UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA

INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE LIMOEIRO DO NORTE: UMA ANÁLISE SOBRE O PERÍODO DE 2017 A 2021.

DARA SILVA GUIMARÃES

LIMOEIRO DO NORTE -CE

2021

DARA SILVA GUIMARÃES

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE LIMOEIRO DO NORTE: ANÁLISE DE UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERÍODO 2017-2021

Monografia apresentada como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Orientador: Prof. Milton Jarbas Rodrigues Chagas

LIMOEIRO DO NORTE-CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
Sistema de Bibliotecas da UNILAB
Catalogação de Publicação na Fonte.

Guimarães, Dara Silva.

G976d

Os desafios do gestor escolar na administração pública de Limoeiro do Norte: uma análise sobre o período de 2017 a 2021 / Dara Silva Guimarães. - Redenção, 2021.
43f: il.

Monografia - Curso de Administração Pública, Instituto de Educação à Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Milton Jarbas Rodrigues Chagas.

1. Educação. 2. Escolas - Organização e Administração. 3. Gestor público. I. Título

CE/UF/BSP CDD 371

DARA SILVA GUIMARÃES

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE LIMOEIRO DO NORTE: ANÁLISE DE UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE O PERÍODO 2017-2021

Monografia apresentada como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração Pública na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dr. (Orientador) Milton Jarbas Rodrigues Chagas
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

_____
Prof. Dr. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

_____
Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, pela oportunidade de vida. Ele que sempre esteve ao meu lado nos momentos de fraquezas, derrotas, vitória. Muito obrigado senhor, por mais uma conquista e encerro de um ciclo: a minha formatura. Sinto-me muito feliz por mais uma benção que mim deste. Neste momento agradeço com imensa gratidão, por toda a oportunidade, apoio, conhecimento e aprendizagem que estou tendo. Agradeço por tudo **SENHOR MEU DEUS.**

De forma especial, agradeço com muito carinho meu pai, minha mãe e irmã, a vocês que me deram todo apoio e incentivo para que eu nunca desistisse dos meus sonhos.

A todos meus colegas fico muito feliz em ter dividido juntos este quatros anos de faculdade, e aqueles com que tive mais contato em especial Kaline, Simone, Raquel agradeço pelo companheirismo e palavras de incentivo para continuar lutando e não pensar em desistir.

Ao meu professor orientador, obrigado pela disponibilidade, pela paciência, e acompanhamento necessário para a elaboração do projeto. Meu sincero obrigado por tudo que aprendi, e pelo conhecimento que foi transmitido.

A todos que participaram da pesquisa, e colaboraram no processo de obtenção de dados.

O MEU MUITISSIMO OBRIGADO.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os desafios dos gestores com foco na administração de uma escola pública Estadual, na cidade de Limoeiro do Norte - CE: Análise e investigação sobre o período 2017-2021. Na fundamentação desse trabalho foram utilizadas questões relevantes sobre educação, desafios e dificuldades do gestor, capacitação, planejamento estrategico, demandas, apoio da comunidade e apoio financeiros ao repasses para escola. Para alcançar o objetivo desta pesquisa foi estruturado um questionário, que ocorreu de forma on-line pelo google Forms, devido o Decreto n.º 33.965, de 04 de março de 2021, no combate ao enfrentamento da COVID-19. A metodologia foi caracterizada como aborgadagem qualitativa e teve caráter exploratório. Os principais resultados encontrados apontam: haver preocupação por parte dos gestore em relação a permanência, desinteresse e evasão do aluno na escola, falta de participação da comunidade na escola. Mostra-se também que o apoio financeiro e repasses na escola são insuficientes, para proporcionar melhoria na educação e aprendizado dentro da instituição pública.

Palavras – Chaves: Gestor, Educação, Administração Pública.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the challenges of managers focusing on the administration of a State public school, in the city of Limoeiro do Norte - CE: Analysis and investigation on the period 2017-2021. In the basis of this work, relevant questions about education, challenges and difficulties of the manager, training, strategic planning, demands, community support and financial support for transfers to the school were used. To achieve the objective of this research, a questionnaire was structured, which took place online through google Forms, due to Decree No. 33,965, of March 4, 2021, in the fight against COVID-19. The methodology was characterized as a qualitative approach and had an exploratory character. The main results found point out: there is concern on the part of the administrators in relation to the permanence, disinterest and evasion of the student in school, lack of community participation in the school. It is also shown that financial support and transfers to the school are insufficient to provide improvement in education and learning within the public institution.

Keywords: Manager, Education, Public Administration.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8

2. JUSTIFICATIVA..... 9

3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA..... 10

4. OBJETIVOS DO ESTUDO..... 11

4.1 Objetivo geral..... 11

4.2 Objetivos específicos..... 11

5 REFERENCIAL TEÓRICO..... 12

5.1 Aspectos históricos sobre educação no Brasil á atualidade..... 12

5.2 Politica pública da educação escolar..... 13

5.3 Gestão educacional..... 14

5.4 Responsabilidade do gestor escolar na administração pública..... 15

5.5 Gestor escolar e suas ações práticas..... 16

5.6 Administração escolar e desafios dos gestores..... 17

6. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 18

6.1.1 Tipo de pesquisa..... 18

6.1.2 Localização da pesquisa..... 19

6.1.3 Participantes da pesquisa..... 19

6.1.4 Instrumentos para a coleta de informações..... 20

7. COLETA DE DADOS DA PESQUISA 21

7.1 .1 Questionário.....21

8. ANÁLISE E DISCUSÕES DOS RESULTADOS.....22

8.1.1 Histórico da escola.....22

8.1.2 Condição Socioeconômica da Comunidade Escolar.....23

8.1.3 Aspecto Físico/Infraestrutura e condição de Funcionamento.....24

9. RESULTADO DE APLICAÇÃO DE PESQUISA DO QUESTIÓNARIO..... 25

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....33

REFERÊNCIAS 35

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 36

1. INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta os desafios do gestor escolar na administração pública. A pesquisa foi feita na escola pública estadual na cidade de Limoeiro do Norte - CE. Com um quadro de aproximadamente 1.400 alunos que se dividem nos turnos manhã, tarde e noite. Do ponto de vista técnico pedagógico constituído de 51 professores, sendo 36 efetivos e 15 temporários. Os serviços técnicos administrativos e de apoio são exercidos pelos seguintes profissionais: 04 agentes e 05 auxiliares administrativos, 01 Assistente de biblioteconomia, 06 auxiliares de serviços, sendo 03 terceirizados e 03 merendeiras, também com contrato terceirizado que prepararam e distribuem a merenda dos alunos.

Paro (1997) nos alerta sobre o relevante desafio enfrentado pelo gestor escolar, uma vez que, embora este seja outorgado pretensamente como autoridade máxima na escola, continua exercendo ainda o papel preposto pelos órgãos centrais. O que confirma mais uma vez que essa decisão só foi mais uma estratégia utilizada para suprimir do Estado a culpa pelo insucesso dos processos educativos. Ao discutir essa questão, Lück (2009) destaca que a gestão é um dos componentes que influenciam no processo de aprendizagem dos alunos, mas não é o único, não podendo a ela (gestão), ser imputada toda a responsabilidade pelo desempenho escolar.

Com a descentralização político-administrativa, o gestor passou a assumir, de forma abrupta, a responsabilidade por tudo que acontecia na escola. Esse processo de responsabilização do gestor (BROOKE, 2006), trouxe implicações profundas na forma de administrar a escola, modificando o perfil do gestor frente a essa nova realidade (SHIROMA, 2006), como uma estratégia de culpabilização do gestor por todas as mazelas existentes na escola.

O tema em questão surgiu da curiosidade de conhecer se o gestor dentro da escola ao assumir este cargo enfrenta algum desafio. Diante das mudanças de ordem politica, econômica e social, refletir sobre esta temática é interessante e vista como um sinônimo voltado para uma nova realidade seja na estrutura administrativa ou gerencial da escola a nível estadual. É provável que a rotina do gestor atual mude, para se adequar as novas

exigências, este é um desafio que interfere diretamente na estratégia de organização do trabalho feita pelo gestor na escola.

Buscando-se responder tais questionamentos, pretende-se então problematizar: Quais os principais desafios do gestor escolar na administração pública? afim de obter conhecimento das dificuldades e o que podem interferir negativamente o trabalho do gestor em seu âmbito escolar. Na buscar de relacionar a teoria com a prática, assim propor solução para tais problema, que ocorrer diariamente na vida dos colaboradores da área da gestão pública educacional e que reflete direto no corpo escolar.

Tendo como objetivo geral apreciar os desafios dos gestores com foco na administração da escola pública estadual. Os seguintes objetivos específicos: necessidade de mostrar a existência de apoio da comunidade e recursos financeiros, contribuição, dificuldades enfrentadas pelo gestor, que impede no bom funcionamento da escola pública estadual.

Nesta perspectiva, a pertinência de tal estudo justifica-se em virtude de mostrar a importância, distinguir as dificuldades e avaliar o desempenho do gestor escolar na administração pública. E assim verificar quais as práticas está sendo utilizadas para melhorar, e ampliar a qualidade dos serviços do gestor dentro da escola pública de ensino médio do município de Limoeiro do Norte- CE.

A metodologia usada para a elaboração deste, foi desenvolvida com o método de pesquisa bibliográfica, através de leituras diversas, artigos científicos, obras que apresentam estudos a respeito do gestor escolar, incluindo também questionários que foi utilizado para análise de dados. Segui com a contribuição da linha de pensamento dos teóricos : (Dourado, 2001, Lourenço Filho, 1963, Penin & Vieira, 2002) entre outros que serão citados no decorrer do trabalho.

Para um melhor embasamento, essa monografia encontra-se distribuída em quatro capítulos. O primeiro apresenta o conceito de gestor escolar. O segundo capítulo aborda Responsabilidade do gestor escolar na administração pública. O terceiro capítulo trata-se do gestor escolar e suas ações práticas. E, por fim, o quarto capítulo expõe sobre a Administração escolar e desafios dos gestores.

2. JUSTIFICATIVA

Historicamente a administração escolar, considera-se uma peça fundamental no controle da instituição pública do estado, pois abrange aspectos referentes ao sistema de planejamento, organização e aplicação dos recursos.

Perante os dias atuais, a atuação do gestor na escola ocorre de forma direta e indiretamente, respeitando sempre o princípio legal e moral da administração. Nesta perspectiva, em meio a constantes mudanças sociais, políticas e econômicas, haverá situação em que tal problema não se apresentará de forma nítida seja no campo administrativo ou gerencial da escola.

Neste aspecto, propor algo novo na administração escolar, é um dos desafios que liga ao gestor levantar informações e dados atualizados que sejam relevantes para compreender novas demandas e exigência que de alguma forma possa contribuir no favorecimento de melhoria dos resultados em prol do benefício do coletivo.

A referida pesquisa é parte de um trabalho de conclusão de curso, a opção de escolha do tema é relativa aos desafios do gestor na administração pública, justificando em virtude da necessidade de mostrar a importância, distinguir as dificuldades e avaliar o desempenho do gestor escolar na administração pública.

A pesquisa se deu no município de Limoeiro do Norte -CE , tomando-se como referência a escola pública estadual. Segundo os dados do IBGE último censo de 2020, a população estimada do município é de 59.890, com a densidade demográfica 74,91 74,91 hab/km², considerada a maior do Vale do Jaguaribe.

3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A sociedade ao longo do tempo passa por transformação, o gestor no seu exercicio de função tem passado diariamente por desafios referente ao campo administrativo e gerencial na administração pública.Visto que é um dos tópicos que faz parte da realidade atual, contribuindo na qualidade e prestação dos serviços oferecidos para população.

Este trabalho buscou identificar os principais problemas que o gestor enfrenta perante as responsabilidades. A insuficiência dos recursos financeiros, que por certo pode invibializa a realização de manutenção tanto na infraestrutura. Alves (2007, p.15) relata que o problema financeiro das pessoas surge a partir da falta de educação financeira, tendo como base a falta de planejamento.

Outro fator existente é com alunos este por ser localizado em areas rurais e possuir baixa renda, quando atingem a maior idade desistem de estudar, justamente pela a necessidade de trabalho. Portanto garantir a permanência do aluno é uma das preocupações do gestor no ambiente escolar. Não sabemos oa certo o nivel de a participação da comunidade quando diz respeito a educação.

Por fim um dos grandes desafios a ser enfrentado pela direção é capacitar os profissionais da educação, é necessário saber motivar o corpo docente e também reconhecê lo, mesmo que estejam sobrecarregados. É importante abrir espaço para sugestão, tira dúvidas, pois eles nem sempre consegue finalizar as tarefas devido o tempo, prazo e burocracia.

O foco principal dessa pesquisa é os desafios enfrentados pelos gestores na escola do município de Limoeiro do Norte. Portanto faz-se necessário levanta novas evidências, compreender melhor e lançar o novo questionamentos.

4. OBJETIVOS DO ESTUDO

4.1 Objetivo geral:

Apreciar os desafios dos gestores com foco na administração da escola pública estadual.

4.2 Objetivos específicos:

a) Identificar a existência do apoio da comunidade e apoio financeiro aos repasses para o funcionamento da escola.

b) Verificar a Contribuição do gestor escolar na administração pública.

c) Analisar as dificuldades enfrentadas pela gestão no que diz respeito á funcionalidade da escola.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Aspectos históricos sobre educação no Brasil á atualidade

A educação no meio acadêmico, é considerada umas das principais ferramentas de conscientização na formação humana. Para Paulo Freire (2003, p.10), a educação, "Como processo de conhecimento, formação política, manifestação ética, procura da boniteza, capacitação científica e técnica, [...] é prática indispensável aos seres humanos e deles específica na História como movimento, como luta."

Nesta perspectiva, a fonte MATTOS, Luiz Alves de. Revela que os Primórdios da educação no Brasil foi um período heroico com inicio de (1549 á 1570). Com a chegada dos primeiros padres jesuítas, focada exclusivamente na catequização, e consequentemente marcada por exploração e desrespeito as diferenças culturais.

> O Brasil é um país marcado por exclusões sociais ao longo de toda a sua história, em qualquer esfera da sociedade: saúde, educação, moradia, entre outros. No processo educacional, encontramos um dos maiores exemplos dessas exclusões, que remonta desde o Brasil colônia, em que o sistema educacional era quase inexistente, já que não havia demanda da estrutura social e de produção, não havendo assim necessidade de uma abordagem escolar. As funções de reprodução da ideologia dominante e das relações de dominação eram cumpridas pelas escolas jesuítas. Ainda no Império e I República, a Igreja continuou controlando as instituições de ensino, não alterando substancialmente as funções de educação em relação ao período colonial (SILVA; SILVA, 2016, p. 21).

Observa que, o sistema educacional não era muito valorizado e ainda sofria com processo de exclusão, no entanto estas barreiras são frutos antepassados e que ainda é condizente com a realidade na maior parte da rede pública. Pois no Brasil, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) 2019, a taxa de analfabetismo das pessoas de 15 anos ou mais de idade foi estimada em 6,6% (11 milhões de analfabetos). Entre os homens de 15 anos ou mais de idade foi 6,9%, mulheres, 6,3%. pessoas pretas ou pardas (8,9%), É surpreendente que a taxa de analfabetismo foi mais que o dobro da observada entre as pessoas brancas (3,6%), Nota-se que há exclusão, e desigualdade no campo educacional, corresponde com a realidade.

Sabendo que, no âmbito escolar a educação constitui-se como um elemento politico e também de mudanças na sociedade, a grande preocupação seja ela no meio Municipal ou estadual é desenvolver-se socialmente, de forma igualitária, emancipatório e de qualidade no exercício de cidadania.

> Entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação. (RIOS, 2001, p. 6869)

É importante ressaltar que, a revolução de 1930 constitui-se a centralização política e econômica onde o Brasil volta a ser vigente. Nesta mesma revolução Vargas criou o Ministério da Educação e Saúde Pública. No ano seguinte foi implantada a reforma Francisco Campos, que organizou o ensino secundário e superior no Brasil. Portanto a modificação não ocorreu só na área politica, e econômica, como também na esfera educacional, estabeleceu a criação de um plano nacional de educação público no pais, destacando-se algumas propostas dentre elas:

> "I. Estabelecimento de um sistema completo, com uma estrutura orgânica, conforme nas necessidades brasileiras, as novas diretrizes econômicas e sociais da civilização atual e os seguintes princípios gerais:
>
> a) A educação é considerada em todos os seus graus como uma função social e um serviço essencialmente político que o Estado é chamado a realizar com a cooperação de todas as instituições sociais;
>
> b) Cabe aos estados federados organizar, custear e ministrar o ensino em todos os graus, de acordo com os princípios e as normas gerais estabelecidos na Constituição e em leis ordinárias pela União, a quem compete a educação na capital do país, uma ação supletiva onde quer que haja deficiência de meios e a ação fiscalizadora, coordenadora e estimuladora pelo Ministério da Educação.
>
> c) O sistema escolar deve ser estabelecido nas bases de uma educação integral em comum para os alunos de um e outro sexo e de acordo com suas aptidões naturais; única para todos, e leiga, sendo a educação primária (7 a 12 anos) gratuita e obrigatória; o ensino deve tender progressivamente à obrigatoriedade até os 18 anos e à gratuidade em todos os graus. ((AZEVEDO, s.d. p. 88-90 apud RIBEIRO, Maria Luísa Santos, 1993, 108-110).

Estas propostas são marcos de referencia moderna e vantajosa no sistema de educação, portanto na visão de Aranha (1996, p. 223) contribuem na :

- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- Ensino Fundamental obrigatório e gratuito;

- Atendimento em creches e pré-escolas às crianças de zero a seis anos;
- Valorização dos profissionais de ensino, com planos de carreira para o magistério público.

Em meio às mudanças, Carvalho (2000, p. 120) cita que:

> " Uma escola inclusiva é aquela escola que "inclui a todos, que reconhece a diversidade e não tem preconceito contra as diferenças, que atende às necessidades de cada um e que promove a aprendizagem."

Conforme o exposto, é fundamental conhecer as proposta do sistema educacional que buscam torna o ensino e aprendizagem mais agradável e interessante. Visto também que em meio as mudanças e independente de qualquer condição física, social ou religiosa todos os alunos tem direito a acesso e permanência na escola.

5.2 Politica pública da educação escolar

Segundo Oliveira (2010, s/p):

> Política é uma palavra de origem grega, politikó, que exprime à condição de participação da pessoa que é livre nas decisões sobre os rumos da cidade, a pólis. Já a palavra pública é de origem latina, publica, significava povo, do povo.

É importante destacar que a politica esta presente em nosso dia a dia, visto que não se trata apenas de questão ligada em partidos políticos ou campanhas eleitorais.

Conforme o argumento existe uma politica pública inclusa na área educacional que se difere da politica, quanto ao seu conceito Oliveira (2010, s/p) diz que:

> [..] é tudo aquilo que um governo faz ou deixa de fazer em educação. Porém, educação é um conceito muito amplo para se tratar das políticas educacionais. Isso quer dizer que políticas educacionais é um foco mais específico do tratamento da educação, que em geral se aplica às questões escolares. Em outras palavras, pode-se dizer que políticas públicas educacionais dizem respeito à educação escolar.

Construir uma politica pública eficiente não é uma tarefa fácil, visto que este sistema na área educacional é delimitado, onde incide no ambiente escolar, e só existe quando a educação alcançar a forma sequencial e de maneira organizada.

5.3 Gestão educacional

A gestão educacional, compreende-se como iniciativas desenvolvidas sob um discurso de orientação da ações do sistema de ensino nas escolas.

Também deve levar em consideração a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996). Em seu artigo 3º, a LDB atesta que o ensino deverá considerar os princípios de:

> "igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender (…); pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; respeito à liberdade e apreço à tolerância; valorização do profissional da educação escolar e garantia de padrão de qualidade".

Observa-se que esta é uma garantia do cidadão, pensada na intenção de e aumentar às possibilidades ligadas a qualidade da educação e no sentido de equilibrar situação de desigualdades social vivenciadas no Brasil.

Autores como CORREIA (2010), DOURADO, (2009), e outros, tem discutido muito sobre o gestor escolar na administração pública. No entanto ainda pode se observar várias indagações sobre o referido tema. Nesta seção ao falar de gestor escolar, é preciso definir alguns conceitos que servirão de alicerce para este estudo.

Conforme o dicionário (CUNHA, 1982) a palavra gestor tem origem latina gerere e significa conduzir, dirigir ou governar. Significa que esta figura assumir risco e administra algo alheio. Por sua via, ele assume condição muito proxima a de um lider, pois compete a analisar, conduzir e manotorar as tarefas a ser realizadas pela equipe.

Frederick w.smith afirma que: " um gestor não é a pessoa capaz de fazer o trabalho melhor que sua equipe, é a pessoa que consegue fazer com que sua equipe faça a melhor possivél". Desta forma mostra-se que para ser um gestor bom e diferencial vai muito além de um mero conceito.

5.4 Responsabilidade do gestor escolar na administração pública

A Gestão pública escolar tem como objetivo impulsionar a educação dentro da escola. Fazendo com que sejam elaboradas metodologias de ensino para ampliar a eficácia dos processos em coordenar diferentes dimensões relacionadas a habilidades, talentos e competência educacional.

Com base no exposto, o gestor em sua unidade escolar é responsável em planejar e gerenciar uma instituição, sua função não deve considerar somente ás responsabilidades administrativas, atentando-se nas evidências internas e externas, com intuito de enfrentar os desafios, se faz necessário pensar em todos os autores e escuta-los para que haja conhecimento centralizado e uma boa relação interpessoal e no ensino. Consciente de que a não é ele que vai resolver tudo ao mesmo tempo.

De acordo com Dourado (2001. p.38)

> Dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações de mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa é capacidade essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto político pedagógico da escola.

Contudo, o gestor deve esta ciente da responsabilidade dentro do âmbito escolar, divididos em setores no campo (administrativo financeiro e pedagógico). Tento em vista essa percepção, o sistema de planejamento deve ser constantemente avaliado, em especial a escola pública, necessita ter conhecimento do regimento interno, para organizar melhor o ambiente escolar, e desenvolver uma visão estratégica, onde todos possam executar suas atividades e colocarem a em prática suas responsabilidades e atribuição no processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido o diferencial é que, nas atividades administrativas a equipe deve levar em conta relações humanas por se trata de serviços de ensino. Quanto as responsabilidade é necessário distribuir tarefas, afim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência possibilitando uma melhor organização.

Lourenço Filho (1963, p.176)

> No que toca aos serviços do ensino, edifícios escolares têm que ser construídos e equipados, os mestres preparados e, quando em serviço, devidamente remunerados, em grande número de casos, será preciso dar assistência a muitos grupos de alunos, a fim de que o princípio de iguais oportunidades educativas possa vigorar. Para que

> escola venha cumprir suas funções com inteireza, são necessários diretores, inspetores, especialistas em assistência técnica, controle e pesquisa, que os integrem em empreendimentos mais vastos, ou seja, nos sistemas públicos de educação.

É possível observa-se que, esses fatores dificultam o trabalho do gestor e seu grupo de trabalho obrigando usar da criatividade e certas habilidades para sanar os problemas de ordem econômico-financeira. A falta de apoio por parte dos superiores hierárquicos apresenta barreiras para realizar tais ações que beneficiem a sociedade. Para alcançar novos patamares, o gestor responsável precisa ser visionário, nos assuntos da gestão administrativa, e ser um agente com capacidade de adquirir novos conhecimentos e adaptar-se as demandas da atualidade.

Levando em consideração esse aspectos, (Penin & Vieira, 2002, p.13).

> A escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola.

Assim, os gestores devem conscientizar-se de que seu papel atual é muito mais do que um líder burocrata. Além de assumir uma direção, cumprir normas leis e regulamentos ele também deve se pemanecer como um membro ativo da comunidade escolar. No o intuito de prestar serviços e atender as necessidades é exigidos no campo da gestão administrativa formação e experiência

Segundo Veiga (1998, apud ARAGÃO; VENAS, 2014, p.92):

> ... na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. Envolve, inclusive, a possibilidade de adequar sua estrutura organizacional à realidade e ao momento histórico vivido. Refere-se à organização da escola e nela destaca-se o estilo de gestão, a direção como coordenação de um processo que envolve relações internas e externas, ou seja, com o sistema educativo e com a comunidade na qual a escola está inserida.

Muitos autores têm discutido e analisado as mudanças que vem sendo implantadas nas intituição politicas educacionais nos últimos anos, que afeta tanto na escola quanto aos gestores. Então, o lider dever permanecer atualizado, ser competente e compromissado, para adotar o sistema de planejamento, controle e direção na elaboração de planos. Permanecer aberto tambem é otimo a alternativa para discutir com outros representantes com conhecimento individual, a respeito de tais mudanças, que possibilitaria conhecer situações diárias semelhantes, até chegar a uma solução adequada na gestão administrativa escolar.

A pesquisa foi realizada na escola pública Estadual, com base na teoria apresentada é possível perceber que a prática se difere da realidade enfrentada. Apesar dos desafios, a

contribuição e ação do gestor na escola são fundamentais para garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino.

5.5 Gestor escolar e suas ações práticas

Nas escolas públicas, o gestor em seu dia a dia além de prezar pela qualidade do ensino e passa muito tempo cuidando das tarefas administrativas.

Até pouco tempo, o gestor da escola era centralizado, predominando a figura do diretor de todas as ações, cumprindo normas, regras e determinações dos órgãos centrais. Para Lück (2006, p. 34) "atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizado dos resultados de suas ações".

Por outro lado, Buss (2008) destaca que, os gestores escolares além das habilidades técnicas de ter sensibilidade as questão e necessidades humanas. Ou seja, a participação de todos poderia ajudar na obtenção de melhores resultados.

Neste contexto é necessário instrumentos que qualifique processos e procedimentos dentro da gestão para um melhor compreensão , e que valorize a execução das atividades prática por parte do gestor.

Segundo Libâneo (2004, p.217):

> Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

Como mostra o autor, o gestor dever ter muita disciplinar para interagir de forma conjunta seja no meio interno ou externo, com a necessidade de respeitar as diferenças, aceitando opiniões e estando seguro de suas ações, sem medo de mudanças ou desafios.

5.6 Administração escolar e desafios dos gestores

Com o processo de globalização, e por ser fruto de influencia nos aspectos sociais, culturais e econômicos geram mudanças no campo da administração e portanto merece ser estudado sob diferentes perspectiva.

Lück (2006) refere à administração como paradigma que há anos as escolas têm tentado implantar com algumas modificações de acordo com seus objetivos, mas sem sucesso.

Luck 2006, p.38 também aborda que: [...] os problemas decorrentes seriam, sobretudo encarados como carência de insumos, sobretudo os financeiros e os de pessoas, em desconsideração à falta de orientação de seu processo e dinamização de energia social necessária para promovê-lo.

CHIAVENATO, 2004, Isto pode ser observado na dificuldade de muitos gestores em delegar tarefas, repassar informações, confiar e interagir com suas equipes. Visto que adaptar-se aos problemas atuais é fazer parte de uma nova realidade advinda de uma sociedade diversificada.

6. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, a metodologia ultilizada apresenta-se da seguinte forma: tipo de abordagem de estudo, local da pesquisa, fonte, instrumento para a coleta e análise de dados.

6.1.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa será desenvolvida por meio qualitativo, como diz o Minayo (2001):

> A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Neste sentido, ao propor uma discussão de base científica com: clareza, rigor, domínio de conceitos, teorias e métodos. Iniciamos o motivo pela discussão da pesquisa qualitativa em perceber as perspectivas e os fundamentos naquela região sobre o gestor escolar, e educação no Brasil.

As respostas do questionário foram aplicadas, analisada, acompanhando diretamente com o sujeito que no exercício de suas atividades tiveram desafios, dificuldades e experiências vividas com o problema (ou objeto) pesquisado.

Quanto aos objetivos classifica- se como: exploratória, conforme Fonseca (2002),

> a pesquisa possibilita uma aproximação e um entendimento da realidade a investigar, como um processo permanentemente inacabado. Ela se processa através de aproximações sucessivas da realidade, fornecendo subsídios para uma intervenção no real.

A natureza é exploratória porque cujo compromisso foram de buscar respostas com base ao conhecimento cientifico sobre o referido tema. Neste sentido é possível descrever, compreender e interpretar alguns problemas que ligam á realidade, e podem interferir nas futuras ações.

Quanto ao método dedutivo, Marconi e Lakatos (2010), afirma que: o método de Popper pode ser chamado também de "método de tentativas e eliminação de erros" (p. 73). Pois este consiste em perceber problemas, lacunas ou contradições no conhecimento prévio ou em teorias existentes.

Por outro lado Descartes (2003), destaca que é por meio do método dedutivo, que buscou apresentar uma nova forma de se realizar uma pesquisa científica, abstendo-se do sobrenatural e tentando, ao máximo, ater-se ao seu método, para, por meio da razão buscar um conhecimento que ele intitulou como verdadeiro.

6.1.2 Localização da pesquisa

A instituição selecionada para o estudo de pesquisa foi uma escola pública Estadual, localizada na Avenida dos Expedicionários no Centro de Limoeiro do Norte n° 2921. Visto que ela recebe vários alunos de comunidades distantes tornando bastante procurada pelo fato de só existi duas escolas publica do estado.

6.1.3 Participantes da pesquisa

Os participantes escolhidos para a pesquisa é composta por gestores de uma escola, que atuam na aréa e tenham esperiência na gestão pública educacional. Os critérios adotados para a seleção dos participantes da pesquisa foram:

a) Diretor;

b) Coordenador educacional;

c) Gestor de aprendizagem/professor.

A escolha desdes participante foi direcionada para a aplicação de questionário via internet. Não há necessidade de identificação do nome no questionário da pesquisa

qualitativa, somente dados como: formação, idade, sexo, etc. Os participantes corresponderá no total de três pessoas, caso mais de um professor queira responder, será essencial nas comparações da pesquisa.

Entretanto, á amostragem é caracterizada por tipicidade, que nas palavras de Vegara, 2010: constitui-se pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo.

6.1.4 Instrumentos para a coleta de informações

O trabalho foi organizado em três fase, conforme descrito abaixo:

a) Construção do referencial teórico,

b) Estudo preliminar

c) Estudo de Caso

A fase inicial da pesquisa foi o levantamento bibliografico, dentre elas: pesquisas via internet, consultas às obras bibliográficas, e trabalhos acadêmicos, que abordam o tema. Estes intrumentos foram a base para a construção do referencial teórico sobre a Aspectos históricos sobre educação no Brasil á atualidade, Politica pública da educação escolar, Gestão educacional, Responsabilidade do gestor escolar na administração pública, Gestor escolar e suas ações práticas, Administração escolar e desafios dos gestores.

Com esta etapa pretende-se analizar fontes de informações sobre os trabalhos públicados. Nessas buscas, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves “Escola”, “Gestão”, “gestores”. Bem como forma uma base teórica para compor o trabalho de conclusão de curso. E ser ultilizada nas proximas estapas do estudo acerca dos desafios enfrentados pelos gestores no ambito administrativo.

O segunda fase, é uma realização do estudo preliminar. Lucia Santaella (2001, p.

161) argumenta:

> “Vale enfatizar que todo o esforço dispendido nos estudos preliminares se volta produtivamente para a clarificação gradativa do tema, rumo à definição de uma questão, de um problema a ser pesquisado. Contudo, o segredo dos estudos preliminares está na arte do pesquisador para saber exatamente o momento em que deve interrompê-los. […] Os estudos preliminares devem, portanto, cercar as obras mais fundamentais, tendo em vista um panorama de fundo que habilite o pesquisador a situar sua questão para poder melhor defini-la.”

Esse tem como proposito materiais práticos para formular coleta de dados, e análise preliminares e de metodologia.

Por fim, a terceira fase, consiste no estudo de caso de natureza exploratória, aplicado em uma escola pública de nivél estadual, será em forma de questionário via-internet, a fim de interpretar os resultados através das respostas coletadas durante o estudo.

Para melhor facilitar o desenvolvimento da pesquisa, as partes estão foram subdividos da seguinte forma:

a) Fase 1- Referencial teórico

- Levantamento bibliografico;
- Leitura ordenadas por assunto;
- Leitura, analise e interpretação do referencial.

b) Fase 2- Estudo preliminar

- Formulação do questionário, para coleta de dados;
- Validação da coleta de dados: Gestores escolar;
- Analise preliminar;
- Metodologia de análise.

c) Fase 3- Estudo de caso

- Escolha da instituição escolar, para estudo
- Conversa via aplicativo de mensagem, com a diretora e demais gestores da escola
- Análise do site institucional e dados da escola.

- Questionário:

- Seleção de 4 gestores da instituição escolar;
- Envio de mensagem pelo aplicativo, solicitando a coloboração da pessoa escolhida;
- Envio de questionário on-line via Google Formulário,
- Tabulação das respostas;
- Analise e interpretação dos resultados;
- Consideração Finais.

O primeiro contato era na instituição, devido o Decreto n.º 33.965, de 04 de março de 2021, no combate ao enfrentamento da COVID-19, a escola se encontrava fechada, com a impossibilidade de ser aplicado o quetionário presencial. Portanto o contato se deu por via aplicativo de mensagem, tornando-se possivel a aplicação do questionário on-line, que foi semiestruturado com a formulação de perguntas básicas pode ser respondido sem a presença da pesquisadora por se de modo impessoal, e técnico. Através desta ótica foi possível obtenção de informações, identificar as dificuldades e relações prestativas que envolvem desafio dos gestores e o funcionamento da gestão escola.

A diante, foram detalhadas os procedimentos para a coleta de dados.

7. Coleta de dados da pesquisa

A coleta de dados foi ultilizada, a parti da elaboração dos objetivos especificos do trabalho, e de acordo com as metodologias para que se atinjam este objetivos apresentados na pesquisa.

7.1.1 Questionário

A coleta de dados se deu por meio de questionário (Apêndice A), segundo Gil (1999, p.128) pode ser definido:

> “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Com base o referencial teórico, a elaboração do pré - questionário foi feito pela própria pesquisadora. O pesquisador não esteve presente, por ser um questionário com a formulação de perguntas básicas semiestruturado pode ser respondido de modo impessoal, e técnico. O prazo estimado é de 15 dias. O questionário é composto por 15 questão, classificada em 4 (quatros) questão fechadas e 11 (onze) abertas. A aplicação do questionário ocorreu no mês de abril, via Google formulário online. Sendo retornada 2 resposta no dia 13 de abril e uma 1 no dia 15 de abril, destacando um diretor e dois professores.

As perguntas inseridas foram claras e estão relacionadas aos temas abordados no estudo conforme abaixo:

- A respeito da funcionalidade da escola pública Estadual,
- Os maiores desafios como gestor na escola pública Estadual,
- E identificar a inexistência do apoio da comunidade e superiores pode afetar na gestão da escola pública do estado?

As questões abrangeram em principais categorias tais como: desafios dos gestores, envolvendo a estrutura administrativa da gestão escolar referente mudanças, organização, capacitação e apoio da comunidade e superiores. Ressalto que neste questionário, destaca-se um diretor, um coordenador e gestor de aprendizagem/professor.

8. Análise e Discursão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos dados pela construção do referencial teórico e estudo de caso da pesquisa.

8.1.1 Histórico da escola

A escola pesquisada, foi fundada no dia 08 de junho de 1974. Ao longo dos anos a escola atendia desde as primeiras séries do antigo primeiro grau, bem como o segundo grau, com cursos técnicos e de magistério. Hoje funciona apenas com ensino médio.

A mesma tem como finalidade principal fazer com que a educação se elevasse sempre. Na medida em que foi ganhando credibilidade, conquistou-se o respeito dos limoeirenses. Durante esse período de mais de 40 décadas já se passaram várias pessoas na direção desse colégio.

8.1.2 Condição socioeconômica da comunidade escolar

A principal Condição Socioeconômica da Comunidade Escolar é para poder atender a todas as classes, mas a maioria dos alunos que estão matriculados é de baixa renda, pois necessitam de transporte escolar para se deslocar ate a escola, pois a maioria vêm comunidades distante. Muitos pais desses alunos não têm condição financeira para arcar com os custos de um colégio particular por isso que seus filhos são colocados em um colégio estadual para que eles tenham um futuro melhor e possam concluir o ensino médio. (Diário do Nordeste pública em 1 de out. de 2007).

Esta instituição de ensino recebe recursos do o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), por meio da SEDUC e do FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, através do programa Dinheiro Direto Na Escola, conforme legislação vigente.

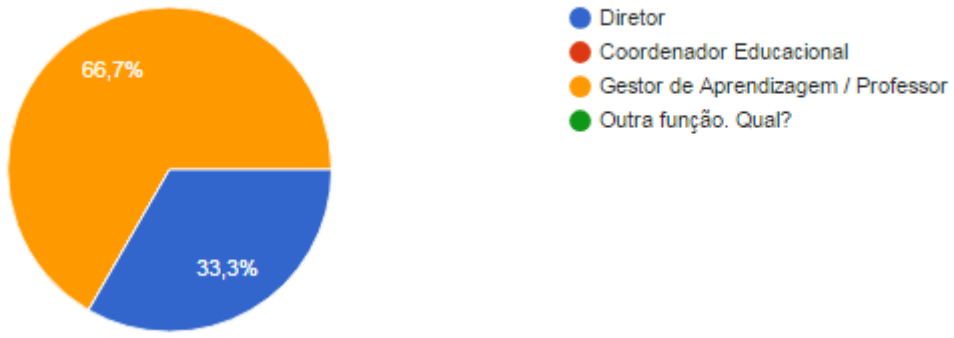
8.1.3 Aspecto Físico/Infraestrutura e condição de Funcionamento

A estrutura física da escola esta bem conservada em perfeita condição de funcionamento. A escola é composta por 13 salas de aula com ventiladores e cadeiras bem conservadas, banheiros feminino e masculino tanto para o pessoal docente e administrativo da escola todos em perfeito estado. A escola possui bebedouros, cantina, biblioteca, sala de direção, sala de coordenação escolar, secretaria e arquivo anexo, sala de planejamento, sala do diretor da turma, sala de recursos audiovisuais, laboratório de informática, laboratório escolares de ciências, horta escolar. A escola possui espaço para o lazer do alunos na hora da recreação .no pátio onde são colocadas músicas para os alunos ouvirem através de uma rádio composta pelo próprios alunos.

9. Resultado da aplicação da pesquisa via Google Formulário:

Após a coleta de dado feita pelo Google Formulário, apresentam-se os resultados que revelam a atual situaçao referente os gestores, educação, capacitação, dificuldades, desafios,

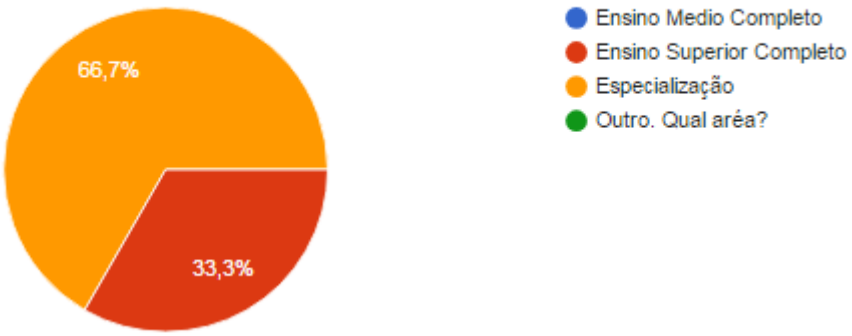
Gráfico 1- Segmentação dos Gestores: Limoeiro do Norte -CE



Fonte: Elaboração própria, (2021).

A partir dos dados coletados, foi possivél observar que na primeira questão o participante da pesquisa remete a ser 1 (um) diretor, e 2 (dois) são professores.

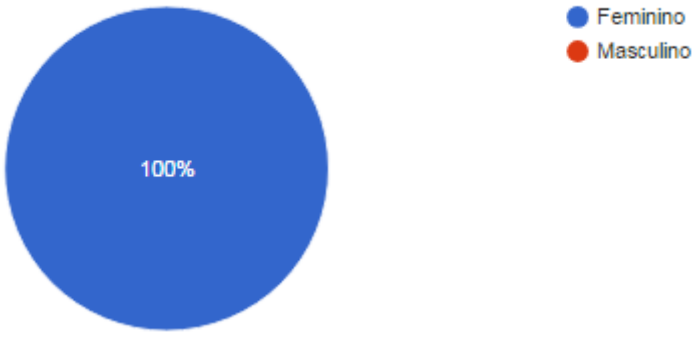
Gráfico 2 - Distribuição da amostra por Nível de Escolaridade:



Fonte: Elaboração própria, (2021).

Na sequência a formação acadêmica revela que todos os gestores escolar possuem superior completo. Sendo 1 total de respondente, possuem nível de superior completo, e 2 respondentes, possuem o nível de especialização. Nota-se que para o exercício da função a formação acadêmica dos entrevistados é condizente com as exigências legais.

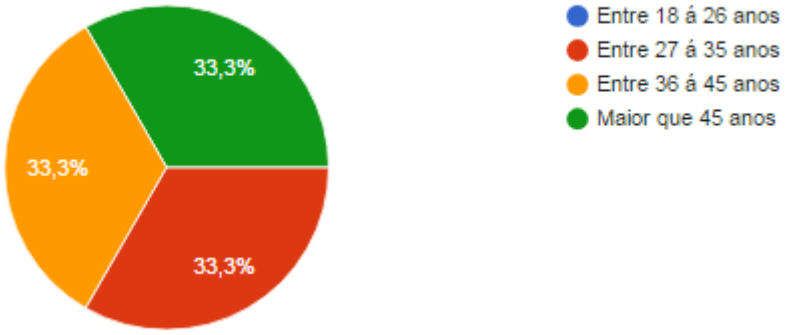
Gráfico 3 - Relação de Gênero dos Respondentes:



Fonte: Elaboração própria, (2021).

Observa-se que os gestores escolar são todas do sexo feminino. Dados do censo realizado realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no ano de 2019 aponta que a educação pública no Brasil é gerida predominantemente, por mais de 80% de gestores do sexo feminino. Essa situação mostra que o percentual das mulheres é superior ao dos homens.

Gráfico 4- Distribuição de Amostra por Faixa Etária:



Fonte: Elaboração própria, (2021).

Como mostrado no gráfico 4, identifica-se que há uma diversidade de idade dos participantes da pesquisa que se encontra numa faixa etária entre a idade de 27 anos e maior que 45 anos.

Detalhamento das questão abertas / resposta

Quadro 5- Dificuldades encontradas na gestão escolar. Segue abaixo as respostas de cada um dos respondentes.

Respostas	a) "*Permanência do aluno na escola"*
	b) "*Evasão escolar, Formação qualificada para os professores, participação dos pais responsáveis.".*
	c) *"Desinteresse dos alunos".*

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Verificou-se pela escrita dos três entrevistados, as principais dificuldades é o desinteresse, permanência dos alunos e evasão escolar.

Dados específicos no site diário do Nordeste, cuja atual realidade dos jovens estudantes fora da faixa etária é de 62,6% um número bem acima da média nacional, que é de 47%. Por força de reprovações, alunos de 20 e 21 anos são comuns na terceira série do Ensino Médio, quando a idade ideal é de 17 anos.

Esta relação mostra-se preocupante sendo que nas turmas da noite, a maioria dos alunos abonadona a escolar, justamente pela devida necessidades, trabalham para garantir uma vida digna. Percebe-se que nem sempre as politicas públicas obtém êxito capaz de combater o abandono escolar.

Quadro 6- Desafios encontrados pelos gestores na escola: Segue algumas opiniões do gestor:

Respostas	*a) "Permanência do aluno na escola, realidade social dos discentes, manter o clima escolar, gerenciar recursos"*
	*b) "Estimular competências e habilidades da **Base Nacional Comum Curricular** (BNCC), incluir a tecnologia para todos, motivar o corpo docente".*
	c) "Conseguir atender as reinvindicações de todos"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

É visível a semelhança das respostas da dificuldade quanto aos desafios, pois eles se associam a permanência, desinteresse e evasão do aluno na escola, neste contexto formação qualificada, e estímulos de competência remete ao problema, desafiando no estímulo de habilidades e competências da BNCC,

em motivar o corpo docente e atender a reinvindicação de todos.

Quadro 7- Mudança percebida na Educação escolar:

Respostas	*a) "Melhoria na aprendizagem ,melhores resultados escolares tanto nas avaliações internas e externas, clima escolar, melhoria na estrutura física da escola"*
	b) "A participação dos pais e responsáveis, e o aumento do uso da tecnologia".
	c) "Hoje principalmente, as aulas remotas"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Quanto a educação escolar, a diretora relata que o inicio de sua gestão as transformação ocorridas diz respeito a melhoria de aprendizagem, avanços na avaliação internas e externas e melhoria na estrutura física da escola.

Por outra lados novas exigências, é o uso da tecnologia esta é umas das mudanças que contam com formato digital, alterando a rotina dos gestores, apoiando-se através de aulas remota para garantir o ensino, aprendizagem e melhores resultados na educação escolar.

Questão 08: Planejamento estratégico seria uma forma dos gestores adaptar-se as mudanças?

Respostas	*a) "Sim. Temos que planejar, corrigir rotas, replanejar com foco na melhoria na execução das ações"*
	b) "Sim, porquê sem planejamento nada se consegue".
	c) "Se o planejamento ocorresse da maneira que deveria ser, sim. Mas o planejamento agora resumem-se a reuniões para repasse de informação"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Ainda, com a aplicação do questionário, foram abordada a questão sobre planejamento estratégico, dois dos entrevistados afirmaram que é necessário haver planejamento estratégico, além de aborda diversos âmbitos desde o gerenciamento dos recursos, capacitação, mudanças, e desempenho, com ele é possível executar, corrigir e identificar pontos de melhoria. Sob outra perspectiva um do entrevistado ressalta que o planejamento resumem-se somente a repasses de informação, isto podem trazer alternativas desconhecidas que desestimule o gestor na organização, preparo e estruturação de um determinado objetivo.

Respostas referentes á questão 09: O gestor sobrecarregado se sente incapaz de cumprir as demanda da atualidade?

Respostas	*a) "Sim. Por isso que as ações precisam ser descentralizdas"*
	b) "Com certeza, muitas demandas e pouco reconhecimento".
	c) "sim "

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Na questão 9, dos três gestores entrevistados todos citaram que, quando sobrecarregado se sente incapaz de cumprir demandas. Isto demonstra que dentro da instituição o gestor desempenha várias atribuições como: aquisição de bens, repasses de conhecimentos, condutas e valores aos alunos, comprometendo-se ainda com os processos educativos.

Quanto as novas responsabilidades surgem a criação de ações, que precisam ser descentralizadas. Estas sobrecargas demandam tempo, pouco reconhecimento, desmotivando cumprir tais demandas da atualidade.

Respostas referentes á questão 10: A formação profissional é um aliado á qualidade da organização escolar?

Respostas	*a) "Com certeza. Fomos surpreendidos com o vírus e se não buscássemos formações, estaríamos rumo ao grande fracasso escolar. Há alguns anos participamos e incentivamos a todos os profissionais da escola a inscreverem-se em cursos"*
	b) "Sim. Um profissional qualificado, será um profissional motivado".
	c) "Sim "

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Foi questionada a respeito da formação profissional, verificou-se na percepção deles é um aliado á qualidade da organização. Todos os três entrevistados concordaram que sim.

Respostas referentes á questão 11 : Capacitação dos gestores tem atendido as demandas dentro da instituição?

Respostas	*a) "Sim. É uma preocupação constante da Seduc Ceará"*
	b) "Muitas vezes não".
	c) "Não, ainda mais agora em tempos de pandemia que ninguém estava preparado"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Com relação a capacitação, um dos entrevistados disse ser uma preocupação constante da Seduc, que tem o objetivo de promover encontros com gestores para o repasse de informação que qualifique os profissionais e a gestão da administração escolar. Verificou-se que os dois dos entrevistados, pressupõe que a capacitação recebida pelos gestores tem sido insuficiente, tendo em vista um cenário pandêmico covid-19 isto remete uma situação que até então ninguém estava preparado.

Questão 12- Com o intuito de analisar os recursos financeiros, foi questionado se na percepção deles aplicação tem contribuição para o funcionamento da escola. Segue algumas respostas:

a) *Em partes. Poderia ser mais*
b) *Não*
c) *Sim*

Questão 13 - questionou-se se a aplicação dos recursos disponível comprem as demandas da infraestrutura escolar. Conforme abaixo:

a) *Não todas*
b) *Não*
c) *Não*

Em relação aos recursos financeiros são essenciais na manutenção e funcionamento da escola, porém muitas vezes distribuição não comprem todas as demandas da infraestrutura. Na visão dos entrevistados as respostas demonstram insatisfação pelo fator que a verba estadual não são suficientes, tendo que administrar e planejar de inicio demandas com prioridades.

Respostas referentes á questão 14: Satisfação quanto a participação da comunidade no ambiente escolar?

Respostas	*a) "Tenho muito orgulho de fazer parte da dinâmica escolar de uma Escola de Ensino Médio, trabalhar com profissionais comprometidos e com alunos que enfrentam muitas adversidades antes adentraram os portões escolares. "*
	b) "Pouco satisfatório.".
	c) "Fraca"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

É perceptível que a participação promove uma integração da escola com a comunidade, no entanto é variável o grau de concordância, em destaque o maior é o grau de insatisfação. Ou seja, o acompanhamento tem sido fraca e pouco satisfatória.

Respostas referentes á questão 15 : A falta de apoio da comunidade e de apoio financeiro nos repasses, pode afetar na gestão da escola?

Respostas	*a) " A falta de participação da comunidade impede que melhore decisões sejam tomadas. E a imposição de medidas por parte dos superiores que na maioria das vezes não conhece a realidade escolar são impróprias"*
	b) "Sem o apoio, ficamos desmotivados, contribuindo para um trabalho pouco satisfatório".
	c) "Gracas a Deus que temos muito apoio da nossa CREDE 10, Bom relacionamento com a comunidade escolar. Se fosse o contrario, não conseguiríamos realizar o nosso trabalho a contento. Ninguém conseguiria"

Fonte: Elaboração própria, (2021).

Na questão 15, dos três entrevistados, dois citaram que a falta de apoio ou participação pode afeta a gestão escolar, e também os gestores. Somente uma (1) respondente conclui que tem muito apoio e bom relacionamento com a comunidade..

Ao analisar os gráficos, é possível identificar as resposta sobre as principais dificuldades, desafios, mudanças na educação, recursos financeiros, participação da

comunidade. Visto que a grande maioria das questões analisadas obteve resposta com um índice de insatisfação.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho monográfico teve como objetivo geral de "Analisar os desafios dos gestores com foco na administração pública dentro da escola pública estadual". Sendo desenvolvido e analisado o referencial teórico, com áreas relacionadas como tema principal do trabalho, nas seções "Aspectos históricos sobre educação no Brasil á atualidade, politica públicas da educação escolar, Gestão educacional, Conceito de Gestor escolar, Responsabilidade do gestor escolar na administração pública, Gestor escolar e suas ações práticas, Administração escolar e desafios dos gestores.

Devido o Decreto n.º 33.965, de 04 de março de 2021, no combate ao enfrentamento da COVID-19, a realização do questionário foi on-line pelo google-forms, com os gestores da escola. No entanto com a elaboração do referencial foi possivel criar as questão para a o questionário, e assim iniciar os procedimentos de coleta e análise dos dados da pesquisa. Os objetivos específicos a seguir se totalizam três vejamos para cada um os procedimentos e resultados.

O primeiro objetivo especifico, "Identificar o apoio disponibilizado pela comunidade e apoio financeiro ao repasses, para o bom funcionamento da escola escola pública do estadual" Verificou-se indicios de que os gestores escolares acreditam que o apoio tanto da comunidade quanto hieráquico podem influenciar diretamente no sucesso da gestão escolar. Apesar destas constatações, obeservou-se que apoio financeiro aos repasses da escola, ocorre de forma satisfatoria. Enquanto outro relata a ausência do apoio da comunidade no ambiente escolar.

De acordo com o segundo objetivo especifico, que consiste em " Contribuição do gestor escolar na administração pública." Constatou-se indicios de que os gestores quando capacitados trazem resultados positivos para a instituição.

Por fim o terceiro objetivo, trata-se em “Analisar as dificuldades enfrentadas pela gestão no que diz respeito á funcionalidade da escola” Quanto as dificuldades as escritas mais citadas na entrevista foram: Desinteresse e permanência dos alunos, formação qualificada dos gestores, falta de participação dos responsaveis na escola. Através desta ótica foi possível identificar as dificuldades e relações prestativas que envolvem gestores e o funcionamento da gestão na escola.

Portanto os resultados dos objetivos gerais e especificos obtidos desta pesquisa foram alcançado. Acredita-se que o estudo de caso por ser baseado na prática e teoria, pode possibilitar informações imprecindível para futuro temas, a respeito dos desafios dos gestores na administração pública.

O estudo realizado apresentou limitação pois Devido o Decreto n.º 33.965, de 04 de março de 2021, no combate ao enfrentamento da COVID-19, não foi possivél aplicar o quetionário de forma presencial, a não representatividade não significa que a coleta de respostas seja inválidos, visto que não pode afirma isto estatisticamente.

Como sugestões para pesquisas futuras sobre os desafios do gestor escolar na administração pública foram identificadas algumas possiveis extensões: a superação do gestor escolar entre o desafio enfrentado a nova função. Estudar a forma adptativa dos recursos disponiveis aplicado na demanda da escola. Nesse sentido sugerimos para estudos futuros o teste quantitativo desssas evidências.

REFERÊNCIAS

ANTERO Kátia Farias, **Reflexões sobre a gestão participativa e democrática,** revista Educação Pública, 2016.

ARAÚJO, Beatriz, **Educação Financeira,** Disponivél em: http://revistas.unilago.edu.br

BRASIL ESCOLA. **Os principais desafios do gestor democrático na atualidade**. Disponível em:<https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br >

BERMÚDEZ, Ana Carla, **Analfabetismo entre negros é quase o triplo que entre brancos,** Disponível em: **<** https://educacao.uol.com.br/noticias >

BRASIL ESCOLA**. As causas do abono escolar no primeiro ano na escola de ensino médio.** Disponível em: < https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br>

CREDE 10. **Secretaria da Educação Governo Estado do Ceará.** Disponível em: <https://crede10.seduc.ce.gov.br>

DIÁRIO DO NORDESTE. **Estudantes sofrem com a crise no ensino.** Disponível em: < https://diariodonordeste.verdesmares.com.br>

DIÁRIO DO NORDESTE.**. Mulheres lideram gestão da educação básica no Brasil, aponta Censo Escolar.** Disponível em: < https://diariodonordeste.verdesmares.com.br>

FILHO, Manoel Bergström Lourenço. **Organização e Administração Escolar,** Brasília, 2007, Disponível em: <https://download.inep.gov.br>.

Lei Diretrizes e base da educação nacional, Disponível em : <http://www.cp2.g12.br >

NEVES, Rosineide comes. **O compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade e os fatores intervenientes desse processo,** Brasília,2014, 11 p. Disponível em: <http://bdm.unb.br>.

https://www.scielo.br/j/rbedu/a/fNtbRj6Hd6xnfgZVKCbMqRH/?lang=pt

PINHEIRO, Daniela Alves Poti. **O papel do gestor escolar e a sua articulação com as práticas pedagógicas. Brasília –DF, 2014.**

PEREZ, Luciana Antunes**. Gestão escolar e Humanização** , 3 p. Disponível em: <https://www.ufmt.br >

SANTOS, Ivone Aparecida do. **Educação para a diversidade: uma prática a ser construída na Educação Básica,** Paraná, 2008, 16 p. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br>

PARENTE Juliano Mota**, Os desafios do Gestor escolar na atualidade**, Salvador - BA,2012

PARCIANELLO, Angeluce Comoretto. **Alguns aspectos da gestão educacional.** Santa Maria - RS, 2012, 20 p.

SOUZA, José Clécio Silva e . **Educação e História da Educação no Brasil.** Revista educação pública. Disponível em:< https://educacaopublica.cecierj.edu.br >

SILVA, Erislaine M. da, DIAS, Jaqueline R.MENDONÇA, Daelcio F. C. **Politica Pública Educacional: uma revisão de conceitos centrais.** Itapetinga-BA, 2018, 2 p. Disponível em: < http://www2.uesb.br>.

TENAGLIA Angela Maria Luiza Brunelli, **Desafios e Perspectivas da Gestão Escolar na Contemporaneidade,** Disponível em:
<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-escolar/desafios-e-perspectivas-da-gestao-escolar-na-contemporaneidade>. Acesso em 1 Out 2020.

https://novaescola.org.br/conteudo/12648/o-que-mudou-na-educacao-na-era-vargas

APENDICE A- QUESTIONÁRIO PARA ANALISAR OS DESAFIOS DO GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE LIMOEIRO DO NORTE -CE

QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA-
UNILAB INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EAD.

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

TÍTULO DO ESTUDO: OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE LIMOEIRO DO NORTE – CEARÁ

Prezado(a), Senhor (a),

O Sr. (Sra.) Esta sendo convidado(a) á participar da pesquisa intitulada: ‘ Os desafios do gestor escolar na Administração Pública de Limoeiro do Norte’. O presente estudo é um Trabalho de Conclusão de Curso que esta sendo realizado junto a universidade da integração internacional da Lusofonia Afro- Brasileira –UNILAB.

A participação do Senhor. (Sra.) nesta pesquisa é livre, e não terá nenhum benefício direto, consistirá apenas na disponibilidade de tempo, em responder as perguntas do questionário on-line, no qual aborda seus conhecimentos acerca dos desafios do gestores escolar no município de Limoeiro do Norte -CE. Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o(a) pesquisador(a) e seu(sua) orientador(a), terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa.

1. O participante da pesquisa se caracteriza por ser:

( ) Diretor

( ) coordenador educacional

( ) Gestor de aprendizagem/ professor

2. Identifique sua formação:

( ) Ensino Medio Completo

( ) Ensino Superior Completo

( ) Especialização

( ) Outro..... Qual aréa?.....

3. Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

4. Idade:

( ) Entre 18 á 26 anos

( ) Entre 27 á 35 anos

( ) Entre 36 á 45 anos

( ) Maior que 45 anos

5. como era a qualidade da educação na escola, quando você começou a ser gestor público? Justifique:

6. Na sua opinião, qual a deveria ser a maior preocupação de um gestor no campo escolar? Justifique:

7. Você acredita que formação profissional é um aliado à qualidade da organização escolar?

Justifique:

8. O planejamento seria uma forma estratégica dos gestores se adaptar as mudanças?

Justifique:

9. O gestor sobrecarregado se sente incapaz de cumprir as demandas da atualidade?

Justifique:

10. A comunidade deveria esta mais presente no ambiente escolar?

Justifique: