



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS, HABILIDADES E
PERSPECTIVAS**

LETICIA MARTINS DOS SANTOS

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2021



Leticia Martins dos Santos

GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS, HABILIDADES E PERSPECTIVAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, Curso de Graduação em Pedagogia, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Daiani Clesnei da Rosa

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2021



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI

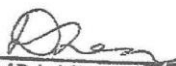
Leticia Martins dos Santos

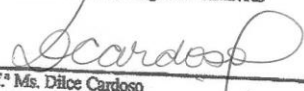
GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS, HABILIDADES E PERSPECTIVAS


Trabalho de Conclusão de Curso-Monografia,
apresentado como requisito parcial para obtenção
do título de Licenciatura em Pedagogia, Curso de
Graduação em Pedagogia, Faculdade Antonio
Meneghetti-AMF.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Daiani Clesnei da Rosa

COMISSÃO EXAMINADORA


Prof.ª Dr.ª Daiani Clesnei da Rosa
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF/RS


Prof.ª Ms. Dilce Cardoso
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti - AMF/RS


Prof.ª Dr.ª Ana Fausta Borguetti
Membro da Banca Examinadora
Instituição CNEC EAD e Lume Pais e Filhos/RS

Recanto Maestro, 31 de julho de 2021.



AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por me proporcionar viver esse momento;

Gratidão a minha família que sempre me deu apoio, especialmente meus pais, Camila e Altenir e meus amados avós Ione e Alveri;

Agradeço as minhas queridas amigas Larissa, Maria, Paula, Flávia, Márcia e Tainara pela compreensão nos momentos de ausência e por estarem sempre ao meu lado me dando força;

Agradeço aos docentes do curso de Pedagogia que muito contribuíram para a construção de novos conhecimentos, em especial a minha orientadora Daiani Clesnei da Rosa, pela prontidão, paciência e incentivo;

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram na realização deste trabalho.



DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Camila e Altenir pela educação que me ofereceram e meus avós Ione e Alveri por todo o incentivo.



Epígrafe

“Líder: centro operativo de diversas relações e funções”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2013.



RESUMO

O presente trabalho objetiva compreender como a gestão escolar desenvolve e exerce suas funções, trazendo identificar conceitos e reconhecer habilidades necessárias ao ato de gerir. A questão mobilizadora desta pesquisa é: como a gestão escolar municipal desenvolve e exerce suas funções no ambiente escolar? O tema da pesquisa é gestão escolar e surgiu a partir de reflexões e provocações realizadas ao longo do curso de graduação em Pedagogia. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, do tipo exploratória, e as informações foram coletadas por meio de entrevistas com duas diretoras de escolas municipais da cidade de Restinga Sêca / RS. De acordo com as literaturas consultadas destacou-se na teoria a importância da participação de uma gestão democrática e do gestor ser o sujeito que incentiva e auxilia sua equipe, desempenhando o papel de líder. Para que isso aconteça é importante que ele compreenda que o líder sabe dividir as suas responsabilidades. Isso faz com que todos se sintam parte da escola e trabalhem em prol de uma educação de qualidade.

Palavras-chave: Gestão escolar; Participação; Liderança.



ABSTRACT

This work aims to understand how school management develops and performs its functions, bringing to identify concepts and recognize skills needed in the act of managing. The mobilizing question of this research is: how does municipal school management develop and perform its functions in the school environment? The research topic is school management and emerged from reflections and provocations carried out throughout the undergraduate course in Pedagogy. The research is characterized as qualitative exploratory type and the information was collected through interviews with two directors of municipal schools in the city of Restinga Sêca / RS. According to the literature consulted, the importance of the participation of a democratic management and the manager being the subject who encourages and assists his team, playing the role of leader, stood out in theory. For this to happen it is important that he knows how to understand that the leader knows how to share his responsibilities, making everyone feel part of the school and work towards quality education.

Keywords: School management; Participation; Leadership.



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características que expressam comportamentos de liderança.	17
Tabela 2 - Estratégias de seleção dos trabalhos.....	19



LISTA DE ABREVIATURAS

Art. - Artigo

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96

LDBEN- Lei de Diretrizes e Bases Nacional

Org- Organização

RS - Rio Grande do Sul

SCIELO - Scientific Electronic Library Online

WhatsApp - multiplataforma de mensagens e chamadas de voz

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Gestão Escolar.....	14
2.2 Gestão Educacional e suas Dimensões	17
2.3. Pesquisas em Gestão Escolar	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 Delineamento do estudo.....	27
3.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa	27
3.3 Processo de coleta dos dados	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	46

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o tema gestão escolar. A instituição escolar é um ambiente complexo onde prevalece a diversidade. Sendo que a escola se configura como uma das instituições responsáveis pela formação dos sujeitos da sociedade, cabe a ela o desenvolvimento de valores para que os educandos contribuam para o progresso e boa convivência social.

Considerando e a partir do objetivo geral de compreender como a gestão escolar se organiza e desenvolve suas habilidades para trabalhar com os desafios da dimensão educacional atual, desdobraram-se os objetivos específicos, a saber: a) identificar os conceitos de gestão educacional na legislação brasileira e em outros autores; b) reconhecer habilidades necessárias para exercer a função na gestão escolar municipal; c) descrever as categorias que compõem as habilidades para exercer a função na gestão escolar.

O princípio que levou a realização dessa pesquisa é o reconhecimento de que a gestão escolar é pilar essencial dentro da escola, portanto cabe a ela monitorar e coordenar o andamento de todo o ambiente escolar. O trabalho foi realizado a partir de um estudo que teve como base uma pesquisa do tipo qualitativa de natureza exploratória. A pesquisa aqui apresentada se justifica em razão de que ao longo dos semestres do curso de Pedagogia a pesquisadora teve oportunidades de aproximação com a área da gestão escolar e o tema começou a despertar curiosidade pessoal.

Cursando a graduação em Pedagogia, surgiu, para esta pesquisadora, a oportunidade do primeiro emprego como estagiária em uma escola de Educação Infantil. A escola sempre foi muito receptiva e aberta a esclarecer todas as dúvidas. Durante o período de dois anos, a pesquisadora, autora desse trabalho, exerceu função de auxiliar no educandário se passaram duas gestões, tornando assim a oportunidade de aprendizado ainda mais rica, pois foi possível acompanhar duas formas de trabalho de equipes diferentes, mas no mesmo cargo. Também no ambiente escolar, foi possível dividir a sala de aula durante um ano com uma colega e professora que já havia atuado por alguns anos na gestão daquela escola. Não há dúvidas de que foram trocas de experiência muito proveitosas e dessa professora, em especial, veio o incentivo para aguçar a curiosidade cada vez maior sobre o tema.

No decorrer do curso houve a primeira pesquisa em gestão escolar em uma disciplina do quarto semestre da faculdade e, desde então, em toda oportunidade de pesquisa a atenção primordial foi dada à gestão. Nesse semestre em específico da graduação surgiu a oportunidade de desenvolver os estágios em regência, educação infantil e anos iniciais em escolas municipais do município de Restinga Sêca. Os estágios permitiram participar da rotina das escolas e ter maior aproximação com essa realidade educacional que foi de enorme valia para complementar os estudos na área em questão.

Assim, as dimensões que foram tratadas nos pressupostos teóricos desta pesquisa são a função do gestor e liderança. Essa atual seção apresenta os objetivos, método adotado e motivação da pesquisa. Na segunda seção serão apresentadas algumas reflexões acerca de gestão escolar e como essa gestão está descrita na legislação educacional brasileira. Também será abordada a função do gestor escolar e a liderança, descrevendo a importância de o gestor desempenhar essa habilidade em seu trabalho educativo e ainda algumas reflexões do que já foi pesquisado até agora acerca do tema. Na terceira seção serão descritos os procedimentos metodológicos apresentando o delineamento e sujeitos da pesquisa. A quarta seção traz os resultados obtidos e análise dos dados das entrevistas feitas. E por fim, na quinta seção serão trazidas as considerações finais da pesquisa trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Vários são os questionamentos que surgem acerca do desenvolvimento das funções na gestão escolar. Muitas pesquisas apresentam a preocupação com essa temática. Neste capítulo são abordados aspectos relevantes sobre gestão educacional e suas dimensões.

2.1 Gestão Escolar

A gestão educacional está sendo discutida, pois trata de aspectos que configuram a organização educacional. Segundo a LDBEN nº 9.394/96 em seu art. 64, estabelece que

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Percebe-se que a legislação defende a ideia de que o profissional que pretende atuar na equipe diretiva de uma escola deva estar habilitado na área da gestão, na graduação como na pós-graduação. Essa consideração visa que esse profissional tenha uma qualificação que auxilie no seu desempenho de administrar o processo educacional de maneira plena e satisfatória, contribuindo para a formação integral do educando.

Com ênfase na gestão escolar o conceito tem crescido ao longo dos tempos. Segundo Oliveira e Menezes (2018, p. 22)

Gestão escolar é um conceito construído historicamente, impregnado de valores e significados específicos trazidos dentro de um contexto político e educacional, os quais vêm sendo construídos e reconstruídos nos últimos anos. A literatura discute que inicialmente esse conceito estava direcionado aos aspectos mais administrativos da função e que, com o passar dos tempos, de acordo com as mudanças sociais e históricas reafirmadas pela legislação em vigor, passou a buscar o teor mais pedagógico e político da palavra.

O conceito apresentado por Oliveira e Menezes (2018) descreve que o papel do gestor tem mudado ao longo dos tempos, hoje o gestor não é visto somente administrando, mas sim é alguém que participa ativamente dentro dos demais âmbitos escolares.

Honorato (2012 p. 3) traz o enfoque que “o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e quaisquer

outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico”. Levando em consideração a promoção de uma gestão ativa, as funções podem ser compartilhadas com os sujeitos da comunidade escolar. Isso não isenta responsabilidades, mas promove uma gestão participativa dentro da escola.

Lück (2011) entende que o trabalho educacional demanda de um esforço compartilhado, realizado a partir da participação de todos. Essa gestão pode determinar responsabilidades, oportunidades e autonomia aos membros que estejam ligados direta ou indiretamente ao processo educacional.

A gestão escolar democrática está assegurada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDBEN nº9.394/96 (BRASIL, 1996), constando de várias citações, como no art. 3º que apresenta a definição das normas de gestão, no inciso VIII, “gestão democrática do ensino público na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino [...]”. O ensino será ministrado com base em diversos princípios e, entre eles, o democrático.

Outros artigos da LDBEN que apresentam a forma de gestão da educação brasileira são

Art.14º Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes [...]. Art. 15º Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público (BRASIL, 1996).

A legislação traz a gestão educacional de forma a perceber que a educação, posta desta forma, revela maior responsabilidade nos sujeitos que atuam na escola. A democracia dentro da escola, pode ser descrita como a participação da comunidade escolar, direção, pais, alunos, professores e funcionários, podendo fechar parceria que beneficiem o ensino. Para que isso aconteça a comunidade escolar deve estar interligada como uma rede para promover a tomada de decisões de forma compartilhada. Essa rede possibilita a visibilidade de um sistema que agrega pessoas em ações e interações sociais.

Ademais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estimula a autonomia dentro da escola, promovendo um grande avanço para a educação. Com maior flexibilidade e autonomia, o gestor consegue promover a participação envolvendo-os na tomada de decisões administrativas e financeiras. Essa forma de

desenvolver a parceria com a comunidade escolar possibilita agregar as vivências de quem possui um conhecimento maior das situações reais. Desta forma observa-se a importância da autonomia nas unidades escolares,

Para Lück (2009, p. 24) a gestão está pautada no

Ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento e autocontrole.

Deste modo, o principal objetivo é envolver todos os interessados e potencializar as suas participações, promovendo um ambiente onde são formuladas propostas e buscando soluções que visem atender toda a demanda daquele ambiente.

Pereira e Caron (2015, p. 3) defendem que

Para a implantação de uma gestão democrática, deveremos observar procedimentos que promovam a participação das pessoas, estabelecendo parcerias que fortaleçam as instituições escolares e extraescolares de deliberação coletiva e, ainda, contar com gestores capazes de aplicar normas legais em situações mais diversas possíveis.

Assim sendo, a gestão tem como diretriz ser capaz de promover a participação e a promoção de um trabalho coletivo. Essa ação traz às pessoas a autonomia e o envolvimento para se sentirem responsáveis pelos seus resultados e protagonistas de uma construção de crescimento da escola.

Nessa mesma direção Libâneo (2001, p. 5) traz a importância da participação de todos:

A gestão democrática- participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva do diálogo, do consenso.

O autor defende a ideia de que a gestão esteja pautada na coletividade, fator importante para que a escola seja um espaço de diálogo e democracia. O profissional que atua na gestão tem o importante papel de promover o trabalho coletivo, para que assim os objetivos educacionais sejam alcançados.

Portanto, ao assumir a função na gestão, esse profissional deveria possuir conhecimentos sobre o funcionamento da instituição e questões administrativas, sendo necessário que este seja capacitado para exercer um papel tão necessário na melhoria do ensino, promovendo uma gestão democrática e participativa onde todos os sujeitos sejam atuantes no ambiente escolar.

2.2 Gestão educacional e suas dimensões

Nesta subseção, a proposta é refletir acerca da gestão educacional e suas dimensões, descrevendo os aspectos que caracterizam a gestão escolar. A referida gestão deve ser composta por uma equipe de profissionais responsáveis pelas questões administrativas e pedagógicas da escola e tem como figura principal o(a) diretor(a). O gestor tem uma função importante no campo da educação e na promoção de conhecimentos da instituição escolar, pois ele responde, administrativamente, por toda a escola.

Seguindo essa ótica, Paulo Freire (1980) reconhece a escola como espaço de desenvolvimento da aprendizagem, um ambiente de relação mútua, diálogo e de respeito entre todos os sujeitos que compartilham esse espaço. O gestor no papel de mediador da escola, torna-se articulador ao assumir, frente à comunidade, o compromisso de oferecer qualidade e um bom funcionamento da escola, desempenhando seu papel com habilidade de liderança.

Lück (2008) descreve liderança como uma ação, o gestor pode ser influência positiva a todos, garantindo o funcionamento da escola com foco na aprendizagem dos alunos, mantendo a coerência dentro de todo o trabalho educacional e promovendo o desenvolvimento em todos os segmentos.

A autora apresenta uma tabela com algumas características identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança.

Tabela 1 - Características que expressam comportamentos de liderança.

Aceitação a desafios	Gosto pelo trabalho
Autoconfiança	Iniciativa
Autocontrole	Inteligência emocional
Autodeterminação	Inteligência social
Comprometimento	Laboriosidade
Dedicação	Maturidade psicológica e social
Determinação	Motivação

Empatia	Ousadia
Empreendedorismo	Perseverança
Entusiasmo	Persistência
Espírito de equipe	Proatividade
Expectativas elevadas	Resiliência
Flexibilidade	Tolerância à crise

FONTE: LÜCK (2008, p. 74)

Assim, com tais características, Lück (2011) destaca, também, quatro valores que considera orientadores da ação participativa na escola. A saber, a ética pelo respeito ao ser humano, a solidariedade mediante o reconhecimento do valor inerente de cada pessoa, e equidade pelo reconhecimento de que as pessoas necessitam de atenção em situações diferenciadas ou desfavoráveis e o comprometimento na ação dos envolvidos no processo pedagógico.

A partir da descrição da importância do gestor escolar desenvolver a liderança, Meneghetti (2013) ressalta que o líder constrói a função, restaura e aperfeiçoa, tornando-se assim um artesão do seu trabalho. Ainda, segundo Meneghetti (2013, p. 32), o líder tem três características fundamentais

- a) superioridade de potencial humano de nascimento, no que se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devido a decisões intuitivas.

Segundo Meneghetti (2013), o sujeito líder tem potencial natural, conhece as necessidades e tem intuição. Essas características auxiliam no processo de liderar e têm a ação dentro de si. O instinto de liderança dá-se frente a um problema e a resolução da crise. A escola deve ser gerida por líderes que saibam servir e construir um ambiente de harmonia entre todas as partes para que exista funcionalidade de valores e produção.

Então, pode-se destacar que gerir é lidar com um complexo de relações humanas, deixando de ser apenas aspectos administrativos e burocráticos. Desta forma, um dos grandes desafios da gestão é unir diversas especificidades em interesse de objetivos comuns. Sendo assim, a gestão exige comprometimento na sua ação e esse é o diferencial do gestor que exerce a liderança de forma ativa e que garante um bom funcionamento que impulsiona a todos. (PEREIRA, 2018).

Para Honorato (2012), o que se pode verificar é que o verbo *liderar* está empregado com importância vital para a efetivação da gestão democrática e

participativa. Gestão conjunta e organizada tendo como condições de sua concreta atuação quando existe a aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade do estabelecimento de ambiente escolar aberto, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania.

O gestor, enquanto cargo que exerce, percebe que a liderança proporciona um ambiente de crescimento, autonomia e escuta. Executar essa função não é tarefa simples, é um desafio diário, exigindo, principalmente, empatia para lidar com as diferenças. Mas o ato de promover a participação é o diferencial que uma gestão democrática proporciona garantindo bons resultados.

2.3. Pesquisas em Gestão Escolar

Os artigos e monografias usados nesta subseção foram selecionadas com auxílio do metabuscador, Google Acadêmico, uma busca aprofundada nas bases de dados, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e base Scielo, com auxílio das palavras-chaves "Gestão Escolar, Função da Gestão e Liderança", assim, foram selecionados dezenove artigos, duas monografias e duas teses.

A escolha foi feita mediante o estabelecimento dos seguintes critérios: a) leitura do título e palavras-chaves; b) leitura do resumo e objetivos do trabalho; c) atender e ter aderência aos objetivos desta pesquisa. Se atendesse aos critérios, o artigo, monografia ou tese seria selecionado para um estudo mais aprofundado.

Na tabela abaixo, estão apresentadas as estratégias de seleção dos trabalhos e como foram feitas a análise bibliográfica dos conteúdos.

Tabela 2 - Estratégias de seleção dos trabalhos.

Ano	Autor	Título	Objetivo/questão problema
2018	OLIVEIRA, Ivana Campos MENEZES, Ione Vasques (artigo)	Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar	O artigo pretende contribuir para a sistematização do tema gestão escolar, identificando a existência ou não de lacunas na literatura sobre o assunto, analisando as publicações e a evolução do conceito de gestão.

2017	PARENTE, Juliano Mota (artigo)	Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar	Neste artigo teve-se como objetivo analisar a influência do gerencialismo na gestão das escolas públicas brasileiras, verificando-se em que medida essa nova tendência modificou a organização da escola e o trabalho do diretor.
2018	PEREIRA, Larissa Machado (monografia)	Os desafios da gestão escolar: Exercício de liderança para a condução do trabalho em equipe	Este trabalho busca através de levantamento bibliográfico e excertos de matérias de capa veiculadas entre os anos de 2015 e 2017 da revista gestão escolar, de caráter ilustrativo, responder a pergunta de pesquisa: ‘qual a importância da liderança na gestão das escolas?’
2012	HONORATO, Hercules Guimarães (artigo)	O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão	O objetivo desta pesquisa bibliográfica foi estudar a liderança do gestor escolar, no trato do seu trabalho diário, quer pedagógico ou administrativo.
2018	OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de CARVALHO, Cynthia Paes de (artigo)	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	Este estudo ressalta a relação entre um fator intraescolar — a liderança do diretor (percebida pelos professores da escola) — e um fator extraescolar — as políticas de provimento do cargo de direção da escola — com os resultados acadêmicos dos alunos.
2015	PEREIRA, Elson Rogério Bastos CARON, Lurdes (artigo)	A gestão no órgão regional de educação no município de Lages, no período de 1972-2012	Esta é uma pesquisa realizada com o objetivo de analisar as implicações das bases normativo-institucionais atribuídas ao Órgão Regional de Educação de Santa Catarina, no município de Lages, nas práticas de gestão educacional operadas pelos gestores, no período de 1972–2012.
2018	LIMA, Licínio C. (artigo)	Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?	Neste texto são apresentados alguns dos obstáculos políticos e organizacionais, também históricos e culturais, que têm dificultado a concretização de

			uma gestão democrática das escolas, incluindo uma análise crítica sobre o próprio conceito e sobre as suas exigências mais substantivas.
2001	LIBÂNEO, José Carlos (artigo)	O Sistema de Organização e Gestão da Escola	Neste capítulo são apresentados alguns elementos básicos para o conhecimento da organização escolar e para a atuação dos professores e do pessoal técnico-administrativo.
2019	PASSONE, Eric Ferdinando Kanai (artigo)	Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar	Este artigo discute a eficácia escolar com foco na gestão escolar nos últimos dezoito anos.
2018	BRAGA, Ana Maria Taveira (tese doutorado)	Gestão escolar: Estudo de caso	Essa investigação tem como objeto de análise a atuação do trabalho do gestor escolar em uma escola pública municipal do Estado de Minas Gerais, Frutal, frente às funções básicas e inerentes ao cargo nas dimensões administrativa e pedagógica.
2007	CURY, Carlos Roberto Jamil (artigo)	A gestão democrática na escola e o direito à educação	Este artigo tem como objetivo apontar decorrências e exigências de uma gestão democrática a partir do interior da escola e com fundamento no direito à educação, tal como dispõe o ordenamento jurídico sobre o assunto no Brasil.
2015	REGINATTO, Tatiane ROSA, Daiani Clesnei da MARTINS, Silvana Neumann DIESEL, Aline	Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea	A pesquisa se desenvolveu em uma abordagem qualiquantitativa, com o objetivo de identificar a compreensão de gestores escolares dos municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas acerca do empreendedorismo na educação.

	(artigo)		
2015	NICOLINI, Luciana Paludo (monografia)	A gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar	No presente estudo, apresentam-se as ações desenvolvidas em uma escola de Educação Infantil pertencente à rede municipal de ensino do município de Pouso Novo, RS.
2011	SILVA, Maria Charleny de Sousa da SILVA, Janaina de Sousa da (artigo)	Gestão democrática da escola e a qualidade social da educação escolar: um longo caminho?	Objetiva instigar reflexões acerca da gestão da escola pública e seu reflexo no processo de ensino e aprendizagem perpassando pela qualidade da formação dos trabalhadores da educação de modo geral.
2017	ROSA, Daiani Clesnei da (artigo)	A educação ambiental e a gestão escolar na percepção de diretores de escolas estaduais da 3aCRE/RS	O presente artigo visa descrever as percepções de um grupo de diretores de escolas vinculados à 3a. CRE/RS (Coordenadoria Regional de Educação) acerca do papel da gestão em relação à Educação Ambiental.
2017	AMORIM, António (artigo)	Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade	Esse artigo tem como objetivo fazer uma reflexão em torno do perfil do atual gestor educacional, destacando o sexo, a idade, a formação, o trabalho e a remuneração por sua atuação e desempenho junto às milhares de escolas espalhadas por todo o território nacional.
1992	PARO, Vitor Henrique (artigo)	Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade	O objetivo de identificar os obstáculos e as potencialidades da participação do usuário na gestão da escola pública, o artigo discute os determinantes imediatos dessa participação, presentes tanto no interior da escola quanto na comunidade por ela servida.

2016	ROSA, Daiani Clesnei da (tese doutorado)	As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do vale do taquari – RS/Brasil	Esta tese busca promover a discussão acerca da compreensão da educação ambiental na perspectiva da gestão escolar, tendo como objetivo geral investigar como os diretores das escolas estaduais pertencentes a 3ª Coordenadoria Estadual de Educação, localizadas no Vale do Taquari/RS-BR, compreendem o papel da gestão escolar e da educação ambiental nas escolas de educação básica
2019	RAMOS Sarah Daniele de Oliveira (artigo)	Gestão escolar: gestor escolar e conselho participativo	O presente artigo aborda questões sobre o papel do Gestor Escolar na condução e desenvolvimento de processos de gestão de qualidade, baseados na união de toda a comunidade escolar, a integração escola família e na participação de um Conselho Escolar ativo e participativo.
2003	BOTLER, Alice Happ (artigo)	Autonomia e ética na gestão escolar	Este trabalho discute a identidade do gestor escolar como profissional no contexto do debate neoliberal, impulsionando novas formas do fazer e do pensar educacional na busca da autonomia escolar.
2016	SILVA, Givanildo da SANTOS, Inalda maria dos (artigo)	A autonomia na gestão escolar: um olhar sobre a realidade da escola pública em Maceió	O presente trabalho é resultado de uma pesquisa empírica que teve como um dos objetivos perceber a vivência da autonomia na gestão escolar em uma escola de rede pública de Maceió.
2020	PERES, Maria Regina	Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de	Este artigo enfoca a gestão escolar frente a nossa realidade educacional e os desafios advindos com a pandemia e pós

	(artigo)	pandemia	pandemia.
2020	FREIRE, Juliana Gonçalves DIÓGENES. Elione Nogueira (artigo)	O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia	O presente estudo teve como proposta refletir sobre o ensino remoto e a importância da gestão escolar em momentos socialmente delicados.

Fonte: A autora (org).

Após a análise dos trabalhos expostos na tabela 2 e pensando numa forma de melhor apresentação destas análises, os trabalhos foram organizados por categorias. Essas categorias são as seguintes: conceitos de gestão escolar, liderança, função do gestor escolar, estudos de caso sobre a importância da gestão escolar, autonomia e o trabalho da gestão durante a pandemia. Essa organização permite compreender melhor as pesquisas já realizadas nesta temática.

A primeira categoria trata sobre conceitos de gestão escolar, a função e perfil do gestor a partir dos trabalhos dos seguintes autores, Oliveira e Menezes (2018) destacam conceitos sobre gestão escolar que complementam a visão de que gestão vem do originário do latim *gestione*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar e tem sua raiz etimológica em *ger* que significa: fazer brotar, germinar, fazer nascer. O fazer nascer luz de aprendizado.

Parente (2017) assegura que o diretor assume papel fundamental na escola, onde deve ser proporcionado o diálogo e a harmonia entre os sujeitos que compõem a escola. O ambiente escolar é o local onde todos devem se sentir minimamente felizes, é local de aprendizagem e construção, a gestão escolar tem papel de tornar esse ambiente harmônico.

Na segunda categoria, observam-se quatro autores que tratam sobre a liderança. Pereira (2018) afirma a necessidade de uma liderança positiva, inspiradora e mobilizadora da equipe para a reflexão e execução de processos efetivos, visando cumprir os objetivos da instituição escolar. Um gestor visto como inspirador é capaz de mobilizar e de alcançar objetivos comuns dentro da escola.

Honorato (2012) destaca que as ações específicas relativas à liderança do gestor escolar estão diretamente associadas às escolas eficazes, podendo fazer a diferença no

aprendizado dos seus alunos. Para Oliveira e Carvalho (2018) as reflexões apresentadas no artigo atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina, podendo influenciar indiretamente no desempenho escolar dos alunos. O diretor que consegue desempenhar sua função de forma proativa faz com que a aprendizagem daquele ambiente se desenvolva.

A terceira categoria abordada nos trabalhos de Pereira e Caron (2015), Lima (2018), Libâneo (2001), Passone (2019), Braga (2018), Cury (2007), Reginatto, Rosa, Martins e Diesel (2015), Nicolini (2015), Silva e Silva (2011), Rosa (2017), Amorim (2017), Paro (1992), Rosa (2016) e Ramos (2019) trazem estudos onde é abordado sobre a importância da gestão escolar através de relatos de experiência dos autores. Para Pereira e Caron (2015), os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa, esses processos procuram estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos para promover uma educação de qualidade.

Nesta mesma ótica, Amorim (2017) descreve que a gestão inovadora exige que todos participem do processo e contribuam para a consolidação de mudanças significativas no ambiente da escola. Desta forma, criando uma cultura escolar e educacional que traga uma visão de totalidade da vida escolar e que contribua para o desenvolvimento de habilidades e competências que irão fortalecer o trabalho do gestor, tendo a participação de equipes colaborativas e inovadoras.

Para Nicolini (2015) o ato de oportunizar à comunidade escolar o amplo acesso à instituição de ensino e participação direta na tomada de decisões permite que possa ser conhecido melhor o trabalho que a instituição desenvolve. Ramos (2019) destaca que o principal papel do gestor é saber acompanhar mudanças e auxiliar a ampliar a capacidade de realização da organização escolar, cativando a atingir potencial pleno e a tornar uma instituição que traga orgulho profissional a seus integrantes.

O que mais chamou atenção ao longo das leituras dos autores citados nessa categoria foi o modo em que eles esclarecem suas finalidades. Tratam o gestor como peça fundamental, mas não somente ele e sim todos que compõem o ambiente escolar. Assim, o papel do gestor torna-se imprescindível porque é através deste trabalho, em participação, que acontece a harmonia, o bem-estar e o aprendizado na escola.

As pesquisas da quarta categoria dizem respeito à autonomia e ao trabalho da gestão escolar durante a pandemia, a partir dos trabalhos de Botler (2003), Silva e Santos (2016), Peres (2020) e Freire e Diógenes (2020).

Botler (2003) traz o conceito de autonomia como controle de função que passa a ser exercido não por seus pares gestores, mas sim por seus pares colegas de trabalho da escola e da comunidade em que desempenha sua função. Para Silva e Santos (2016) a autonomia da gestão escolar possibilita que os diferentes sujeitos que compõem a escola possam relativamente trabalhar a partir de seus anseios e das demandas da comunidade na qual a instituição está inserida.

As autoras destacam autonomia relacionada à responsabilidade e participação, tendo a vivência de um trabalho favorável em uma perspectiva democrática a todos os envolvidos. Nessa perspectiva, o gestor deixa de ser visto como alguém que exerce poder e desempenha papel de quem toma as decisões, passando a desempenhar a função de gestão compartilhada com os demais membros da comunidade escolar aberta e democrática.

Peres (2020) fala sobre os desafios encontrados durante a pandemia Covid-19. As escolas, nesse momento, encontram-se em uma nova realidade, uma nova dinâmica de aprendizagem. A autora aborda a importância de um bom desenvolvimento da gestão escolar baseada em princípios democráticos, a gestão participativa tem o efeito de propor estratégias para resolução de problemas.

A autora ainda afirma que

diante disto, fica evidente a importância do gestor escolar no desempenho de suas funções, entretanto, quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil (PERES, 2020, p. 4).

Diante disso, o gestor deverá inovar e considerar a realidade socioeducacional refletidas nas necessidades e possibilidades do ambiente escolar.

Portanto, os diferentes relatos deixam claros os objetivos e a semelhança entre as formas de desenvolver o processo de gestão educacional, na qual o gestor desempenha sua função e traz algumas características de seu trabalho. Observou-se, também, que entre as quatro categorias foram trazidas harmonia e valorização como aspectos necessários para o desenvolvimento do processo de gestão escolar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta subseção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo quer seja, o delineamento da pesquisa e os sujeitos do estudo.

3.1 Delineamento do estudo

Este estudo trata de uma pesquisa de tipo exploratória, de natureza qualitativa, considerando seu objetivo. Segundo Gil (2010, p. 27) “a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. Essa pesquisa buscou estudar o conhecimento da realidade como forma de obter maior conhecimento sobre o problema a ser pesquisado.

Pela abordagem, esta se refere a uma pesquisa qualitativa. Do ponto de vista de Chizzotti (2017, p. 98), "a abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito." A abordagem busca estudar as experiências entre o pesquisador e o entrevistado.

3.2 Amostragem e sujeitos da pesquisa

A pesquisa contou com o método de coleta de dados através de entrevistas, para que assim a pesquisadora tivesse oportunidade de conhecer mais sobre a prática da gestão escolar num estabelecimento público. Segundo Gil (2008 p. 109), ‘’ A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação’’. A partir desse pressuposto, a entrevista veio a contemplar o objetivo do estudo: compreender como a gestão escolar desenvolve e exerce suas funções para assegurar uma educação participativa e de qualidade.

A razão da escolha dos sujeitos entrevistados foi de forma intencional com duas diretoras de escolas municipais da cidade de Restinga Sêca / RS. As escolas de atuação das gestoras foram as mesmas em que a pesquisadora realizou seus estágios em regência

e, por esse motivo, a escolha foi intencional, devido à vivência mais direta com a organização do ambiente escolar.

3.3 Processo de coleta dos dados

A pesquisa conta com estudo de tipo exploratório, de natureza qualitativa. Sendo o instrumento de pesquisa entrevista estruturada, contendo perguntas de simples interpretação, onde foi conseguido mostrar a situação do ponto de vista das entrevistadas.

As duas entrevistadas são gestoras da rede municipal da cidade de Restinga Sêca / RS, localizada na região da Quarta Colônia Italiana, parte central do estado do Rio Grande do Sul. A Quarta Colônia é composta pelos seguintes municípios: Agudo, Dona Francisca, Faxinal do Soturno, Ivorá, Nova Palma, Pinhal Grande, Restinga Seca, São João do Polêsine e Silveira Martins.

As entrevistadas possuem formação superior em Pedagogia e atuam na rede municipal há mais de 10 anos. Devido ao cenário atual, nesse momento pandêmico, as escolas estão seguindo protocolos de segurança através do Modelo de Plano de Contingência para Prevenção, Monitoramento e Controle da Transmissão de COVID-19, e, por esse motivo, a escolha do número de participantes foi de forma intencional devido as restrições ao recebimento de visitantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise teve como foco compreender como a gestão escolar municipal organiza e desenvolve suas habilidades para trabalhar com os desafios da dimensão educacional. As entrevistadas foram identificadas por letras e números (G1 e G2), visando preservar as suas identidades.

O roteiro de perguntas foi disponibilizado previamente como solicitado pelas gestoras. Ele contou com 11 perguntas separadas por categorias como: a compreensão do conceito de gestão escolar e gestão participativa, desafios e habilidades no trabalho da gestão, organização e interação, liderança e autonomia. A análise das perguntas não está organizada por categorias, porque as respostas foram tão interessantes e importantes que serão abordadas enquanto processo de análise.

A entrevista com a G1 foi marcada para o turno da tarde, ao chegar à escola ela foi muito receptiva com a pesquisadora. A entrevista foi realizada na biblioteca por duas razões: primeira porque a sala da direção é em conjunto com a dos professores (segundo a diretora ela prefere dessa forma, pois assim fica mais próxima aos professores) e segunda porque não haveria barulho que poderia atrapalhar e/ou interromper o trabalho. A pesquisadora levou consigo o roteiro de perguntas e também um gravador instalado no celular para poder registrar as declarações.

Ao iniciar a entrevista a G1 estava bastante ansiosa, mas ao longo da conversa e entre uma pergunta e outra, ela se tranquilizou. Foi um momento muito gratificante e harmonioso com muita troca de conhecimento. Como pesquisadora e também estagiária, senti-me mais próxima do ambiente escolar e mais segura também para nortear a entrevista.

Já a entrevista com a G2 foi feita através do *WhatsApp*. Foram marcadas algumas datas anteriores, mas apesar de a pesquisadora estar presente na escola durante o período de estágio, não foi possível a realização da entrevista, pois a G2 mostrou-se bastante atarefada, resultando num certo incômodo por não conseguir parar para realizar o diálogo. Desta forma, a entrevistada solicitou o envio prévio do roteiro de perguntas e também se seria possível que a entrevista fosse encaminhada através de áudios pelo *WhatsApp* em algum momento que ela estivesse com tempo livre. A pesquisadora

concordou com a solicitação, pois percebeu que ela estava com bastantes demandas de reuniões e assuntos para tratar.

Com isso, a pesquisadora observou e compreendeu as funções e exigências da gestão nesses momentos, pois ela sempre compartilhava o que estava trabalhando. Essa troca foi prazerosa para a pesquisadora, porque foi possível ficar mais próxima do trabalho da gestora.

Então, foi combinado que a gestora enviaria suas respostas via *WhatsApp*. Nos áudios foi possível perceber certa agitação da gestora no início das respostas, pois ela declarou que estava com dificuldades para ler algumas perguntas, uma vez que tinha tirado uma foto da folha. Ao longo dos áudios ela se tranquilizou. A falta de presença entre a pesquisadora e entrevistada foi notada, pois em alguns momentos a entrevistada mostrou não compreender o que estava sendo solicitado. A entrevista acabou sendo enviada em dois dias, uma parte foi respondida em um dia e o restante em outro.

Conforme o roteiro de perguntas (em anexo), nesta parte são apresentadas as respostas das duas diretoras, sendo que a transcrição de suas falas aparecem em itálico para se diferenciar dos demais textos. As gestoras, ao serem questionadas sobre a compreensão de gestão foram dadas as seguintes respostas:

G1 “[...] eu entendo a gestão como algo bem diferente da parte de administração, administração é mais técnica, mais burocrática, a gestão é quando a gente consegue trabalhar com pessoas [...] tu ser capaz de trabalhar com as diferenças com a intertextualidade com aquilo que cada um tem de bom.[...] a parte administrativa claro que tem, mas a parte administrativa numa escola, por exemplo, ela é aquela parte que o diretor consegue fazer, fazer um orçamento, fazer uma compra, pagar uma conta, agora a gestão ela envolve pessoas [...]”.

G2 “Olha, para mim... gestão é uma forma como é que vou te dizer... de administrar uma escola como um todo né, tanto assim o desenvolvimento da educação educacional no caso o profissional né, responsável de observar as necessidades da escola às particularidades de cada setor tanto né, o físico, o financeiro né, o humano o de recursos humanos, enfim tu gerencia tudo [...]”.

É interessante comparar as respostas das duas diretoras, pois uma compreende a gestão como pedagógica e isolada da técnica e a outra, vê como algo mais técnico e burocrático. A gestão escolar deveria desempenhar o papel de mediadora das duas partes. Segundo Rosa (2017, p. 9) “o diretor escolar na sua função de gestor é percebido como um ator social que passa a ter um reconhecimento basilar na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos”. Sendo assim, compreende-se que

muitos gestores ainda não possuem clareza suficiente sobre o real – e importante – papel que desempenham junto aos estabelecimentos escolares.

Por meio das entrevistas e convivência no ambiente escolar, foi possível perceber que é desafiador desenvolver um trabalho de gestão no mesmo município, uma vez que os sujeitos que exercem essa função têm diferentes visões sobre a forma de desenvolvê-lo. Os autores ressaltam que é importante o gestor ter consciência que ele precisa atender as duas partes, tanto técnica quanto pedagógica.

Seguindo o roteiro de perguntas, as gestoras foram questionadas de como entendem a gestão participativa e elas trouxeram:

G1 “Gestão participativa no meu ponto de vista é quando todos as pessoas envolvidas participam, pais, alunos, funcionários, hãm.. lideranças da comunidade, todo mundo participa das decisões e também das ações [...]”.
G2 “[...] é uma parceria que tem assim junto a tua instituição, a comunidade onde ela está inserida né, no caso os alunos a família, professores e funcionários né, todos eles né cooperam, dão suas opiniões [...]”.

As duas diretoras têm a mesma compreensão de gestão participativa, elas percebem que a gestão participativa significa envolver todos os sujeitos da comunidade escolar. Segundo Lück (2011, p. 22) entende-se que “o trabalho educacional, por sua natureza, demanda um esforço compartilhado, realizado a partir da participação coletiva e integrada dos membros de todos os segmentos das unidades de trabalho envolvidos”. Assim, fica notória a importância do entrosamento de todos os segmentos da comunidade escolar para assegurar maior viabilidade de sucesso na gestão da escola.

Ao serem questionadas sobre qual é o maior desafio encontrado no trabalho da gestão escolar as respostas trazidas foram:

G1 “Lidar com as pessoas, lidar com as pessoas, é conseguir conciliar as diferentes opiniões, os diferentes egos[...] a gente tem que respeitar todo mundo, a gente tem que aproveitar o que cada um tem de melhor, tem que conseguir é... fazer com que a pessoa perceba que ela tem uma potencialidade que às vezes que nem ela não sabe que ela tem [...]”.
G2 “Olha para mim o maior desafio... tem vários né, tem vários desafios assim, mas o que é de suma importância no meu ponto de vista eu G2 é a questão da evasão escolar [...] uma das coisas principal evasão escolar em primeiro lugar o resto se corre atrás, mas o aluno, nós precisamos do aluno dentro da sala, nós precisamos do aluno que ele nos dê retorno, o retorno e o suporte do seu aprendizado [...]”.

Aqui se percebe as diferentes visões das diretoras. Quando é assumido um papel de liderança como a gestão escolar, o gestor deve desenvolver habilidades para trabalhar com os diversos desafios que possam surgir. O trabalho do gestor escolar se caracteriza

pela necessidade de organizar e orientar caminhos dentro da escola que viabilizem o sucesso dos educandos (PEREIRA, 2018). A autora ainda fala que

trabalhar diretamente com pessoas exige equilíbrio e empatia. São ideias diferentes, realidades variadas e potencialidades distintas. Unir todas as especificidades em prol de um objetivo comum é o grande desafio, mas é o grande diferencial do gestor escolar que unicamente garante o funcionamento da escola, daquele que a impulsiona para a excelência (PEREIRA, 2018, p. 44)

Portanto, uma das qualidades esperadas num gestor é a flexibilidade, pois assim conseguirá atender às necessidades de seus pares ao mesmo tempo em que aponta caminhos para o êxito administrativo e pedagógico de sua escola.

Ao serem perguntadas sobre como é desenvolvida a habilidade para trabalhar com os desafios da dimensão educacional, foi respondido:

G1 *“Ver o potencial que a pessoa tem de melhor e muitas vezes se colocar no lugar do outro [...] as pessoas tem que se respeitar, então tornar a escola um lugar agradável para todos que todos se sintam minimamente bem, se sintam confortáveis de estar ali [...] isso é uma habilidade que eu acho que eu adquirir para lidar com essa questão de tentar tornar a vida das pessoas melhor aqui na escola [...]”*.

G2 *“[...] acompanhar os dados pertinentes ao, ao desempenho escolar dos alunos[...] os desafios que estão sendo lançados tu tem que achar uma maneira pra suprir essa, essa dificuldade ou alguma coisa que dentro né, dentro da habilidades do trabalho consiga ser resolvido [...]”*.

Percebe-se que a G1 compreende a pergunta feita, pois ela relata uma habilidade que adquiriu com o trabalho na gestão. Já a G2 fala sobre a resolução do trabalho da gestão. A habilidade é uma característica adquirida ou não por um indivíduo. Ao longo do estágio feito na escola onde a G2 exerce o papel de diretora, foi possível notar que ela desenvolveu habilidades como empatia para trabalhar alguns dos desafios que surgiram ao longo do seu trabalho.

Nicolini (2015, p. 12) destaca que

[...] Um diálogo aberto entre as duas esferas permitiria desenvolver um trabalho de parceria por meio do qual todos os envolvidos venham a participar ativamente das atividades propostas pela escola, tendo seus interesses contemplados no exercício da proposta. Para tanto, torna-se necessário desenvolver mecanismos de participação e exercício da democracia que permita alcançar um maior envolvimento de todos em suas responsabilidades.

Assim, não restam dúvidas de que o diálogo franco entre os segmentos escolares é um aliado na busca e conquista da excelência escolar. Também assumir postura empática pode fazer a diferença quando se trata de relações humanas.

Quando questionadas sobre como a gestão desenvolveu a organização e quais foram os desafios da escola durante a pandemia as diretoras relataram:

G1 “ [...] se reorganizar de forma que todas as crianças tenham acesso, que todos os professores consigam receber essas atividades de volta e que todo mundo seja feliz, apesar de tudo, todo mundo seja feliz.”

G2 “[...] começou a construção né do ensino híbrido essa questão toda da, da das crianças nessa plataforma que o município tava querendo comprar aí a gente fez, se reuniu, se organizou [...] tivemos a primeira reunião do COE que é o plano de contingência que o estado passa para os municípios para nós nos organizarmos e receber essas crianças ou para pais buscar nem que fosse impressas essas atividades[...] organizamos as salas [...] elas são todas sinalizadas com fitas respeitando o plano de contingência né, e temos ali cada sala tem o teto preocupação que são 2 m de distância [...] fazendo o distanciamento entre as pessoas, tendo uma responsável com o termômetro, hãm... medindo febre, álcool gel ou álcool líquido 70 tem que ter uma sala caso aluno venha ter um tem os sintomas febril, sintoma de gripe [...] os refeitórios são dentro a gente organizou tudo que antes cabia 30 crianças vamos supor e hoje nós temos um refeitório que cabe 12 crianças [...] a entrada tem que ser por um lado e a descida por outro [...]”.

As gestoras trazem a mesma visão: a preocupação com o aluno. A pandemia trouxe muitos desafios para a escola e, nesse sentido, o gestor desempenha o papel de mediador de estratégias na organização da escola onde todos são beneficiados mesmo em uma situação tão delicada. De acordo com Freire e Diógenes (2020, p. 9) “cabe à gestão escolar relativizar a realidade social de seu corpo discente para que nenhum estudante se sinta prejudicado por não ter recursos para acompanhar as aulas e o desenvolvimento dos conteúdos”.

Sob esse viés, a realidade pandêmica vivida em ambiente escolar – e que modificou drasticamente a forma de ensinar e aprender – também serviu para sensibilizar docentes, discentes e demais segmentos escolares para as fragilidades inerentes no meio escolar, principalmente considerando as diferenças socioeconômicas da comunidade local.

Seguindo o roteiro foi perguntado como é feita a interação entre a escola e a comunidade escolar:

G1 “Bom, eu penso que a interação é feita quando a gente consegue trazer a família para escola, conversar com essa família [...] conversar com a comunidade escolar que a comunidade toda, quando eu falo em comunidade, eu falo tanto em pais, alunos, de lideranças, enfim pessoas em torno da escola que eles consigam ver a escola como um lugar importante tanto pra vida dos filhos quanto para a vida local aqui [...] como é que a gente tem feito essa interação, agora através de ligações, um contato né, se tu me perguntar como vocês se comunicam, como vocês interagem com as famílias né, a gente liga, manda bilhete, hãm... chama aqui na escola para conversar, atende os pais quando eles vem aqui, tenta tratar todos da melhor forma possível [...] claro que se fosse em tempos normais né essa interação seria mais intensa e mais presente né, mas agora a gente tá fazendo com a maneira que a gente consegue.”

G2 “[...] envolve todos os departamentos que estão associados com a prática escolar[...] a gente tenta, interage com a família né, sempre tendo um olhar para o outro né, nós temos muito a questão assim ó como tem hoje essa questão dessa plataforma a gente tem muita pena né tem algumas pessoas da comunidade que a gente sabe o que são pessoas vulneráveis né com problema de vulnerabilidade social até pelo momento quando é que a gente está vivenciando né então tu tem que ter um olhar uma empatia outro e tentar resolver aquilo né que a família ou a comunidade está passando.”

As entrevistadas trazem a maneira como elas realizam a interação com a comunidade, pais, alunos. A G1 explica com detalhes como realiza a interação com a comunidade. No entanto, a G2 é bem sucinta ao explicar. A promoção da gestão democrática, como a Lei de Diretrizes e Bases traz, é dever da gestão inserir a comunidade no ambiente escolar, em que todos possam opinar e participar.

A escola está vivenciando um momento pandêmico e por isso, muitas vezes, não consegue uma ligação mais direta com essas famílias, mas se faz necessário que todos tenham o direito de conhecer o que está acontecendo, quando for preciso auxiliar, principalmente, com atividades escolares, eles saibam que tem o apoio da escola.

Como descrito por Ramos (2019, p. 6) “um dos principais objetivos da escola hoje é favorecer uma participação que gere compromisso da família e do corpo escolar com a aprendizagem e o sucesso escolar do aluno e o compromisso da escola com a inserção cultural da família e da comunidade.”

Ao longo da trajetória escolar, sempre foi um percalço conseguir aliar a família com o processo de aprendizagem das crianças. Porém, o ensino remoto forçou essa relação. Muitos pais, de um momento para o outro, tornaram-se orientadores da aprendizagem dos filhos e isso não aconteceu de maneira tranquila e espontânea o que resultou, em alguns casos, em estresse emocional tanto para pais, quanto para alunos. Assim, não há dúvidas de que a escola (entende-se aqui todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem) possui papel primordial na educação e a família, uma aliada extremamente importante e também protagonista nessa construção de aprendizagens.

A seguinte pergunta do roteiro foi: quais as ações técnicas e psicológicas foram realizadas aos professores para o desenvolvimento de trabalho didático-pedagógico durante a pandemia. As gestoras trouxeram:

G1 “[...] o que que eu gestora da escola faço, eu ouço, eu ouço, seja queixa, seja elogio, seja só um desabafo, eu ouço, eu ouço e muitas vezes eu ouço sem emitir um parecer no final, não tu tá errado, não está certo, eu ouvi porque às vezes a pessoa só quer falar, ela só quer que alguém escute, ela não quer que tu resolva o problema dela, do mundo todo ou da pandemia, ela só quer que tu ouça [...] a minha supervisora ela cuida bem da parte técnica operacional, assim, das coisas entendeu, ela tá sempre disponível

para tirar dúvidas, pra ajudar o professor, porque se tu pensar eu não sei se as ações técnicas teriam a ver com isso, mas se tu pensar o nosso professor não está preparado para a tecnologia, nós não fomos formadas pra isso, então a gente tem esse apoio técnico no sentido de ter uma pessoa que consegue olhar tuas atividades, te ajudar a organizar, é... e xerocar, organizar [...]”.

G2 “[...] logo se criou as práticas restaurativas onde teve vários cursos, assim ó, com certificados e as pessoas enquanto estavam nas suas casas tinha semanal essa questão de palestras e coisas, até para, para essa questão psicológica dos professores né, dos professores não, de todas as pessoas que gostariam de participar, isso foi aberto ao público e aí as nossas professoras tiveram esse suporte e quantas técnicas que teve é o conforme a demanda que a.. a secretaria de educação mandava para as escolas e os gestores né juntamente com a supervisão [...] treinamento já desde o ano passado se organizando para essa plataforma[...] teve o suporte da supervisora teve, tem o suporte da secretaria de educação [...]”.

A G1 apresenta uma visão mais pedagógica e de escuta; a G2, mais técnica e de preocupação com a qualificação dos professores. No momento em que a escola se encontra, o modo de lecionar mudou, a insegurança tornou-se mais presente, o medo do novo, tanto a parte psicológica como a técnica tornaram-se fundamentais.

O professor precisa de alguém que escute seus anseios, mas também que o auxilie nesse novo normal. As duas diretoras trazem o relato em que as supervisoras dão o suporte necessário aos docentes, mas não se pode esquecer que a gestão é o todo, cabe ao diretor também compreender e se qualificar para que consiga também auxiliar seu corpo docente, a pandemia veio para mostrar novos modos de desenvolver as ações no ambiente escolar. Dessa forma, Peres (2020, p. 3) afirma que “essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula”.

A autora ainda afirma que, “[...] o gestor escolar necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais” (PERES, 2020, p. 6). O diretor deve proporcionar oportunidades de cursos de capacitação onde os docentes possam desenvolver novas habilidades para lidar com o cenário atual das escolas. Os professores necessitam de suporte para desenvolverem suas aulas da melhor maneira possível.

Portanto, urge propiciar aos docentes, gestores e demais envolvidos da tarefa de ensinar e aprender momentos de aprimoramento de habilidades tecnológicas, psicológicas, empáticas para que assim o ensino seja menos traumático e mais

proveitoso; menos individual e mais coletivo. O momento exige o compartilhar de ações de êxito e o estudo dos insucessos. Em suma, um reaprender coletivo em prol da aprendizagem dos discentes.

Seguindo o roteiro de perguntas as gestoras responderam sobre o que elas compreendem por liderança:

G1 “[...] o líder deixa as pessoas irem e ele vai atrás, ele junta os que se perderam, ele alinha os que não estão bem alinhados, mas ele deixa os outros irem e quando a coisa dá certo o mérito é de todos [...]”.

G2 “[...] liderar é tu fazer uma liderança de um grupo de pessoas, no caso eu lá né lidero um grupo de de professores e funcionários e monitores né e qual é o papel da gestão [...] o meu papel né é desempenhar a questão da visão dos valores dos objetivos da escola né e ter as abordagens em relação às mudanças né que tem dentro da escola e tem que ter decisões firmes também e objetivas, tu tem que ser firme e objetiva, mas sempre tentar construir coletivamente né, no coletivo, não tu impor [...]”.

Ambas as gestoras entendem que o líder é a pessoa que constrói as relações, trabalha com valores e objetivos comuns, dá oportunidade e auxilia quando necessário. Meneghetti (2012, p. 150) descreve o líder como “o centro operativo de diversas relações e funções, é aquele que sabe individuar a proporção de como se movem as relações da vida e sabe aplicar, situação a situação, a fórmula justa para resolver e realizar econômica, política e socialmente.” O autor ainda afirma que o líder “é uma pessoa que, estabelecido um escopo, busca e cria os meios e as pessoas funcionais ao escopo” (MENEGHETTI, 2013, p. 22). O líder é a mente e se torna o centro das operações, usando a inteligência para alcançar os objetivos.

Ao serem questionadas sobre como elas desenvolvem a habilidade de liderança nos professores e demais funcionários, relatam:

G1 “Deixa eles fazer, deixa eles fazer, porque daí eles vão mostrar aquilo que são capazes de fazer, muito professor tem muita capacidade, muita funcionária da escola também [...] nem todos nasceram para ser líderes né, mas a liderança daqueles que conseguem, ela faz muita diferença no todo, no contexto geral, então é deixar a pessoa fazer, vamos ver o que ela é capaz de fazer”.

G2 “[...] liderança é um conceito meio complexo né e abrange um conjunto de pessoas e comportamentos e atitudes voltadas né para influência sempre das pessoas [...] acho assim que ser bem democrático né e às vezes se as decisão para serem tomadas com a participação de uma forma de todos né, pra compartilhar essa liderança, eu acredito no meu ponto de vista, eu acho que esse tipo de, de liderança isso tu deve ter com os professores e funcionários [...] nós temos que ter muito respeito temos que ter muita empatia, empatia hoje e pessoalmente hoje com o que estamos vivenciando né, tudo que aconteceu nessa covid 19, então nós temos que ter um olhar mais solidário né, não tanto de cobrança mas juntos, juntos tentar resolver as coisas não de modo de impor, mas compartilhar [...]”.

As entrevistadas expõem de formas diferentes. Uma, é bastante direta sobre como desenvolve essa habilidade em seu contexto; já a outra, traz a liderança como algo complexo, mas que acha importante sim ser democrático no modo de gerir. Uma gestão ativa necessita da contribuição de todos e por isso é tão importante que haja democracia no ato de gerir. O gestor deve ter um olhar sensível para auxiliar e valorizar o que cada um tem de melhor e desenvolver habilidades em sua equipe, sabendo o que cada um tem a oferecer. Uma gestão participativa contribui para tornar os sujeitos autônomos para enfrentar novos desafios.

Segundo Reginato *et al.* (2015, p. 6)

nas escolas em que a gestão é participativa, toda a comunidade escolar é envolvida. As diferentes opiniões são valorizadas e a troca de ideias torna-se constante, colaborando, assim, garantindo maior envolvimento dos sujeitos, visando à promoção de um ambiente de aprendizagem mais eficaz.

Fica evidente, portanto, que o caminho para o sucesso de todos os indivíduos envolvidos na aprendizagem passa por uma gestão participativa. Saber ouvir, acatar sugestões, buscar soluções de forma conjunta, dividir anseios e compartilhar conquistas são ações bem-vindas nesse contexto.

As entrevistadas foram questionadas sobre o que compreendem sobre autonomia e respondem:

G1 *“Eu acho que autonomia é a gente conseguir ser autônomo para fazer as coisas que a gente gostaria de fazer, mas ter autonomia no sentido de, eu vou ser responsável pela ação [...] então essa autonomia na gestão, no trabalho de gestão é essa da gente conseguir juntar o cada um sabe né e ter autonomia enquanto escola.”*

G2 *“[...] uma base que temos que ter para construção da autonomia da escola é se fazer, assim ó, necessária a elaboração do projeto político pedagógico[...] ele é um documento onde tu vai, um fruto de uma discussão e do consenso entre todos os trabalhadores da escola [...] o projeto político pedagógico ele tem que ser bem construído com todas, com todos fazendo parte né, para que qualquer coisa que houver na escola que haver na escola de, de incorreto a gente se baseia nele que nos dá o suporte né, daquilo que a gente escreveu, daquilo que construiu juntos [...]”*

As gestoras caracterizam autonomia em seus trabalhos de gestão como ato de responsabilidade. A autonomia dentro da escola está vinculada ao modo em que o gestor trabalha, ela é uma divisão, é por isso, como citado pela diretora G2 a importância da elaboração do projeto político pedagógico, ele será o consenso entre todos e também a segurança do protagonismo dos trabalhadores dentro da escola.

Botlern (2003, p. 11) caracteriza autonomia como “a autonomia refere-se aí à desconcentração de poder, à distribuição da ação, à partilha e ao trabalho especializado,

fragmentado, diferente da ideia de descentralização”. A autonomia, nesse contexto, possibilita a participação de diferentes pessoas e papéis dentro do ambiente escolar.

As autoras Silva e Santos (2016, p. 3) afirmam que

para a autonomia da escola pública, é necessária a participação significativa dos diversos segmentos, a autonomia financeira e a concretização de sua proposta pedagógica, isso porque é pertinente que a instituição escolar construa/vivencie práticas participativas e autônomas nos processos de decisão, organização e administração.

Sob esse viés, fica claro que a escola constrói sua autonomia a partir do momento que ouve seus partícipes, quer seja para a resolução de questões rotineiras do ambiente escolar, quer seja para a construção do seu projeto político pedagógico. Para tanto, o gestor pode contar com toda a comunidade escolar.

Para encerrar o roteiro de perguntas as gestoras foram questionadas sobre como elas desenvolvem a autonomia nos professores e demais funcionários:

G1 “[...] eu penso que autonomia é deixar todo mundo ter a sua ideia, todo mundo participar né ser autonomo, autonomo no sentido de ser protagonista [...] todos podem colocar em prática e todos tem que arcar com suas consequências[...]”.

G2 “[...] é tu tá sempre à frente das suas próprias experiências né, no caso de das suas ações, as tuas decisões que tu toma e também não é nada mais do que que justo a atitude, as atitudes que a gente tem né, eu acho que são, são três, experiências né, ações, decisões e atitudes, são quatro coisas que a gente tem que ter sempre tem em mente como professor, seja como que for [...] então para mim autonomia uma coisa que é que a gente tem que sim compartilhar com as pessoas, tu tem que dar um voto de confiança”.

As duas diretoras trazem de modo claro e, novamente, que em seus pontos de vista a autonomia está lado a lado com a responsabilidade. Ambas relatam a forma como desenvolvem a habilidade de autonomia nas instituições de ensino em que estão inseridas de forma que todos tenham experiências, mas que, acima de tudo, sejam responsáveis por suas ações. De acordo com Silva e Santos (2016, p. 2) “a autonomia da gestão escolar possibilita que os diferentes sujeitos que compõem a escola possam relativamente trabalhar a partir de seus anseios e das demandas da comunidade na qual a instituição está inserida”.

As autoras ainda afirmam que “a autonomia, nesse contexto, possibilita que cada sistema de ensino consiga articular-se com os diferentes atores e setores sociais efetivando políticas educacionais para as escolas, numa perspectiva democrática e participativa” (Silva e Santos, 2016, p. 4). A autonomia das escolas está relacionada à realidade de cada ambiente escolar. O projeto político pedagógico é um instrumento que reflete a proposta educacional da instituição de ensino e dá liberdade para os envolvidos

realizarem atividades de modo autônomo. Por essa razão é importante que a comunidade escolar esteja reunida na elaboração do documento.

Ao analisar as respostas foi possível constatar que na gestão escolar ainda existem espaços a serem preenchidos com relação direta ao trabalho desenvolvido pelo gestor da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar está relacionada com a participação de todos os envolvidos de forma consciente e responsável, promovendo ações em equipe na busca de objetivos comuns. As decisões e atitudes coletivas possibilitam mais resultados significativos para os processos de ensino e de aprendizagem.

O gestor tem o encargo de inovar, criar e planejar. Enquanto líder está à frente da função de estimular e auxiliar sua equipe para que as conquistas sejam alcançadas, assegurando que todos os envolvidos estejam sendo beneficiados. Favorecer um ambiente participativo não é tarefa fácil, o gestor deve conhecer a sua equipe, quais são as suas exigências e, a partir das necessidades, ter flexibilidade e criatividade na solução das situações que possam surgir.

Diante das necessidades dos profissionais, o gestor deve investir em capacitações e reuniões pedagógicas favorecendo o diálogo. Mas, não basta apenas a formação ser ofertada, é necessário que o gestor seja um profissional interessado e dedicado para que o sucesso pedagógico ocorra. É necessário ter-se uma visão ampla e conceder um espaço para que a inovação aconteça. O líder não deve medir esforços para buscar, constantemente, aprimoramento profissional.

Ao analisar o roteiro de perguntas feito às duas gestoras entrevistadas, foi possível perceber que ainda existe uma lacuna a ser preenchida com relação à divisão que acontece entre gestão na área pedagógica e administrativa, enquanto na verdade a gestão deve exercer a união. Outros aspectos que foram possíveis constatar, dizem respeito à necessidade de realizar auxílio técnico/psicológico ofertado aos professores, assim como, também, estimular e promover a participação dos mesmos em ações da escola.

Em vista disso surgiram alguns questionamentos como: Será que a gestão não precisa também de capacitação para conseguir melhor desenvolver sua função? Como esses gestores foram/são preparados para essa função? Quem está preocupado em auxiliar os gestores dentro da escola? Porém, esse não foi o foco desta pesquisa, mas que serão questionamentos para pesquisas futuras.

Acredita-se que essa pesquisa auxiliou a organizar um referencial teórico significativo acerca da temática de gestão escolar, possibilitando conhecer o perfil da gestão de duas escolas municipais localizadas em de Restinga Sêca/RS em relação à

compreensão de como a gestão escolar se organiza para trabalhar com e os desafios encontrados da dimensão educacional atual.

A pesquisa conseguiu, de forma parcial, responder a questão problema do trabalho. Algumas características da gestão escolar foram alcançadas, mas entre elas ficaram dúvidas e alguns novos questionamentos. A pesquisadora e escritora desse trabalho compreendeu que a gestão é peça fundamental da escola, mas que ela somente consegue fazer um bom trabalho se tiver ao seu lado as pessoas que compõem essa instituição. Assim sendo, é de suma importância a necessidade de propor à organização da escola fundamentos democráticos participativos. É preciso envolver todos no processo de tomada de decisões e na elaboração de ações dentro do ambiente escolar, fortalecendo vínculos e potencializando as aprendizagens.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, António. **Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade**. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/349/34951149005>. Acesso em: 25 jun. 2021.
- BOTLER, Alice Happ. **Autonomia e ética na gestão escolar**. 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416106>. Acesso em: 11 maio 2021.
- BRAGA, Ana Maria Taveira. **Gestão escolar: estudo de caso**. 2018. 191 f. Tese (Doutorado) - Curso de Serviço Social da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca, 2018. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/180263>. Acesso em: 25 maio 2021.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/96**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 04 ago. 2020.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo. ed. Cortez, 2017.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. **A gestão democrática na escola e o direito à educação**. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19144> Acesso em: 14 out. 2020.
- FREIRE, Juliana Gonçalves; DIÓGENES, Elione Nogueira. **22- O ensino remoto e o papel da gestão escolar em tempos de pandemia**. 2020. Disponível em: https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-5639ac7a6482313439436f4e809a2599a12136a8-segundo_arquivo Acesso em: 02 jun. 2020.
- FREIRE, Paulo. **cuidado, escola!** desigualdade, domesticação algumas saídas e dividindo opiniões multiplicando cultura. Editora brasiliense, 1987. 1ª edição, 1980. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3278609/mod_resource/content/1/Cuidado%20Escola Acesso em: 20 jun. 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. 2012. Disponível em: https://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8. Acesso em: 04 fev. 2021.

LIBÂNEO, José Carlos. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola**. 2001. Disponível em: <https://www.faal.com.br/arquivos/complm/Semana2Texto4.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2021.

LIMA, Licínio. **Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública?** 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/YCPpdwGWZshhVyhjwpzHZtp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 maio 2021.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. ed. Vozes, 2011. Série de Cadernos em Gestão.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro Acesso em: 12 ago. 2020.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. ed. Vozes, 2008. Série de Cadernos em Gestão.

MENEGHETTI, Antonio. **A psicologia do líder**. 5. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2013.

MENEGHETTI, Antonio. **Dicionário de Ontopsicologia**. 2. ed. Ver. Atual. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2012.

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro, RS: Ontopsicológica Editora Universitária, 2014.

NICOLINI, Luciana Paludo. 12- **A gestão democrática e a participação ativa da comunidade escolar**. 2015. 44 f. TCC (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, Universidade Federal do Rio Grande do Sul Faculdade de Educação, Santa Cruz do Sul, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/151651> Acesso em: 12 abr. 2021.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado; CARVALHO, Cynthia Paes. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt> Acesso em: 22 maio 2021.

OLIVEIRA, Ivana Campos; MENEZES, Ione Vasques. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar**. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PARENTE, Juliano Mota. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/12535> Acesso em: 25 abr. 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão da Escola Pública: a Participação da Comunidade**. 1992. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/1092>
Acesso em: 10 jun. 2021.

PASSONE, Eric Ferdinando Kanai. **8- Gestão escolar e democracia: o que nos ensinam os estudos de eficácia escolar**. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333434647_Gestao_Escolar_e_Democracia_o_que_nos_ensinam_os_estudos_de_Eficacia_Escolar Acesso em: 5 mar. 2021.

PEREIRA, Elson Rogério Bastos; CARON, Lurdes. **A gestão no órgão regional de educação no município de lages, no período de 1972-2012**. 2015. Disponível em: https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/19995_10559.pdf Acesso em: 16 out. 2020.

PEREIRA, Larissa Machado. **Os desafios da gestão escolar: exercício de liderança para a condução do trabalho em equipe**. 2018. 54 f. TCC (Especialização) - Curso de especialização em gestão em supervisão escolar: desafios do trabalho coletivo na escola, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7586/Larissa%20Machado%20Pereira_.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 15 maio 2021.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/viewFile/246089/36575> Acesso em: 02 jun. 2020.

RAMOS, Sarah Daniele de Oliveira. **Gestão escolar: gestor escolar e conselho participativo**. 2019. Disponível em: <http://www.faccrei.edu.br/revista/index.php/revista-dialogo-e-interacao/article/view/46/30> Acesso em: 13 maio 2021.

REGINATTO, Tatiane; ROSA, Daiani Clesnei da; MARTINS, Silvana Neumann; DIESEL, Aline. **Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea**. 2015. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/6051>. Acesso em: 2 março. 2020.

ROSA, Daiani Clesnei da. **A educação ambiental e a gestão escolar na percepção de diretores de escolas estaduais da 3ª CRE/RS**. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/revbea/article/view/2251>. Acesso em: 12 ago. 2020.

ROSA, Daiani Clesnei da. **As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do vale do taquari – rs/brasil**. 2016. 139 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado Stricto Sensu em Ambiente e Desenvolvimento –, Centro Universitário Univates Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu, Lajeado, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1161/1/2016DaianiClesneidaRosa.pdf>
Acesso em: 02 jun. 2021.

SILVA, Givanildo da; SANTOS, Inalda Maria dos. **A autonomia na gestão escolar: um olhar sobre a realidade da escola pública em Maceió**. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/ADED/article/view/2515> Acesso em: 13 maio 2021.

SILVA, Maria Charleny de Sousa da; SILVA, Janaina de Sousa da. **Gestão democrática da escola e a qualidade social da educação escolar: um longo caminho?** 2011. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/IMPASSES_E_DESAFIOS_DAS_POLITICAS_DE_EDUCACAO/GESTAO_DEMOCRATICA_DA_ESCOLA_E_A_QUALIDADE_SOCIAL_DA_EDUCACAO_ESCOLAR_UM_LONGO_CAMINHO.pdf. Acesso em: 02 maio 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Perguntas:

- 1- O que você entende por gestão?
- 2 - O que você entende por gestão Participativa?
- 3- Qual é o maior desafio dentro da gestão?
- 4 - Como a gestão desenvolve habilidades para trabalhar com os desafios da dimensão educacional?
- 5 - Como a gestão desenvolveu a organização da escola durante a pandemia? Quais são os desafios neste momento?
- 6 - Como é feita a interação entre escola, famílias e comunidade? Qual o papel da gestão escolar neste trabalho?
- 7 - Quais as principais ações (técnicas e psicológicas) são realizadas com os professores para o desenvolvimento do trabalho didático-pedagógico durante a pandemia, pela gestão escolar?
- 8- O que você entende por liderança? Como você caracteriza a liderança no trabalho da gestão?
- 9 - De que forma você desenvolve a habilidade de liderança nos professores e demais funcionários da escola?
- 10 - O que você entende por autonomia? Como você caracteriza a autonomia no trabalho da gestão?
- 11 - De que forma você desenvolve a habilidade de autonomia nos professores e demais funcionários da escola?