

# Demandas e Contextos da Educação no Século XXI

Karina Durau  
(Organizadora)



**Atena**  
Editora

Ano 2019

Karina Durau  
(Organizadora)

# Demandas e Contextos da Educação no Século XXI

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Geraldo Alves e Karine de Lima

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

D371 Demandas e contextos da educação no século XXI [recurso eletrônico] / Organizadora Karina Durau. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Demandas e Contextos da Educação no Século XXI; v. 1)

Formato: PDF  
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
Modo de acesso: World Wide Web  
Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-7247-082-7  
DOI 10.22533/at.ed.827190402

1. Educação. 2. Ensino superior – Brasil. I. Durau, Karina.  
CDD 378.81

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

A obra “Demandas e contextos da educação no século XXI” apresenta um conjunto de 62 artigos organizados em dois volumes, de publicação da Atena Editora, que abordam temáticas contemporâneas sobre a educação no contexto deste século nos vários cenários do Brasil. No primeiro volume são apresentados textos que englobam aspectos da Educação Básica e, no segundo volume, aspectos do Ensino Superior.

Práticas pedagógicas significativas, avaliação, formação de professores e uso de novas tecnologias ainda se constituem como principais desafios na educação contemporânea. São tarefas desafiadoras, porém que atraem muitos pesquisadores, professores e estudantes que buscam discutir esses temas e demonstram em suas pesquisas que o conhecimento sobre todos os aspectos que envolvem os processos de ensino e de aprendizagem na Educação Básica e no Ensino Superior requerem uma prática pedagógica reflexiva. Muitas pesquisas indicam que cada grupo de docentes e discentes, em seus contextos social e cultural, revelam suas necessidades e demandam uma reelaboração sobre concepções e práticas pedagógicas para os processos de ensino e de aprendizagem.

Nessa perspectiva, o volume I desta obra é dedicado aos pesquisadores, professores e estudantes que se aplicam aos estudos de toda a complexidade que envolve os processos de ensino e de aprendizagem da Educação Básica, incluindo reflexões sobre políticas públicas voltadas para a educação, práticas pedagógicas, formação inicial e continuada de professores, avaliação e o uso de novas tecnologias na educação.

Já o volume II é dedicado aos pesquisadores, professores e estudantes que se interessam pelas demandas do Ensino Superior, como a relação entre a teoria e a prática em diversos cursos de graduação, seus processos de avaliação e o uso de tecnologias nesse nível da educação.

Assim esperamos que esta obra possa contribuir para a reflexão sobre as demandas e contextos educacionais brasileiros com vistas à superação de desafios por meio dos processos de ensino e de aprendizagem significativos a partir da (re) organização do trabalho pedagógico na Educação Básica e no Ensino Superior.

Karina Durau  
(Organizadora)

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
DESAFIOS DA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS COM MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA NO ESTADO DO AMAZONAS	
Felipe Lopes de Lima Jeanne Araújo e Silva Lúcia Regina Silva dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904021</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
A PRÁTICA DIDÁTICA E PEDAGÓGICA DIANTE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO EM TEMPO INTEGRAL	
Nadja Regina Sousa Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904022</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>20</b>
PROJETO PEDAGÓGICO INOVADOR EM UMA ESCOLA PÚBLICA: O PAPEL DO CONHECIMENTO E DO PROFESSOR	
Maria Cecília Sanches	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904023</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>35</b>
INFÂNCIA E DESCOLONIZAÇÃO: EMANCIPAÇÃO COMO ENCONTRO OU ROMPIMENTO ENTRE ADULTOS E CRIANÇAS?	
Antonio Gonçalves Ferreira Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904024</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>40</b>
PEDAGOGIA DE PROJETOS NA EDUCAÇÃO INFANTIL DO CEMEI VISCONDE DE ITABORAÍ	
Alexandra de Souza Silva dos Santos Simone de Oliveira da Silva Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904025</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>55</b>
IMPLEMENTAÇÃO DAS ÁREAS DE INTERESSE EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE VIÇOSA – MG	
Andreza Teixeira Guimarães Stampini Maria de Lourdes Mattos Barreto Naise Valeria Guimarães Neves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904026</b>	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>63</b>
ONLINE OU OFFLINE? VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS: A UTILIZAÇÃO DOS ESPAÇOS EXTERNOS NO COTIDIANO DA EDUCAÇÃO INFANTIL	
Aparecida do Nascimento Soares da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.8271904027</b>	

**CAPÍTULO 8 ..... 67**

O BRINCAR E O LETRAMENTO COMO POSSIBILIDADE DE SANAR AS DIFICULDADES DE APRENDIZAGEM NO PROCESSO DE ALFABETIZAÇÃO

Miriam Paulo da Silva Oliveira  
Rosilene Pedro da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.8271904028**

**CAPÍTULO 9 ..... 74**

A ESCOLARIZAÇÃO DO ESTUDANTE COM DEFICIÊNCIA E O TRABALHO DIDÁTICO

Paulo Eduardo Silva Galvão

**DOI 10.22533/at.ed.8271904029**

**CAPÍTULO 10 ..... 84**

A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM: UM OLHAR DO PROFESSOR SOBRE O ESTUDANTE COM DEFICIÊNCIA INCLUSO

Maria José de Souza Marcelino  
Maria José Calado Souza

**DOI 10.22533/at.ed.82719040210**

**CAPÍTULO 11 ..... 97**

EDUCAÇÃO INCLUSIVA: NÍVEIS DE ESTRESSE DOS DOCENTES FRENTE À INCLUSÃO

Andréa Santana  
Eliane Aparecida Mendonça  
Franciele Viviane Ismarsi  
Nayara Leticia Gonçalves  
Suzana Barbosa Nicolau  
Rádila Fabricia Salles

**DOI 10.22533/at.ed.82719040211**

**CAPÍTULO 12 ..... 120**

PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DE FORMADORES EM LENTE MULTIFOCAL: FORMANDO ME FORMO, ME INFORMO, ME RECONSTRUO...

Sueli de Oliveira Souza  
Simone Albuquerque da Rocha

**DOI 10.22533/at.ed.82719040212**

**CAPÍTULO 13 ..... 131**

EDUCAÇÃO DO CAMPO E O PACTO NACIONAL PELA ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA A FORMAÇÃO DOCENTE

Luzanira de Deus Pereira da Silva  
Regina Aparecida Marques

**DOI 10.22533/at.ed.82719040213**

**CAPÍTULO 14 ..... 140**

FORMAÇÃO CONTINUADA E AUTONOMIA PROFISSIONAL À LUZ DO PACTO NACIONAL PELA ALFABETIZAÇÃO NA IDADE CERTA

Michelle Castro Silva

**DOI 10.22533/at.ed.82719040214**

<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>147</b>
HABILIDADES DE REFLEXÃO FONOLÓGICA E ALFABETIZAÇÃO: SABERES E FAZERES INCORPORADOS À AÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA DE ALFABETIZADORAS	
Edeil Reis do Espírito Santo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040215</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>162</b>
FORMAÇÃO DE PROFESSORES DE LITERATURA NO ENSINO A DISTÂNCIA	
Giselle Larizzatti Agazzi	
Maria Teresa Ginde de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040216</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>172</b>
FORMAÇÃO DE PROFESSORES E USO DE TIC: DESAFIOS E POSSIBILIDADES	
Rosana Maria Luvezute Kripka	
Lori Viali	
Regis Alexandre Lahm	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040217</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>183</b>
A ORGANIZAÇÃO DA ESCOLARIDADE EM CICLOS NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS E O DIREITO À EDUCAÇÃO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS	
Regina Aparecida Correia Trindade	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040218</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>196</b>
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS NO MUNICÍPIO DE UBERABA/MG/BRASIL	
Eliana Cristina Rosa	
Daniel Omar Arzadun	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040219</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>214</b>
DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MIRASSOL D'OESTE – MT	
Cláudia Lúcia Pinto	
Geovana Alves de Lima Fedato	
Valcir Rogério Pinto	
Julio Cezar de Lara	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040220</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>233</b>
A PERSPECTIVA DISCENTE RELACIONADA AO USO DE DISPOSITIVOS ELETRÔNICOS NO AMBIENTE ACADÊMICO	
Carla Oliveira Dias	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040221</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>245</b>
O BLOG COMO SUPORTE DIDÁTICO-PEDAGÓGICO NO ENSINO DE LÍNGUA PORTUGUESA	
Manoel Guilherme De Freitas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040222</b>	

<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>254</b>
SALA DE AULA INVERTIDA COM WHATSAPP	
Ernane Rosa Martins	
Luís Manuel Borges Gouveia	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040223</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>264</b>
USO DO WHATSAPP NO COTIDIANO DAS PESSOAS IDOSAS: LETRAMENTO DIGITAL NA INTERAÇÃO COMUNICATIVA	
Estêvão Arruda Borba Santiago Guimarães	
Zuleide Maria de Arruda Santiago Guimarães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040224</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>274</b>
AS FASES DA GESTÃO DE PROJETOS APLICADAS À PRODUÇÃO ÁGIL DE CONTEÚDOS EDUCACIONAIS ONLINE	
Felipe Paes Landim	
Marcos Andrei Ota	
Jane Garcia de Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040225</b>	
<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>283</b>
BALEIA AZUL E 13 REASONS WHY: ATÉ QUE PONTO A INTERNET INTERFERE NA IDEIAÇÃO SUICIDA?	
Júlia Sprada Barbosa	
Giovana Chaves Mendes	
Marina Dilay de Oliveira	
Matheus Novak Corrêa	
Nathalia Akemi Shimabukuro	
Cloves Antonio de Amissis Amorim	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040226</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>291</b>
PRÁTICAS EDUCATIVAS NA REDE FEDERAL: UM OLHAR SOBRE A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	
Tatiana Das Mercês	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040227</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>305</b>
ESTILOS DE APRENDIZAGEM DE CRIANÇAS E JOVENS E A METODOLOGIA DOS EPISÓDIOS DE APRENDIZAGEM SITUADA	
Monica Fantin	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040228</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>318</b>
LETRAMENTO LITERÁRIO E INTERSEMIOSE: UMA EXPERIÊNCIA DE ENSINO E APRENDIZAGEM A PARTIR DA POESIA DE GREGÓRIO DE MATOS	
Marta da Silva Aguiar	
Dayane Gomes da Silva Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.82719040229</b>	

**CAPÍTULO 30 ..... 331**

MULTILETRAMENTOS COM GÊNERO NOTÍCIA: DO IMPRESSO AO DIGITAL

Cristiane Coitinho de Sousa

**DOI 10.22533/at.ed.82719040230**

**CAPÍTULO 31 ..... 342**

ALUNOS DA TURMA “E”: REFLEXÕES E INFLEXÕES SOBRE ESTIGMATIZAÇÃO NO ÂMBITO ESCOLAR

Laertty Garcia de Sousa Cabral

Gabriel Ginane Barreto

Ângela Cristina Alves Albino

**DOI 10.22533/at.ed.82719040231**

**CAPÍTULO 32 ..... 352**

AVALIAÇÃO EXTERNA – PERSPECTIVA DE CONTRIBUIÇÃO À APRENDIZAGEM DOS ALUNOS DA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL RITA PAULA DE BRITO

Maria Zilmar Timbó Teixeira Aragão

Silvany Bastos Santiago

**DOI 10.22533/at.ed.82719040232**

**CAPÍTULO 33 ..... 363**

ESTUDO SOBRE A CORREÇÃO DAS AVALIAÇÕES BIMESTRAIS APLICADAS NA EEEP RAIMUNDO SARAIVA COELHO APARTIR DA UTILIZAÇÃO DA PLATAFORMA GRADECAM

Maria Francimar Teles de Souza

Rosa Cruz Macêdo

José Oberdan Leite

Antônia Lucélia Santos Mariano

Renata Eufrásio de Macedo

Dennys Helber da Silva Souza

**DOI 10.22533/at.ed.82719040233**

**CAPÍTULO 34 ..... 374**

ANÁLISE DA REPROVAÇÃO DE ESTUDANTES DOS CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS AO ENSINO MÉDIO DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO INTERIOR DE GOIÁS

Joceline Maria da Costa Soares

Karolinny Gonçalves Guida

Luciana Aparecida Siqueira Silva

Christina Vargas Miranda e Carvalho

**DOI 10.22533/at.ed.82719040234**

**CAPÍTULO 35 ..... 382**

METODOLOGIAS ATIVAS NO PROCESSO AVALIATIVO

Wony Fruhauf Ulsenheimer

Eriene Macêdo de Moraes

Taynan Brandão da Silva

Cristiani Carina Negrão Gallois

Vânia Lurdes Cenci Tsukuda

André Ribeiro da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.82719040235**

<b>CAPÍTULO 36</b> .....	<b>390</b>
“SOBEJAS PROVAS DE UM PROCEDIMENTO IRREPREHENSIVEL” AGOSTINHO LOPES DE SOUZA – A TRAJETÓRIA DE UM PROFESSOR PRETO NA CIDADE DE CUIABÁ NO FINAL DO SÉCULO XIX	
Paulo Sérgio Dutra	
DOI 10.22533/at.ed.82719040236	
<b>CAPÍTULO 37</b> .....	<b>401</b>
A IDENTIDADE FEMININA DA JOVEM NEGRA NAS HISTÓRIAS EM QUADRINHOS: AS VEREDAS TRAÇADAS POR AYA	
Maria Letícia Costa Vieira Patrícia Cristina de Aragão	
DOI 10.22533/at.ed.82719040237	
<b>CAPÍTULO 38</b> .....	<b>414</b>
PATENTEANDO AO PÚBLICO: ESCOLARIDADE E TRABALHO, PRESENÇA DE PRETOS E PARDOS NA SOCIEDADE CUIABANA ENTRE OS ANOS DE 1850 E 1890	
Paulo Sérgio Dutra	
DOI 10.22533/at.ed.82719040238	
<b>CAPÍTULO 39</b> .....	<b>427</b>
PSICOLOGIA ESCOLAR: A PROMOÇÃO DO VALOR DA AMIZADE E AUTOESTIMA COMO ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO ÀS ADVERSIDADES DO CONTEXTO ESCOLAR	
Daniela Pereira Batista de Paulo Santos	
DOI 10.22533/at.ed.82719040239	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA</b> .....	<b>438</b>

## DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE MIRASSOL D'OESTE – MT

### Cláudia Lúcia Pinto

Universidade do Estado de Mato Grosso. Cáceres  
– MT.

### Geovana Alves de Lima Fedato

Universidade do Estado de Mato Grosso. Sinop –  
MT.

### Valcir Rogério Pinto

Universidade do Estado de Mato Grosso. Cáceres  
– MT.

### Julio Cezar de Lara

Universidade do Estado de Mato Grosso. Cáceres  
– MT.

**RESUMO:** A qualidade da educação apoia-se na competência dos profissionais da educação, sobretudo da equipe gestora, em ofertar aos alunos uma aprendizagem significativa, no entanto, diversos são os desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino. Nesse contexto, este artigo teve como objetivo identificar os desafios da gestão escolar pública do município de Mirassol d'Oeste – MT. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e questionário estruturado aplicado aos gestores das escolas públicas estaduais e à assessora pedagógica de Mirassol d'Oeste – MT, utilizando a ferramenta Google Drive: Formulários Google. A partir dos resultados obtidos, observou-se que os gestores possuem graduação e/ou pós-graduação na área

da educação, no entanto, apenas seis dos 21 gestores que participaram da pesquisa possuem formação acadêmica na área de gestão, além de que a maioria atua na função há pouco tempo. Os gestores, de modo geral, têm uma grande demanda de atividades e, muitas vezes, não há tempo hábil para desenvolver todas as atividades. Os desafios apontados pelos gestores foram classificados em cinco categorias: burocráticos, pedagógicos, relações interpessoais, apoio familiar e acesso a internet. A pesquisa aponta para a necessidade de investimentos dos sistemas de ensino na formação acadêmica e contínua dos gestores escolares voltada para o cotidiano e para as necessidades da escola. A pesquisa sugere ainda que a formação acadêmica na área da gestão seja um dos requisitos básicos para exercer a função de gestor das escolas públicas. **PALAVRAS-CHAVE:** Seduc/MT, escola pública, gestão escolar.

**ABSTRACT:** The quality of Education is based on the competence of its professionals, mainly the management team, in offering students a significant learning process. Along the process both, schools and the educational system, have to face several challenges. Under this context, the present paper had as aim to identify the challenges of management of public schools in Mirassol d'Oeste county in Mato Grosso.

The data collecting was done by documental research and structured questionnaires, applied to the public schools' managers and also the pedagogical department of this county by Google Drive: Google Forms. It could be noted, by the collected data, that the managers are mostly graduated or have post graduation in Education area, and only 6 out of 21 have academic formations in Management and they are also performing those works not for a long time. In general, the managers have a great workload and, mostly, have no spare time to develop other activities. The challenges they pointed out were classified into 5 categories: bureaucracy, pedagogical part, interpersonal relationships, family support and access to internet. This study points to a necessity of investments for continuous academic formation of the school managers, regarding the daily school needs. It also suggests that academic formation in Management should be considered as basic prerequisite for those who want to perform this position.

**KEY WORDS:** Seduc/MT, public school, school management.

## 1 | INTRODUÇÃO

A qualidade da educação apoia-se na competência dos profissionais da educação, sobre tudo da equipe gestora, em ofertar aos alunos uma aprendizagem significativa, capaz de garantir a aprendizagem de conhecimentos, habilidades e valores necessários à inserção do indivíduo na sociedade e o enfrentamento dos desafios atuais, revelados em um mundo globalizado e permeado pelas tecnologias da informação e da comunicação (FIALHO; TSUKAMOTO, 2014; LUCK, 2009).

O gestor escolar, essencialmente o diretor, tem por função manter o ambiente educacional organizado, seja no âmbito administrativo, seja no âmbito pedagógico. O gestor precisa atender às demandas que visem melhorias na educação, como articulação e harmonia entre os setores da escola, a fim de garantir o bom desempenho dos profissionais que nela atuam e, de fato, a qualidade do processo de ensino e aprendizagem (LUCK, 2009; NESSLER, 2013; ANDRADE; MACHADO, 2017).

Segundo Nessler (2013), o sucesso do trabalho de gestor depende do entrosamento de toda sua equipe, sobretudo da equipe gestora, para obter resultados positivos na educação. Nas unidades escolares, o diretor conta com o apoio de outros profissionais que também atuam como gestores, como os coordenadores, que atuam mais especificamente na esfera pedagógica, e os secretários, que atuam na esfera administrativa. Para isso, o trabalho da equipe gestora deve ser planejado de modo coletivo, traçando metas e objetivos de modo que toda equipe compreenda a importância de sua efetiva participação no trabalho escolar.

O município de Mirassol d'Oeste possui nove escolas públicas estaduais que ofertam o Ensino Fundamental e Médio, vinculadas à Assessoria Pedagógica, extensão da Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso – Seduc/MT. Nesse contexto, questiona-se: quais são os desafios encontrados pelos gestores escolares públicos do município de Mirassol d'Oeste – MT no exercício da gestão?

Assim, este artigo teve como objetivo identificar os desafios da gestão escolar pública do município de Mirassol d'Oeste – MT. Para alcançar este objetivo geral, esta pesquisa teve os seguintes objetivos específicos: caracterizar o perfil (formação/experiência em gestão) dos gestores escolares estaduais de Mirassol d'Oeste – MT; identificar as principais dificuldades encontradas pelos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste – MT no exercício da gestão.

Nesse contexto, identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores de escolas públicas é imprescindível para elaboração de estratégias que visem melhorias na formação e atuação dos gestores públicos escolares.

## 2 | REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A gestão escolar

As mudanças políticas, sociais, econômicas, científicas e tecnológicas ocorridas no mundo são notáveis e influenciam direta ou indiretamente na organização da sociedade bem como da educação. Dessa forma, novos desafios e exigências são impostos à escola diante da necessidade de formar cidadãos críticos, reflexivos, autônomos e atuantes na vida econômica, social e política do país, visando à construção de uma sociedade mais justa (NESSLER, 2013).

Nesse contexto, conforme ressalta Lück (2000), a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, visto que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de forma que em seu cotidiano, desenvolvam as competências que a sociedade demanda.

De acordo com Pazeto (2000), o conceito de gestão alia-se ao conceito de coordenação e de participação, ao invés de centralização e controle. Neste modelo de gestão, a autoridade é exercida e as decisões são tomadas entre os diversos segmentos da estrutura organizacional da unidade escolar. Assim, o grau de participação e de comprometimento da equipe gestora e dos demais integrantes da instituição depende do alinhamento e do desdobramento praticados no processo de planejamento e de gestão da instituição.

A gestão escolar democrática e descentralizada está prevista na Constituição Federal de 1988, e ganhou legislação própria com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, nos artigos 3º, 14 e 56, que garante mecanismos de gestão democrática para a escola pública, por meio da descentralização pedagógica, administrativa e financeira. Em Mato Grosso, a gestão das escolas públicas é, também, regida pela Lei nº 7.040 de 1º de outubro de 1998, que estabelece a gestão democrática do ensino público estadual de Mato Grosso, com a criação dos Conselhos Deliberativos da Comunidade Escolar

(CDCE) e o sistema de eleições para escolha dos gestores das unidades de ensino.

## 2.2 O gestor escolar e seus desafios na gestão

“A gestão de instituições educacionais é um empreendimento que desafia seus gestores, organismos públicos e privados e comunidades, com quem elas estabelecem constantes interações” (PAZETO, 2000, p. 166). Conforme o autor, a diversidade de perfis dos integrantes de cada instituição requer dos gestores habilidade, flexibilidade e atenção à realidade na qual a instituição está inserida, o que não é tarefa fácil.

O conceito de gestão escolar está intrinsecamente associado ao fortalecimento da democratização de todo o processo pedagógico, possibilitando a participação coletiva com resultados cada vez mais significativos. A unidade escolar deve ser considerada como uma organização social, formada por grupos humanos e, assim, deve se ressaltar as interações entre as pessoas e o contexto social. Para a gestão ser, de fato, democrática, é necessário que o gestor garanta o envolvimento de todos os segmentos escolares na tomada de decisões e na transformação das estruturas organizacionais (LÜCK, 2000; SOUZA; OLIVEIRA, 2011; ALMEIDA, 2012).

As práticas realizadas pela gestão fazem parte e influenciam o cotidiano escolar. Conforme Libâneo, Oliveira e Toschi (2006), as práticas de gestão escolar devem ser articuladas entre todas as dimensões: planejamento e projeto político, currículo, ensino, práticas administrativas e pedagógicas, desenvolvimento profissional e avaliação institucional e da aprendizagem. Nesse contexto, a melhor maneira de gerir uma organização é estabelecer a sinergia, motivando a equipe para ser atuante, levando em consideração o seu ambiente cultural (LÜCK, 2000).

Conforme Pazeto (2000, p.165) “o principal desafio que se impõe hoje à gestão da escola é redefinir a cultura organizacional instaurada. Sem essa mudança, outras inovações correm o risco de se tornarem ineficazes.”. Este é um desafio enfrentado por gestores, principalmente no início de sua gestão.

Além disso, segundo Lück (2000), uma das maiores responsabilidades do gestor é a obtenção e gestão de recursos financeiros para o funcionamento da instituição, sendo a precariedade de recursos considerada um grande impedimento à realização do seu trabalho.

Vale ressaltar que o gestor tem grande responsabilidade no cumprimento das leis, o que pode levá-los, muitas vezes, a serem alvos de críticas pelos excessos de ações de natureza burocrática e autoritária, que destituem as práticas de gestão democrática e participativa, no entanto, é preciso cumprir com o que rege a legislação (FIALHO; TSUKAMOTO, 2014).

### 2.2.1 A formação dos gestores

Segundo Lück (2000), a formação de gestores escolares é uma necessidade e

um desafio para os sistemas de ensino, uma vez que a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação. Atualmente, em Mato Grosso, o requisito de formação para candidatar-se ao cargo de gestor das unidades escolares estaduais é ser habilitado em nível de Licenciatura Plena, conforme Art. 56 da Lei nº 7.040/98. Dessa forma, recai sobre os sistemas de ensino a responsabilidade de promover cursos de capacitação para a preparação de gestores escolares, não só formação inicial, mas também formação contínua, de modo a acentuar o processo de profissionalização de gestores, para que enfrentem os novos desafios a que estão sujeitas as escolas e os sistemas de ensino (LÜCK, 2000).

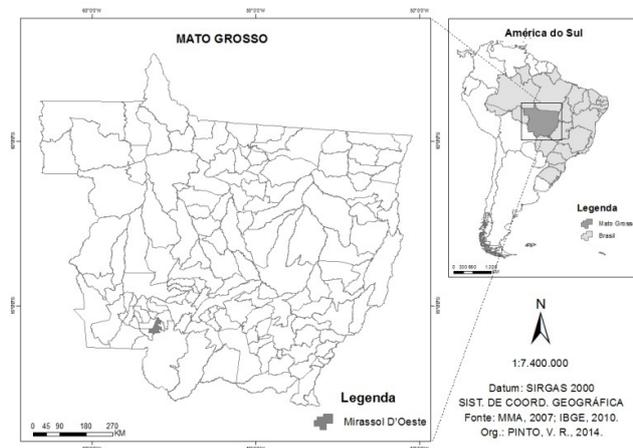
Não se pode esperar que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade. [...] Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo (LÜCK, 2000, p. 29).

Nesse sentido, Machado (2000) ressalta que a formação contínua tem ganhado cada vez mais importância no cenário educacional, como sinal de que a aprendizagem deve assumir caráter contínuo e dinâmico na vida dos profissionais em exercício. Segundo a autora, a formação é um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as diferentes circunstâncias e demandas educacionais.

### **3 | METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da área de estudo**

O município de Mirassol d'Oeste, Mato Grosso (Figura 01), localizado na Região Geográfica Intermediária Cáceres, possui maior número populacional entre os municípios que compõem a Região Geográfica Imediata Mirassol d'Oeste, com uma população estimada de 27.536 habitantes (IBGE, 2017; 2018).



**Figura 1.** Localização geográfica do município de Mirassol d'Oeste, Mato Grosso, Brasil

O município de Mirassol d'Oeste possui uma Assessoria Pedagógica, que representa a Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso no município, e nove escolas públicas estaduais que ofertam o Ensino Fundamental e Médio, que atende a maior parte dos 3.390 alunos matriculados no Ensino Fundamental e dos 1.195 alunos matriculados no Ensino Médio (IBGE, 2017).

### 3.2 Procedimentos metodológicos

A pesquisa de natureza básica foi classificada como pesquisa exploratória, a qual busca informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007).

A coleta de dados foi realizada, inicialmente, por meio de pesquisa documental (SEVERINO, 2007), que teve como fontes documentos legais que norteiam a gestão democrática na rede pública de ensino do Estado de Mato Grosso e o Sistema Integrado de Gestão Educacional (SigEduca) da Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso (Seduc-MT), módulos Gestão Educacional (GED) e Gestão de Pessoas (GPE).

Posteriormente, a coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado (Apêndice), a fim de levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados e conhecer a opinião dos mesmos sobre o referido assunto (VERGARA, 2006; SEVERINO, 2007). O questionário foi constituído por um conjunto de questões fechadas e abertas, sistematicamente organizadas, contendo informações pessoais/profissionais quanto à formação acadêmica, tempo de experiência em gestão e atuação na gestão escolar pública. O questionário foi aplicado aos gestores (diretores, coordenadores, orientadores e secretários) das escolas públicas estaduais e à assessora pedagógica de Mirassol d'Oeste – MT, utilizando a ferramenta Google Drive: Formulários Google.

Atualmente, o quadro de gestores da rede estadual de ensino no município de Mirassol d'Oeste é composto por uma assessora pedagógica, nove diretores,

nove secretários, 16 coordenadores pedagógicos e três orientadores pedagógicos, totalizando 38 gestores. Esta pesquisa teve retorno de 21 gestores, sendo a assessora pedagógica, quatro diretores, cinco secretários, nove coordenadores pedagógicos e duas orientadoras pedagógicas, pertencentes às escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste, com exceção de uma escola, da qual nenhum gestor participou da pesquisa.

Após coleta de dados, as informações foram tabuladas e a análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, análise caracterizada pela objetividade, sistematização e inferência dos dados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

## 4 | RESULTADOS

### 4.1 Caracterização das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste-MT

A tabela 1 apresenta a caracterização e o quantitativo de turmas, alunos e coordenadores das unidades escolares estaduais de Mirassol d'Oeste em 2018.

A equipe gestora de cada unidade escolar é constituída pelo diretor, CDCE, um ou mais coordenadores pedagógicos e secretário escolar. O número de coordenadores pedagógicos varia conforme o número de turmas que a unidade escolar possui no ano letivo em curso, conforme Portaria nº 597/2018.

Unidade Escolar	Turnos de funcionamento	Modalidades ofertadas	Nº de turmas	Nº de alunos	Nº de coordenadores
EE 12 de Outubro	Matutino/ Vespertino	Ensino Fundamental (Regular)	23	482	02
EE Benedito Cesário da Cruz	Matutino/ Vespertino/ Noturno	Ensino Fundamental (Regular e EJA) e Ensino Médio (EJA)	34	805	03
EE Boa Vista	Matutino/ vespertino	Ensino Fundamental (Regular)	09	168	01
EE Irene Ortega	Matutino/ Vespertino/ Noturno	Ensino Fundamental (Regular e EJA) e Ensino Médio (EJA)	10	166	01
EE João de Campos Vidal	Matutino/ Vespertino	Ensino Fundamental e Ensino Médio (Regular)	19	247	02
EE Madre Cristina	Matutino/ Vespertino/ Noturno	Ensino Fundamental e Ensino Médio (Regular, EJA e Profissionalizante)	27	381	02

<b>EE Padre José de Anchieta</b>	Matutino/ Vespertino/ Noturno	Ensino Fundamental e Ensino Médio (Integral) e Ensino Médio (Regular)	15	397	01
<b>EE Padre Tiago</b>	Matutino/ Vespertino/ Noturno	Ensino Médio (Regular e Profissionalizante)	26	730	02
<b>EE Pedro Galhardo Garcia</b>	Matutino/ Vespertino	Ensino Fundamental (Regular)	18	369	02
<b>TOTAL</b>			<b>181</b>	<b>3745</b>	<b>16</b>

**Tabela 1.** Caracterização das unidades escolares estaduais de Mirassol d'Oeste-MT\*

\*Cada unidade escolar possui um diretor e um secretário. A EE Padre José de Anchieta possui, além de uma coordenadora pedagógica, três orientadoras pedagógicas.

**Fonte:** Seduc/SigEduca/GED/GPE (Outubro/2018).

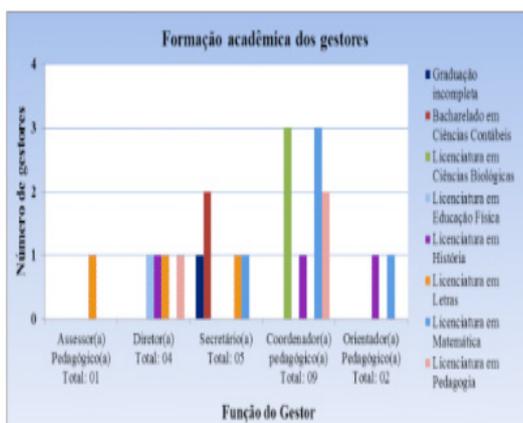
As escolas João de Campos Widal e Madre Cristina estão localizadas na zona rural e são escolas do campo. A escola Padre José de Anchieta, no ano letivo de 2018, passou a ser escola de tempo integral e sua equipe gestora (pedagógica) conta, além da coordenadora pedagógica, com três orientadoras pedagógicas, sendo uma para cada área do conhecimento. Na escola de tempo integral, os alunos têm no currículo, além da base comum, aulas da base diversificada com diversas atividades diferenciadas, tendo, assim, aulas durante o dia todo.

#### 4.2 Perfil dos gestores escolares estaduais de Mirassol d'Oeste – MT

Os gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste participantes da pesquisa possuem nível superior e pós-graduação, com exceção de uma gestora na função de secretaria escolar que ainda está cursando a graduação. A função de secretária é ocupada por profissional do cargo de técnico administrativo educacional, que tem por exigência de escolaridade o nível médio.

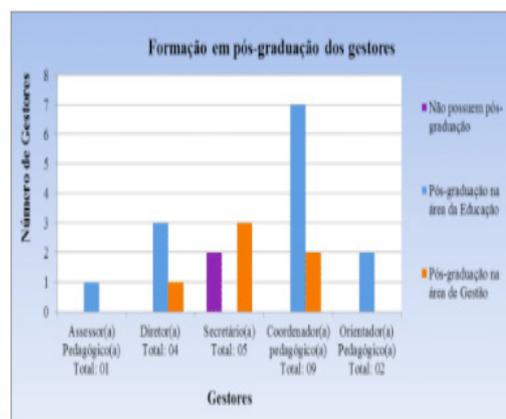
Quanto à formação acadêmica, a maioria dos gestores (18) possui graduação nas diversas áreas da licenciatura e dois gestores que ocupam a função de secretaria escolar possuem graduação em bacharelado (Gráfico 1).

Quanto à formação em gestão, apenas seis dos 21 gestores que participaram da pesquisa possuem pós-graduação na área de gestão (Gráfico 2), sendo os cursos de Gestão e Coordenação Pedagógica, Gestão em Secretariado Escolar, Gestão Escolar e Gestão Pública.



**Gráfico 1.** Formação acadêmica dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste

Fonte: Os autores.



**Gráfico 2.** Formação em pós-graduação dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste

Fonte: Os autores.

Um total de 15 gestores atua na função há menos de três anos e, destes, 10 gestores nunca haviam exercido função na gestão escolar anteriormente, conforme mostra tabela 2.

#### 4.3 Atribuições e desafios da Gestão escolar pública em Mirassol d'Oeste

##### 4.3.1 Atribuições da função e formação contínua

Os gestores, de modo geral, têm uma grande demanda de atividades para desenvolver e, muitas vezes, não há tempo hábil para realizar tudo isso. Quanto às tarefas inerentes à função, a assessora pedagógica relatou que é responsável pelo assessoramento pedagógico e administrativo às unidades escolares e, que em virtude da grande demanda de atividades, nem sempre consegue desempenhar todas as tarefas em tempo hábil.

Função atual na gestão escolar		Atuação na gestão escolar anteriormente	
Função	Há quanto tempo?	Função	Por quanto tempo?
Assessor Pedagógico	4 anos	Coordenação Pedagógica	1 ano
		Direção Escolar	1 ano
Diretor A	3 anos	Coordenação Pedagógica	2 anos
Diretor B	5 anos	Presidência do CDCE*	2 anos
Diretor C	3 anos	Direção Escolar	18 anos
		Coordenação Pedagógica	2 anos

Diretor D	5 anos	Coordenação Pedagógica	2 anos
Secretário A	1 ano	--	--
Secretário B	15 anos	--	--
Secretário C	4 anos	--	--
Secretário D	1 ano	--	--
Secretário E	8 anos	--	--
Coordenador A	1 ano	Coordenação Pedagógica	3 anos
Coordenador B	1 ano	--	--
Coordenador C	1 ano	Presidência, secretaria e tesouraria do CDCE*	5 anos
Coordenador D	2 anos	--	--
Coordenador E	2 anos	--	--
Coordenador F	3 anos	Secretaria Escolar	10 anos
Coordenador G	3 anos	--	--
Coordenador H	3 anos	--	--
Coordenador I	3 anos	--	--
Orientador Pedagógico A	1 ano	--	--
Orientador Pedagógico B	1 ano	--	--

**Tabela 2.** Tempo de atuação dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste

\*Conselho Deliberativo da Comunidade Escolar.

**Fonte:** Os autores.

Os diretores escolares apontaram diversas atribuições da função: gestão financeira e administrativa da unidade escolar, como cuidar das finanças da escola e prestar contas à comunidade e, principalmente, à Seduc, cumprindo os prazos, de modo que não prejudique a disponibilização de recursos pela Seduc; conhecer a legislação e as normas da Seduc para reivindicar ações junto ao órgão; identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Seduc; prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável; garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos; conduzir a elaboração do Projeto político-pedagógico (PPP), mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim; ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos; incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento; gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários; manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário. De acordo com os diretores, a demanda de atividades é muito grande e os

prazos, na maioria das vezes, são curtos, o que dificulta o cumprimento de 100% das atividades em tempo hábil.

Os coordenadores pedagógicos apontaram como atribuições da função o acompanhamento das ações pedagógicas da escola, como realizar intervenção pedagógica com os professores e os alunos, de modo a orientar o trabalho professor-aluno-aprendizagem, sugerindo medidas inovadoras à prática de ensinar, de modo a superar as dificuldades de aprendizagem e ter um ensino de qualidade; coordenação de projetos como o Programa Pró-Escolas Formação na Escola (Pefe), projeto de formação contínua, a popular Sala de Educador, além do Programa *Mais Alfabetização (PMALFA)*; integração com os professores e demais funcionários; acompanhamento dos registros nos diários eletrônicos, verificando se os professores registram os conteúdos de acordo com o planejamento anual; lidar com questões de indisciplina, preencher a Ficha de Comunicação de Aluno Infrequente (FICAI) e entrar em contato com o Conselho Tutelar, quando necessário; além das demais tarefas apresentadas na Portaria nº 365/2017/GS/SEDUC/MT. Conforme relato de alguns coordenadores, devido à grande demanda nem sempre há tempo hábil para exercer todas as tarefas, principalmente devido às incumbências destinadas pela Seduc fora do planejamento e do cronograma da escola e em curtos prazos para realizar.

Os secretários escolares apontaram como atribuições da função o planejamento, controle e execução das ações da área administrativa da escola, como a gestão da vida funcional dos servidores (atribuição de aulas e jornada de trabalho, contrato e/ou distrato, lançamento de férias, licenças, entre outros) e da vida escolar dos alunos (censo escolar, abertura e fechamento do ano letivo, matrículas, emissão de transferências, históricos e certificados, entre outros); credenciamento e autorização de cursos; organização, sistematização e registro dos fatos que acontecem dentro da unidade de ensino, além de assessorar a direção para uma boa gestão educacional administrativa/pedagógica de modo a garantir a eficácia, eficiência e efetividade dos serviços prestados à comunidade escolar. Todas as atividades são desempenhadas em parceria com os técnicos administrativos da secretaria escolar.

A escola de ensino integral conta ainda com uma orientadora pedagógica para cada área de conhecimento, as quais apontaram como atribuições da função o apoio ao coordenador pedagógico na articulação e coordenação dos demais professores, com foco na prática pedagógica e nas estratégias voltadas para a melhoria dos resultados acadêmicos em cada área, isto é, promovem ações que possibilite avanços na qualidade do processo de ensino aprendizagem.

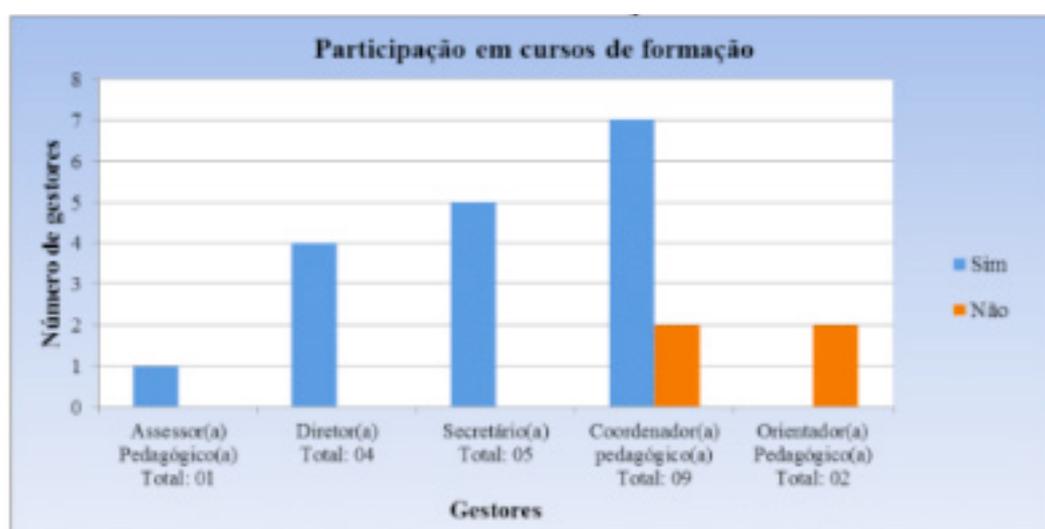
Conforme os gestores, a Seduc oferta cursos de formação inicial para assessores e diretores, no entanto, são formações/ciclos de estudos muito rápidos e superficiais, se levado em conta o trabalho que o gestor irá desenvolver no decorrer do seu mandato.

A assessora, diretores, coordenadores e orientadoras pedagógicas passaram por processo de seleção, no qual apresentaram uma proposta de trabalho, para tanto, estudaram sobre a função e as atribuições da função pretendida, baseando-se em

livros e legislações específicas, como portarias e instruções normativas da Seduc/MT. Alguns gestores afirmaram ainda não ter tido preparação específica inicial para desempenhar tal atividade e a preparação se deu com as formações para gestores oferecidas no decorrer do ano pelo Centro de Formação e Atualização dos Profissionais da Educação (Cefapro), como a Sala de Gestor; cursos online ofertados pela Seduc, como o Curso de Capacitação Online sobre SigEduca ofertados para os secretários e demais técnicos administrativos; e, sobretudo, com a prática do dia a dia e orientação dos demais colegas gestores com mais experiência na gestão escolar. Sempre que necessário, os gestores buscam auxílio da Assessoria Pedagógica e da Seduc.

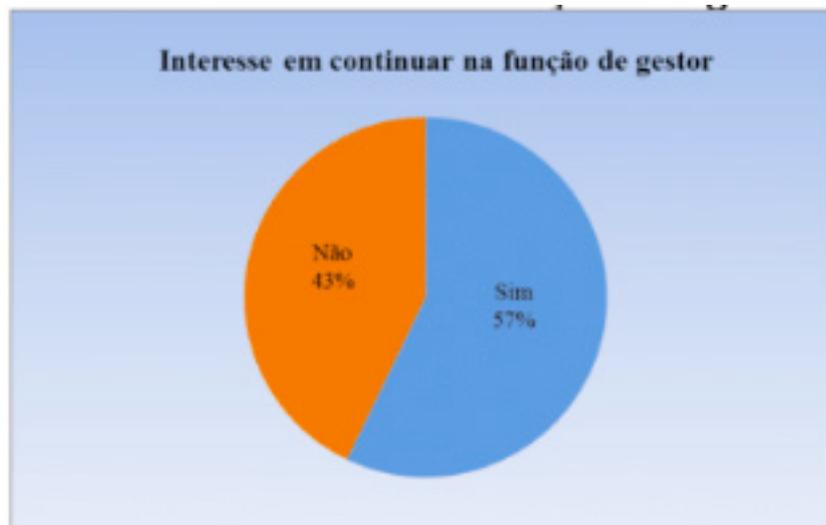
De acordo com os gestores, conforme há a disponibilidade de recursos financeiros a Seduc e o Cefapro Regional organizam cursos de formação aos gestores, no entanto, por mais que estes cursos tratam de assuntos relevantes do cotidiano escolar, nem sempre são suficientes para suprir todas as necessidades e expectativas, visto que a área de atuação dos gestores é muito ampla e muitas vezes há situações que fogem da área de formação acadêmica.

A maioria dos gestores afirmou participar dos cursos de formação quando são ofertados pela Seduc e/ou pelo Cefapro, conforme mostra o Gráfico 3. Os gestores que afirmaram não participar relataram que não houve formação específica para a função que exercem.



**Gráfico 3.** Participação dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste em cursos de formação

**Fonte:** Os autores.



**Gráfico 4.** Interesse dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste em continuar na função de gestor

**Fonte:** Os autores.

#### *4.3.2 Desafios da Gestão Escolar Pública*

Os desafios apontados pelos gestores podem ser classificados em cinco categorias: burocráticos, pedagógicos, relações interpessoais, apoio familiar e acesso a internet.

Os desafios burocráticos apontados foram: falta de cursos de capacitação específica aos gestores; gestão de recursos financeiros (suprir todas as necessidades com poucos recursos financeiros); estabelecer e cumprir metas do Projeto político-pedagógico (PPP); processos burocráticos com curto prazo; questões burocráticas do sistema SigEduca em relação aos lançamentos da vida escolar dos alunos, além de muitas funções do sistema SigEduca que são disponíveis apenas no perfil do secretário, poderiam ser realizadas facilmente pelos técnicos administrativos; atribuição de aulas e jornada de trabalho aos profissionais da educação no sistema SigEduca; falta de profissionais (sobretudo professores) devido a proibição da contratação durante o pleito eleitoral.

Em relação aos desafios pedagógicos, a grande demanda de trabalho e responsabilidades que são atribuídas ao coordenador e os processos burocráticos são os maiores desafios, pois com isso, não há tempo suficiente para acompanhar efetivamente o planejamento do professor e o desempenho dos alunos e, assim, realizar intervenções pedagógicas, como o planejamento de atividades diferenciadas a fim de melhorar a qualidade do ensino e aumentar os índices nas avaliações do governo. Além disso, os gestores precisam lidar com a má formação acadêmica dos profissionais, professores mal preparados sem domínio em sala em sala e de conteúdo; falta de motivação dos profissionais; falta de compromisso e responsabilidade dos profissionais com o trabalho pedagógico; além da indisciplina dos alunos.

Também foram apontados desafios quanto às relações interpessoais no âmbito

escolar, como imparcialidade da equipe gestora; falta de sintonia entre a equipe pedagógica; ideia individualista dos profissionais e não de grupo, de coletivo para um bem comum; dificuldade em manter um bom relacionamento entre os profissionais dos diferentes setores da escola; responsabilidade é sempre questionada e repassada a outros profissionais; de modo geral, o desafio é lidar como ser humano.

Outro grande desafio apontado pelos gestores está relacionado ao apoio familiar. A falta de envolvimento da família na vida escolar dos alunos dificulta o diálogo entre a equipe gestora e pais ou responsáveis pelos educandos, assim, é difícil convencer a família de sua valiosa participação na vida escolar do aluno.

Além disso, as escolas do campo enfrentam grande dificuldade quanto ao acesso a internet: a falta de internet de qualidade devido à localização da unidade escolar na zona rural.

Para lidar com estes desafios, os gestores buscam amparo na comunidade escolar interna, como demais membros da equipe gestora, CDCE e Assessoria Pedagógica e sempre contam com o apoio e sugestões de muitos profissionais que são verdadeiros companheiros e colaboradores da equipe gestora. Os gestores buscam, ainda, amparo nos demais membros do sistema escolar, como Cefapro e Seduc, buscando sugestões e orientações a respeito de determinado assunto, no entanto, conforme relatado, algumas vezes há uma distância gritante entre o sistema de suporte e o que realmente é real, assim o amparo externo fica um pouco falho.

Nesse contexto, vários gestores afirmaram não ter interesse em continuar exercendo a função de gestor no próximo ano letivo, em virtude de aposentadoria ou desejo se dedicar mais a vida familiar ou, ainda, em virtude do desgaste físico e emocional de lidar com os desafios e a forma que desestabiliza o potencial de um gestor que busca fazer seu papel com resultados satisfatórios e muitas vezes que geram um sentimento de impotência profissional. No entanto, a maioria dos gestores (12) deseja continuar na função de gestor (Gráfico 4), uma vez que o exercício da função amplia os conhecimentos e contribui com a formação pessoal e profissional, e agora, com mais experiência, acreditam que podem desenvolver melhores trabalhos como profissional da educação e gestor, e contribuir com o processo de ensino na educação pública.

Para melhor atuação do gestor, foram apontadas as seguintes sugestões: maior responsabilidade profissional, social, humanística e democrática; maior valorização dos profissionais da educação; oferta de cursos de formação inicial e contínua a todos os gestores; menos burocracia; concentrar o trabalho do coordenador especificamente no campo pedagógico, de modo que possa acompanhar efetivamente o planejamento e execução das atividades propostas pelos professores e realizar intervenções pedagógicas a partir do diagnóstico apresentado pelos alunos durante as avaliações da aprendizagem; disponibilidade de recursos financeiros por parte da Seduc para atender as demandas das escolas; e coerência na elaboração de leis e no cumprimento das mesmas (por exemplo, de que modo pode-se garantir o cumprimento dos 200 dias

letivos, se a Educação não é tida como serviço essencial e é proibida a contratação de professores em período de eleição?).

## 5 | DISCUSSÃO

Uma das variáveis mais críticas na educação é a qualificação dos profissionais que compõem a equipe escolar (MACHADO, 2000). Observa-se que a maioria dos gestores não possui formação acadêmica (graduação ou pós-graduação) na área de gestão, fato que se acentua como um dos principais desafios para gerir uma instituição pública de ensino. Conforme afirma Lück (2000), não se pode esperar que os gestores aprendam a gerir em serviço, por ensaios e, conseqüentemente, erros. Gerir uma organização, seja pública ou privada, exige responsabilidade e profissionalismo, e a formação é um instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências e habilidades no cenário educacional.

Uma vez que não é exigida formação acadêmica específica na área de gestão para atuar na função, é de responsabilidade dos sistemas de ensino a oferta de cursos de capacitação e de formação contínua para gestores das escolas públicas, de modo a acentuar o processo de profissionalização de gestores e garantir eficácia das organizações escolares (LÜCK, 2000; MACHADO, 2000). No entanto, conforme apontado por Machado (2000), pesquisas nacionais e internacionais corroboram que os cursos de curta duração não suprem deficiências nem incentivam os gestores na revisão de suas práticas e, geralmente, dizem respeito apenas a necessidades tópicas e imediatas.

Em anos anteriores, a Seduc/MT, em parceria com o Ministério da Educação (MEC), Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), ofertou cursos de pós-graduação *latu sensu* em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica, voltados para a formação contínua e pós-graduada de centenas de gestores da Educação Básica de Mato Grosso. Além disso, a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) também oferta pós-graduação *latu sensu* em Gestão Pública, sendo a maior parte das vagas destinadas aos servidores públicos.

No entanto, o quadro de gestores das escolas públicas muda periodicamente e, conforme mostraram os resultados, a maioria dos gestores atua na função há pouco tempo, em torno de um a três anos. Lück (2000) ressalta que esta periodicidade frequente de troca de gestores se torna um fator limitante à política de formação continuada de gestores. Portanto, é necessário articular política de formação com política de gestão. Nesse contexto, o ideal é que a formação acadêmica na área da gestão fosse um dos requisitos para exercer a função de gestor ou que a Seduc voltasse a ofertar cursos de pós-graduação aos gestores escolares.

Os resultados mostram que os gestores são responsáveis por uma grande

demanda de atividades e nem sempre há tempo hábil para desempenhar todas de modo eficaz. Conforme propõe Castro (2000), muitas vezes os diretores gastam a maior parte de seu tempo na gestão financeira e administrativa da escola, como na busca de recursos financeiros para manutenção do prédio escolar, e nem sempre conseguem lidar efetivamente com as questões pedagógicas da unidade escolar, ficando estas mais a cargo da coordenação pedagógica.

Ao coordenador pedagógico são destinadas inúmeras atividades, além de processos burocráticos com curto prazo para serem cumpridos, o que dificulta o trabalho pedagógico, de fato. De acordo com Lima e Santos (2007), cabe ao coordenador pedagógico, em conjunto com os demais educadores, coordenar para educar, isto é, implementar políticas educacionais que possibilite reflexões da própria essência da aprendizagem, além da formação contínua dos educadores. Obviamente, não cabe apenas ao coordenador realizar estas tarefas, mas sim o direcionamento dos demais educadores na busca da superação dos problemas diagnosticados, de modo a superar as dificuldades de aprendizagem e promover, em equipe, um ensino de qualidade (LIMA; SANTOS, 2007).

Outro desafio apontado e muito questionado é a forma burocrática com que são tratados os serviços públicos. Segundo Aragão (1997, p.106) a burocracia tornou-se de extrema importância “em função da necessidade de maior previsibilidade e precisão no tratamento das questões organizacionais”, principalmente no que tange à utilização de recursos públicos. Não é rara a associação deste termo à abundância de papéis, rigurosidade de normas, excesso de formalismo, entre outros fatores. No entanto, conforme a autora, o objetivo da burocracia é alcançar os fins do Estado, ou seja, a efetividade, e, obviamente, atingir os fins esperados a qualquer preço pode levar, de maneira inevitável, à ineficiência dos serviços prestados.

Outros desafios apontados pelos gestores dizem respeito às relações interpessoais. De acordo com Lourenço Filho (2007, p. 87), “as escolas existem para produzir serviços de desenvolvimento e ajustamento social”. Conforme o autor, a classe de ensino e os serviços escolares baseiam-se em relações humanas, isto é, aplica-se a pessoas e exige sinergia entre elas, uma vez que as escolas oferecem serviços (de ensino) e não produtos (como nas fábricas).

A relação da escola com a família também é um desafio bastante relevante e central na vida escolar. De acordo com Sousa e Sarmiento (2010), a interação positiva escola-família tem fundamental importância, uma vez que se desenvolve uma relação de colaboração entre estas duas instituições mutuamente responsáveis pelo processo de escolarização e educação das crianças e jovens. Para tanto, compete à escola promover esse envolvimento, criando canais diversificados de comunicação e colaboração entre a escola e a família, partilhando as responsabilidades na educação e formação cidadã de cada educando. Nesse contexto, “o sucesso educativo das crianças e jovens está positivamente relacionado com a forma como a escola e a família encaram e desenvolvem essa missão comum” (SOUSA; SARMENTO, 2010,

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A grande demanda de trabalho e aos demasiados processos burocráticos têm sido os maiores desafios enfrentados pelos gestores das escolas públicas. Além disso, os entraves nas relações interpessoais e a falta de envolvimento da família na vida escolar das crianças e jovens dificultam ainda mais a eficácia e efetividade do trabalho pedagógico.

Para obter uma educação de qualidade, é necessária maior responsabilidade profissional, social, humanística e democrática de todos os envolvidos no processo educacional, desde a família dos educandos, os profissionais da educação, os gestores, até os níveis mais altos da hierarquia dos sistemas de ensino.

Nesse sentido, a pesquisa apontou para a necessidade de investimentos dos sistemas de ensino na formação acadêmica e contínua do gestor escolar, voltada para o cotidiano e para as necessidades da escola. Nesse contexto, a pesquisa sugere que a formação acadêmica na área da gestão seja um dos requisitos básicos para exercer a função de gestor das escolas públicas.

A pesquisa teve como limitação a participação de pouco mais de 50% dos gestores das escolas públicas estaduais de Mirassol d'Oeste, o que sugere a realização de pesquisas futuras de modo a abranger a totalidade dos gestores das escolas estaduais e também os gestores de escolas municipais e particulares do município, a fim de comparar os diferentes desafios enfrentados pelos mesmos, conforme a mantenedora da unidade escolar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. L. G. de; MACHADO, C. Práticas sobre gestão escolar: uma análise a partir do levantamento de teses e dissertações (2009 a 2015). **Revista @mbienteeducação**. Universidade Cidade de São Paulo. v. 10, n. 2, 2017, p.262-75.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, a. 48, n. 3, p. 104-132, 1997.

CASTRO, M. L. S. de. A Gestão da Escola Básica: conhecimento e reflexão sobre a prática cotidiana da diretora de escola municipal. In: LÜCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000. p. 71-87.

FIALHO, N. N.; TSUKAMOTO, N. M. S. **Gestão democrática e educação de qualidade: desafios do gestor escolar**. In: X ANPED SUL, Florianópolis. Anais do X ANPED SUL, p. 1-20, 2014. Disponível em: <[http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq\\_pdf/365-0.pdf](http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/365-0.pdf)> Acesso em 11 abr. 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. [org.] **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. **Divisões Regionais do Brasil**. Disponível em:

<<https://www.ibge.gov.br/geociencias-novoportal/organizacao-do-territorio/divisao-regional/15778-divisoes-regionais-do-brasil.html?=&t=o-que-e>> Acesso em: 29 Out. 2018.

\_\_\_\_\_. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mirassol d'Oeste*. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mt/mirassol-doeste/panorama>> Acesso em: 29 Out. 2018.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LIMA, P. G.; SANTOS, S. M. dos. O coordenador pedagógico na educação básica: desafios e perspectivas. **Educere et Educere**, v. 2, n° 4, p. 77-90, 2007.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e Administração Escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. 321p.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144p.

LUCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: LÜCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000. p. 11-33.

MACHADO, M. A. de M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. In: LÜCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, 2000. p. 97-112.

MATO GROSSO. Edital nº 013/GS/SEDUC/2018 de 13 de julho de 2018. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. **Diário Oficial do Estado**, Cuiabá, MT, 13 Jul. 2018a.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.040, de 1º de Outubro de 1998. **Diário Oficial do Estado**, Cuiabá, MT, 1º Out. 1998.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 365/2017/GS/SEDUC/MT DE 1º de outubro de 2017. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. **Diário Oficial do Estado**, Cuiabá, MT, 1º Out. 2017.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 475/GS/SEDUC/2018 de 23 de julho de 2018. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. **Diário Oficial do Estado**, Cuiabá, MT, 26 Jul. 2018b.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 597/2018/GS/SEDUC/MT de 15 de outubro de 2018. Secretaria de Estado de Educação, Esporte e Lazer de Mato Grosso. **Diário Oficial do Estado**, Cuiabá, MT, 25 Out. 2018c.

NESSLER, N. C. **O gestor escolar e os desafios enfrentados na função de direção**. (Monografia – Especialização em Gestão Educacional). Três passos: 2013. 42p.

PAZETO, A. E. Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. In: LÜCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, 2000.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUSA, M. M.; SARMENTO, T. Escola-família-comunidade: uma relação para o sucesso educativo. **Gestão e Desenvolvimento**, nº 17-18, p. 141-156, 2010.

SOUZA, D. C.; OLIVEIRA, R. V. **Desafios da gestão democrática na escola: estudo de caso na**

**Escola Municipal do Ensino Fundamental Senador José Sarney (Cacimba de Dentro – PB).** 2011. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WITTMANN, L. C. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas para o gestor. In: LÜCK, Heloísa (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 88-96, 2000.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-082-7

