

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UMA REFLEXÃO SOBRE A DIMENSÃO RELACIONAL, FINANCEIRA E PARTICIPATIVA

Thais Rocha de Souza ¹

RESUMO

O presente trabalho é fruto de uma pesquisa em andamento que visa analisar os desafios da gestão escolar no que tange à dimensão das relações, dos recursos materiais e financeiros, e da participação, esta última considerando um dos principais mecanismos de sua efetivação: o conselho escolar. O trabalho tem como foco discutir alguns elementos sobre as dificuldades enfrentadas pelo gestor de uma escola pública do município de Parnaíba (PI), analisando alguns dados parciais, tomando as dimensões citadas em sua articulação e integração, levando em conta as demandas do sistema público de ensino no cenário brasileiro, tendo em vista que é presente nas escolas do Brasil a permanências de dilemas diversos que são enfrentados pelo gestor e pela comunidade escolar para manter a escola em funcionamento e para oferecer uma educação de qualidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com abordagem de estudo de caso, a qual revela como conclusão parcial que o (a) gestor (a) deve desenvolver a sensibilidade e a escuta sensível, bem como a capacidade de percepção e atuação que considere o espaço da gestão em suas várias dimensões, cuidando com delicadeza e serenidade do lugar e do papel central das relações interpessoais, mobilizando recursos, não só materiais, mas subjetivos, ancorados na participação de todos os sujeitos da escola e na sua importância política e pedagógica para o desenvolvimento de um projeto de educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão escolar, participação, relações interpessoais.

INTRODUÇÃO

Há muitas razões para buscar entendimento sobre as relações do sistema educativo, pois compreendemos que a educação, assim como políticas voltadas para a mesma, inferem intencionalidade, ideias e valores. O contexto da Educação atual está envolvido com muitas questões que influenciam o desenvolvimento da educação, assim como a atuação dos gestores e professores, como defende Libânio, Oliveira, Toschi (2012) onde observa que tais práticas influenciam as escolas e seus profissionais na configuração das práticas, buscando evidenciar um determinado tipo de sujeito a ser formado, resultado das relações da sociedade com o sistema de ensino.

¹ Graduanda do curso de Pedagogia na Universidade Federal do Delta do Parnaíba - PI, thaisboliviana@outlook.com;

Quanto a escola na atualidade observa-se que existe além dela outras formas de educação, com o desenvolvimento das novas tecnologias, e outras modalidades que são capazes de transmitir informações, a escola não é mais o único veículo para isso, as mídias digitais, jornais, igrejas, comunidade, entre outras fontes são capazes de transmitir ideias, valores e práticas. “A escola de hoje precisa não apenas conviver com outras modalidades de educação não formal, informal e profissional, mas também articula-se e integra-se a elas, a fim de formar cidadãos mais preparados e qualificados para um novo tempo” (LIBÂNIO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2012, p. 63). Desse modo, consideramos a importância de refletir sobre algumas influências, sobre o ordenamento da escola, como essas relações de poder e influência regem determinados preceitos sobre o educar, evidenciando o papel do gestor nesse cenário ao lidar com novas formulações e interferências.

É o que Libânio, Oliveira, Toschi (2012) observa “no âmbito da educação escolar, o ensino público de qualidade para todos, é uma necessidade e desafio fundamental. Há atualmente claro reconhecimento mundial e social de sua importância para o mundo do trabalho, para desempenho da economia e para desenvolvimento técnico-científico”, não apenas isso, mas para o pleno desenvolvimento do indivíduo como sujeito ativo, reflexivo e capaz de agir criticamente diante da sociedade que o rodeia.

Na educação não podemos deixar de elencar a importância e o surgimento da organização no trabalho escolar, como no curso de Pedagogia e licenciaturas que obtiveram papel na atuação no âmbito escolar. Para Libânio, Oliveira, Toschi (2012) observa que “na história do curso de Pedagogia e dos cursos de licenciatura desde, pelo menos a estruturação do curso de Pedagogia em 1939, sempre esteve presente a preocupação com os aspectos legais e administrativos da escola, agrupados geralmente na disciplina de administração escolar.” Nos últimos anos desde então ocorreu mudanças graças a governos que atuaram e elegeram políticas de acordo com seus interesses e preocupações com a educação, “levando o licenciado a conhecer a escola, seus objetivos, sua estrutura e os principais aspectos” (LIBÂNIO, OLIVEIRA, TOSCHI, p. 48, 2012).

Consideramos que o curso de pedagogia e as licenciaturas deram margem para que esse profissional possa estar atuante no cenário escolar, pois conhece as ferramentas e a necessidade de contribuir com a formação dos indivíduos, dando margem para estreitar não apenas os relacionamentos entre as políticas educacionais, as diretrizes legais que acabam por determinar os planos e processos dentro da escola, o profissional, gestores professores ganham maior vantagens ao conhecer as políticas e estruturas que envolvem.

O gestor escolar, no contexto administrativo atual, tem por desafio diário, atuar como um multiplicador de ideias e ações, que reduzam as distâncias entre o conhecimento oferecido e aqueles que ainda não o possuem. Como explicita Saviani:

Nesse contexto, cabe colocar, entretanto, que por ser a escola uma instituição de natureza educativa, ao diretor cabe o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Assim, o diretor de escola, antes de ser um administrador é um educador (SAVIANI, 1996, p. 208).

Dentro desse contexto é importante destacar que, cabe ao gestor escolar manter organizado o trabalho pedagógico que é realizado na escola, deve ter como prioridade atender as demandas que provoque melhorias notórias no que diz respeito à educação, como por exemplo, a organização do âmbito escolar, pessoal e financeiro. De forma com que a escola possa atender as necessidades da comunidade, de seus alunos e seus profissionais. O gestor deve assumir tarefas funções administrativas e pedagógicas, desempenhando vários papéis, desde a articulação entre todos os setores da escola, influenciar positivamente o ambiente, até garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e a qualidade de ensino e aprendizagem presentes nessa instituição.

São vários os obstáculos enfrentados pelo diretor escolar diariamente, eles são voltados principalmente para os recursos financeiros e humanos, onde estes podem influenciar diretamente de forma positiva ou negativa no que diz respeito o crescimento institucional e/ou desempenho dos alunos. Podemos citar inúmeros problemas com que lida o gestor, exemplos disso são, conseguir com ênfase a participação dos pais na vida escolar de seus filhos, a boa gestão de recursos e principalmente saber trabalhar com a falta deles, qualidade do ensino ofertado, comunicação escolar, entre tantas outras dificuldades que os diretores estão expostos e devem estar preparados para saber driblá-las e gerir da melhor forma possível a sua instituição escolar.

O presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma entrevista de cunho semiestruturada com uma gestora escolar de escola pública e foi constituído a partir da análise da entrevista e a partir de leituras de alguns artigos sobre gestão escolar e suas dificuldades. Para essa reflexão, não nos propomos a retomar todo o debate existente em torno das dificuldades enfrentadas pelo gestor, o que fugiria aos limites desse trabalho.

Quanto aos objetivos desse trabalho está a implicação de trazer ao debate conceituações, relatos das dificuldades enfrentadas na escola A, no município de Parnaíba –

PI, e a evidente necessidade dos autores em contribuir para uma reflexão mais apurada dos fatos. A nossa formação como futuros professores, pedagogos, que irão atuar na gestão de escolas futuramente, contribui para que os mesmos possam ter uma visão norteadora dos desafios e possibilidades de sucesso ou fracasso no ensino, mas claro sempre buscando a excelência, desse modo discutir e analisar tais questões dentro da vivência de escolas públicas dá uma visão muito mais realista, contribuindo para a formação dos professores do futuro.

METODOLOGIA (OU MATERIAIS E MÉTODOS)

O presente trabalho possui cunho qualitativo, embasado em um estudo de caso, com intuito de avaliar e compreender as dificuldades financeiras a partir de dados parciais de uma determinada instituição de ensino e a metodologia utilizada para a elaboração do presente artigo foi feita a partir de instrumentos como pesquisas de campo, leitura de livros, artigos e entrevista concedidas pela atual gestora escolar afim coletar dados para qual se destina o objetivo deste artigo.

A escola vigente é uma instituição de rede municipal, que atende as series iniciais e finais, com todos os turnos, atende a mais de 200 alunos, de diversas faixas etárias que integram o cotidiano da escola.

Em relação à entrevista, utilizamos a semiestruturada para guiar nossa conversa, a diretora foi bem direta em suas respostas onde registramos para posterior análise e relatório da mesma. Primeiro buscamos identificar o perfil da gestora, sendo a mesma graduada em pedagogia em 2006, e em Letras, com especialização em educação especial, psicopedagogia libras, é interessante observar que a mesma relata que aprendeu a gestão escolar na prática, entretanto, não se especializou na área, sendo bem comum aos profissionais da educação esse tipo de prática, a gestora exerce seu trabalho nos turnos da manhã e da tarde, fechando 40 h semanais.

Alguns elementos vamos abordar mais adiante, ao identificarmos alguns desafios da gestão dentro escola, a partir de alguns dados parciais e, como lidam com os mesmos, elencamos três desafios principais, o primeiro referente a escola e SEDUC (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO), segundo o papel do conselho escolar e por último gestão de pessoas. Desse modo, buscamos detectar os aspectos mais interessantes que envolvem a gestão da escola em questão. Sobre a entrevista entende-se que

“semi-estruturada – também chamada de assistemática, antropológica e livre – quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente a questão”. (LAKATOS, MARCONI, 2006, p. 279).

A pesquisa qualitativa ao explorar em sentido lato busca compreender os significados dos dados coletados, o que se faz importante para uma compreensão inteligente e verdadeira dos pesquisados sendo de fundamental importância para chegar a detectar a desenvoltura das problemáticas e desafios detectados a partir da entrevista, aonde foi elencado a partir do questionário, onde trouxe elementos que buscávamos descobrir sobre a escola, a sua gestão e os relacionamentos. Para Minayo (2002) a pesquisa qualitativa está intrínseca com o universo de intenções, valores, ideias do sujeitos da pesquisa, pois considera que a partir da mesma são capazes de mensurar partes que não podem ou devem ser mensurados através de números. Apud (LAKATOS, MARCONI, 2006).

Portanto, evidenciamos tais métodos por acreditar que buscamos a intencionalidade, valores e motivações que estão envolvidas no trabalho e na organização escolar, embebidos do que os motivam, e os suportes que utilizam para enfrentar os dilemas diários. Nesse contexto, descortinamos as discussões a partir das visitas e entrevistas ao local, notando alguns pontos que consideramos relevantes.

DESENVOLVIMENTO

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, trás em seu artigo 22 a seguinte explanação, sobre as finalidades, ao abordar que a “Educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”, o que revela a intencionalidade da lei, ao tratamento da educação, a escola tem esse papel, mas a mesma não atua só, precisa de apoio de governos, estados e sociedade civil.

Nesse sentido, a própria legislação desde 1996 trás a finalidade da educação básica, para assegurar que os indivíduos tenham formação de qualidade, entretanto, observamos os desafios para uma educação que por vezes, e por vários fatores, de organização, estrutura, sociais, políticos e afins acabam por desvelar e trabalhar sob dificuldades que refletem nos programas, e seus responsáveis que estão ali para assegurar recursos básicos para que sejam suficientes para a escolas.

A administração escolar brasileira é objeto de pesquisas e estudos desde os anos de 1930, assim que os primeiros estudos que surgiram notou-se que nesse período a organização escolar se assemelhava a empresarial. Araújo (2009) explicita que a característica marcante é a transposição da Teoria Geral da administração à organização escolar, onde a mesma acabou sendo transformada em organização empresarial, “imprimindo a escola uma concepção científica - racional, portanto, burocrática e tecnicista”.

O que significava para a educação que surgia era de característica mais conservadora, aonde o sujeito que se desejava formar, era um trabalhador apenas, não reflexivo mas apenas que executassem determinadas tarefas, nesse mesmo período surgia a indústria no Brasil, havendo uma necessidade de evidenciar esses sujeitos para que estivessem aptos para um novo tempo, uma nova educação. Diante disso, observamos os pontos que contribuíram para o contexto da educação atualmente, mudanças ocorreram no sentido de novas políticas públicas, legislação e os objetivos da sociedade para a educação, ou seja, para a formação dos indivíduos.

Diante disso, a partir da década de 1980 houve uma ressignificação importante na gestão escolar, movimentos revolucionários foi imprescindível nesse período, surgia pela primeira vez na constituição de 1988, como princípio da educação nacional a concepção de gestão democrática. (ARAUJO, 2009, p.19), observando, dessa forma a gestão democrática dá-se a maior parte das decisões escolares democraticamente, com a participação efetiva do corpo escolar, as principais decisões relatadas por parte da maioria, com a maior participação de todo corpo da escola e comunidade. Logo, “a participação é o principal meio de assegurar à gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (LIBÂNIO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2009, p.328).

Posto que, ao observar “o Brasil tem experimentado, desde o início da década de 1990, amplo processo de ajustes do sistema educativo” (LIBÂNIO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012, p. 13). A partir desses marcos houve a incisiva mudança de paradigma de perspectivas sobre o sistema educativo, levando a inúmeras contribuições valendo de acordo com o recorte histórico. Podemos notar então que o gestor escolar tem o papel de fazer com que todos os setores da instituição escolar se comuniquem e trabalhe em conjunto, com o único objetivo de que possa trabalhar da melhor forma possível o processo de ensino e aprendizagem e para que a escola tenha um pleno funcionamento em todas as suas áreas, tendo assim que aprender a

lidar principalmente na prática com todo os obstáculos que surja durante o decorrer do ano letivo.

Portanto, compreende-se que as instituições escolares no Brasil possuem uma organização interna com a qual os ajudam a lidar, e realizar seu trabalho diante da promoção da educação, possuindo uma estrutura comum, mas que se difere de região para região. A partir de Libânio, Oliveira, Toschi (2009) observaram que “toda instituição escolar possui uma organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação estadual ou municipal”, o que significa que a escola, junto com gestor lida com dilemas que as vezes é próprio da sua região e da realidade social da dos alunos, professores e escola como um todo.

Onde infere novamente Libânio, Oliveira, Toschi (2012) quando descrevem que “A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos”, como mencionado a organização da escola possui intencionalidades o que revela como formará os sujeitos que estão ali inseridos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao administrar a escola o gestor tem papel relevante diante dos processos ali presentes, pois é com ele que vem o primeiro contato com os procedimentos e problemas que surgem, cabe a ele gerir recursos financeiros, de pessoal, junto ao corpo escolar para que a instituição funcione adequadamente. Onde mais uma vez Libânio, Oliveira, Toschi (2009) infere que “ a racionalização do uso dos recursos humanos, materiais, físicos, financeiros, materiais, físicos, financeiros e informacionais e a eficácia na utilização desses recursos e dos meios de trabalho”. Para isso um bom planejamento com objetivos adequados, incentivando a participação e que todo corpo pedagógico e direção, notem a importância do compromisso e dedicação.

O presente trabalho nasceu ao pagarmos a disciplina “Gestão Escolar”, onde estudamos e dialogamos com textos, principalmente, alguns percursos históricos da gestão democrática no Brasil, entre outras formas de organização da escola, diante disso nos foi proposto fazer uma pesquisa que está em andamento, essas visitas e entrevistas para constatar como funciona a gestão escolar em algumas escolas de Parnaíba- PI, partindo dos dados parciais coletados a análise da pesquisa em andamento, o estudo de caso aferindo os principais desafios para a gestão frente à oferta um ensino de qualidade.

Mediante a isso observamos diante dos dados expostos durante entrevista, que a Escola Municipal “A”, junto a gestora, relatamos a partir dos dados parciais três principais desafios enfrentados pela gestão, o primeiro é a relação escola e SEDUC, relacionadas a falta de autonomia que a instituição acaba por não possuir, isso afeta a falta de recursos, ou atrasos no gerenciamento dos mesmos, no que tange a partir dos dados, o gerenciamento dos prazos pela secretaria de educação, isso não é por falta de direção escolar em gerir os recursos mas em obter recursos através das instâncias superiores. Como observa a gestora ROSA

Os desafios é mais as relações institucionais, as necessidades da escola e a SEDUC no que cabe o governo abastecer a escola e agora com a mudança de governo federal a gente está enfrentando mais problemas ainda devido falta livros, bem como mudou todo o pessoal do MEC, atrasou tudo, atrasou repasse, livro. A merenda escolar também está atrasada, embora o repasse do governo da merenda esteja okay, mas mudou os fornecedores então essa relação institucional é muito complicada com prazos o que diz respeito aos prazos. o fardamento também, que as crianças tem direito. Nada chega no prazo! (Extrato da entrevista - Rosa)

Como observado a gestora se mostra preocupada com muitos aspectos dentro da escola, como por exemplo, os prazos em que os materiais chegam a escola, como a merenda escolar, que não chega em um prazo favorável, como é sabido a escolar é abastecida pelo município, ele se encarrega de gerir os recursos e o repasse vem de acordo, entretanto, por algum motivo atrasa para chegar até a escola, um dos motivos encontrados pela gestora é rotatividade pessoal e governanças desde o governo federal, ou ao MEC, recentemente este alterou seu pessoal, isso é importante mas vai refletir em alguns atrasos segundo a gestora Rosa, outro ponto seria o atraso dos livros, ou a insuficiência para alguns alunos, os materiais devem chegar a escola, e que os atrasos acabam por dificultar as interações dentro do ambiente escolar.

A esse respeito Vitor Paro (2016) observa que o diretor possui maiores chances da escola obter autonomia se conseguir dividir responsabilidades, conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, funcionários, alunos e pais. Proporcionando um engajamento maior frente as instituições que fornecem recursos para a escola. O que a partir do MEC, deve-se garantir através dos programas, como para aquisição de merenda escolar, para o livro didático, PDDE, entre outros programas, que assistem as escolas municipais como reflete nos dados parciais no caso aqui comentado.

O dilema enfrentado como o atraso e falta de livros, merenda, suprimentos básicos que fazem parte da instituição escolar; observar que esses desafios existem e necessitam ser postos em evidência para que a gerência, junto com o corpo escolar possa proporcionar uma

(83) 3322.3222

contato@conedu.com.br

www.conedu.com.br

educação para cidadania, sucesso na aprendizagem escolar e desenvolvimento adequados. Libânio, Oliveira, Toschi (2012) que “segundo o site do FNDE, no ensino fundamental, os alunos do 1º e 2º ano recebem livros consumíveis (sem necessidade de devolução) de alfabetização matemática e alfabetização linguística. Há ainda a distribuição de obras reutilizáveis de Ciências, História, Geografia, Matemática e Língua Portuguesa. Desde 2011, cada estudante do 6º ao 9º ano recebeu também livros consumíveis de língua estrangeira (inglês ou espanhol)”.

Tais matérias didáticas contribuem para o desenvolvimento das aulas em sala de aula, a presente gestora mostra a preocupação com os atrasos, mas não impede que a gestora se articule como dá pra fazer, e a escola se mostrou empenhada em desenvolver a educação, mesmo diante de dilemas. É papel do gestor e da comunidade, corpo da escolar organizar e gerir com poucos recursos ou a falta deles.

Assim Luck afirma que a educação deva se esforçar para alcançar esses objetivos:

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação organizada e orientação da ação educacional que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais. Estes se justificam na medida em que são orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento. (LÜCK, 2012, p. 26)

O segundo desafio observado é o papel do conselho, logo possuem papel relevante, durante a entrevista ao falar sobre o conselho, observou principalmente seu papel em lidar com problemas que surgem referente a alunos e prestação de contas dentro da escola. Observamos que o conselho poderá ir além, lidando efetivamente com e propor propostas que permitam que a educação escolar alcance objetivos favoráveis para o bom funcionamento.

A gestora comenta:

O conselho escolar se reuni, mas quando é pra prestação de conta ne, a gente se reuni quando é pra fazer o plano de ação quando a gente recebe algum dinheiro tem que fazer esse plano de ação e , quando ocorre algum problema com algum aluno ai o conselho tem que tomar alguma decisão em relação a essa criança, como caso de indisciplina, um problema sério indisciplina, violência ne, violência doméstica, ai o conselho tem que atuar. (Extrato da entrevista - Rosa)

Diante disso o conselho da escola contribui de maneiras que lhe cabem, articulando com planejamentos para decidir que ações e medidas tomar diante delas, na prestação de conta, o que significa deixar transparente o destino dos recursos que chegam a escola, sendo mais um papel do conselho escolar e, também referente a algumas dificuldades que alunos possam enfrentar no decorrer do processo escolar como, indisciplina como mencionado pela gestora, observa-se a preocupação em não deixar os fatos passarem em branco mas sim decidir opções e soluções para o que é exposto ao conselho, para isso está atento e lidar com a educação não é fácil, mas necessário, não desistir da educação e todo esforço valerá a pena, pois gera frutos na vidas desses indivíduos. Como relata

A gente coloca tudo no mural, principalmente a prestação de conta, o que a gente gasta, e o que a gente recebeu, a gente coloca, as reuniões são bimestrais, deixa o informe dessas reuniões bimestrais e colocamos no informativo, embora eles não entendam muito bem o que está escrito, mas a gente explica, quando eles questionam, ne (Extrato da entrevista - Rosa)

Por último desafio e não menos importante é a gestão de pessoas e as relações dentro da escola, o que se faz extremamente importante, a escola é uma instituição constituída por pessoas, sejam os alunos, professores, gestor, secretário, pessoal da limpeza, os porteiros, os pais e a comunidade, o apoio e o engajamento das articulações favorecem a educação, pois os se os envolvidos estão comprometidos os resultados serão melhor aproveitados, a gestora nesse papel está por manter o equilíbrio dessas relações, conquistando pais, professores e a comunidade para um bem maior que o funcionamento da escola e, envolvendo qualquer atividade restrita ao cotidiano da escola. A gestora infere que:

Aqui a gente atende filhos de funcionários que também são alunos nossos, a relação é boa. a comunidade participa, festas comemorativas fazem questão de participar, além quando falta algum material de limpeza eles ajudam ne, não deixam de ajudar, elas mesmo se oferecem, a gente não pedi não elas mesmo fazem questão de ajudar. (Extrato da entrevista - Rosa)

Observar o relacionamento favorável da escola com a comunidade é vital para uma gestão mais democrática, com mais participação dos atores, mas isso não significa que não exista conflitos, ai entra o papel da gestão em equilibrar, buscar soluções, e relações saldáveis no ambiente escolar, é um desafio para o gestor mediar qualquer conflito que ocorra dentro do corpo escolar, logo refletirá em problemas, ou desentendimentos.

Como relata sua preocupação

as relações interpessoais também dentro da escola, mais é problema de professor com as mães, as mães tem muitos direitos mas não querem ter muitos deveres, com relação a falta de aluno elas não querem obedecer os

prazos de prova, esses tipos de coisa ai começa esse atrito entre o professor e as mães e os responsáveis ai a gente tem que ta remediando isso ai 24 horas. (Extrato da entrevista - Rosa)

A gestora relata entre alguns dos relacionamentos que precisa está mediando, ou resolvendo conflito é com o relacionamento país – professores, como relatou na entrevista o dilema com algumas mães em relação a prazos, ou a falta do aluno a escola, observando que quando acontece algum conflito ela está sempre disposta a buscar uma mediação para que a relação seja de comum acordo entre as mães e os professores, logo, apoiando uns aos outros, para que o benefício recaia sobre o aluno como educação de qualidade.

Diante do exposto a temática sobre os desafios da escola é extensa e profunda, nossa análise parte de um pequeno fragmento, mas considerado importante para observar que a educação brasileira não é fácil em vários aspectos, o que torna para esse gestor, para essa escola a presença de dilemas e desafios sendo enfrentados diariamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho abordando questões relativas a gestão escolar, observamos que o papel do gestor é de mediar tanto a aprendizagem como ordenar e gerir os recursos da escola, as instâncias escolares e as relações de pessoa, para funcionar em condições ideais com isso atingir alunos e alunas com mais qualidade de ensino, entretanto, neste trabalho observamos barreiras e desafios a serem enfrentados no cotidiano do gestor. É notório então, que torna – se notório, um maior engajamento da parte do gestor escolar, para driblar tais percalços, pois, nem sempre o que lhe é oferecido como ferramenta de trabalho é suficiente para a qualidade da execução de suas funções e o bom funcionamento do corpo institucional como um todo.

Nessa perspectiva, tem – se a percepção, de como o trabalho de um gestor e comunidade escolar é árduo, haja vista que, como podemos observar, ele lida diariamente com muitos desafios, dos quais, alguns deles não estão no enlaço de suas atribuições, situações como: baixo repasse financeiro, atrasos na merenda escolar, livros e fardamento são alguns deles, ou seja, notar os desafios que a escola enfrenta é notar que acontecem situações em que o gestor terá de lidar de maneira coerente e responsável frente à essas dificuldades de forma firme e positiva pensando de forma plural e emancipadora.

As relações entre instituições se mostraram a base para alguns desses dilemas, como mencionou a diretora em relação a SEDUC, como mencionado anteriormente sobre os repasses a escola. Com isso relatamos o papel importante do gestor e da equipe da escola para um convívio harmônico com toda a comunidade escolar, mesmo com os dilemas enfrentados,

é imprescindível atuar com transparência, atuar observando as necessidades da comunidade em que a escola se encontra, o conselho da escola esteja atuante e par de todas as situações prevendo e sugerindo melhorias, com transparência e honestidade para tratar de impasses com relação a alunos, docentes, familiares e demais questões .

O papel dos pais e da família também se fazem presente, sendo apoiados pela escola e buscando uma relação pacífica, para que o maior beneficiado seja os alunos daquela escola. Como principal achado observamos a garra e força em que gestores e comunidade escolar se engajam para lidar diariamente com dilemas e colocar a escola em funcionamento, promovendo uma educação emancipadores e com uma maior participação dos envolvidos.

Tendo em vista o que foi exposto, compreende – se que gerir uma escola pública nos dias atuais é um ato de coragem, haja vista que as dificuldades encontradas pelo gestor são inúmeras e pouco se percebe a mobilização das entidades governamentais para interceder na melhoria da educação e da escola como um todo, entidades estas que estão mais preocupadas com a quantidade (números estatísticos) do que com a qualidade da educação que estão fornecendo a comunidade mais carente, que vê nela a único meio de sair das margens das quais estão inseridos, ficando para escola e seus colaboradores o papel de trabalhar para que seus alunos se tornem cidadãos proativos na sociedade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Cristina Munoz. *gestão escolar*. Curitiba: IESDE, 2009.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. -10. Ed. São Paulo: Cortez, 2012.

_____. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. -7. Ed. São Paulo: Cortez, 2009.

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

MINAYO, Maria cecília de Souza (ORG). *Pesquisa Social: teorias, métodos e criatividade*. In: LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. - 4. ed. 3. reimpre. São Paulo: Atlas, 2006.

PARO, Vítor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*.4. Ed. Editora Cortez, 2016. Disponível em <http://www.cortezeditora.com/newsite/primeiraspaginas/Gest%C3%A3o%20democr%C3%A1tica%20da%20escola%20publica.pdf> acesso 10 de junho 2019.

SAVIANI, Dermeval. *Saberes implicados na formação do educador*. In: *Formação do Educador: dever do Estado, tarefa da Universidade*. BICUDO, M.A. V.; SILVA JUNIOR, C. A da. (Orgs.), VI. 1. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1996.