

# MÚLTIPLOS OLHARES DA EDUCAÇÃO NA CONTEMPORANEIDADE



GERMANA PONCE DE LEON RAMÍREZ  
LUCIENNE DORNELES  
REBECA PIZZA PANCOTTE DARIUS  
(ORGANIZADORAS)

**Atena**  
Editora  
Ano 2019

Germana Ponce de Leon Ramírez  
Lucienne Dorneles  
Rebeca Pizza Pancotte Darius  
(Organizadoras)

# Múltiplos Olhares da Educação na Contemporaneidade

Atena Editora  
2019



2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Profª Drª Antonella Carvalho de  
Oliveira Diagramação: Lorena Prestes  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

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

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di 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  
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  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.<sup>a</sup> Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará

| <b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)<br/>(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M961                                                                                                | Múltiplos olhares da educação na contemporaneidade [recurso eletrônico] / Organizadoras Germana Ponce de Leon Ramírez, Lucienne Dorneles, Rebeca Pizza Pancotte Darius. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.<br><br>Formato: PDF<br>Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader<br>Modo de acesso: World Wide Web<br>Inclui bibliografia.<br>ISBN 978-85-7247-354-5<br>DOI 10.22533/at.ed.545191807<br><br>1. Educação. 2. Pedagogia – Pesquisa – Brasil. I. Ramírez, Germana Ponce de Leon. II. Dorneles, Lucienne. III. Darius, Rebeca Pizza Pancotte.<br><br>CDD 370 |
| <b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Este livro, na forma de coletânea, é fruto de trabalhos de cunho científico desenvolvidos com alunos em nível de graduação do curso de Licenciatura em Pedagogia do Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), campus Engenheiro Coelho, SP. Tais trabalhos foram desenvolvidos ao longo de um ano e meio sob as orientações de docentes do curso a partir da diversidade de áreas em que desenvolvem suas pesquisas.

O contexto atual, dinâmico, complexo, mutável como tem se demonstrado conduz à percepção da necessidade de instigar e formar nos jovens universitários uma postura investigativa desde a graduação, considerando que um dos objetivos do ensino superior é o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo. Desse modo, compreende-se a importância do incentivo às pesquisas que articulem os conhecimentos teóricos aos práticos possibilitando aos graduandos uma formação mais ampla e significativa.

Esta obra reúne trabalhos cujas temáticas elucidam acerca de múltiplos saberes no campo da educação os quais embora não tenham a intenção de esgotar as possibilidades de discussão acerca deles, apontam promissores rumos de pesquisas que contribuem na área da alfabetização; diversidade étnica e cultural; educação especial; gestão escolar; ludicidade no processo de ensino e aprendizagem; transculturalidade; inteligência espiritual; formação docente.

As organizadoras.

## SUMÁRIO

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1</b> .....                                                                                                      | <b>1</b>  |
| O ESTADO DA ARTE: ESTUDO COMPARATIVO SOBRE OS DESAFIOS PROFISSIONAIS E O OLHAR ATUAL DO GESTOR ESCOLAR SOBRE SUA PRÁTICA     |           |
| Luciane Weber Baia Hees<br>Daniele de Castro Corrêa Rachel<br>Simone Roganti da Silva                                        |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918071</b>                                                                                         |           |
| <b>CAPÍTULO 2</b> .....                                                                                                      | <b>15</b> |
| FATORES QUE INTERFEREM NA LEITURA E ESCRITA NO ENSINO FUNDAMENTAL                                                            |           |
| Brenda Karoline Honório<br>Elen Roberta Leita da Silva<br>Rebeca Pizza Pancotte Darius                                       |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918072</b>                                                                                         |           |
| <b>CAPÍTULO 3</b> .....                                                                                                      | <b>26</b> |
| CONSCIENTIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO SER NEGRO NAS SÉRIES INICIAIS                                                               |           |
| Bianca Fonseca dos Santos<br>Léia Andrade Frei de Sá<br>Teresa Siwassangue Hisakenua<br>Germana Ponce de Leon Ramírez        |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918073</b>                                                                                         |           |
| <b>CAPÍTULO 4</b> .....                                                                                                      | <b>41</b> |
| MÉTODO FÔNICO E A AQUISIÇÃO INICIAL DA LINGUAGEM ESCRITA DE DOIS ALUNOS COM SÍNDROME DE DOWN                                 |           |
| Gabrielly Cristina Pereira<br>Ingrid Rodrigues Rieger<br>Keyla Ferrari                                                       |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918074</b>                                                                                         |           |
| <b>CAPÍTULO 5</b> .....                                                                                                      | <b>54</b> |
| RELAÇÃO ENTRE O USO DE SUBSTÂNCIAS QUÍMICAS ILÍCITAS, PROBLEMAS SOCIOEMOCIONAIS E EVASÃO ESCOLAR                             |           |
| Karoline Barreto Rauber<br>Luana Aparecida de Andrade Zanitti<br>Ana Cláudia Vespa Mainer Dias                               |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918075</b>                                                                                         |           |
| <b>CAPÍTULO 6</b> .....                                                                                                      | <b>66</b> |
| O IMPACTO DA INSERÇÃO PROFISSIONAL DOS EGRESSOS DO CURSO DE PEDAGOGIA DE UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA NO INTERIOR DE SÃO PAULO    |           |
| Caroline Amanda Pinheiro<br>Karina da Silva Eustáquio<br>Maria Aparecida Mendes de Souza Simpício<br>Luciane Weber Baia Hees |           |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918076</b>                                                                                         |           |

|                                                                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO 7 .....</b>                                                                                                                                     | <b>84</b>  |
| COMPREENSÃO DAS FUNÇÕES DO COORDENADOR PEDAGÓGICO: UM OLHAR SOBRE A<br>RELAÇÃO ESCOLA – FAMÍLIA                                                             |            |
| Elaine Martins Duarte                                                                                                                                       |            |
| Gersonita Silva Alcantara                                                                                                                                   |            |
| Silvonia de Melo Soares                                                                                                                                     |            |
| Rebeca Pizza Pancotte Darius                                                                                                                                |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918077</b>                                                                                                                        |            |
| <b>CAPÍTULO 8 .....</b>                                                                                                                                     | <b>102</b> |
| JOGOS LÚDICOS COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DO RACIOCÍNIO LÓGICO-<br>MATEMÁTICO NAS SÉRIES FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL I NA PERCEPÇÃO DOS<br>DOCENTES |            |
| Evelyn Mendes Cerqueira                                                                                                                                     |            |
| Monize Aparecida de Toledo                                                                                                                                  |            |
| Rafaela da Silva Dantas                                                                                                                                     |            |
| Raquel Pierini Lopes dos Santos                                                                                                                             |            |
| Luciane Weber Baia Hees                                                                                                                                     |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918078</b>                                                                                                                        |            |
| <b>CAPÍTULO 9 .....</b>                                                                                                                                     | <b>119</b> |
| O USO DO PARADIDÁTICO COMO MEIO DE ENSINO: FERRAMENTA DE CONSCIENTIZAÇÃO DA<br>DIVERSIDADE ÉTNICA INDÍGENA                                                  |            |
| Joyce Moura Silva                                                                                                                                           |            |
| Laura KiachacotaHebo                                                                                                                                        |            |
| Tauana Silva Rodrigues da Costa                                                                                                                             |            |
| Germana Ponce de Leon Ramírez                                                                                                                               |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.5451918079</b>                                                                                                                        |            |
| <b>CAPÍTULO 10 .....</b>                                                                                                                                    | <b>128</b> |
| LITERATURA INFANTIL COMO INSTRUMENTO DE ALFABETIZAÇÃO                                                                                                       |            |
| Ambar Magnólia Bordón Duarte                                                                                                                                |            |
| Danielle De Matos Afonso Nascimento                                                                                                                         |            |
| Verlene Caldeira Costa                                                                                                                                      |            |
| Denise Andrade Moura de Oliveira                                                                                                                            |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180710</b>                                                                                                                       |            |
| <b>CAPÍTULO 11 .....</b>                                                                                                                                    | <b>140</b> |
| A INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL E AS PRÁTICAS DOCENTES NO ENSINO FUNDAMENTAL I                                                                                    |            |
| Luana Cardoso Nascimento                                                                                                                                    |            |
| Marianna Gerardo Hidalgo Santos Jorge Leite                                                                                                                 |            |
| Agnaldo César Rocha Abreu                                                                                                                                   |            |
| Ana Cláudia Vespa Mainer Dias                                                                                                                               |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180711</b>                                                                                                                       |            |
| <b>CAPÍTULO 12 .....</b>                                                                                                                                    | <b>156</b> |
| O PAPEL DO BRINQUEDO COMO RECURSO DIDÁTICO PARA O ENSINO DA CONSCIÊNCIA EM<br>SER NEGRO NA EDUCAÇÃO INFANTIL                                                |            |
| Aline Vieira de Oliveira Souza                                                                                                                              |            |
| Morgana Santos Viana Marques                                                                                                                                |            |
| Germana Ponce de Leon Ramirez                                                                                                                               |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180712</b>                                                                                                                       |            |

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>CAPÍTULO 13</b> .....                                                | <b>170</b> |
| LEGISLAÇÃO SOBRE O ENSINO RELIGIOSO NO BRASIL, ASPECTOS HISTÓRICOS      |            |
| Bianca Gusmão dos Santos Monfardini                                     |            |
| Felipe Bauer Feijó                                                      |            |
| Laís de Andrade Ribeiro Barboza                                         |            |
| Rúbens William Borges Richter                                           |            |
| Giza Guimarães Pereira Sales                                            |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180713</b>                                   |            |
| <b>CAPÍTULO 14</b> .....                                                | <b>186</b> |
| A IMPORTÂNCIA DO LETRAMENTO ESCOLAR PARA A CRIANÇA CEGA: ESTUDO DE CASO |            |
| Fernanda Coraini                                                        |            |
| Natalina Lopes Fernandes Tavares                                        |            |
| Willer Ferreira de Oliveira                                             |            |
| Keyla Ferrari Lopes                                                     |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180714</b>                                   |            |
| <b>CAPÍTULO 15</b> .....                                                | <b>197</b> |
| CARACTERÍSTICAS DE ALUNOS TRANSCULTURAIS EM AMBIENTE ESCOLAR            |            |
| Keilyn Stegmiller Paroschi                                              |            |
| Betania Jacob Stange Lopes                                              |            |
| <b>DOI 10.22533/at.ed.54519180715</b>                                   |            |
| <b>SOBRE AS ORGANIZADORAS</b> .....                                     | <b>212</b> |



## O ESTADO DA ARTE: ESTUDO COMPARATIVO SOBRE OS DESAFIOS PROFISSIONAIS E O OLHAR ATUAL DO GESTOR ESCOLAR SOBRE SUA PRÁTICA

**Luciane Weber Baia Hees**

Centro Universitário Adventista de São Paulo-UNASP Engenheiro Coelho, SP

**Daniele de Castro Corrêa Rachel**

Centro Universitário Adventista de São Paulo-UNASP Engenheiro Coelho, SP

**Simone Roganti da Silva**

Centro Universitário Adventista de São Paulo-UNASP Engenheiro Coelho, SP

**RESUMO:** O presente artigo tem como propósito analisar e trazer discussões que possam favorecer a formação, tanto inicial como em serviço, e mostrar os desafios enfrentados no dia-a-dia do gestor. Isso foi realizado através de um estudo comparativo entre o que nos mostra o estado da arte sobre os desafios profissionais e o olhar do próprio gestor escolar sobre sua prática. A metodologia adotada, apresenta-se como uma pesquisa no contexto da investigação qualitativa, e como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário semiestruturado, por constituir um instrumento que possibilita captar as visões dos sujeitos sobre sua prática docente. A pesquisa de campo envolveu dez gestores de escolas particulares e públicas da cidade de Engenheiro Coelho\SP. Esses gestores, responderam perguntas sobre a sua prática

administrativa e identificaram as dificuldades e necessidades que encontram e comentaram sobre as propostas e planejamentos para melhoria do ambiente de trabalho. Conclui-se que os desafios enfrentados pelo gestor escolar na prática coincidem com os desafios elencados pela atual literatura. Por fim, afirma-se que a formação inicial do gestor deveria aproximar mais a teoria e prática, abordar aspectos sobre planejamento, envolvimento com a equipe e competência profissional, pois essas perspectivas foram apontadas como desafios encarados pelo gestor escolar. Para desenvolver sua função, os gestores precisam fazer uso de múltiplas habilidades e saberes, além de focar na motivação da equipe para que a mesma esteja engajada na construção do projeto político pedagógico, para assim juntos conseguirem superar os desafios diários e favorecer uma gestão mais democrática.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestor escolar; Desafios; Teoria x prática.

**ABSTRACT:** The purpose of this article is to analyze and bring up discussions that may favor training, both initial and in service, and to show the challenges faced in the manager's day-to-day life. This was done through a comparative study between what shows us the state of the art about professional challenges and the school manager's own view of his practice. The

methodology adopted is presented as a research in the context of qualitative research, and as a data collection instrument, a semi-structured questionnaire was applied, since it is an instrument that allows to capture the subjects' views about their teaching practice. Field research involved ten managers from private and public schools in the city of Engineer Coelho \ SP. These managers answered questions about their administrative practice and identified the difficulties and needs they encountered and commented on proposals and plans for improving the work environment. It is concluded that the challenges faced by the school manager in practice coincide with the challenges presented by the current literature. Finally, it is stated that the initial training of the manager should bring theory and practice closer, approach aspects of planning, team involvement and professional competence, as these perspectives were identified as challenges faced by the school manager. In order to develop their role, managers need to make use of multiple skills and knowledge, as well as focus on the team's motivation so that it is engaged in the construction of the pedagogical political project, so that together they can overcome the daily challenges and favor a more democratic management.

**KEYWORDS:** School Leadership or Manager; Challenge; Theory vs Practice.

## 1 | INTRODUÇÃO

A formação de gestores escolares se estabelece a um amplo campo que merece ser explorado e pesquisado visto a complexidade da função e as múltiplas habilidades e competências que a prática profissional exige. Mas que relação existe entre os desafios da prática e a formação inicial do gestor? Este estudo foi realizado por Silveira e Souza (2017) e as pesquisadoras evidenciaram que os conteúdos abordados na formação inicial do gestor não atendem os desafios que a inserção profissional impõe. Essa conclusão foi obtida após a análise documental dos planos de ensino de gestão de treze cursos de pedagogia de São Paulo. Além disso, as autoras afirmam que a formação inicial do gestor precisa ser rediscutida e os conteúdos programáticos dos cursos de pedagogia devem ser reorganizados a partir das competências que a prática profissional exige.

Pensando nisso, impulsiona descobrir qual é a visão do gestor em exercício sobre os desafios que ele enfrenta no seu cotidiano. Após o estudo de Silveira e Souza (2017), desperta -se propostas de estudos futuros colocados pelas autoras de realizar essa pesquisa de campo com os próprios gestores para verificar se o olhar do sujeito pesquisado corresponde com os desafios que a literatura aponta.

Portanto, esta pesquisa encontra-se no campo da gestão escolar com os desafios enfrentados na inserção profissional. Nesta perspectiva a pesquisa tem como objetivo trazer discussões que possam favorecer a formação do gestor e desenvolver diferentes observações para os desafios enfrentados no dia-a-dia. Para que as metas da escola sejam atingidas, se fazem necessários que os gestores trabalhem como

líderes, capazes de executar ações direcionadas a esse foco, é o que afirma o autor abaixo:

A concepção de que a liderança é primordial no trabalho escolar começou a tomar corpo na segunda metade da década de 1990, com a universalização do ensino público. A formação e a atuação de líderes, até então restritas aos ambientes empresariais, foram adotadas pela educação e passaram a ser palavra de ordem para enfrentar os desafios (LÜCK, 2008, p.21).

Os gestores, de maneira geral, têm uma meta a cumprir que é produzir mudanças significativas e duradouras dentro do ambiente organizacional com o objetivo de promover na equipe potencialidades para aprender e mudar continuamente, para adaptar-se à novas exigências profissionais. Para Luck (2008) a maior responsabilidade dos gestores escolares é promover essa articulação entre as pessoas, mobilizando-as e motivando-as, para que juntos aprimorem cada vez mais os seus desempenho e resultados na escola em que atuam. Por isso, é fundamental na sua atuação manter sempre a equipe motivada e amar o que faz. Essa ideia aparecerá em alguns subtópicos que esclarecerão melhor.

A questão de pesquisa é se os desafios enfrentados pelo gestor escolar na prática coincidem com os desafios elencados pela atual literatura? Além disso, as propostas curriculares para formação inicial do gestor dos cursos de pedagogia atendem estes desafios?

A hipótese inicial é de que os possíveis desafios enfrentados pelo gestor escolar não coincidem com as propostas para amenizar os mesmos através dos currículos dos cursos de pedagogia. Este trabalho é de suma importância devido à dificuldade e necessidade em que o gestor tem em lidar com a falta da prática durante a sua formação inicial, visto existir um comprovado distanciamento entre teoria e prática, por estudos já consolidados na área. Discutir as propostas de formação inicial do gestor a partir do enfrentamento profissional que reflete diretamente no papel social que a escola deveria desempenhar na sociedade.

Busca -se responder se existem conflitos entre os cursos de formação inicial e os contextos reais onde atuam os gestores, poderemos favorecer a aproximação entre teoria e prática. Além disso, pode identificar possíveis elementos que favoreçam a formação do gestor. Isso pode ser feito por meio do entendimento da realidade na qual se constroem as práticas educacionais. Desse modo, compreende como é fundamental o compromisso da equipe diretiva como mediária de processos que elevem a escola a formas independentes de gestão.

[...] assegurando que a organização escolar vá se tornando um ambiente de aprendizagem, um espaço de formação contínua onde os professores refletem, pensam, analisam, criam novas práticas, como sujeitos pensantes e não como meros executores de decisões burocráticas (LIBÂNEO, 2001, p. 29).

E é por isso que a teoria e a prática são indispensáveis para formação profissional e ambas formam uma base sólida. A metodologia adotada apresenta como uma pesquisa no contexto da investigação qualitativa, apontado pelo questionário semiestruturado

por constituir um instrumento que possibilita captar as visões dos sujeitos sobre sua prática docente.

Foi escolhido este meio de questionário, porque atende de forma mais eficiente os objetivos da pesquisa. A aplicação deste questionário é para gestores de escolas públicas e particulares com o objetivo de: (a) analisar a relação entre a formação inicial e os desafios que permeiam a atuação profissional dos mesmos; (b) investigar se os desafios apontados pelos gestores entrevistados correspondem aos desafios elencados pela atual literatura e por fim (c) comparar o currículo dos cursos de pedagogia na área de gestão com os desafios identificados a partir do olhar do próprio gestor.

O questionário foi respondido por dez gestores escolares sobre o tema estudo comparativo: O estado da arte sobre os desafios profissionais e o olhar atual do gestor escolar sobre sua prática. As escolas selecionadas pelo critério de acessibilidade, sendo oito públicas e duas particulares nas cidades de Engenheiro Coelho -SP. Os gestores responderam algumas perguntas falando sobre a administração e quais dificuldades e necessidades encontradas, quais as propostas e planejamento destes para uma melhoria no ambiente de trabalho. Todos os gestores responderam o questionário, contendo dezenove perguntas entre elas abertas e fechadas para esclarecer melhor a rotina deles no dia-a-dia e suas dificuldades que enfrentam.

## **2 | GESTÃO ESCOLAR CONCEITOS E ATRIBUIÇÕES**

A origem da palavra “Gestão”, advém do verbo latino gero, gessi, gestum, gerere, cujo o significado é levar sobre si, carregar, chamar para si, executar, exercer e gerar. Desse modo, gestão é agora um modo de administrar algo, sendo, então, por si mesma, democrática, pois ela traduz ideia de comunicação pela coletividade, por meio da discussão e do diálogo.

A gestão escolar tem tomado espaço nas discussões acadêmicas tornando evidente a necessidade de que as instituições adotem uma gestão democrática e participativa para que haja o desenvolvimento pleno do ensino e da educação como um todo nas escolas. É de responsabilidade da gestão escolar responder pela gestão administrativa, gestão pedagógica, gestão de recursos financeiros e gestão de pessoas.

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (PARO,

Assim, percebe-se que no âmbito educacional, existem possibilidades que apontam para a construção da consciência crítica, que devem colaborar para uma educação que possa congrega princípios de emancipação do homem frente à sociedade capitalista. Focar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção de fins pedagógicos para que a escola possa almejar a sua função social. E, sendo assim, é preciso considerar a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida historicamente, e a escola, como instituição que provê a educação sistematizada.

O foco maior da gestão escolar é sim a orientação para os resultados, a busca pela liderança, motivação de equipes para alcançar objetivos, uma ênfase na qualidade do currículo e o foco atingindo a grande maioria dos pais de alunos para poder assim atingir uma excelência no ensino. Entretanto a gestão escolar está dividida em seis pilares primordiais, entre eles é buscar a autonomia administrativa, financeira, pedagógica e a otimização de tempo e processos nas instituições de ensinos regulares e cursos.

Todos esses pilares são interdependentes e um bom funcionamento entre essas esferas é vital para as escolas, pois, sendo assim, os gestores devem dedicar com empenho em diferentes áreas de atuação. Luck (2002) ele defende e comenta seis motivos que estão ligados para se optar pela participação na gestão escolar: melhorar a qualidade pedagógica; currículos concretos, atuais e dentro da realidade; aumentar o profissionalismo docente; evitar o isolamento dos diretores e professores; motivar o apoio comunitário às escolas; e, desenvolver objetivos comuns na comunidade escolar.

A real gestão escolar implica hoje na criação de ambientes que são participativos, independentes da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional escolar e do sistema de ensino brasileiro. Com este sistema, segundo Luck (2002, p.17), diz que visa “construir uma realidade mais significativa, não se constitui em uma prática comum nas escolas”. O que é visto de mais comum são as queixas de gestores de que “têm que fazer tudo sozinhos [...] para o trabalho da escola como um todo, limitando-se os professores e as suas responsabilidades de sala de aula”.

Então, cabe no momento fazer a seguinte pergunta como reflexão: o que estará faltando nessa gestão escolar? Respondendo à essa questão, cabe, em primeiro lugar, aos responsáveis pela gestão escolar promoverem a criação e manutenção de um ambiente propício à participação de todos, “no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania” (LÜCK, 2002, p.18).

Lück (2002), acredita que algumas ações muito delicadas deverão ser buscadas para a mudança das relações amplas vigentes na escola, na tentativa de se criar um ambiente estimulador, tanto interna como externa. Essas



ações são: Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; promover um clima de confiança; valorizar as capacidades e aptidões dos participantes; associar esforços, quebrar arestas, estabelecer divisões e integrar esforços; estabelecer demanda de trabalho centrada nas ideias e não em pessoas; e desenvolver a prática de assumir responsabilidades em equipes.

Então, quem seria o responsável por essa ação de ordem na comunidade escolar? É recomendável que essa liderança seja exercida pelo gestor da escola. Essa temática ampliada continua no próximo tópico deste projeto sobre os tantos desafios que se encontra então o gestor na área.

### **3 | O ESTADO DA ARTE SOBRE OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR**

Realizou-se uma revisão da literatura nacional, considerando os estudos realizados entre 1999 e 2016, com os descritores gestão escolar e desafios nas seguintes bases de dados: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal e Nível Superior (CAPES), do Ministério de Educação do Brasil; *ProQuest*, nos quais foi possível encontrar os resultados descritos a seguir.

A primeira pesquisa é de Helena Cardoso Ribeiro (1999, p. 15 - 118), objetivou “analisar a rotina do diretor de escola”, mencionando as condições realizadas na função de diretor escolar após mediante modificações feitas no sistema educacional nos anos 90, que posiciona a escola como ponto central da gestão das políticas educacionais. A principal metodologia qualitativa, utilizando a pesquisa bibliográfica, de campo, análise documental e entrevistas com auxílio de duas diretoras de escolas que conciliaram valor entre os testes 1 e 2 da Provinha Brasil 2009. A pesquisa bibliográfica teve como foco principal abordar por meio das palavras chave: “gestão educacional, diretor de escola e rotina de gestor educacional” e apresentou através do estudo efetuado, observações indiretas e diretas mediante três principais técnicas: análise documental, observação participante e entrevistas feitas em duas escolas com as gestoras. Os campos de análises tiveram características de escolas e gestores eficientes que estão em acordo com obras comparadas de quase dez anos de autores teóricos mencionados na pesquisa realizada.

Como mencionado as duas escolas pesquisadas apresentaram características de escolas eficientes de acordo com, valores compartilhados, valorização do ensino e aprendizagem, planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos que ocorrem na escola, incentivo à capacitação dos professores, clima positivo de expectativas quanto ao sucesso, cooperação com os professores em questões curriculares e didáticas e foco no aluno. Há bastante semelhança entre as duas escolas e é possível encontrar diferenças entre as duas gestões. A pesquisa foi desenvolvida para contribuir no domínio do cargo do gestor e de suas atividades diárias, mostrando suas necessidades para a edificação no desenvolvimento, habilidades e

conhecimento mais profundo sobre a realidade da prática na Educação no Brasil.

A segunda pesquisa é de Giselle Christina Corrêa (2016 p. 47), analisou o ponto de vista da gestão educacional perante as ações na secretaria de educação municipal brasileira, seguindo os experimentos da administração inscritas no Prêmio Inovação em Gestão Educacional, criado pelo INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) efetuado nos anos de 2006, 2008, 2011 e 2013. Observando documentos que embasam o Prêmio na área de Planejamento e Gestão, e investigando criteriosamente 109 experiências de gestão. Tendo como meta, alcançar a administração escolar de forma objetiva e econômica para garantir a unidade da instituição escolar.

A principal metodologia foi pesquisa bibliográfica, e tornou-se possível esboçar uma inicial importância: a estável liderança do setor privado - diretamente ou não - catalogado à educação, ditando normas, fiscalizando, informando recursos e implementando legalmente na educação pública municipal. A análise resultou conclusões fundamentais de que a gestão educacional, existentes nos municípios brasileiros é de um olhar gerencial na qualidade do ensino, limitada ao valor do Ideb. As fontes foram teses de duas bases de dados nacionais.

A investigação bibliográfica foi realizada através das palavras chave: “gestão educacional, sistema municipal de educação, relação público-privada, políticas educacionais”. O desafio foi entender através das análises das pesquisas o conteúdo do que os municípios entendem por gestão. A pesquisa garantiu novos questionamentos que pretendem impulsionar a continuidade da construção do campo da administração educacional.

A terceira pesquisa é de Marco Aurélio Gomes Machado (2010 p. 10 - 60), objetivou estabelecer e apresentar a ideia de ações como condições para a independência da gestão democrática, apresentando uma compreensão das transformações avançadas pela normalização da gestão democrática do ensino público perante a ideia de autonomia. Teve como metodologia qualitativa, de caráter bibliográfico. A pesquisa bibliográfica foi realizada com as palavras chave: “autonomia, participação, política educacional”. Tendo em vista o desenvolvimento sistemático de um estudo através das atribuições teóricas de autores tradicionais, a respeito de gestão educacional nos âmbitos de política educacional e gestão escolar; bem como antigos pensadores da área de ética e filosofia social.

Esta pesquisa salientou a extensa e problemática ausência da ação e da responsabilidade de uma conduta participativa dos integrantes de uma comunidade escolar, partindo do início que a gestão educacional democrática permite. Implicando na procura de respostas para as perguntas: O que significa uma gestão educacional democrática autônoma? Que meios a autonomia pode ocorrer? Foi dividido na pesquisa três partes, sendo elas coerentes na tentativa de mostrar uma argumentação que conserve uma importância na autonomia beneficiando a prática da cooperação que a gestão educacional democrática possibilita. Contudo, a pesquisa tentou apresentar

um conjunto de princípios de reflexão que possibilitam a autonomia como objetivo da gestão democrática.

A quarta pesquisa é de Jerley Pereira da Silva (2013 p. 74), objetivou apresentar as novas proposições sobre aspectos históricos da área da administração mediante os estudos da interdisciplinaridade, se valendo de instrumental de narrativa para expor sua trajetória pessoal e profissional como gestor educacional por mais de 10 anos. Teve como metodologia predominante a pesquisa bibliográfica.

O levantamento bibliográfico foi realizado por meio das palavras chave: gestor educacional, interdisciplinaridade e ensino superior. Fundamentou abordagem teórica na área da interdisciplinaridade em Ivani Fazenda e no campo da administração, em Idalberto Chiavenatto. Se propôs a apresentar um curso de especialização que atenda as habilidades necessárias para ser gestor educacional e ir além de suas perspectivas assim estimular a prática interdisciplinar em sua atividade diária. Comparou as etapas do trabalho metaforicamente com as etapas de plantio, mostrou sua preocupação no constante aprimoramento de saberes e habilidades de sua função, por meio de capacitação e da prática. Propondo a possibilidade do repensar da função de gestor educacional, a fim de que, ao incluir o estudo dos pressupostos interdisciplinares em sua formação, alunos, professores e instituição de ensino sejam beneficiados com sua postura.

A quinta pesquisa é de Cely Rosa Pinheiro (2015, p. 10 - 53), objetivou discutir a importância de professores, coordenadores, psicólogos, pais e demais envolvidos no processo de ensino aprendizagem dentro da instituição de ensino trabalharem com crianças portadoras de necessidades especiais em uma visão inclusiva e ética. Teve como metodologia uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e descritiva. O levantamento bibliográfico foi realizado por meio das palavras chave: educação, ética, inclusão escolar e qualificação. Nesta pesquisa distribuiu a construção em três capítulos, o primeiro apontou a preocupação das famílias com as instituições de ensino, no segundo expôs uma breve discussão sobre a conceituação dos termos normalidade e anormalidade, terminando no terceiro, onde contemplou a importância de pais, responsáveis e/ou professores encaminharem a criança que hipoteticamente necessite de algum acompanhamento especializado para o profissional competente para uma avaliação e, a partir dela, realizar o devido tratamento, caso seja necessário. Concluindo que o papel da gestão é orientar professores, coordenadores e pais sobre como procederem cada um dentro de suas atribuições para que as crianças se desenvolvam dentro de um processo de inclusão de forma natural, o que torna o processo bem mais satisfatório e produtivo para ambas as partes.

O papel dos professores é buscar metodologias para melhorar sua atuação e conseqüentemente o desenvolvimento dos alunos que tanto necessitam deste olhar diferenciado; além de realizar os devidos encaminhamentos e não levantar expectativas que não correspondam às competências de outros profissionais envolvidos no processo educacional, e o papel da família está em acompanhar de perto o desenvolvimento

escolar de suas crianças, estando sempre “aberta” ao diálogo com os profissionais da instituição com o intuito de um melhor desenvolvimento da criança.

Diante dos artigos selecionados e analisados neste trabalho fazem relação entre a teoria x prática através do estudo da arte. Esses são aspectos fundamentais que os gestores enfrentam durante sua atuação na rotina diária, no financeiro, na política educacional, na administração, no planejamento escolar, na autonomia, relação pais e alunos e na inclusão. Esses desafios fazem com que o gestor desenvolva habilidades dos saberes, portanto, a importância da teoria e da prática durante a formação pedagógica.

#### **4 | AS PROPOSTAS DE FORMAÇÃO INICIAL DOS CURSOS DE PEDAGOGIA NA ÁREA DE GESTÃO ESCOLAR**

A equipe de gestão escolar é formada por pedagogas (os) que saem da graduação não aptos para enfrentar os desafios do dia-a-dia, sendo assim essa formação inicial enfrenta desafios ao se deparar com a gestão escolar, conforme a pesquisa realizada no artigo de trabalho de conclusão de curso de SILVEIRA e SOUZA (2017 p.15), a “formação inicial do gestor não atendem os desafios que a inserção profissional impõe”.

Na formação inicial (graduação) a maioria das grades curriculares deixam a desejar na teoria e prática, algumas passam a teoria, mas não faz a prática, e é nesse sentido que o profissional ao ingressar na gestão escolar enfrenta dificuldade e não sabe lidar com os problemas diários. Como abordado Silveira e Souza (2017), a falta da teoria com a prática entre a formação inicial e o exercício profissional. Essa lacuna deixa de se desenvolver a formação do saber fazer. As faculdades e Universidades de graduação pedagógicas deveriam rever os conteúdos curriculares para uma formação inicial proposto em teoria junto com a prática para uma formação completa.

Para a formação inicial do gestor ser considerada completa, após as análises realizadas, podemos afirmar que se faz necessário a reorganização dos conteúdos programáticos dos Cursos de Pedagogia que são responsáveis pela formação inicial do gestor (SILVEIRA e SOUZA, 2017, p. 15).

Essa reorganização facilitará o graduando a vivenciar uma realidade que ajudará a enfrentar os desafios com mais eficácia. Outra postura a ser feita é a formação continuada, através da relação entre a formação inicial, o profissionalismo e os saberes adquiridos, onde o gestor perceba a importância e a necessidade da formação como curso de extensão. De acordo com Silveira e Souza (2017) com os desafios enfrentados pelos gestores escolares é necessário repensar e dar continuidade na formação continuada para que possa atender as necessidades da prática. Os impasses e desafios dos gestores desenvolve competências em sua formação exercendo aptidões de forma eficaz.

## 5 | OS DESAFIOS DA ROTINA DO GESTOR

Foram estabelecidos eixos temáticos na análise dos dados, os quais emergiram das unidades de texto das entrevistas, de acordo com o tema questionado. Cada uma das questões abordou aspectos relacionados com as práticas e desafios da rotina do gestor. Essas práticas definem obviamente as necessidades formativas dos gestores. Elencou-se as seguintes categorias:

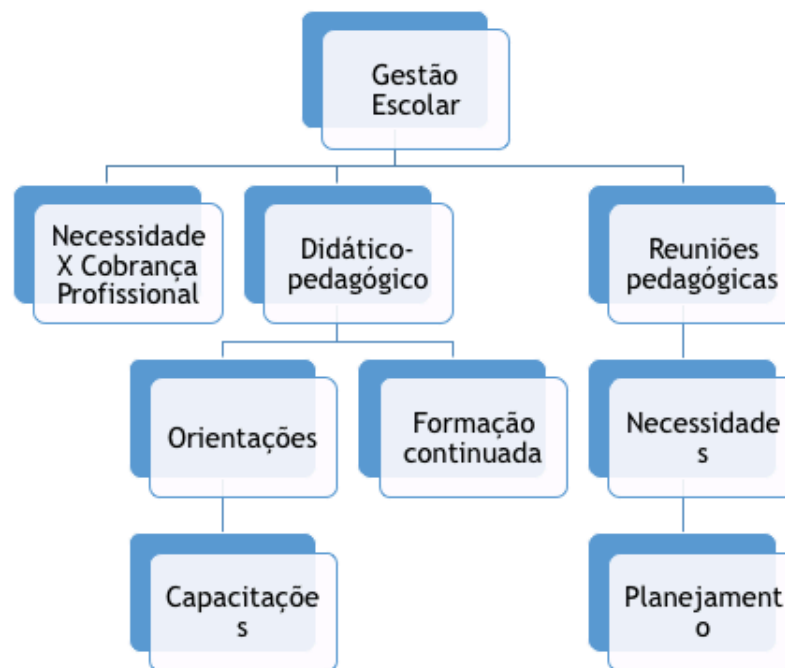


Figura 1: Sistema de análise do questionário aplicado pelos pesquisadores.

Através dos resultados analisados, identifica na primeira questão, que a maioria dos gestores trabalham quarenta horas semanais, mas existem outros que responderam trabalhar menos ou mais horas semanais, sendo: vinte sete horas semanais, quarenta e quatro horas semanais, quarenta horas semanais e cinquenta horas semanais.

Na segunda questão, os resultados apontados sobre a segurança da escola, apenas oito contém meios para segurança, entre eles são: monitoramento, orientações, criação de regras, diretrizes internas, câmeras e alarmes.

Na terceira questão, a grande parte das escolas existem monitoramento, a saber: inspetores, funcionários em geral, monitores e câmeras.

A terceira questão, sobre o atendimento aos professores, foi observado que todos os gestores atendem as necessidades dos seus docentes, como: tirando dúvidas, orientando, coordenando o trabalho pedagógico, reuniões pedagógicas, conversas individuais, assistência as aulas e provendo recursos.

A quinta questão, observa-se que o atendimento a supervisão nem sempre acontece, apenas seis escolas realizam, dentre eles: documentos da escola, reuniões, dúvidas e questionamentos e direcionamento de conduta.



Na sexta questão, aponta que existe o atendimento aos alunos com problemas, e todas as escolas responderam positivamente, entre conversas, encaminhamentos, reuniões e cuidados básicos.

Na sétima questão, em todas as escolas acontecem o atendimento aos pais, através de reuniões ou quando há necessidade.

A oitava questão, observa-se que todas as escolas realizam planejamento e organização das tarefas, entre elas: reuniões por setor, treinamentos, reorganização e supervisionamento.

A nona questão, diz sobre atendimento a comunidade, e novamente todas as escolas realizam, por reuniões aos pais, eventos ou conforme houver necessidades.

Na décima questão, percebemos que a maioria das escolas cumprem com as atividades à secretaria da educação, sendo eles: documentos necessários, reuniões de gestores e capacitação.

A décima primeira questão, quase todas as escolas realizam compras e fazem obras, através de recursos do governo, pela prefeitura, projetos, manutenção e de acordo com a necessidade.

A décima segunda questão, todas as escolas constroem o PPP (Projeto Político Pedagógico) anualmente, sendo com a comunidade, a cada quatro anos, completo com a equipe, no início do ano e uma em construção. Na décima terceira questão, percebe que os programas estudantis não estão sendo aderidos a todas as escolas, com isso, são: HTPC (Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo), datas comemorativas e reforços com aulas especiais.

A décima quarta questão, analisa-se sobre prestação de contas a Secretaria Municipal de Educação, a maioria das escolas entregam documentações e participam de reuniões municipais de educação. Na décima quinta questão, verifica que todas as escolas há organização interna, entre reuniões de planejamento e organização geral.

Na décima sexta questão, nomeia que a maioria das escolas não realizam atividades estudantis, as que realizam são: planejamentos anuais e bimestrais, reuniões pedagógicas, semanas de crescimento pedagógicos, eventos e projetos.

Na décima sétima questão, dos resultados analisados, identifica seis tipos de reuniões realizadas pelos gestores, a saber: conselho bimestral, reuniões de pais, conselhos discentes, reunião com professores, reunião com a equipe de gestores e reuniões esporádicas.

A décima oitava questão, oito dos gestores responderam que sua escola está se desenvolvendo profissionalmente, por recursos pela prefeitura, pela escola, capacitação OPET (Grupo Educacional), palestras, cursos e Pnaic (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa).

E na décima nona questão, somente dois gestores disseram realizar outras atividades em suas respectivas escolas, sendo controle de materiais, serviços gerais, cantina, orçamento, biblioteca, organização e gestão.

Analisando o Estado da Arte citado, identifica-se como desafios enfrentados pelo

gestor conforme levantamento bibliográfico: gestão educacional, diretor de escola, rotina de gestor educacional, forte presença do setor privado, autonomia, participação, política educacional, interdisciplinaridade, ensino superior, educação, ética, inclusão escolar e qualificação. Ao analisar os dados do questionário aplicado aos gestores ficaram evidente que os desafios enfrentados por eles são: horas de trabalho, segurança da escola, monitoramento, atendimento aos professores, atendimento a supervisão, atendimento aos alunos com problemas, atendimento aos pais, planejamento e organização de tarefas, atendimento a comunidade, atividades com a secretaria de educação, compras e obras, PPP (Projeto Político Pedagógico), programas estudantis, prestação de conta a secretaria municipal de educação, organização interna da escola, atividades estudantis, desenvolvimento profissional e reuniões.

Isso se tornou evidente na questão quatro, seis, dez, doze, quatorze e dezessete, quando eles afirmam que orientam seus professores através de reuniões pedagógicas, orientações e conversas individuais provendo recursos aos mesmos. Outro desafio é sobre os atendimentos aos alunos com problemas, porque eles afirmaram realizar reuniões, cuidados básicos e fazer encaminhamentos. Outro desafio é que na secretaria da educação dizem estar em dia com as documentações necessárias e capacitações. Outro desafio é que o PPP (Projeto Político Pedagógico) é planejado completo com toda a equipe escolar e o último desafio encontrado é que as reuniões rotineiras das escolas são realizadas a maioria delas, reuniões de pais e concelhos bimestrais.

Ao comparar o Estado da Arte com o questionário identifica-se que os estudos mostram que eles concordam que o gestor educacional e diretor da escola precisam ter uma rotina diária educacional e que o gestor precisa ser participativo na sua equipe de trabalho e estar inserindo toda ela no planejamento da política educacional da escola e também corroboram com a ética do gestor, inclusão e qualificação da equipe de trabalho. Não foi encontrado nenhum aspecto de discordância. Segundo autor Luck, et al, (2005) isso acontece por que, no conceito de gestão democrática envolve escolas, sistema de ensino, além de professores, pais, alunos e funcionários ou qualquer outra pessoa da comunidade que esteja interessada em melhorias do processo político pedagógico. Segundo Medeiros (2003, p.61)

entende que a gestão democrática da educação, está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação social: na formulação de políticas educacionais; no planejamento; na tomada de decisões; na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas; nos momentos de avaliação da escola e da política educacional. Também a democratização do acesso e estratégias que garantam a permanência na escola, tendo como horizonte a universalização do ensino para toda a população, bem como o debate sobre a qualidade social dessa educação universalizada, são questões que estão relacionadas a esse debate.

Esses desafios são reais e precisam ser discutidos na formação do gestor. LUCK (2009, p.16) confronta esses resultados acima citados dizendo que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam

resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Portanto, nada valerá ter um ambiente democrático no ambiente da escola se o mesmo não tiver um caráter transformador capaz de realizar novos avanços no processo educacional e ter uma participação ativa dos integrantes, ou seja, toda equipe de trabalho com o mesmo foco. Contudo, toda equipe deve ser parte efetiva dessa gestão democrática, buscando assim o sucesso educacional de todos.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, pretendemos verificar se desafios enfrentados pelo gestor escolar na prática coincidem com os desafios elencados pela literatura. Além disso, pretendeu-se verificar se a formação inicial do gestor dos cursos de pedagogia atende estes desafios apontados pela fala dos próprios gestores e pela literatura. Vimos que, existe ainda, a necessidade de aproximação da teoria da formação inicial com a prática profissional do gestor e que os desafios que permeiam a prática deveriam ser um dos pontos de partida no processo de formação de um gestor.

Comparou-se, o Estado da Arte sobre os desafios do gestor escolar com o questionário que foi aplicado com perguntas abertas e fechadas. Partindo desses dados, elencou-se situações que são dificuldades no dia-a-dia do gestor e por isso, discutir e pesquisar sobre esse tema se tornou relevante.

Constata-se com essa comparação que o principal objetivo de uma gestão democrática escolar é saber engajar e inserir toda a equipe de trabalho na construção de políticas educacionais na formação do indivíduo, isso não se trata apenas de uma função do gestor, mas de toda equipe que está inserida no âmbito educacional.

Conclui-se que os desafios enfrentados pelo gestor escolar na prática coincidem com os desafios elencados pela atual literatura. Além disso, as propostas curriculares para formação inicial do gestor dos cursos de pedagogia, segundo o Estado da Arte realizado por Silveira e Souza (2017) não atendem os desafios elencados pela literatura, portanto, é fundamental que a formação do gestor seja revista e discutida.

Para mais, esse artigo pode contribuir para fornecer mais elementos que permitam analisar e trazer discussões que possam favorecer a formação do gestor e desenvolver diferentes observações para os desafios enfrentados no dia-a-dia, superando assim as dificuldades para tornar a prática do gestor escolar uma ação mais competente e transformadora.

## REFERÊNCIAS

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO.  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. CAED/UFJF. **Pesquisa Nacional sobre Gestão e Liderança Educacional**. Relatório de Pesquisa. Juiz de Fora: CAEd/UFJF, 2009.

CORRÊA, G. C. **A gestão educacional dos municípios brasileiros: a marca do privado**. 2016. 422 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal Do Paraná, Paraná. 2016.

- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.
- LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.
- LÜCK, H. **A gestão pedagógica da organização curricular com foco na superação da distorção idade-série**. Gestão em Rede, n. 62, p. 10 – 14, junho, 2005.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. –Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MACHADO, M. A. G. **A autonomia na concepção de gestão educacional democrática**. 2010. 63 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2010.
- MEDEIROS, I. L. **A gestão democrática na rede municipal de educação de Porto Alegre de 1989 a 2000- a tensão entre reforma e mudança**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação). Porto Alegre, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- PARO, V. H. 1996. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã.
- RIBEIRO, H. C. **Diretor de escola: novos desafios, novas funções?** 2012. 157 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de fora - MG. 2012.
- PINHEIRO, C. R. **A gestão educacional inclusiva na escola**. 2015. 58 f. Dissertação (Mestrado em Teologia) – Faculdades EST, São Leopoldo. 2015.
- SILVA, J. P. **Interdisciplinaridade na Gestão Educacional: Utopia ou Possibilidade?** 2013. 83 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2013.
- SILVEIRA C.; SOUZA, D. **A formação acadêmica do gestor escolar diante dos desafios da atuação profissional**. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Pedagogia do UNASP –EC. São Paulo, 2017.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-354-5

