



**O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS DESAFIOS DA  
GESTÃO ESCOLAR****THE ROLE OF THE EDUCATIONAL MANAGER AGAINST SCHOOL  
MANAGEMENT CHALLENGES**CASTRO, Ocy Chaves de<sup>1</sup>**RESUMO**

O presente trabalho traz como problema investigado as dificuldades que a gestão escolar enfrenta perante as grandes transformações e avanço tecnológico. Assim surge o questionamento: como garantir a qualidade da gestão escolar e do ensino na escola diante esse desafio? é necessário entender o compromisso do gestor escolar, a função e a importância do mesmo para a comunidade escolar bem como suas ações, responsabilidades e formação atual. O objetivo deste estudo é analisar os desafios da gestão escolar frente às transformações do avanço tecnológico e mudanças sociais. A metodologia tem como base o método de abordagem indutivo acompanhado de um enfoque metodológico qualitativo, compreendendo um conjunto de técnicas interpretativas, que descreveram os componentes do desenvolvimento, confrontando os dados, as informações e as evidências. As principais abordagens teóricas sobre o assunto em pesquisa, que contribuíram com as descobertas e soluções possíveis do problema em questão estão baseadas nos estudos de Libâneo (1994), Moran (2006), Luck (1996) Saviani (1991), Gil (2013) etc. Os resultados demonstram que o fator determinante para uma gestão adequada é o atendimento da gestão escolar como uma prática legítima que pode favorecer a condição necessária para produzir uma educação de qualidade por meio de uma atuação gestacional comprometida com o pedagógico na escola. Com base nesta pesquisa, concluiu-se que é necessário que os gestores estejam devidamente qualificados e possivelmente informatizados para criar e sustentar um ambiente que promova e estimule a participação ativa de todos, destacando a responsabilidade que têm no bom desenvolvimento do processo educativo.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Avanço tecnológico. Educação de qualidade.

**ABSTRACT**

The present work presents as a problem investigated the difficulties that school management faces in the face of major transformations and technological advances. Thus the question arises: how to guarantee the quality of school management and teaching at school in the face of this challenge? It is necessary to understand the

---

<sup>1</sup> Graduação do curso Licenciatura em Normal Superior, pela Universidade do estado do Amazonas e Pós-Graduação do curso Licenciatura em Normal Superior, pela Universidade do Estado do Amazonas. email: castroocy2@gmail.com

commitment of the school manager, his role and importance for the school community as well as his actions, responsibilities and current training. The objective of this study is to analyze the challenges of school management in the face of transformations due to technological advancement and social changes. The methodology is based on an inductive approach accompanied by a qualitative methodological approach, comprising a set of interpretative techniques, which described the components of development, comparing data, information and evidence. The main theoretical approaches on the subject under research, which contributed to the discoveries and possible solutions to the problem in question, are based on studies by Libâneo (1994), Moran (2006), Luck (1996) Saviani (1991), Gil (2013) etc. The results demonstrate that the determining factor for adequate management is the attendance of school management as a legitimate practice that can favor the necessary condition to produce quality education through gestational action committed to pedagogy at school. Based on this research, it was concluded that it is necessary for managers to be properly qualified and possibly computerized to create and sustain an environment that promotes and stimulates the active participation of everyone, highlighting the responsibility they have in the good development of the educational process.

**Keywords:** School management. Technological progress. Quality education.

## 1. INTRODUÇÃO

Este presente trabalho tem como temática “O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar”. Baseado na análise da gestão escolar, foi possível conhecer a realidade educacional de uma escola municipal de Itapiranga-AM.

A justificativa desta pesquisa se dá pela importância do papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar que necessita de amplo conhecimento do gestor e, principalmente, que o trabalho em equipe, seja uma marca presente, haja vista as demandas dos discentes, pois convivem um período maior na escola. Os motivos desta pesquisa se pautam:

- No gestor que deve estar devidamente equipado para criar e sustentar um ambiente que promova e incentive a participação ativa de todos;
- Na importância que o gestor tem de proporcionar um relacionamento transparente entre a escola e a comunidade;
- Na necessidade de que o gestor esteja devidamente preparado para então criar e sustentar um ambiente que proporcione e encoraje a participação ativa de

todos os envolvidos, dando evidência às responsabilidades para um bom desenvolvimento de todo processo educacional.

Esta pesquisa tem como problema investigado as dificuldades que a gestão escolar enfrenta perante as grandes transformações do avanço tecnológico. Com base na observação da problemática, surge o questionamento: De que forma podemos garantir a qualidade da gestão escolar e do ensino na escola diante aos desafios presentes?

Diante do que a direção escolar vem sofrendo com as grandes transformações do avanço tecnológico e as mudanças sociais no cenário escolar é que surgiram os questionamentos dessa problemática: quais são as principais dificuldades no desempenho dos trabalhos da gestão? Que transformações o avanço tecnológico e mudanças sociais têm causado? Quais melhorias devem ser implementadas? de que forma um bom gestor pode garantir uma educação de qualidade?

O objetivo geral tem como meta analisar quais são os desafios da gestão escolar frente às transformações do avanço tecnológico e as mudanças sociais. Já os objetivos específicos se pautam em: identificar as principais dificuldades no desempenho dos trabalhos da gestão; descrever as transformações que o avanço tecnológico e mudanças sociais tem causado; apresentar os desafios da gestão da escola; enumerar as características de uma gestão escolar de qualidade.

Os métodos do estudo bibliográfico têm como tipo de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa. Já o estudo metodológico da pesquisa é a pesquisa de campo, mediante a observação participante e não participante, tendo como instrumentos necessário o diário de campo, questionários e entrevistas, direcionados a gestora, pedagogos e professores.

Os resultados se pautaram no papel do gestor que tem um impacto significativo na aprendizagem e no ambiente educacional; melhoramento do processo de formação, capacitação e profissionalização do gestor escolar; transformar positivamente as organizações e a burocracia das redes de ensino; estruturar o processo pedagógico para que ele tenha os efeitos desejados na sala de aula e, conseqüentemente, no desempenho do alunado.

O planejamento precisa ser constantemente avaliado, não somente pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Em consequência disso, as aprendizagens de todos na escola serão de fato significativas e eficientes, sendo capazes de nortear as tomadas de decisões para uma formação educacional de qualidade.

## **METODOLOGIA**

A metodologia mostrou o caminho percorrido durante a investigação, ou seja, respondeu aos problemas estabelecidos nos objetivos específicos, abrangendo uma definição de como foi feita a pesquisa. O problema possibilitou ao mesmo tempo a maneira viável de adequar-se ao rigor teórico e metodológico, que são pontos indispensáveis para alcançar um resultado satisfatório e encaminhando a um total valor científico.

Diante do problema investigado, o estudo se caracterizou através da pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória. É bom saber que a pesquisa exploratória foi usada como procedimento metodológico deste trabalho acadêmico, visando o amparo na abordagem qualitativa. Mediante a pesquisa “se adquiriu maior familiaridade com o problema e assim se construiu as hipóteses” (Gil, 2013, p. 41).

A organização da estruturação da pesquisa acerca da temática “O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar” começou através da leitura. E em cada leitura, ou seja, em cada revisão bibliográfica registravam-se anotações, observações, fichas bibliográficas dos autores lidos, resumos, e xerox de páginas de alguns livros que foram emprestados.

A coleta dos dados consiste no conhecimento da realidade a ser interpretada por meio da busca de dados sobre os fenômenos investigados empiricamente para fundamentar a pesquisa qualitativa. Como se trabalharia com a análise qualitativa, a coleta de dados merecia atenção especial, para que os dados que posteriormente seriam analisados e interpretados pudessem revelar novos conhecimentos sobre os fenômenos estudados.

Acerca da coleta de dados, Gomez (1999, p. 72) enuncia que “É importante que nesta etapa o pesquisador exercite sua capacidade de flexibilizar o projeto de

pesquisa, tomando decisões sobre as necessidades de modificar, mudar e alterar o desenho da investigação tornando a coleta de dados mais produtiva.” Para que esta etapa pudesse cumprir seu papel no processo de investigação foi necessário pensar na possibilidade de utilizar, no processo de pesquisa, várias técnicas e instrumentos como forma de enriquecer a coleta de dados.

Salienta-se que os registros dos dados foram muito importantes quanto à forma de identificá-los. Isto significa afirmar que a pesquisadora precisou organizar suas leituras e suas observações, além de cuidar da abordagem dada as questões colocadas aos entrevistados sejam na forma oral ou escrita. A fim de que não se induzisse as próprias observações ou as respostas dos sujeitos às indagações da pesquisa, fez-se necessário dar relevância na clareza de que se estava buscando dados sobre a realidade.

Para Gomez (1999, p. 45) “Analisar os dados significava compreender a forma mais aprofundada possível dos resultados obtidos no processo de coleta de dados, e organizados em categoria, com o apoio dos autores e de suas interpretações.” Assim, para cada conjunto de dados apresentados, foi necessário refletir sobre o que disseram os autores, para poder analisar os dados.

A metodologia teve como alicerce o método de abordagem Indutivo. Ivani Fazenda (2001, p. 45) no seu livro “Metodologia da Pesquisa Educacional” reafirma que o método indutivo “é aquele que utiliza a indução, processo mental em que, partindo-se de dados particulares, devidamente, pode-se inferir uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas”.

Os dados qualitativos foram definidos no texto, vídeo, fotografias ou gravações de áudio. Com estes instrumentos foi possível coletar os relatos diários e entrevistas em profundidade. Em vista da realização desta pesquisa qualitativa, considerou-se uma rápida revisão na literatura sobre a temática “O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar”, seguido de descrições, registros e análises dos dados.

Esta pesquisa por ser do tipo exploratória, descritiva e explicativa, visando compreender um conjunto de técnicas interpretativa que iria descrever e decodificar os componentes necessários de todo desenvolvimento, que precisou confrontar os

dados, as informações, as evidências e o conhecimento teórico sobre os assuntos em pesquisa, no intuito de contribuir com as descobertas e soluções possíveis do problema em questão, tornando-se clara a presente elucidação, a partir da pesquisa do assunto investigado, uma vez que decorreu da situação problema.

Constatou-se que todo o procedimento da pesquisa, constituiu um caminho que conduziu ao destino da produção do conhecimento. Esse caminho foi de maneira bem traçado e planejado para a execução de todo o trabalho, que resultou na concretização dos objetivos almejado, bem como às metas que se pretendeu alcançar.

Buscou-se explicar 'como' e 'por que' um determinado fenômeno, ou comportamento, opera da forma como o faz em um determinado contexto. Ele pode ser usado para gerar hipóteses e teorias a partir dos dados.

Para Gil (2013, p. 54) “as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Para a elaboração das questões da pesquisa foi exigido da pesquisadora um profundo conhecimento do problema em questão.

Quanto a pesquisa exploratória teve por objetivo aprimorar hipóteses e validar instrumento, proporcionar familiaridade com o campo de estudo. A opção pela pesquisa exploratória se justifica pela necessidade em conceber instrumentos adequados ao contexto e aos sujeitos que se pretendia realizar a investigação e que atendesse de modo satisfatório os anseios da pesquisadora e dos pesquisados. Deste modo, foi possível mergulhar no campo de estudo com mais compreensão e precisão dos objetivos que se pretendia alcançar. Este tipo de pesquisa nos trouxe dados qualitativos importantes para o (re)direcionamento dos estudos, uma vez que não se pretendia confirmar ou refutar hipóteses, mas levantar questionamentos e possíveis equívocos na construção (ou elaboração) dos instrumentos a serem aplicados.

Já a pesquisa explicativa pretendia justificar os fatores que motivaram a realização do objeto do fenômeno estudado. Ela é a pesquisa que relaciona teoria e prática no processo da pesquisa científica. Nas ciências naturais, por exemplo, é

usado o método experimental, enquanto nas ciências sociais recorre-se ao método observacional. Santos (2008, p. 39) comenta que “os inúmeros questionamentos que podem ser realizados ao longo de todo o processo de efetivação das pesquisas, especialmente na área das ciências humanas, que se preocupa prioritariamente com a pesquisa de natureza qualitativa, merecem destaques nos procedimentos metodológicos”.

Quanto ao método de procedimento utilizado foi o da Pesquisa-ação. Gil (2013, p. 24) diz que a pesquisa-ação “é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo”.

A pesquisa-ação é voltada para a intervenção da realidade social. Ela se caracteriza por uma interação efetiva e ampla entre pesquisadores. Afirma Magalhães (2005, p. 57) que “o objeto de estudo se constitui pela situação social e pelos problemas de naturezas diversas encontradas em tal situação.” O que se concebe é que a pesquisa-ação busca compreender o significado e as perspectivas dos participantes, com relação à temática estudada, tentando lidar com elas a ponto de responder aos participantes suas demandas de informação sobre o estudo.

O perfil da amostra se pautou nas características populacionais da Escola Municipal Maria Rosalina de Oliveira Pinho. Esta pesquisa de campo teve como ferramentas a observação participativa e entrevista, como também os instrumentos necessários que foram o diário de campo, os questionários e entrevistas, direcionados a gestora, pedagogos e professores que são profissionais educacionais desta entidade escolar.

Durante a pesquisa a atribuição da gestora, pedagogas e professores foram de suma importância para a compreensão do assunto em questão, com a intenção de conhecer de perto os desafios por ela enfrentados e saber sobre o seu conhecimento da função que exerce. Baseado nisso, foram definidos os sujeitos e as documentações que serviram de instrumentos para o suporte teórico desta pesquisação.

A coleta de dados foi realizada junto aos professores, corpo pedagógico e famílias dos alunos da escola, investigando qual a visão que possuíam da escola e

as perspectivas de mudanças e, sobretudo, buscando identificar quais os maiores anseios da comunidade escolar em relação à escola, ao que está sendo ofertado por ela, o que ela representa em suas vidas, na perspectiva presente e futura qual a função que creditam à escola.

A coleta foi através de questionários qualitativos com a entrevista presencial, com o objetivo de coletar os dados necessários, para analisar as respostas atribuídas a cada questão pelos profissionais envolvidos, e com isso, facilitou o desenvolvimento de um trabalho voltado para a real situação vivenciada pelos profissionais da educação, acerca dos desafios enfrentados.

A análise dos dados foi com base na problemática do tema em questão “O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar”, com uso de questionários qualitativos mediante a entrevista presencial que foi possível analisar as respostas atribuídas a cada questão pelos profissionais envolvidos, e com isso, facilitou o desenvolvimento de um trabalho voltado para a real situação vivenciada pelos profissionais da educação, acerca dos desafios enfrentados. Esses dados foram interpretados através dos métodos estatísticos e expostos em tabela e quadros, apresentando o percentual dos dados adquiridos.

## RESULTADOS

Os resultados da temática “O papel do gestor educacional frente aos desafios da gestão escolar”, demonstraram que o fator determinante para uma adequada gestão, está no atendimento da gestão escolar como prática legitimada que pode favorecer a condição necessária para se produzir uma educação de qualidade através de uma atuação gestacional comprometida com o pedagógico na escola. A gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas, principalmente, a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do processo ensino–aprendizagem.

### Tabela 1.

As TICs na ação educativa da Gestão Escolar

Gestão escolar negativos	Percentuais
--------------------------	-------------

O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR. AUTOR(A): CASTRO, OCY CHAVES DE.

Gestão escolar com falta de capacitação e inovação tecnológica	90%
Falta de significância quanto a natureza ao avanço tecnológico	80%
Possibilidade de exercer um processo de ensino-aprendizagem mais inovador	80%
Desafios no gerenciamento das TICs na escola	90%

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022).

A realidade é que as TICs trouxeram grandes transformações no setor educacional mudando consideravelmente as formas de construir o conhecimento e facilitando os meios de comunicação e troca de informações, abrindo espaço para a educação a distância, uma educação facilitada. É notório o quanto as TICs têm possibilitado, e muito, a democratização do acesso à educação. No entanto, é preciso que tanto o gestor como o professor tradicional tome consciência da relevância do uso das TICs, e que leve em consideração o cenário que estamos vivendo.

É um grande desafio para o gestor escolar atuar como líder e desenvolver formas de organização inovadoras, empreendedoras e participativas, mas isto é indispensável. Alguns dos importantes e atuais funções do gestor escolar são prever e se antecipar às mudanças, assim, o gestor deve saber ir além e intuir as mudanças, aprender a pesquisar, avaliar e enfrentar os novos desafios. Sendo assim, o gestor para liderar as mudanças e implantá-las deve ter a consciência da existência de riscos para que assim possa evitar possíveis erros, por meio de um planejamento bem elaborado e participativo. No entanto, os erros e acertos do passado podem ser fundamentais para direcionar as decisões futuras (Tres, 2008, p. 50).

Prosseguindo a segunda etapa, destaca-se os recursos que podem ser utilizados para potencializar o desenvolvimento da aprendizagem do aluno.

## Tabela 2.

Quais os recursos que podem ser utilizados para potencializar o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno?

Recursos	Percentuais	
	Sim	Não
Vídeo aulas	70%	30%
Plataforma de aprendizagem	75%	25%
Editores de textos	70%	30%
Quadro de giz	50%	50%
Aplicativos de estudo	80%	20%

O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL FRENTE AOS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR. AUTOR(A): CASTRO, OCY CHAVES DE.

---

Projetor (Data show)	60%	40%
Estratégias de leitura	60%	40%

---

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022).

Verificou-se que os aplicativos de estudo foram os mais votados na opinião do corpo técnico. Também se enfatiza que os aplicativos de estudo já são necessários na rotina do estudante. Com eles, as informações ficam mais acessíveis, as atividades diárias mais organizadas e o ato de estudar se transforma em algo dinâmico e interativo. Temos que admitir que a tecnologia facilita nossa vida, em muitos sentidos. Os aplicativos vêm se tornando cada vez mais úteis e bem programados para oferecer a melhor experiência para quem deseja uma rotina de estudos completa. Na entrevista realizada no âmbito educacional aos professores, indagava:

### **Tabela 3.**

Qual o nível de dificuldade encontrada pelos educadores perante a incorporação da internet à prática pedagógica?

Qual o nível de dificuldade encontrada pelos educadores perante a incorporação da internet à prática pedagógica?

---

Dificuldades	Nível
Valorização do professor como intelectual e produtor de conhecimento	15
Valorização da concepção do professor sobre a utilização das TIC	14
Esclarecimentos sobre o potencial educativo das tecnologias no trabalho docente	15
Possibilidades de acesso às informações em tempo real	15
Tornar as tecnologias parte do seu trabalho docente	17
Falta de domínio no uso das TICs	15

---

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022).

Neste contexto, a forma de realizar o trabalho docente se torna fundamental para vencer este desafio. Porém, observou-se na entrevista com os professores que eles ficavam mobilizados por falsos paradigmas quanto à tecnologia e sua aplicação prática. Vale a pena ressaltar que 15 (quinze) professores ainda têm dificuldade em

usar as TIC na prática cotidiana e, sobretudo, em se apropriar delas para uso didático pedagógico.

Em função disso, é preciso capacitar os professores para manusear e auxiliar os alunos em sala de aula, ou seja, uma formação continuada, para que os educadores comecem a pensar e refletir sobre a função das TICs no processo de ensino e aprendizagem dos alunos.

#### **Tabela 4.**

Que expectativas os educadores têm com relação a utilização do computador e da internet como ferramenta pedagógica?

Expectativas	Percentual
Tornar a aprendizagem mais prática	80%
Tornar a aprendizagem mais lúdica	70%
Tornar a aprendizagem mais dinâmica	90%
Melhorar o engajamento dos alunos	80%
Desenvolver habilidades criativas	70%
Retenção de conteúdo	80%

Nota. Autoria própria. Dados da pesquisa (2022).

Para os professores, há muitos benefícios para o uso de tecnologia em sala de aula. Como, por exemplo, a aprendizagem mais prática, mais lúdica e mais dinâmica, que foi a mais citada. Além disso, citaram também o engajamento dos alunos com o conteúdo que permite o desenvolvimento das habilidades criativas. Entre os benefícios da tecnologia em sala de aula está o aumento da retenção de conteúdo que pode ser obtido pelo uso da lousa digital.

Faz-se necessário estruturar o processo pedagógico para que ele tenha os efeitos desejados na sala de aula, mas isto requer que no processo educacional sejam destacados os objetivos, conteúdo de ensino e o trabalho do professor seja regido por uma série de componentes do ensino que preencha os anseios e as necessidades.

Destaca-se que os resultados foram de suma importância, pois possibilitou aprofundar conhecimentos através de uma efetiva participação de todos os que compuseram esta atividade acadêmica.

## Discussão e conclusões

O mais evidente neste estudo foi a descoberta de novos parceiros capazes de compartilhar os processos pedagógicos e profissionais. Eles trabalhavam dentro de um contexto que visava a participação como um todo, no sentido de mudar a realidade do ensino escolar deste município.

No primeiro item, “Identificar as principais dificuldades no desempenho dos trabalhos da gestão” na referida escola observada, detectou-se a falta dos seguintes itens: falta de confiança; falta de comunicação; medo de conflitos; falta de comprometimento; evitar responsabilidades; pouca autonomia e proatividade; conflitos internos e resistência a uma cultura de inovação.

Nos dias atuais, inovar é uma necessidade constante. O uso da tecnologia pode garantir uma produtividade muito mais otimizada e eficaz em diversas áreas da escola. Portanto, é comum que a inserção de novas ferramentas na rotina de trabalho seja constante. Isso é um desafio na medida em que é preciso inseri-las sem modificar a base da cultura organizacional ajustando as novidades à rotina da empresa e de seus colaboradores.

O segundo item, “Descrever as transformações que o avanço tecnológico e mudanças sociais tem causado.” Sabe-se que com o aparecimento da tecnologia muitos processos foram modificados na vida do ser humano: as comunicações (advento do telefone, do telefone celular, dos computadores, etc.), as atividades realizadas em casa (lavar roupas, lavar louças, cozinhar, etc.), o ensino nas escolas e faculdades (implantação do computador, do tablet ...

No terceiro item, “Apresentar os desafios da gestão da escola”, para se conseguir concretizar este objetivo específico se fez necessário enumerar os 06 principais desafios enfrentados pela gestão escolar na atualidade: estimular competências e habilidades do século 21; incluir a tecnologia em sala de aula; motivar o corpo docente; manter o fluxo financeiro saudável; problemas de comunicação; incentivar a participação dos pais na rotina escolar.

O quarto objetivo específico era “Enumerar as características de uma gestão escolar de qualidade” e neste patamar cita-se as 6 características de uma gestão escolar de qualidade: planejamento escolar bem definido; gestão financeira

apropriada; comunicação entre os membros da equipe; gestão descentralizada; informação e participação; comunicação eficaz com pais e mães de alunos.

Assim, uma gestão escolar de qualidade precisa ter como critério central o desempenho acadêmico do alunado, isto não poderá ser alcançado se não houver determinado grau de motivação e satisfação no conjunto do sistema, composto por gestores escolares, professores, funcionários, os próprios alunos, a comunidade em volta da escola, principalmente, as famílias dos discentes e a sociedade de maneira geral. É neste sentido que Carvalho (2000) define que:

A gestão de qualidade é aquela que tem como valor fundamental a garantia dos direitos de aprendizagem de seus alunos, dispõe de infraestrutura necessária, ensina o que é relevante e pertinente através de processos aceitos pela comunidade escolar e pela sociedade servida. Seus professores e funcionários e os pais dos alunos estão satisfeitos e os alunos mostram, através de formas objetivas, que aprenderam o que deles se esperava (Carvalho, 2000, p. 18).

Como resposta a estas insuficiências quanto a gestão de qualidade, comprovou-se que se deve combinar a perspectiva quantitativa com a qualitativa, para tentar ter um sentido generalizante e, ao mesmo tempo, conhecer como se dá a formação dos mecanismos que geram as causas da eficácia escolar. Dito de outro modo, Soares (2009, p. 57) enfatiza que uma coisa importante “é descobrir as conexões estatísticas entre gestão e desempenho escolar; outra, tão relevante quanto, é entender como se produz a gestão que melhora os resultados acadêmicos das escolas e de seus alunos.”

Durante as observações e as entrevistas constatou-se que a gestora não se enquadrava nos TICs, que ela não levava em conta a importância da tecnologia no ambiente escolar, nem que esse processo criava uma forma de linguagem que precisava ser introduzida no contexto escolar: a linguagem digital. Neste patamar, fez-se a primeira pergunta à gestora: Como as TICs podem colaborar com a Gestão Escolar?

A gestora nos salientou que: “Eu sei que as TICs são recursos que precisam estar inseridas no cotidiano escolar, pois sua utilização como ferramenta de ensino e como instrumento de apoio às matérias e aos conteúdos lecionados torna-se

indispensável, pois desperta o interesse nos alunos e estimulam o desenvolvimento dos processos de ensino. Contudo, eu não tenho uma capacitação inovadora em tecnologia. Sei da sua significância, de suas possibilidades de inovação quanto ao processo ensino aprendizagem e dos meus desafios no gerenciamento das TICs, porém tenho medo delas”.

É perceptível que, no ambiente escolar, muitas vezes o aluno está mais atualizado com relação às novas tecnologias do que o professor, o que é reflexo da sua geração. Nesse sentido, ações de educação continuada são importantes para que professores mais antigos sejam instruídos ao uso das tecnologias que tanto os causam medo e receio.

Baseado nisso, questionou-se: O que a equipe gestora tem feito para a formação dos professores, no que diz respeito às TICs?

“Eu compreendo que se faz necessário que gestores, professores e alunos estejam atualizados e capacitados para exercer sua função, já que ela é de caráter comprometedor no exercício da educação e na qualidade de ensino. Por isso, apesar da minha pouca atuação nas TICs, eu procuro adaptar as novas tecnologias em sala de aula pensando não simplesmente para a comodidade dos alunos, mas sim a toda equipe envolvida na educação, principalmente, professores e corpo técnico da escola”. (Gestora de uma das escolas municipais de Itapiranga-AM).

É necessário levar em consideração que a tecnologia deve estar subordinada às finalidades da educação na escola. E para que essa interação ocorra, é importante que o gestor, o pedagogo e o professor estejam dispostos a abrir espaço para as novidades, e se aventurar no novo, de certa forma que nem sempre essa aventura acontece como pensamos ou planejamos, devido as que tecnologias são pensadas de formas diferentes.

Prosseguindo, questionou-se: Qual a importância do uso das TICs como ferramenta pedagógica, ele tem influenciado no ensino dos alunos? A gestora ressaltou que: “a escola precisa ter oportunidades de acesso a esses instrumentos e adquirir capacidade para produzir e desenvolver conhecimentos utilizando as TICs., mas isso requer a reforma e a ampliação do sistema de produção e difusão do conhecimento, possibilitando o acesso à tecnologia, e aqui na escola, isto é muito

difícil ainda. Entretanto, o simples acesso à tecnologia, em si, não é o aspecto mais importante para nós, mas, sim, a criação de novos ambientes de aprendizagem e de novas dinâmicas sociais a partir do uso dessas novas ferramentas” (Gestora de uma das escolas municipais de Itapiranga-AM).

Observou-se que ainda tinha um impasse entre escola e professor que utilizavam de metodologias arcaicas de ensino e alunos de uma geração mais ativa e participativa, o que fere as expectativas desses estudantes. A escola, diante da sociedade contemporânea, precisa considerar as novas TICs em suas práticas pedagógicas, pois são essenciais para o desenvolvimento integral do indivíduo, incluindo o seu preparo para viver em uma sociedade altamente tecnológica e globalizada.

Em suma, as formas de ensino devem acompanhar a evolução da sociedade, e o professor precisa, nesse contexto, buscar compreender as repercussões do uso adequado das TICs na sua prática docente, fortalecendo a aquisição de conhecimento pelos alunos para facilitar a problematização dos conteúdos e aumentar o interesse e a participação nos processos de aprendizagem de maneira mais significativa.

Diante do exposto, a escola terá inevitavelmente que mudar, de acordo com a modernidade social que se encontra, sendo preciso firmar-se e transformar as práticas educativas de modo que atenda as demandas da sociedade. A outra pergunta foi: Diante as dificuldades do uso das TICs, o que o gestor escolar tem feito para buscar meios facilitadores para a sua equipe pedagógica?

Durante a conversa, a gestora frisou que: “Eu busco meios facilitadores estudando e conhecendo as possibilidades metodológicas que as tecnologias trazem para trabalhar o conteúdo, através de atividades criativas, de um processo de desenvolvimento consciente e reflexivo, usando pedagogicamente os recursos tecnológicos, (claro, com auxílio de um técnico em informática) com perspectiva transformadora da aprendizagem escolar. Ressalvo que também já pedi curso de capacitação para os membros da escola através de um requerimento ao responsável do CETAM em nosso município” (Gestora de uma das escolas municipais de Itapiranga-AM).

Além disso, percebe-se que, na prática pedagógica, o professor não pode mais centralizar-se apenas no livro escrito, quadro negro e giz. É necessário estar plugado no uso das tecnologias para saber como e quando usá-las em sala de aula. Entretanto, tais tecnologias não se referem unicamente aos computadores ou projetores de multimídia; trata-se de recursos tecnológicos além destes, mais amplos e variados, que podem ser desde ambientes virtuais de aprendizagem até a televisão, o vídeo cassete, o DVD Player, o retroprojetor, o projetor de slides, mapas, imagens, entre outros.

É por isso que se torna extremamente fundamental a capacitação permanente do educador nestes meios para procurar entender e aplicá-los. E, também, é essencial que os professores não se intimidem diante dos obstáculos que circundam sua prática pedagógica, mas, sim, que se apresentem como profissionais realmente engajados neste constante processo de mediar conhecimento buscando alternativas diferenciadas nas possibilidades de uso das tecnologias na escola.

Entretanto, notou-se que o maior obstáculo para a adoção de computadores nas escolas era a falta de capacitação prévia dos professores para saber como utilizar esta nova ferramenta de trabalho e, principalmente, como introduzir o uso do computador no currículo. Muitas vezes, detectamos que o professor se sentia acuado em pedir ajuda na utilização das TICs, seja por medo de discriminação ao expor a sua dúvida ou mesmo pela não facilidade em encontrar recursos.

Capacitar o professor e preparar o ambiente onde essas novas tecnologias serão inseridas são as opções iniciais mais sensatas para que o retorno esperado com o uso das mídias seja alcançado. Trata-se principalmente de pensar, e repensar, todo o processo educacional sob a perspectiva gradativa de crescimento e de inovação, interna e externamente.

Finalizando este rol de perguntas à gestora escolar, a última foi: A mídia tem influenciado no auxílio da Gestão Escolar e Participativa? A professora Cleide pensou um pouco e expôs: “A gestão participativa, para mim, deve construir caminhos que dê oportunidade de igual participação a todos para podermos ter uma educação democrática. Então, eu acredito que a mídia tenha influenciado bastante nesta temática” (Gestora de uma das escolas municipais de Itapiranga-AM).

Mais adiante a gestora concluiu: “Os desafios de um gestor escolar só aumentam a perspectiva da escola em alcançar de imediato a gestão democrática, por isso eu sempre levo em meta que é necessário a integração da equipe nos trabalhos pedagógicos, pois a identificação das propostas educacionais por todos que atuam aqui no espaço educativo, contribui para a oferta de ensino de qualidade”.

Os problemas desta pesquisa possibilitaram ao mesmo tempo a maneira viável de adequar-se ao rigor teórico e metodológico, que foram pontos indispensáveis para alcançar uma análise satisfatória no horizonte de 02 coordenadores pedagógicos. A primeira questão era: O que a equipe pedagógica entende sobre o uso das TICs como uma nova ferramenta pedagógica? Nesse sentido percebemos que os educadores entrevistados percebem que as TICs estão direcionadas a uma reflexão sobre a próprias práticas pedagógicas, que, com o apoio de determinados instrumentos, podem facilitar e aprimorar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. Hoje, a prática pedagógica concernente o uso das TICs enriquece significativamente o trabalho e as práticas docentes, pois auxiliam nas aulas trazendo um recurso dinâmico, lúdico e que atraem a atenção dos alunos se utilizados de forma adequada e que leve em conta a realidade dos alunos e suas vivências (1ª coordenadora da equipe pedagógica da escola).

Em seguida, a equipe pedagógica citou as vantagens de se utilizar a tecnologia na sala de aula enumerando: “Melhora a interpretação das informações; possibilita a discussão dos temas das aulas; deixa a aula mais dinâmica e atraente; facilita a organização das informações; estimula o autodidatismo; reduz a evasão escolar; inclui os diferentes tipos de alunos” (2ª coordenadora da equipe pedagógica da escola).

Disso tudo, descobriu-se, ao longo do percurso, ser possível criar grupos em aplicativos de mensagens instantâneas, realizar aulas e reuniões por vídeo chamada e lives nas redes sociais, postar atividades dinâmicas e interativas, entre outros sempre incentivando os comentários e a cooperação entre os estudantes.

Seguindo adiante a discussão com os coordenadores, indagou-se: Existe planejamento da gestão escolar para a utilização do computador e da internet

inserida no Projeto Político Pedagógico? As coordenadoras disseram não saber se havia algo relacionado a isto dentro dele. Indagando dois professores, eles salientaram que não havia.

A gestora nos salientou que a construção do Projeto Político Pedagógico exige bastante dos seus participantes, pois é necessária a articulação dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar. Por isso, ainda não haviam terminado a conciliação entre os diversos interesses existentes no âmbito escolar e seus parceiros. Destaca-se como dificuldade a falta do acompanhamento técnico-pedagógico na escola comprometendo inteiramente na qualidade da educação. Vale frisar a importância de um profissional bem-preparado e qualificado dentro da escola, exercendo sua função em preparar os indivíduos para a vida social, cultural, política e profissional.

Recomenda-se que se faz necessário repensar sobre a qualidade dos profissionais educacionais e incentivar a formação continuada da comunidade escolar para que a escola alcance seus ideais na qualidade de ensino e a aprendizagem de todos de fato aconteça. É importante que o gestor se torne um articulador, atuante e participativo em toda as questões que envolvam o campo pedagógico de sua escola. Durante a trajetória da pesquisa, percebeu-se como aspecto negativo a necessidade de se discutir e implementar o papel do gestor educacional no contexto escolar. Durante o estudo, evidenciou-se como aspecto mais rico da pesquisa a dicotomia entre a teoria e a prática dos sujeitos envolvidos, pois eles reconheciam a importância do seu papel.

Recomenda-se incentivar a formação continuada da comunidade escolar, um tema que não se esgota em si mesmo e, sim, uma problematização a ser questionada a cada reunião pedagógica, a cada conselho de classe, a cada reunião de pais, mestres e professores e, por fim, a cada formação, pois a formação continuada dos professores só se efetiva quando promove a busca da qualidade da educação.

Vale enfatizar que o papel dos professores, em termos de capacitação e estrutura de incentivos, continua sendo uma peça-chave para melhoria do desempenho dos alunos. Mas, os resultados alcançados na pesquisa não foram

triviais. Ademais, o aspecto positivo mais importante do trabalho foi tentar aperfeiçoar as perguntas dos questionários colocadas na pesquisa de campo que focavam o tema da gestão, levando em conta os mecanismos que produziam as causas relacionadas ao desempenho escolar. Daí ser fundamental lembrar os principais fatores encontrados como produtores de uma melhor gestão escolar.

Em primeiro lugar, precisa-se levar em conta que a qualidade da equipe do gestor faz diferença. Por isso, recomenda-se que não será possível aperfeiçoar o gerenciamento escolar pela mera repetição de técnicas adotadas em casos bem-sucedidos, visto que a formação e a capacitação da direção escolar podem potencializar ou neutralizar tais instrumentos.

Outros pontos mais preocupantes foram o relacionamento entre as redes e as escolas e a gestão da aprendizagem. No que se refere ao primeiro ponto, o maior problema está no sistema municipal de ensino. Porém, para a municipalização, é válida à seguinte conclusão: a grande questão no federalismo educacional brasileiro é como combinar a autonomia das escolas, cujo corpo gestor deve estar qualificado e organizado para esta delegação, com supervisão e coordenação feita pela rede de ensino, que também precisa se preparar em termos de capacidade administrativa.

Se fosse especificar qual é o ponto mais frágil da escola analisada, seria a gestão da aprendizagem. A diretora analisada teve pouca capacidade para mudar a prática de ensino na sala de aula. Talvez seja este o tema que mais tenha de ser desenvolvido nas políticas públicas educacionais.

Todavia, o maior desafio, é como estruturar o processo pedagógico para que ele tenha os efeitos desejados na sala de aula e, conseqüentemente, no desempenho dos alunos. Se pudéssemos sintetizar o modelo de diretor almejado, ele seria baseado na construção de um contrato com um gestor profissionalizado, o que demandaria melhor formação e capacitação destes dirigentes, a montagem de uma forte e entrosada equipe de apoio e a criação de um horizonte temporal estável para aferição dos resultados propostos pela direção.

O presente trabalho foi de extrema importância, uma vez que possibilitou aprofundar conhecimentos sobre a gestão democrática; conhecer o cotidiano da

escola municipal através de visitas periódicas e observações de como estão sendo desenvolvidas às ações desempenhadas pela escola.

Conclui-se, refletindo que a construção da escola democrática passa por longo período de conscientização, por isso deve ser refletido entre gestor, equipe pedagógica, professores, funcionários, alunos, pais de alunos e comunidade em geral, com objetivo de um papel mais participativo desses sujeitos a se comprometerem com o processo de mudança. Porque, é impossível mudar a forma atual de gestão, sem que se estabeleça a articulação entre a escola e a comunidade que a serve, pois a escola não é um órgão isolado, e suas ações devem estar em comum acordo com os seus objetivos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, M. E. P. de. (2000). ***Relações entre família e escola e suas implicações de gênero***. Cadernos de pesquisa, pp. 143-155.
- GIL, R. M. (2013). ***O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação***. In: Os Desafios da Escola Pública Paranaense na Perspectiva do Professor PDE. Paraná.
- SOARES, J. F. (2009) ***Qualidade da educação: monitoramento de escolas***. Mimeo. Belo Horizonte: UFMG.
- TRES, J. A. A. (2008). ***Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola***. FAFIRE-Faculdade Frassinetti do Recife, pp. 1-12.