

# CAMINHOS PARA A GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS E DESAFIOS NO CONTEXTO EDUCACIONAL PÚBLICO

<https://doi.org/10.5902/2318133890206>

Giseli Will<sup>1</sup>

## Resumo

Este estudo aborda os desafios e as perspectivas da gestão escolar em escolas públicas, destacando o papel essencial dos gestores na organização e funcionamento das instituições educacionais. A partir da análise de dados coletados por meio de questionários, aplicados a dez diretores de escolas públicas em São Mateus/ES, o trabalho investiga como os gestores enfrentam os principais obstáculos de suas funções e identifica práticas que podem contribuir com a gestão escolar, promovendo uma educação de qualidade e fundamentada nos princípios da gestão democrática. Os resultados apontam que, embora os gestores desempenhem um papel central na articulação entre equipe pedagógica, estudantes e comunidade escolar, enfrentam desafios significativos, como a falta de recursos financeiros, a sobrecarga de tarefas administrativas e a resistência às mudanças. Esses fatores limitam a autonomia dos gestores e dificultam a implantação de práticas inovadoras e eficazes. Apesar disso, nas respostas obtidas, destacam-se aspectos positivos, como a possibilidade de promover ações colaborativas, capacitar professores e engajar a comunidade. Conclui-se que o equilíbrio nas escolhas feitas pelos gestores, aliado a uma liderança ética e colaborativa, é essencial para superar os desafios e promover um ambiente educacional inclusivo e transformador. Além disso, a partir da análise das respostas, compreende-se que há a necessidade de maior autonomia e suporte aos gestores para que possam exercer sua função de forma mais eficaz e alinhada às demandas contemporâneas da educação.

Palavras-chave: gestão escolar; desafios educacionais; gestão democrática; educação pública.

## ATHS TO SCHOOL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF PRACTICES AND CHALLENGES IN THE PUBLIC EDUCATION CONTEXT

## Abstract

His study addresses the challenges and perspectives of school management in public schools, highlighting the essential role of managers in the organization and functioning of educational institutions. Based on the analysis of data collected through questionnaires applied to ten principals of public schools in São Mateus/ES, the work investigates how managers face the main obstacles in their roles and identifies practices that can contribute to school management, promoting quality education based on the principles of democratic management. The results show that although managers play a central role in coordinating teaching staff, students and the school community, they

<sup>1</sup> Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, Espírito Santo, Brasil. E-mail: [giseli\\_will@outlook.com](mailto:giseli_will@outlook.com). Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-4445-3297>.

Crerios de autoria: a autora realizou a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 12 de dezembro de 2024. Aceito em 8 de março de 2025.



face significant challenges, such as a lack of financial resources, an overload of administrative tasks and resistance to change. These factors limit the autonomy of managers and hinder the implementation of innovative and effective practices. Despite this, the responses obtained highlight positive aspects, such as the possibility of promoting collaborative actions, training teachers and engaging the community. The conclusion is that balance in the choices made by managers, combined with ethical and collaborative leadership, is essential to overcome challenges and promote an inclusive and transformative educational environment. Furthermore, an analysis of the responses shows that there is a need for greater autonomy and support for managers so that they can carry out their role more effectively and in line with the contemporary demands of education.

Key-words: school management; educational challenges; democratic management; public education.

## Introdução

O termo gestão está definido no dicionário como uma ação de gerir, governar, administrar ou de dirigir negócios que podem ser públicos ou particulares (Ferreira, 2004). Ao que se refere a gestão escolar, entende-se que este termo indica a função de administração de um ambiente escolar, o que compreende a administração de todos os setores que fazem parte de uma unidade escola.

Para Ribeiro (2021), a gestão escolar se assemelha com o processo de administração de uma empresa, de forma que, para garantir o funcionamento dos diversos setores escolares o gestor precisa gerir as demais funções, delegando tarefas e fiscalizando o cumprimento das tarefas solicitadas.

Nesse contexto, Russo (2004) descreve que a construção de uma Teoria de Administração Escolar fundamentada na especificidade do processo pedagógico da escola implica na produção de um conhecimento que não apenas compreende, mas também orienta a organização do trabalho pedagógico escolar. Esse conhecimento deve ter como propósito a melhoria qualitativa e quantitativa da formação dos sujeitos da educação, promovendo uma prática pedagógica criativa e reflexiva. Além disso, deve contribuir para aumentar a produtividade da aprendizagem dos estudantes, ao mesmo tempo em que combate os efeitos negativos da burocracia, que tendem a favorecer o autoritarismo e dificultar a participação e a democratização das organizações escolares.

Sob o viés dos autores supracitados, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente educacional democrático, eficiente e inclusivo, sendo diretamente responsável por influenciar na qualidade dos processos educativos e o desenvolvimento dos estudantes. No entanto, diversos desafios, como a falta de recursos, a sobrecarga administrativa e a resistência à mudança, limitam a atuação dos gestores, dificultando a implantação de práticas eficazes de gestão.

Justifica-se o uso desta temática devido a importância de compreender como os gestores escolares enfrentam os desafios de sua atuação e o impacto que suas práticas exercem na construção de um ambiente educacional democrático e participativo. Esta discussão apresenta relevância, pois fornece subsídios teóricos e práticos capazes de contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão escolar, possibilitando a superação de desafios e promovendo uma educação acurada nos princípios da gestão democrática.

Desse modo, este estudo tem como objetivo analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares em seu cotidiano, explorando como suas práticas podem ser aprimoradas para superar essas dificuldades e promover uma educação de qualidade

fundamentada nos princípios da gestão democrática. Ou seja, aspira-se responder à questão: de que maneira os gestores podem enfrentar os principais desafios de sua atuação e contribuir para a construção de um ambiente educacional mais inclusivo, participativo e alinhado às demandas contemporâneas?

### **Desafios e possibilidades na gestão escolar**

A gestão escolar desempenha um papel central no ambiente educacional, sendo amplamente debatida na comunidade acadêmica. Essa função engloba a responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas, pela organização e funcionamento dos diversos setores da escola, além de promover o engajamento e a motivação dos funcionários. Esse papel abrange desde o fortalecimento das práticas pedagógicas até o incentivo à participação ativa dos estudantes no cotidiano escolar. Sobre isso, Bussolotti e Vieira (2017, p. 48) ressaltam que

a gestão das escolas, principalmente de escolas públicas, tornou-se foco de discussões em diversos congressos e simpósios por apresentar grande importância como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. Compreende-se que o ensino oferecido nas escolas se apresenta como sendo o principal meio capaz de impulsionar a transformação da atual sociedade em que vivemos, com desigualdade e problemas sociais.

No que diz respeito à denominação dos profissionais que compõem a gestão escolar, Silva (2015) esclarece que este setor é formado pelos cargos de diretor, orientador educacional, coordenador pedagógico e supervisor de ensino, sendo que cada um desempenha funções específicas dentro do ambiente escolar.

A função do coordenador pedagógico, segundo Silva (2015, p. 12), “varia de escola para escola (ou até de uma série para outra), pois o corpo acadêmico, bem como a gestão da instituição, a comunidade e os alunos possuem múltiplas individualidades e demandas específicas”. Isso evidencia que as atribuições desse cargo são amplas e adaptáveis, dependendo das necessidades e particularidades da instituição de ensino em que o profissional atua.

Já o orientador educacional tem como foco principal a interação direta com os estudantes. Sua função central, conforme Silva (2015, p. 15), é “gostar de trabalhar com crianças e adolescentes, entender as etapas do desenvolvimento humano, acreditar que todos têm potenciais e que a educação é o melhor caminho para a humanidade”. Essa definição ressalta uma dimensão emocional e relacional no exercício desse cargo, o que demonstra a importância de valores humanísticos na atuação do orientador educacional.

O supervisor de ensino, por sua vez, é descrito por Silva (2015, p. 17) como “um pesquisador constante que realiza um trabalho profissional juntamente com os professores com o objetivo de assegurar a qualidade de ensino, da educação e da formação humana por meio da elaboração e aplicação de projetos, orientação em questões pedagógicas e, principalmente, atuação na formação continuada dos professores”. Esse papel reflete a responsabilidade de acompanhar e direcionar os professores, promovendo a qualidade das práticas pedagógicas e fortalecendo o processo de ensino e aprendizagem.

Por fim, Silva (2015) destaca o papel da direção escolar como essencial para o gerenciamento global das atividades e decisões da instituição, responsável por articular as diferentes atribuições dos demais cargos e por motivar a equipe. Além disso, Croti, Ikeshoji e Ruiz (2014, p. 908) enfatizam que “o gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências, os valores e as crenças de todos os envolvidos nas ações da escola, com o intuito de convergir os esforços para atingir objetivos comuns, como a promoção da educação”. Essa perspectiva reforça a importância de uma liderança integradora e estratégica para o funcionamento eficiente da escola.

Seguindo estas concepções, Lück (2009, p.15) estabelece os deveres da direção escolar e escreve que

compete, pois ao diretor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional, de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre: i) políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo; ii) os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento; iii) os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórias.

Lück (2009) descreve a gestão escolar como o setor responsável por planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar os processos necessários para promover a aprendizagem e a formação integral dos estudantes:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (Lück, 2009, p. 23)

Seguindo esta concepção, Audino e Werle (2015) descrevem em seu trabalho três dimensões que estão relacionadas à gestão: pedagógica, administrativa e participativa:

A dimensão pedagógica abrange as práticas do trabalho educativo voltadas para assegurar a aprendizagem dos alunos. Relaciona-se à forma como a equipe diretiva interage, percebe e articula a sua ação, especialmente, junto ao corpo docente. A dimensão administrativa inclui formas de organização e estratégias reflexivas voltadas para o domínio dos dados do IDEB e o relacionamento dos dados (pistas) que ele fornece com o percurso histórico da instituição e demais informações produzidas pelos atores escolares. Na dimensão participativa destacam-se os esforços de articulação de indivíduos e grupos, assim como as iniciativas de interação voltadas para disseminar o tema do IDEB e da importância da aprendizagem do estudante junto a todos da comunidade escolar. (Audino, Werle, 2015, p. 136)

Isso indica que o papel da gestão escolar é de grande relevância para a comunidade escolar, pois influencia diretamente no processo de construção de conhecimento dos educandos, garantindo, ou não, que possuam as devidas oportunidades e condições para a aprendizagem de novos conhecimentos. Além disso, quanto a função da gestão escolar, Abreu, Boschetti e Mota (2016, p. 104) estabelecem que

o processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. O resultado desse gerenciamento é a crescente autonomia da escola diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática. Portanto, o processo de gestão evoca também vários indicadores a serem trabalhados, tais como a gestão participativa, relações interpessoais, desempenho e autoavaliação.

No debate sobre gestão escolar, há um consenso entre os autores citados de que o processo de tomada de decisões deve ser democrático, promovendo a participação ativa e evidente de todos os membros da comunidade escolar. Nesse sentido, Bussolotti e Vieira (2018, p. 49) destacam que, no contexto da educação brasileira, “surge um novo conceito, gestão da escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar”.

No que se refere à gestão democrática, Oliveira e Vasques-Menezes (2018) definem que esse princípio exige a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, com o objetivo de garantir qualidade educacional para todos os estudantes. Além disso, os autores destacam a importância de articular diretrizes e políticas educacionais públicas com ações concretas para implementar essas políticas e os projetos pedagógicos das instituições de ensino.

Sob essa perspectiva, o processo de tomada de decisões, seja em questões administrativas ou educacionais, deve considerar as demais funções escolares, garantindo a participação ativa de todos os envolvidos. Nesse sentido, Abreu, Boschetti e Mota (2016) argumentam que essa abordagem contribui significativamente para o funcionamento das escolas, afirmando que a gestão democrática das escolas, quando eficazmente ativa, contribui para a melhoria dos processos de aprendizagem e para a formação cidadã. Contudo, os autores ressaltam que a representatividade social da gestão democrática enfrenta desafios, especialmente devido à falta de conhecimento e compreensão da própria comunidade escolar sobre os saberes e práticas que se desenvolvem no ambiente educacional.

Diante disso, torna-se evidente que o papel da gestão escolar pode impactar todos os setores da escola. No entanto, conforme destacam os autores Carvalho, Lima e Oliveira (2014), é essencial considerar as condições de trabalho dos gestores, que nem sempre favorecem decisões democráticas. Isso implica que as decisões tomadas pelo gestor, em conjunto com sua equipe, nem sempre serão cumpridas no contexto educacional.

A partir do trabalho de Carvalho, Lima e Oliveira (2014), entende-se que o papel da gestão não é o de escolher sua equipe de trabalho ou de direcionar fundos para que sejam utilizados no espaço escolar, isso implica que, estes recursos serão fornecidos ao gestor, que apenas irá os direcionar dentro do seu espaço de trabalho e, que nem sempre os recursos fornecidos são suficientes para o funcionamento ideal de uma escola.

Desse modo, entende-se que a gestão escolar desempenha um papel fundamental no funcionamento e na qualidade dos processos educativos, afetando diretamente todos os setores de uma escola. No entanto, esta função é permeada por desafios importantes, especialmente devido às limitações impostas por condições estruturais e políticas externas que muitas vezes restringem o poder de decisão dos gestores. Assim, embora a gestão democrática e participativa seja uma meta ideal, as restrições de recursos e as políticas de alocação de pessoal e orçamento limitam as possibilidades de uma atuação integrada e eficiente.

### **Metodologia**

Como procedimento metodológico, optou-se por realizar uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório, com o objetivo de compreender as opiniões dos gestores escolares sobre os desafios e perspectivas da gestão escolar. Para isso, foi elaborado um questionário composto por três questões objetivas e duas discursivas, direcionado a 10 diretores de escolas públicas do município de São Mateus/ES. O questionário buscou captar a percepção dos gestores sobre sua autonomia, os obstáculos enfrentados no cotidiano escolar e as oportunidades para melhoria da qualidade educacional.

A análise dos dados obtidos foi realizada em duas etapas. As respostas das questões objetivas foram examinadas por meio de análise estatística descritiva, permitindo identificar padrões e frequências nas opiniões dos participantes. Para as questões discursivas utilizou-se o método de análise temática, (Bardin, 2011), com o propósito de identificar temas emergentes nas respostas, como desafios específicos, estratégias propostas pelos gestores e perspectivas para a gestão escolar.

Para a elaboração do questionário, optou-se por desenvolver perguntas que abordassem diversos aspectos do funcionamento da unidade escolar, bem como os principais desafios, limitações e impactos ao ensino. As questões foram formuladas com o objetivo de identificar a percepção dos gestores em relação a fatores como o nível de autonomia na tomada de decisões, a disponibilidade de recursos, as oportunidades para melhorias e os obstáculos enfrentados no cotidiano escolar. Assim, no quadro 1 estão apresentados os enunciados das perguntas e as alternativas de resposta.

Quadro 1 –  
Perguntas do questionário.

Nº	Enunciado	Alternativas
1	Com que frequência você realiza ou participa de reuniões que envolvem tomadas de decisões democráticas na escola?	<input type="checkbox"/> Sempre <input type="checkbox"/> Frequentemente <input type="checkbox"/> Raramente <input type="checkbox"/> Nunca
2	Como você avalia o nível de autonomia que possui para tomar decisões dentro da escola?	<input type="checkbox"/> Muito alto <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Moderado <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Muito baixo
3	Quais são os principais obstáculos que você enfrenta em sua função como gestor escolar? (Selecione quantas opções achar necessário)	<input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros <input type="checkbox"/> Falta de autonomia <input type="checkbox"/> Demandas administrativas excessivas <input type="checkbox"/> Resistência da equipe <input type="checkbox"/> Outros (especifique): _____
4	Em sua opinião, quais são as principais oportunidades que a gestão escolar oferece para melhorar a qualidade educacional em sua escola?	_____
5	Descreva os maiores desafios enfrentados em sua prática de gestão e como você acredita que poderiam ser superados, considerando as condições de trabalho e recursos disponíveis.	_____

Fonte: autora.

O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma Google Forms e enviado diretamente para o e-mail pessoal dos diretores participantes. Para garantir a confidencialidade, os participantes foram informados que nenhuma informação pessoal seria recolhida, garantindo o anonimato de todas as respostas.

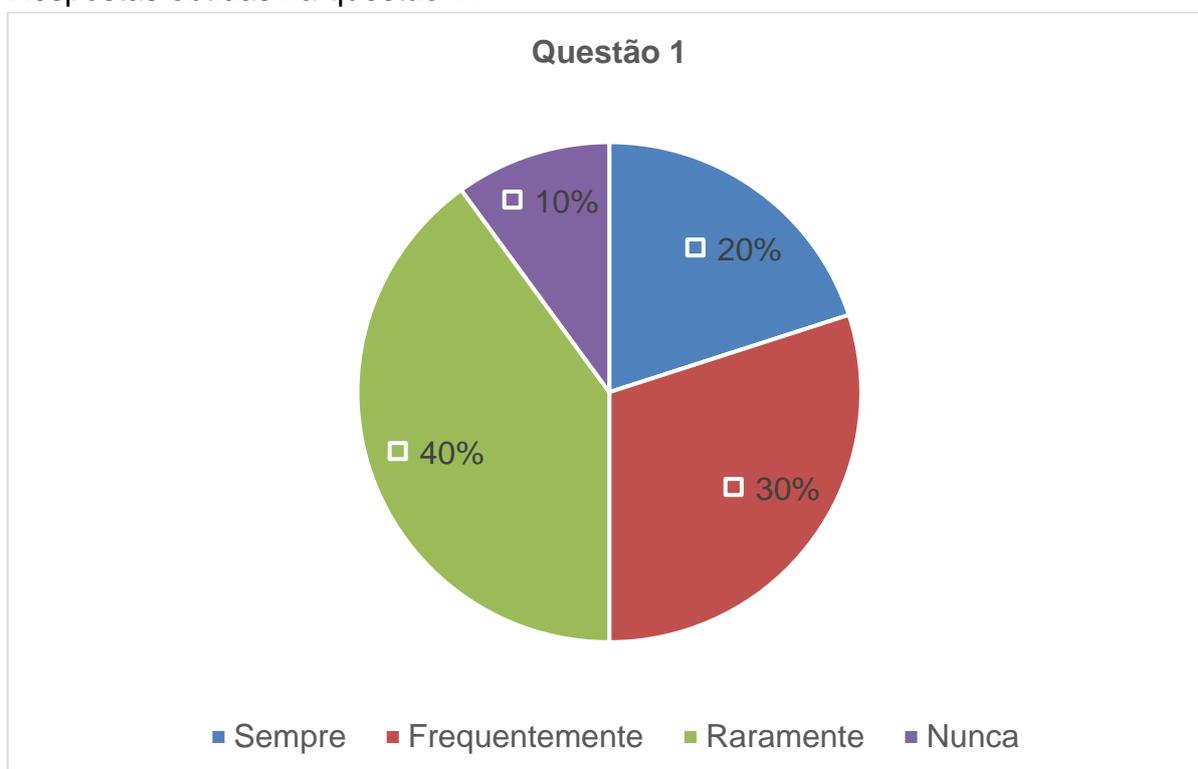
### Resultados das questões objetivas

As respostas obtidas nas questões objetivas foram apresentadas em gráficos, com o objetivo de facilitar a análise visual e a identificação dos padrões nas opiniões expressas pelos participantes, destacando as tendências e frequências das respostas.

A primeira questão do questionário foi elaborada para investigar a frequência com que os gestores participam de reuniões que permitem uma tomada de decisões de forma democrática, dentro de suas unidades escolares. A elaboração desta questão foi realizada

devido a gestão democrática ser frequentemente destacada nos trabalhos que discutem os aspectos da gestão escolar e ser indicada como um fator crucial para seu sucesso.

Figura 1 –  
Respostas obtidas na questão 1.



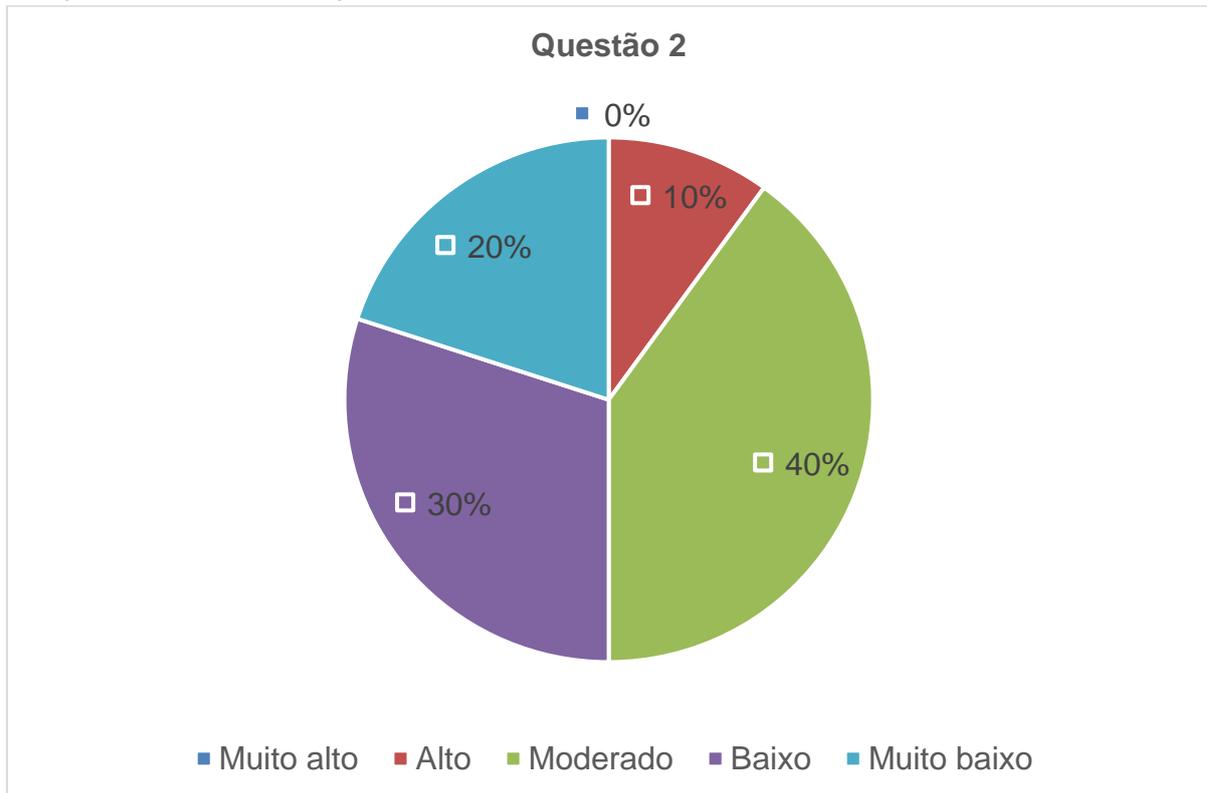
Fonte: autora.

A partir das respostas da questão 1, percebe-se um indicativo de baixa frequência na aplicação de princípios democráticos na tomada de decisões, visto que 40% dos gestores indicaram participar raramente e 10% nunca participar de reuniões. Considerando que a gestão democrática é apontada como essencial para o sucesso da gestão escolar, promovendo maior envolvimento dos membros da comunidade escolar e garantindo que decisões sejam tomadas de forma participativa e inclusiva, estes percentuais demonstram que este conceito precisa ser mais explorado.

Além disso, apenas 20% dos gestores indicaram participar sempre em reuniões, informando que, para uma parcela menor, há uma prática regular e integrada de participação democrática. Esse percentual sugere que este grupo de participantes pode estar mais alinhado com os princípios de liderança compartilhada, o que, conforme autores como Lück (2009), contribui para um ambiente escolar mais colaborativo e eficaz. Outros 30% das respostas indicaram que os gestores participam ou provêm reuniões democráticas frequentemente, o que sugere que, embora haja uma tendência de envolvimento, essa prática ainda não está plenamente consolidada.

A questão 2 teve como objetivo entender como os gestores avaliam o nível de autonomia que possuem para tomada de decisões acerca de sua unidade escolar.

Figura 2 –  
Respostas obtidas na questão 2.



Fonte: autora.

Esses percentuais indicam que a maioria dos gestores percebe um nível limitado de autonomia em suas unidades escolares, o que pode impactar diretamente a eficácia de sua atuação. Com 40% dos participantes declarando que possuem um nível baixo de autonomia e 30% avaliando essa autonomia como muito baixa, há uma evidência clara de que a maioria enfrenta restrições específicas ao exercício de suas funções gerenciais.

Além disso, o fato de 10% dos gestores classificarem sua autonomia como alta e nenhum indicado para um nível muito alto reforça a ideia de que uma autonomia decisória no contexto escolar ainda é limitada. Esse dado contrasta com as recomendações apresentadas na literatura, que ressaltam a importância da autonomia para promover uma gestão escolar mais eficaz e contextualizada, permitindo que os gestores adaptem suas ações às especificidades do ambiente escolar e das demandas da comunidade.

A terceira questão teve como objetivo identificar os principais obstáculos enfrentados pelos gestores em sua função. Para isso, os participantes puderam selecionar as alternativas que considerassem relevantes e, foi oferecida uma opção para que possibilitasse a descrição de outros desafios específicos que poderiam não estar contemplados nas opções fornecidas.

Quadro 1 –  
Respostas obtidas na questão 3.

Alternativa	Quantidade de respostas	%	Resposta Descrita
Falta de recursos financeiros	6	60%	-
Falta de autonomia	8	80%	-
Demandas administrativas excessivas	10	100%	-
Resistência da equipe	7	70%	-
Outros (especifique):	4	40%	Comunidade externa não receptiva
			Ausência de assistência física e emocional para os servidores
			Pais ausentes
			Falta de apoio da comunidade ao redor da escola
			Comunidade externa não receptiva

Fonte: autora.

Isso indica que os gestores escolares enfrentam obstáculos múltiplos em suas funções, com destaque para a carga excessiva de demandas administrativas, mencionadas por todos os participantes. Esse dado reflete a sobrecarga de responsabilidades burocráticas que, conforme apontado na literatura, pode desviar o foco dos gestores das práticas pedagógicas e das ações voltadas ao desenvolvimento educacional.

Além disso, a falta de recursos (60%) e de autonomia (80%) foram apontadas como grandes desafios, indicando uma estrutura de gestão onde os gestores têm suas ações limitadas pela deficiência de apoio financeiro e pela ausência de liberdade para implementar soluções adaptadas às necessidades locais. Esse cenário pode comprometer a capacidade dos gestores de inovação e de resposta de forma ágil e eficaz às demandas específicas de suas escolas.

A resistência da equipe, mencionada por 70% dos participantes, representa outro obstáculo relevante, que pode dificultar a implantação de novas diretrizes ou práticas pedagógicas. Essa resistência pode estar associada tanto à falta de alinhamento entre os membros da equipe quanto às próprias restrições impostas pela falta de recursos e autonomia.

Por fim, os 40% que especificam outros motivos indicam que há desafios adicionais, como a falta de receptividade da comunidade externa, a ausência de assistência física e emocional para os servidores, a ausência de apoio dos pais, e o baixo envolvimento da comunidade em torno da escola. Esses fatores apontam para dificuldades que extrapolam o ambiente escolar, afetando o clima organizacional e a capacidade de engajamento da equipe e da comunidade.

## Resultados das questões discursivas

Para a análise das respostas das questões discursivas do questionário, optou-se pelo método de análise temática, que, segundo Bardin (2011), envolve a identificação das temáticas emergentes nas respostas, bem como a observação de sua frequência e repetição. Esse método permite organizar e interpretar os dados com base nos conteúdos principais apresentados pelos participantes, destacando os aspectos mais significativos das informações coletadas.

A quarta questão buscou captar a opinião dos gestores sobre as oportunidades que a função de gestão escolar proporciona para o aprimoramento da qualidade educacional, por meio de respostas discursivas.

Quadro 2 –  
Respostas obtidas na questão 4.

Nº	Respostas
1	A gestão escolar oferece a oportunidade de criar projetos que envolvam a comunidade, promovendo um ambiente de aprendizagem mais colaborativo.
2	Podemos investir em capacitações para professores, o que contribua diretamente para a qualidade do ensino.
3	A gestão permite a implantação de novas metodologias de ensino que motivam os estudantes e aumentam o engajamento.
4	Temos a chance de melhorar a estrutura física.
5	A gestão possibilita o desenvolvimento de metodologias ativas de ensino por meio do apoio ao corpo docente.
6	Podemos promover mais diálogo entre estudantes, famílias e professores, fortalecendo o vínculo e o apoio ao aprendizado.
7	A gestão escolar permite trabalhar em ações externas ao acolhimento e ao bem-estar dos estudantes, essencial para o sucesso educacional.
8	Com uma gestão eficiente, conseguimos mapear e atender melhor as necessidades dos estudantes com dificuldades, oferecendo apoio extra.
9	Temos a oportunidade de inovar na aplicação da tecnologia em sala de aula, tornando o ensino mais dinâmico e acessível.
10	A gestão nos possibilita criar um ambiente escolar que valorize a participação ativa dos estudantes, incentivando seu protagonismo.

Fonte: autora.

Analisando as respostas obtidas, nota-se a emergência de seis temáticas. Nas respostas 1 e 6, observa-se que o assunto central se refere a promoção de um ambiente colaborativo e no engajamento da comunidade. Nas respostas 2 e 5, o foco é na capacitação e apoio ao corpo docente, destacando a importância de investir no desenvolvimento dos professores para impactar diretamente a qualidade do ensino. As respostas 3, 5 e 9 abordam a inovação e a adoção de novas metodologias, como o uso de tecnologias educacionais, ou que outras metodologias essenciais para tornar o ensino mais dinâmico, motivador e acessível aos estudantes.

Na resposta 4, a ênfase recai sobre a infraestrutura escolar, onde se percebe a importância de melhorar o ambiente físico da escola como um fator influente na qualidade educacional. As respostas 7 e 8 ressaltam a importância do apoio individualizado e do acolhimento dos estudantes, indicando a necessidade do suporte emocional e acadêmico, especialmente para aqueles com dificuldades. Por fim, a resposta 10 discute sobre a valorização do protagonismo estudantil, mostrando que os gestores veem a gestão escolar como uma oportunidade de incentivo à participação ativa dos estudantes, promovendo seu engajamento e responsabilidade no processo de aprendizagem.

Assim, a análise destas respostas revela que os gestores indicam que a função de gestão escolar oportuniza a criação de um ambiente acolhedor e colaborativo, o desenvolvimento dos professores, a inovação metodológica, a adequação da infraestrutura, o suporte personalizado aos estudantes e a promoção do protagonismo estudantil.

Por fim, a quinta questão teve como objetivo levar os gestores a descrever os maiores desafios enfrentados em sua trajetória no cargo e a sugerir soluções possíveis para superá-los, considerando as condições de trabalho e os recursos disponíveis.

Quadro 3 –  
Respostas obtidas na questão 5.

Nº	Respostas
1	A falta de recursos financeiros limita nossa capacidade de implantação de projetos; acredito que parcerias externas poderiam ajudar a suprir essa necessidade.
2	A resistência às mudanças é um desafio constante; promover capacitações e conscientização na equipe pode facilitar a transição para novas práticas.
3	A alta rotatividade de professores dificulta a continuidade dos projetos; políticas de valorização e melhores condições de trabalho podem ajudar a reter talentos.
4	A sobrecarga de tarefas administrativas impede o foco pedagógico; seria ideal contar com mais apoio técnico para liberar a gestão para o acompanhamento educacional.
5	A baixa participação dos pais nas atividades escolares relacionadas ao apoio ao aluno; acredito que ações de engajamento e comunicação mais frequentes com as famílias podem ajudar.
6	A infraestrutura precária prejudica o ambiente de ensino; priorizar reformas e solicitar mais recursos pode melhorar as condições físicas da escola.
7	O desafio de lidar com a indisciplina e motivação dos alunos é constante; projetos de convivência e suporte psicológico seriam uma solução.
8	A escassez de recursos financeiros limita nossa atuação. Parcerias e projetos de captação de recursos são alternativas para superar essa limitação
9	A falta de formação contínua para professores é um obstáculo; acreditar que uma rede de capacitação acessível e regular poderia elevar a qualidade educacional.

10	A formação continuada é essencial, mas pouco acessível. Investir em programas de capacitação interna e buscar parcerias com universidades são soluções que vejo como viáveis.
----	---

Fonte: autora.

Analisando as respostas desta questão, nota-se a emergência de cinco temáticas. Nas respostas 1 e 8, os gestores mencionam a falta de recursos financeiros como um desafio, sugerindo parcerias e captação de recursos como soluções para compensar essa limitação. Nas respostas 2, 9 e 10, destaca-se a necessidade de capacitação e resistência às mudanças, com os gestores propondo capacitações regulares, conscientização da equipe e parcerias com universidades para facilitar a adoção de novas práticas e melhorar a formação contínua dos professores.

Na resposta 3, aparece o tema da alta rotatividade de professores e valorização profissional, apontando que políticas de valorização e melhores condições de trabalho poderiam reduzir a rotatividade e garantir continuidade nos projetos escolares. A sobrecarga administrativa é mencionada na resposta 4, onde o gestor sugere maior apoio técnico como forma de liberar a equipe de gestão para focar mais no acompanhamento pedagógico. Por fim, a baixa participação das famílias na vida escolar surge na resposta 5, com o gestor promovendo maior engajamento e comunicação com os pais para incentivá-los a participar mais ativamente no apoio ao estudante.

Esses temas refletem desafios amplos, e as soluções indicadas demonstram a preocupação dos gestores em buscar apoio, capacitação e envolvimento comunitário para melhorar a qualidade educacional.

### Considerações finais

O papel da gestão escolar apresenta aspectos positivos e negativos que influenciam diretamente o funcionamento da escola. Por um lado, os gestores têm a responsabilidade de promover a tomada de decisões de forma coletiva, promovendo uma administração ampla e justa que considera os diferentes setores escolares. Eles desempenham uma função essencial na articulação entre equipe pedagógica, professores, estudantes e seus responsáveis, ditando o ritmo das atividades escolares e influenciando positivamente a dinâmica educacional. Por outro lado, os gestores também enfrentam situações que fogem do seu controle, como a limitação de recursos disponíveis e a necessidade de gerenciamento de setores com demandas conflitantes, o que exige decisões difíceis quanto à alocação desses recursos.

Embora possam influenciar nas práticas docentes ao motivar e vigiar sua equipe, os gestores não têm controle direto sobre o que ocorre dentro da sala de aula, o que pode representar um desafio na garantia de práticas efetivas. Além disso, a gestão de recursos financeiros insuficiente muitas vezes obriga os gestores a priorizar determinados setores em detrimento de outros, comprometendo a plena funcionalidade da escola.

Os resultados deste estudo demonstram que o papel da gestão escolar é complexo e envolve tanto aspectos positivos quanto negativos. Por um lado, os gestores desempenham uma função essencial na promoção de práticas democráticas, influenciando diretamente a

organização da escola, o engajamento da equipe e o desempenho dos estudantes. Por outro lado, desafios significativos estão relacionados à falta de autonomia, recursos insuficientes e resistência de equipes, ou que limitam suas ações e exigem adaptação constante.

Entre os aspectos positivos mencionados nas respostas, os gestores destacaram a oportunidade de implementar projetos inovadores, promover capacitações e fortalecer o vínculo entre estudantes, famílias e professores, aspectos que corroboram para a melhoria da qualidade educacional. Contudo, os aspectos negativos incluem a sobrecarga administrativa, a falta de recursos financeiros e a dificuldade em garantir a participação efetiva de todos os envolvidos, evidenciando que muitas decisões escapam do controle direto dos gestores, como as condições dentro da sala de aula e a distribuição de recursos insuficientes.

Em resposta à pergunta de pesquisa, conclui-se que os principais desafios enfrentados pelos gestores escolares estão relacionados à escassez de recursos, à resistência às mudanças e às limitações de autonomia. No entanto, práticas de gestão democrática e participativa, aliadas à busca por parcerias e à valorização da equipe, foram apontadas como estratégias fundamentais para superar esses desafios. Assim, entende-se que o equilíbrio nas escolhas feitas pelos gestores, fundamentado em princípios éticos e na busca pela colaboração, é essencial para que a gestão escolar contribua de forma positiva e significativa para o funcionamento da escola e a qualidade da educação oferecida.

## Referências

ABREU, Dayse Lúcida Freitas de; BOSCHETTI, Vania Regina; MOTA, Assislene Barros. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. *Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.*, Santa Maria, v. 5, n. 10, 2017, p. 103-111.

AUDINO, Janaina Franciscato; WERLE, Flávia Obino Corrêa. Desafios na gestão escolar. *Revista brasileira de política e administração da educação*, Brasília, v. 31, n. 1. 2015, p. 125-144.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70. 2011.

BUSSOLOTI, Juliana Marcondes; VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro. Gestão escolar: Um estudo de caso sobre escolas técnicas. *Interação: Revista de ensino, pesquisa e extensão*, Varginha, v. 20, n. 1, 2017, p. 45-70.

CARVALHO, Cynthia Paes de; LIMA, Maria de Fátima Magalhães de; OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de. Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar. *Estado avaliação educacional*, São Paulo, v. 25, n. 59, 2014, p. 50-76.

CROTI, Adriana; IKESHOJI, Elisangela Aparecida Bulla; RUIZ, Adriano Rodrigues. Gestão escolar: Reflexões e importância. *Coloquium Humanarum*. São Paulo, v. 11, n. especial, 2014, p. 903-910.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O dicionário da língua portuguesa*. Curitiba: Positivo, 2004.

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

OLIVEIRA, Ivana Campos; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de pesquisa*, São Paulo, v. 48, n. 169, 2018, p. 876-900.

RIBEIRO, José Querino. Ensaio de uma teoria da administração escolar. São Paulo: Saraiva, 2021.

RUSSO, Miguel Henrique. Escola e paradigmas de gestão. *Eccos – Revista Científica*, São Paulo, v. 6, n. 1, 2004, p. 25-42.

SILVA, Tatiana Frazão. A importância da gestão escolar na elaboração do currículo na escola. Belo horizonte: UFMG, 2015. 41f. Monografia (Especialização em Gestão Escolar). Universidade Federal de Minas Gerais.