

DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR: UM ESTUDO SOBRE CINCO ESCOLAS DA REDE MUNICIPAL DE CAUCAIA/CE

<https://doi.org/10.5902/2318133887252>

Lucivalda Ferreira Vitoriano¹

Maria de Fátima Bezerra²

Sofia Lerche Vieira³

Resumo

Nesse artigo, aborda-se os desafios da gestão escolar com o objetivo de identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores no cotidiano da escola. O estudo caracteriza-se como pesquisa de natureza qualitativa, com coleta de dados realizada por meio de observação, questionário e entrevista semiestruturada, com cinco secretários e cinco gestores escolares da rede municipal de Caucaia/CE. Analisou-se o material coletado a partir das entrevistas, utilizando-se a análise de conteúdo. Os resultados revelam que os maiores desafios percebidos por esses atores estão relacionados aos problemas sociais e econômicos dos alunos, a infraestrutura e a territorialidade. Constatou-se que a gestão das escolas conta com o apoio da comunidade, da secretaria de educação e das políticas públicas existentes.

Palavras chave: diretor escolar; desafios; escola pública.

CHALLENGES OF SCHOOL MANAGEMENT: A STUDY ON FIVE SCHOOLS IN THE MUNICIPAL NETWORK OF CAUCAIA/CE

Abstract

This article addresses the challenges of school management with the aim of identifying the main challenges faced by managers in the daily life of the school. The study is characterized as qualitative research, with data collection, carried out through observation, questionnaire and semi-structured interview, with five secretaries and five school managers from the municipal network of Caucaia/CE. The material collected from the interviews was analyzed using content analysis. The results reveal that the biggest challenges perceived by these actors are related to the social and economic problems of students, infrastructure and territoriality. It was found that school management has the support of the community, the education department and existing public policies.

Keywords: school director; challenges; public school.

¹ Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: valdavitoriano@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1797-3653>.

² Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: fabezerra2002@yahoo.com.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3646-9869>.

³ Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: sofialerche@uece.br. Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-0271-6876>.

Crerios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 25 de março de 2024. Aceito em 6 de junho de 2024.



Introdução

A história da gestão escolar no Brasil e o papel do diretor na esfera pública municipal têm sido pauta de discussões ao longo de décadas. A concepção de gestão é resultado de longas lutas iniciadas ainda na década de 1930, como o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que buscavam uma maior cientificidade na educação brasileira (Azevedo et al., 1932).

Ao longo dos últimos anos, a função do diretor escolar tem sido revista. Além de gerir os aspectos administrativos da instituição, é responsável por um cuidadoso acompanhamento das atividades pedagógicas. Desta forma, esse profissional transita por toda a unidade escolar cabendo-lhe interligar as diferentes áreas, realizando uma gestão coesa dos segmentos de professores, pais, alunos, funcionários e comunidade. Segundo Vieira, Vidal e Nogueira (2020), a aproximação entre a escola, a família e a comunidade contribui para a segurança emocional dos alunos e a melhoria de sua aprendizagem.

A educação é um processo que envolve ações coletivas. Cabe à gestão da escola integrar os participantes na busca de compreensão de uma lógica de convivência que permeia os espaços escolares tendo o gestor líder dos processos de organização, participação coletiva, acompanhamento das ações e o desenvolvimento destas. Isto pressupõe um entendimento de que a escola não está sozinha na busca de resolução para seus principais desafios.

Este artigo propõe-se a identificar os principais problemas enfrentados pelos gestores no cotidiano escolar. Conhecer os desafios é fundamental para impulsionar mudanças, inclusive aquelas que a própria academia poderá iniciar, a partir da reflexão crescente sobre a urgência de maior impacto social da universidade em uma sociedade profundamente desigual e inequânime.

Gestão escolar

A gestão escolar lida com tomada de decisão a fim de promover um bom funcionamento da escola em suas rotinas. Essas decisões perpassam os âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico. O diretor, ainda que não atue sozinho, se constitui na liderança que agrega e articula a participação da comunidade escolar em seus interesses.

Alinhar o setor administrativo com o pedagógico é um dos principais desafios da gestão. Faltam em grande parte das escolas, profissionais de todas as áreas como supervisor, secretário, porteiro entre outros colaboradores. Assim, o diretor acaba por assumir também essas funções, o que termina sobrecarregando sua jornada de trabalho e impactando no alcance de bons resultados. Por se tratarem de escolas públicas, existem muitos atrasos no repasse de verbas, falta de acompanhamento das Secretarias Municipais de Educação, e isso exige ainda mais desse profissional, que precisa estabelecer metas e traçar objetivos a fim de que os recursos garantam o bom funcionamento da escola.

No que diz respeito à seleção dos gestores de escolas públicas, em muitos contextos, a escolha desse profissional ainda sofre com a influência política. Este configura-se como um fator que, muitas vezes, interfere na condução dos trabalhos, resultando na contratação

de profissionais que não apresentam habilidades efetivas para a função de gerenciamento de uma unidade educativa. E aqui cabe suscitar a reflexão de que a indicação por esse fim, acaba por sucumbir a todo o entendimento educacional sobre o processo democrático escolar.

Seja qual for a forma de acesso ao cargo, uma vez feita a nomeação, cabe ao gestor escolar desenvolver seu trabalho de forma transparente e eficaz, buscando aproximar toda equipe a partir de um trabalho dialógico e colaborativo, prestando conta à toda a comunidade escolar, alinhando as dimensões administrativas e pedagógicas de acordo com o sistema de ensino ao qual seu município pertence, integrando assim, a comunidade, governo e instituição na busca de uma educação pública de qualidade.

Estratégias de pesquisa

O campo empírico da pesquisa é o município de Caucaia, no Estado do Ceará, que integra a Região Metropolitana de Fortaleza, capital do Estado. O estudo constitui-se de cinco escolas⁴, que compõem e vinculam-se a um projeto de pesquisa mais amplo desenvolvido por um grupo de pesquisa vinculado ao programa de pós-graduação *stricto sensu* de uma universidade pública do Estado do Ceará.

Diante da importância que os enunciados introdutórios atribuem ao trabalho do diretor escolar, o presente artigo apresenta uma abordagem predominantemente qualitativa, com estudo de casos múltiplos. Esse método escolhido se destina a compreender melhor uma determinada situação em um contexto específico, buscando observar a real situação para compreender como e porque ela acontece, contribuindo especialmente para entender os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 2005). O embasamento teórico está pautado na literatura sobre gestão escolar a partir das contribuições de Libâneo (2001), Vidal, Vieira e Nogueira (2020), dentre outros.

A entrevista, foi utilizada como técnica para a coleta de dados, por fornecer informações básicas para uma compreensão detalhada das atitudes, valores e motivações em relação aos atores sociais e contextos sociais específicos (Lakatos; Marconi, 2003). Noutras palavras, oportuniza o diálogo de forma a mapear e compreender as proposições de determinado estudo. Nesse artigo são apresentadas temáticas que abordam o gerenciamento da unidade escolar, avaliações educacionais, parcerias institucionais e as formas de organização da gestão escolar a partir das concepções dos respondentes.

Caracterização de campo

Caucaia é um município brasileiro do Estado do Ceará que integra a Região Metropolitana de Fortaleza com cerca de 1.227,9 km², equivalente a 0,83% da superfície estadual. Possui um contingente populacional estimado de 368.918 habitantes (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021) e, em 2010, sua densidade demográfica era de

⁴ Os critérios para seleção e definição da amostra dessas unidades educativas foram: escola municipal com localização urbana, oferta as etapas de anos iniciais e finais do ensino fundamental; escola municipal com localização urbana, oferta as etapas de anos iniciais e finais em tempo integral; escola estadual com localização urbana, oferta as etapas de de ensino médio em tempo integral; escola municipal com localização rural, oferta as etapas de anos iniciais e finais do ensino fundamental; escola municipal com localização rural com oferta escolar indígena; baixo índice socioeconômico da população dos bairros atendidos pela escola; avaliação positiva ou negativa no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb/2015-2019).

264,91 hab./km². Vem apresentando nos últimos anos um grande crescimento populacional, desencadeando uma significativa expansão urbana. Em 2012, o município criou um Sistema de Informações Geográficas com o objetivo principal de realizar a caracterização socioambiental e auxiliar as atividades vinculadas à gestão e ao ordenamento territorial.

O Índice de Desenvolvimento Humano do município é de 0.682, considerado médio, 8ª posição no Ceará), enquanto no Brasil o IDH é de 0,727, o Índice de Desenvolvimento Humano por Município, em 2010, é cerca de 0,62. Um estudo realizado pela empresa europeia Brasil City Brand Ranking⁵, apresentou uma análise da performance dos cem municípios brasileiros mais populosos nos quesitos visitar, viver e investir. No estudo, Caucaia segue como a única cidade do interior do Ceará a figurar entre as melhores cidades para se investir, ficando atrás apenas da capital, Fortaleza.

Os dados educacionais do município de Caucaia apontam que a taxa de escolarização, considerada a faixa de 6 a 14 anos, é de 96,3% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). A cidade possui 195 escolas, destas, 167 são de ensino fundamental e 28 escolas de nível médio. São 48.662 estudantes matriculados no ensino fundamental e 11.967 estudantes no ensino médio. O número de professores é de 2.542 no ensino fundamental e 537 no ensino médio (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010). Na avaliação da qualidade da educação no ensino fundamental, considerando o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) (2021), Caucaia obteve os seguintes resultados:

Tabela 1 –
Resultados do Ideb de 2021.

Ideb	Caucaia	Ceará	Brasil
Anos iniciais ensino fundamental	5,3	7,2	5,9
Anos finais ensino fundamental	4,6	5,3	5,0
Ensino médio escola estaduais	4,3	5,3	3,9

Fonte: autoras.

A partir dos resultados apresentados na tabela acima, percebe-se que o município de Caucaia, embora venha apresentando evolução em seu Ideb, ainda se mantém com índice menor em relação ao Estado do Ceará e ao Brasil, nos anos iniciais e nos anos finais do ensino fundamental.

O município vive o desafio de melhorar os indicadores educacionais, uma vez que segundo dados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – Spaece –, Caucaia se apresenta com resultados negativos na esfera municipal, tanto em Língua Portuguesa, quanto em Matemática. A partir destes apontamentos, a gestão pública busca conhecer e identificar os problemas e possíveis causas destes, dando destaque à políticas de acompanhamento na área educacional e gestão das escolas (Ceará, 2022).

⁵ Ver https://www.bloom-consulting.com/pt/pdf/rankings/Bloom_Consulting_City_Brand_Ranking_Brasil.pdf.

A referida pesquisa foi desenvolvida em instituições públicas localizadas no município de Caucaia/CE, localizadas nos perímetros urbano e rural e que atendem em sua maioria alunos da educação infantil ao ensino fundamental e a modalidade da educação de jovens e adultos.

Das cinco escolas participantes desse estudo, quatro já possuem mais de uma década de funcionamento, apresentam em seus projetos políticos pedagógicos a missão de contribuir com a formação ética, humana e inclusiva dos estudantes, contribuindo assim, para a construção de uma sociedade mais justa e democrática, respaldadas nos princípios de igualdade e equidade. No quadro a seguir, são apresentadas informações sobre as instituições da pesquisa.

Quadro 1 –
Local de pesquisa.

Local	Tempo de atuação	Localização	Bairro	Habitantes	Oferta	Ideb (2021)
Escola A	20 anos	Zona urbana	Jardim Metropolitano	13.037	Anos Iniciais Anos Finais Educação de Jovens e Adultos	4,4
Escola B	44 anos	Zona urbana	Itambé	10.046	Anos Iniciais Anos Finais Educação de Jovens e Adultos	5,0
Escola C	50 anos	Zona urbana	Tabapuá	8.591	Ensino Médio Ensino Médio em Tempo Integral	3,9
Escola D	34 anos	Zona urbana	Lagoa do Barro	4.658	Educação Infantil Anos Iniciais Anos Finais	5,2(Iniciais) 4,3(Finais)
Escola E, indígena	6 anos	Zona urbana	Jandaiguaba	4.462	Anos Iniciais Anos Finais Educação de Jovens e Adultos	Não Possui as Séries Avaliadas (2° e 5° Ano)

Fonte: autoras.

Apresentadas as peculiaridades do campo empírico e das escolas que compõem a amostra da pesquisa, constam, no quadro a seguir, os dados obtidos sobre o perfil dos diretores escolares, identificados como G1, G2, G3, G4 e G5. São apresentados grau de escolarização, idade, forma de acesso ao cargo e tempo de atuação na gestão.

Quadro 2 –
Perfil dos participantes da pesquisa.

Participantes	G1	G2	G3	G4	G5
Grau de escolarização	Especialista	Especialista	Especialista	Especialista	Especialista
Idade	33	43	51	44	48
Forma de acesso ao cargo	Seleção pública	Seleção pública	Eleição e prova	Seleção pública	Indicação
Tempo na gestão	1 mês	6 anos	13 anos	12 anos	7 anos

Fonte: autoras.

Resultados e discussão

Ainda que hoje o entendimento da importância de uma gestão qualificada para a educação seja minimamente de senso comum, esse pensamento vem sendo fortalecido ao longo das últimas duas décadas, apoiado sobretudo por meio de iniciativas de ações, programas e geração de conhecimento de diversas propostas elaboradas por diferentes agentes que atuam para aprimorá-la.

Para cumprir esses objetivos, a gestão escolar busca identificar, adquirir, mobilizar, coordenar e utilizar recursos sociais, materiais e culturais que estruturam condições favoráveis para o desenvolvimento integral do estudante na escola, dando igual atenção às dimensões pedagógica e administrativa sempre sob uma perspectiva democrática. Nesse sentido, o estudo busca respostas para sua principal indagação, qual seja: quais os maiores desafios enfrentados pelos gestores no cotidiano escolar? Em busca de elementos esclarecedores em relação a essa inquietação, debruçou-se sobre as entrevistas com os sujeitos da pesquisa e estudos bibliográficos, sendo possível propor, a partir dos depoimentos, três eixos temáticos para a interpretação e exposição dos resultados, pautados nos problemas sociais e familiares de cada aluno: 1) Gerenciamento da unidade escolar; 2) Avaliações educacionais; 3) Parcerias institucionais.

No primeiro eixo – Gerenciamento da unidade escolar –, constatou-se que refletir sobre a gestão escolar implica reconhecer que a identidade do gestor escolar se constitui a partir do desenvolvimento de um trabalho pautado na valorização do trabalho coletivo, reconhecendo assim, a importância de cada sujeito integrante da comunidade escolar.

As escolas de ensino fundamental apontaram como principal desafio da gestão a violência dentro e fora da escola devido a conflitos de facções rivais. O fato está diretamente associado à questão territorial envolvendo grupos rivais, problema que atravessa, direta ou indiretamente, o cotidiano das escolas pesquisadas e aparece como uma variável importante que impacta diretamente na atuação da gestão junto à comunidade escolar.

O fator territorialidade, ou seja, as marcações territoriais feitas pelas facções criminosas, que compromete o ir e vir à escola, esteve presente nas falas dos gestores como sendo um grande desafio pois interferir na frequência do aluno e compromete seu aprendizado, resultando, em alguns casos, em abandono. Segundo Marinho (2022), “estudos e pesquisas sobre os fatores associados à desigualdade educacional identificam o efeito-território como um dos determinantes sobre as garantias de oportunidades educativas para o público da escola pública” (p. 61).

Além disso, apontam a pouca participação da família como desafio. Em todas as instituições, a participação das famílias na vida escolar ocorre por reuniões periódicas, entretanto, afirmam que apenas uma minoria de responsáveis acompanha efetivamente a rotina escolar de seus filhos.

A análise desse eixo indica alguns aspectos que poderiam compor as políticas de gestão municipal. Estes passam por um diálogo mais próximo entre a gestão educacional do município e a gestão escolar, alicerce para que a escola possa ser ouvida sob a perspectiva de suas necessidades e, conseqüentemente, dos desafios dos gestores. É preciso, portanto, refletir sobre os desafios da gestão escolar frente à vulnerabilidade das comunidades atendidas, presente nas falas dos gestores: *“Existe uma divisão bem ali limitando essa comunidade da outra e certa vez tive que parar o carro e esperar ser liberado pra passar. O chefão liberou, e foi situação de medo”*.

Em todas as instituições participantes do estudo, percebeu-se, quanto à estrutura física, aspectos aparentemente adequados, com boas instalações, porém, na fala de três gestores (G1, G3 e G4), ficou evidente que a estrutura física é um grande desafio. Numa destas, o problema com a falta de mobiliário, tornava inviável o início do ano letivo, somado a isso, a seleção de professores temporários ainda em fase de realização.

Na escola em tempo integral da rede municipal, o diretor destaca que a infraestrutura é inadequada e a escassez de recursos humanos é um dos maiores desafios para gerir a oferta educacional e o funcionamento da escola em três turnos. Já a escola estadual, afirma que o maior desafio é garantir que o corpo docente e funcionários cumpram os acordos pactuados junto à gestão no que se refere ao desenvolvimento curricular e procedimentos e rotina escolar.

As escolas municipais contam com o apoio e acompanhamento de um superintendente escolar que atua na articulação entre a Secretaria Municipal de Educação, a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação e a escola. Há acompanhamento pedagógico por parte da gestão por meio de planejamentos dos professores. Identificou-se que na escola de tempo integral da rede municipal e na escola indígena, ainda há influência política na seleção do diretor e coordenadores. Os funcionários da escola são contratados por indicação política, gerando tensões no gerenciamento desses profissionais. As instituições da rede municipal elaboram um plano de metas para o ano letivo, baseado no plano da Secretaria Municipal de Educação.

No eixo Avaliações educacionais, quando questionados sobre as avaliações em larga, escala os gestores afirmaram que todas as escolas participaram da Prova Brasil⁶ e do Spaece⁷. A Secretaria Municipal de Caucaia possui uma avaliação diagnóstica própria, já a escola estadual realiza duas avaliações diagnósticas da Secretaria Estadual de Educação do Ceará durante o ano letivo.

Todos os gestores convergiram para a mesma ideia: as avaliações são importantes e servem para reorientar o trabalho da gestão, a partir da mobilização por melhores resultados. Percebeu-se que os gestores necessitam de maiores aprofundamentos formativos sobre a apropriação dos resultados para melhor direcionar o trabalho pedagógico a partir dos dados revelados pelas avaliações em larga escala.

A divulgação pública dos resultados funciona como uma forma de responsabilizar as escolas e seus funcionários pelo desempenho dos alunos e, desta forma, criar incentivos para melhoria. Os diretores consideram que as avaliações são importantes para o planejamento pedagógico das escolas e que a Secretaria Municipal de Educação promove formações específicas para professores e gestores com foco nas avaliações externas. Entretanto, afirmam esse ser um grande desafio para a instituição, uma vez que o conhecimento público dos resultados pode gerar pressão por parte dos pais e da comunidade como um todo sobre as instituições com piores resultados.

No eixo Parcerias institucionais e governamentais, são apresentadas as iniciativas ou programas governamentais e não-governamentais que existem nas instituições pesquisadas e que visam estimular ações de melhoria dos resultados.

Para os gestores das escolas pesquisadas, os programas governamentais e as parcerias são fundamentais para a melhoria da escola e na superação dos desafios. No plano federal, o Programa Dinheiro Direto na Escola, implantado em 1995, pelo Ministério da Educação, segundo os gestores, contribui na melhoria da infraestrutura física e pedagógica e conseqüente elevação dos índices de desempenho da educação básica.

O transporte escolar, cujo objetivo é apoiar o transporte dos estudantes das redes públicas de educação básica, residentes em áreas rurais, por meio de assistência técnica e financeira, em caráter suplementar, a Estados, Municípios e Distrito Federal, é citado pelos gestores como sendo de fundamental importância para o ir e vir dos alunos à escola.

Outro programa citado pelos gestores é o Programa Nacional do Livro e do Material Didático, que compreende um conjunto de ações voltadas para a distribuição de obras didáticas, pedagógicas e literárias. Segundo os gestores, os livros são imprescindíveis como recurso pedagógico na construção do conhecimento do aluno. O Programa Educação Conectada, também existente nas escolas pesquisadas, segundo os gestores, é importante instrumento no processo de ensino e aprendizagem proporcionando aos alunos o contato com as novas tecnologias. Para os gestores, o Programa Nacional de Alimentação Escolar, cujo eixo fundamental é a garantia da Segurança Alimentar e Nutricional no país, é citado como sendo imprescindível nas escolas.

⁶ A prova Brasil é o exame que mede o desempenho em língua portuguesa e matemática de estudantes da quarta e da oitava séries – quinto e nono anos –, de escolas públicas. Com os resultados, é possível obter um diagnóstico da situação nacional e regional da educação no país.

⁷ O Spaece, na vertente Avaliação de Desempenho Acadêmico, caracteriza-se como avaliação externa em larga escala que avalia as competências e habilidades dos alunos do ensino fundamental e do ensino médio, em Língua Portuguesa e Matemática.

No âmbito estadual, as escolas contam, dentre outros, com o Programa Tempo de Aprender, que tem por objetivo apoiar, aperfeiçoar e valorizar a formação de professores e gestores escolares. Esse programa é citado pelos gestores como sendo de muita importância no processo de formação continuada dos educadores.

Foram citadas pelos gestores das escolas municipais de tempo integral e indígena, e da escola estadual de tempo integral, as seguintes parcerias com iniciativas governamentais e não governamentais: Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais, que caracteriza-se por ser uma organização social, cujo objetivo principal é promover a atenção integral à pessoa com deficiência intelectual e múltipla; Serviço Social do Comércio, que promove ações socioeducativas que contribuem para o bem-estar social e a qualidade de vida dos trabalhadores do comércio de bens, serviços e turismo, de seus familiares e da comunidade, para uma sociedade justa e democrática; Secretaria de Agricultura, que promove ações de oferta sustentável de alimentos saudáveis e seguros, fibras e bioenergia, por meio da pesquisa, inovação, empreendedorismo e gestão de risco, modernizando a infraestrutura do campo, o uso da terra e dos recursos naturais, agregando valor e competitividade aos produtos para a melhor qualidade de vida da comunidade atendida; Núcleo de Atendimento Pedagógico Especializado, que tem como finalidade orientar e realizar intervenções breves nas dimensões psicopedagógica e social para o corpo discente, docente e técnicos administrativos das unidades de ensino; Universidade Aberta do Brasil, programa que busca ampliar e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior, por meio da educação a distância e que possui pólo de atendimento em uma das unidades pesquisadas. Segundo os entrevistados, todas as iniciativas aqui apresentadas têm contribuído para o desenvolvimento de ações dentro das escolas públicas e amenizado os desafios vivenciados pelos gestores.

Considerações finais

Esse artigo teve como objetivo principal identificar os principais desafios vivenciados pelos gestores escolares em cinco escolas do município de Caucaia, Ceará. Para a oferta de um ensino de qualidade e de uma escola eficiente e eficaz, a gestão escolar assume um papel de relevância na busca por um ambiente educacional que atenda às suas demandas, especialmente a promoção da excelência acadêmica. No contexto das escolas públicas, os gestores enfrentam desafios que requerem, para além da habilidade de liderança, a capacidade de tomar decisões de forma estratégica. Constatou-se, em suas falas, o quanto o diretor incorpora toda a responsabilidade pelo funcionamento e os resultados que a escola produz.

Neste estudo foram identificados que os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares são: os problemas sociais e econômicos dos alunos; a territorialidade; a infraestrutura, que interfere tanto nas questões relacionadas ao aprendizado, quanto na segurança da instituição.

No que diz respeito às questões de territorialidade, os entrevistados sinalizaram ser desafiador saber que a escola está inserida em um contexto de vulnerabilidade em que a violência parece estar à espreita. Tais resultados indicam que o enfrentamento da desigualdade escolar que se produz em contextos de vulnerabilidade social exige mudanças e amplos esforços na implementação das políticas educacionais, inclusive para

integração com políticas de outras áreas. Para solucionar os desafios citados, os entrevistados apontaram como estratégias a participação efetiva de pais, professores, funcionários e comunidade em geral e o apoio do poder público; imprescindível no enfrentamento a todos esses desafios.

A contribuição da pesquisa foi no sentido de compreender melhor o cotidiano das escolas públicas do município, pois é importante que se compreenda a atividade multifacetada da gestão escolar e os grandes desafios que lhes são postos.

É necessário que o gestor esteja atento às questões contemporâneas que envolvem a sociedade e dialogue com a comunidade na qual a escola está inserida. Seu aprimoramento profissional deve existir de forma constante e continuada para que se reflita em seu trabalho de engajar, inspirar e superar desafios.

Referências

CEARÁ. *Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará*: Spaece. Fortaleza: Secretaria de Educação, 2022.

IBGE. *Censo 2010*. Brasília: IBGE, 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2023.

IBGE. *Cidades: panorama do município de Caucaia*. Brasília: IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/caucaia/panorama>. Acesso em: 10 nov. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2001.

MARINHO, Iasmim da Costa. *Escolas sitiadas: gestão das desigualdades em territórios periféricos da cidade de Fortaleza (CE)*. Fortaleza: Uece, 2022. 357f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2003.

AZEVEDO, Fernando et al. *Manifesto dos pioneiros da educação nova: a reconstrução educacional do Brasil*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1932.

VIEIRA, Sofia Lerche; VIDAL, Eloísa Maia; NOGUEIRA, Jaana Flávia Fernandes. *Gestão escolar no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.