



V Congresso Internacional de Educação- Interdisciplinaridade e transversalidade : Movimentos, desafios e (ins) urgências da Educação

NUANCES, DESAFIOS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO ESCOLAR: Uma análise através da ferramenta FOFA

Egle Marina Gois da Silva¹

eglegois22776@gmail.com

Janete Rosa da Fonseca²

janete.fonseca@ufms.br

RESUMO

O presente artigo buscou observar a gestão escolar pautada em documentos oficiais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), se são realmente aplicadas nas escolas ou apenas estão pregando a visão de uma escola colorida e perfeita. Para tanto, foi realizado uma pesquisa de campo com 4(quatro) gestores de CEMEIS, que deram uma devolutiva do convite a pesquisa. Tendo como objetivo geral identificar qual é o papel do gestor escolar e se essa prática é realmente aplicada; como objetivos específicos: entender a gestão democrática, reconhecer o perfil do gestor escolar e destacar o papel de um gestor escolar na gestão democrática. A pesquisa metodologicamente partiu de uma revisão bibliográfica para uma pesquisa de campo com a utilização da análise FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada em ambientes corporativos e acadêmicos. Esta metodologia permite que organizações e indivíduos identifiquem e analisem fatores internos e externos que afetam seu desempenho e competitividade. Conclui-se que, a gestão escolar enfrenta desafios significativos, mas também possui forças e oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar a qualidade do ensino e promover a inclusão. A adaptação às novas tecnologias, o apoio contínuo aos professores e a colaboração com a comunidade são essenciais para superar as fraquezas e ameaças identificadas nessa pesquisa.

¹ Acadêmica do Curso de Pedagogia pela UFMS/CPAQ - 2021/2024.

² Professora Orientadora UFMS/CPAQ

Palavras-chave: CMEIS; Currículo; Escolas Municipais; Gestão Escolar.

ABSTRACT

This article sought to observe school management based on official documents such as the National Education Guidelines and Bases Law (LDB) and the National Common Curricular Base (BNCC), whether they are really applied in schools or are just preaching the vision of a school colorful and perfect. To this end, field research was carried out with 4 (four) CEMEIS managers, who responded to the research invitation. Having the general objective of identifying what the role of the school manager is and whether this practice is actually applied; as specific objectives: understanding democratic management, recognizing the profile of the school manager and highlighting the role of a school manager in democratic management. The research methodologically started from a bibliographic review for field research using the SWOT analysis: Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats. SWOT analysis (Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats) is a strategic tool widely used in corporate and academic environments. This methodology allows organizations and individuals to identify and analyze internal and external factors that affect their performance and competitiveness. It is concluded that school management faces significant challenges, but also has strengths and opportunities that can be used to improve the quality of teaching and promote inclusion. Adapting to new technologies, continuous support for teachers and collaboration with the community are essential to overcome the weaknesses and threats identified in this research.

Keywords: CMEIS; Curriculum; Municipal Schools; School Management.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo surgiu a partir de um questionamento pessoal, após começar meus estágios da faculdade, no curso de Pedagogia, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul em Aquidauana-MS. Tendo como objetivo geral identificar qual é o papel do gestor escolar e se essa prática é realmente aplicada e como objetivos específicos: entender a gestão democrática, reconhecer o perfil do gestor escolar e destacar o papel de um gestor escolar na gestão democrática.

No curso de Pedagogia estudamos planejamentos, metodologias e abordagens para transformar a sala de aula ou a comunidade escolar em geral, em um ambiente propício a aprendizagem, porém como observado na prática, não são todas as instituições de ensino que aplicam o que está em seu Projeto Político Pedagógico (PPP), por isso pergunto “O que tem no final do arco-íris?”. O PPP é obrigatório segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), pois ele define os objetivos, diretrizes, metas e métodos que a instituição deve seguir e alcançar para melhorar a qualidade de ensino, servindo como uma espécie de “constituição” interna.

A escola, segundo Sarmiento (2004) é um espaço fundamental para o desenvolvimento das crianças, tanto no aspecto intelectual quanto social, onde enfatiza a importância da escola na formação da identidade e na socialização das crianças, além de ser um ambiente onde elas podem explorar suas capacidades e interesses. Em uma entrevista com Paula Nadal, Lück(2009) destaca a importância da gestão compartilhada "A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional", assim a liderança não é apenas responsabilidade do diretor, mas de todos os membros da comunidade escolar. "Onde a gestão é democrática e participativa, há a oportunidade de desenvolver essa característica em diversos agentes. Somente governos e organizações autoritários e centralizadores não permitem isso. E a escola, é claro, não deve ser assim."

A pesquisa metodologicamente partiu de uma revisão bibliográfica, norteadas por renomados autores da área da educação como Libâneo (2001), Lück (2011) e Cymbaluk(2024), para uma pesquisa de campo com a utilização da análise FOFA: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada em ambientes corporativos e acadêmicos. Esta metodologia permite que organizações e indivíduos identifiquem e analisem fatores internos e externos que afetam seu desempenho e competitividade.

No caso da gestão escolar, é preciso ter visão de longo prazo, instruções sobre como proceder, tomar decisões difíceis e investir naquilo que poucos conseguem enxergar no "hoje".

A análise FOFA ou SWOT é muito usada, em marketing, como um fator indicador importantíssimo para garantir um melhor conhecimento sobre onde a empresa está pisando. Neste caso, é uma forma de identificar oportunidades, fragilidades, ameaças e forças que estão ligadas direta ou indiretamente à gestão escolar. Quando uma análise FOFA é bem aplicada, é possível estabelecer novas ideias. Embora haja muitos fatores que não estão no controle da gestão, é importante considerar seu uso dentro da gestão. Assim, as decisões tomadas estarão sempre bem fundamentadas. É um exercício para pensar a gestão, onde ela está situada, como e se recebe apoio a participação das famílias, no caso específico desta pesquisa, os gestores participantes fizeram uso da análise FOFA, como uma autorreflexão dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades de uma gestão democrática no contexto em que estamos inseridos.

2. GESTÃO ESCOLAR NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE AQUIDAUANA-MS

Ser um gestor ao meu ver, é como ser o maestro de uma orquestra, coordenando diferentes instrumentos para criar uma sinfonia harmoniosa. Ser gestor envolve planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar objetivos específicos. Segundo Heloísa Luck(2009) "A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional". Porém para esse ideal sair do papel e entrar na pratica é necessário que a comunidade escolar tenha voz.

Há algumas décadas, o ensino público era destinado a poucos e orientado por um sistema administrativo centralizador. Nesse modelo, a qualidade era garantida com mecanismos de controle e cobrança. A sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. É nesse contexto que surgiu a necessidade de haver uma ou mais pessoas para dirigir as ações que encaminham a escola para a direção desejada. (Luck, 2009)

Freire (1983) defendia uma gestão escolar democrática e participativa, acreditando que a educação deve ser um processo de diálogo e colaboração entre todos os envolvidos, incluindo professores, alunos, pais e a comunidade. A gestão não deve ser autoritária, mas sim baseada na comunicação e no respeito mútuo, promovendo a participação ativa de todos nas decisões escolares, também enfatizando a importância da educação política e democrática, onde todos têm o direito de participar das instâncias colegiadas e contribuir para o processo de ensino e aprendizagem. Luke (2009) relata que existem indivíduos que despontam naturalmente para exercer esse papel e certamente o farão se o ambiente favorecer. Mas mesmo eles precisam de orientação para empregar essa habilidade e toda a energia em nome do bem coletivo. Trata-se de um exercício associado à consciência de responsabilidade social. Para Libâneo (2001), dentre os eixos criados para melhor compreensão de como deveria se dar a organização do trabalho escolar nas instituições de ensino, encontram-se como principais norteadores desse trabalho, a flexibilidade, a responsabilidade, a autonomia, a participação e o planejamento coletivo.

Para tanto entrevistei 4(quatro) gestores, que por sua vez compartilharam suas visões, dificuldades e conquistas da profissão. Para tanto busquei seus contatos e marquei entrevistas individuais, pois com tanto trabalho a se fazer a agenda estava cheia, mas depois de alguns “não” consegui o “sim” e daí em diante não parei. Os Centros Municipal de Educação Infantil

(CMEIS) que participaram dessa pesquisa foram: CMEI Dr. Antônio de Arruda Sampaio; CMEI Emília Alvez Nogueira; CMEI Dona Mafalda; CMEI Valdir Cathcart Ferreira.

3. GESTORES COM A MÃO NA OBRA / GESTORES EM AÇÃO

Durante minhas pesquisas busquei investigar o porquê há tantas diferenças entre algumas escolas e Centros Municipal de Educação Infantil (CMEIS), seja pelo ambiente e gestão melhores que outras, pois foram apresentadas as mesmas condições? Os gestores tem feito um bom trabalho? O que faz com que haja tantas diferenças? Para responder esses questionamentos entrevistei alguns gestores em seu ambiente de trabalho, conhecendo o local, suas dificuldades e conquistas.

Figura 1: CMEI Dr. Antônio de Arruda Sampaio.



Fonte: Arquivo retirado do Facebook do CMEI.

A primeira gestora a participar dessa pesquisa é do CMEI Dr. Antônio de Arruda Sampaio, localizado na Rua Tenente Vital Ezidio Martins Vila Pinheiro em Aquidauana - MS. Para o primeiro questionamento foi perguntado quais seriam as possíveis forças do CMEI ao qual ela trabalha? Onde respondeu que:

“Sobre as forças eu coloco que o nosso CMEI, nossas salas são bem organizadas um ambiente limpo, a estrutura física adequada, tá com todas as salas com Smart TV, ar-condicionado, berçário e maternal 1 e 2, tendo banheiro dentro da sala com chuveiro elétrico. Possui uma sala que a gente chama de “Espaço Aquarela” que é uma brinquedoteca que tem brinquedos espumado, piscina de bolinhas, outros brinquedos assim para as crianças né, além de um

cantinho de leitura de desenho, um cantinho de faz de contas. Então esse é um diferencial do nosso CMEI, sem contar que temos um aquário, que além de acalmar as crianças os autistas que nós temos aqui, assim como as crianças da pré-escola que mantem um cuidado com os peixes como ajudar a limpar o aquário. Temos também um “cantinho sonoro”, que é um espaço no muro da escola onde fica vários tipos de panela de bacias, onde as crianças podem estar fazendo barulho batucando ali e também outro espaço no muro que é um espaço de criatividade, onde as crianças podem desenhar. Outro ponto que vejo também como uma força é qualificação, pois todos os nossos funcionários são qualificados cada um nas suas respectivas áreas e também seus planejamentos são feitos com antecedência, bem detalhado tudo de acordo com a BNCC.”

O segundo questionamento foi acerca das possíveis fraquezas?

“Fraqueza aqui no meu ponto de vista....Eu sei que muitos não concordam comigo, porém pra mim isso é uma fraqueza tá. Nós temos que abrir o nosso CMEI para a equipe da saúde, para fazer vacinação, agora até pequenos procedimentos dentários, porque cada vez mais nós somos responsabilizados pelas crianças tirando da família essa responsabilidade, porque ao meu ver a família que tem que levar a criança para ser vacinada, para passar por uma consulta periodicamente ou levar a criança no dentista. Isso é obrigação da família, mas cada vez mais está se tornando obrigação nossa, somos nós que temos que pegar a carteirinha de vacinação, somos nós que temos que ver quem está com vacina atrasada, somos nós que ficamos aqui agendando com o pai, depois para eles virem vacinar. Então assim, é um trabalho que não é nosso, mas que somos nós que fazemos então para mim isso é uma grande fraqueza.”

“Outra coisa também, que vejo como uma fraqueza aqui é o não cumprimento do horário de entrada e saída dos pais. É muito desgastante, você tem que ficar barrando pai, porque 07:15 É tolerância, você fecha o portão e fica pai ali na frente e fica aquela situação, tem que registrar. Pior que isso é o pai esquecer a criança aqui, tanto na hora do almoço, quanto no final da tarde, eu já tive um bebê que não tem nem 1 ano de idade e ficou esperando até 6 horas da tarde. Também já tive crianças do pré que ficaram aqui esperando por quase 2h ou seja já estava entrando no outro turno, essa criança saiu às 11h e ficou aqui até 1h hora da tarde, pois a gente não conseguiu entrar em contato com a família e mais pra frente vou falar nas ameaça, pois quando você aciona o conselho tutelar, o conselho tutelar fala que eu tenho que pegar o carro e levar a criança em casa..então é complicado!! Ainda na fraqueza eu vejo assim problemas pessoais e de saúde dos funcionários, pois querendo ou não, principalmente na saúde, gera um clima pesado, pois muitas vezes não consegue atestado médico ou muitas vezes o professor, esse funcionário, pega muito atestado médico ou muito problema de família, a pessoa ficar pegando atestado, faltando direto, isso dificulta. Infelizmente né, nós todos

estamos à mercê e sabemos que para lidar com crianças, tem que estar bem de saúde física e mental, então por conta disso que foi criado o projeto prêmio motivos.”

O Projeto mencionado pela gestora é o “Prêmio Motivus”, estabelecido no Centro Municipal de Educação Infantil Doutor Antônio de Arruda Sampaio, visando a valorização e reconhecimento dos profissionais da educação e o incentivo de boas práticas educacionais, físicas e emocionais no município de Aquidauana. Este projeto tem o intuito de manter professores e profissionais do CMEI motivados a alcançar níveis altos de desempenho durante o ano letivo no ano de 2024. Este projeto me chamou a atenção, pois não havia de meu conhecimento existir um projeto voltado para a motivação de seus funcionários. O projeto me foi apresentado por esta mesma gestora, que também é uma organizadora do mesmo.

Para o terceiro questionamento, foi perguntado sobre quais seriam as possíveis ameaças?

“As ameaças. Bom é algo que eu vi...como ameaça aqui é a família, tem uma boa parcela de famílias que não têm acompanhamento da vida escolar da criança, que não olha, que não participa. Eu acho isso muito muito ruim, a falta de respaldo dos órgãos externos, como conselho tutelar, que para um dos órgãos, deveria estar presente nas escolas. Outra ameaça, uma lista de espera, ligam todo dia querendo vaga, mas não tem pra oferecer.”

Para o quarto e último questionamento seria, quais são as oportunidades?

“Como oportunidade é uma coisa boa o apoio financeiro, tanto do governo federal como municipal. Outro ponto é o compartilhamento de experiências e também o Projeto Motivus, as parcerias a saúde do trabalhador, que tem nos ajudado bastante aqui.”

Figura 2: CMEI Emília Alvez Nogueira.



Fonte: Imagem retirada do google.

O seguinte participante dessa pesquisa é a diretora do CMEI Emília Alvez Nogueira, localizado em Av. Mato Grosso, S/N - Nova Aquidauana, Aquidauana – MS. *“Sou pedagoga formada, com licenciatura plena, tendo duas especializações em psicopedagogia e educação especial; tenho 23 anos de experiência na educação infantil nas séries iniciais e na educação*

especial”. Os questionamentos foram o mesmo anteriores, começando por quais seriam as forças?

“Enquanto gestora, eu vejo assim que a minha maior força, maior Fortaleza, é fazer a diferença mesmo na educação e acreditar na educação pública de qualidade. A gente fala tanto em educação e quando você é gestora do CMEI da periferia, você tem que gostar muito do que você faz, tem que acreditar muito e sobretudo potencializar os estudantes a estudarem, porque não é fácil, é incentivar acima de tudo e acreditar que mesmo sendo uma escola de periferia a gente tem sim condições de tornar uma referência em alfabetização da nossa cidade, do nosso estado, do nosso país. Então eu acredito muito na educação do nosso país e principalmente na educação pública de qualidade.”

“Dentro da unidade escolar a gente tem bastante profissionais qualificados engajados. Nessa força, quando você tem um objetivo com a gestora é todos os profissionais chegam até a unidade aqui que eu sou responsável, eu falo que eu não estou aqui por acaso; eu Acredito que educação pública de qualidade e fomento esse desejo, esse sonho e graças a Deus eu tenho uma equipe que é bem participativa, que também tem um foco na alfabetização de, minimizar o analfabetismo no nosso país.”

Seguindo para o questionamento das Fraquezas:

“Em contrapartida dentro da realidade que a gente vive, nesse contexto aqui de periferia, a nossa maior dificuldade, nossa maior fraqueza são as famílias. Como a nossa realidade aqui é de muita as famílias que trabalham no Pantanal, são homens e mulheres pantaneiras, que trabalham em fazenda, chácaras, são piões...Então a maioria dos adolescentes já estão desestimulados, a maioria dos pais são analfabetos, então não tem aquele estímulo de dentro de casa, então a nossa maior fraqueza é essa trazer as famílias, para nos ajudar e incentivar esses jovens.”

Sobre a pontuação na fala da gestora *“a maioria dos pais são analfabetos”*, hoje em dia nós temos a Educação para Jovens e Adultos – EJA, sendo uma modalidade de ensino destinada a pessoas que não tiveram a oportunidade de concluir seus estudos na *“idade apropriada”*, o que não concordo, pois estamos sempre aprendendo algo novo, então na minha opinião não existe isso de *“idade apropriada”*. Voltando ao foco da pesquisa, sobre as Oportunidades, a gestora pontuou que:

“A maior oportunidade quando você é gestor, é você entender esse processo... tudo o que passa pela educação, que move a educação do nosso país; entendendo como os recursos são aplicados, entender que a gente sempre tem metas a cumprir, incentivando para que essas metas sejam executadas com êxito. Então assim, são oportunidades para você estar se engajando com sua equipe para que a gente consiga transformar a educação do nosso país.”

A gestora também compartilhou algumas experiências pessoais que viveu durante sua carreira, experiências negativas e de superação:

“Ao longo da minha carreira foram inúmeras situações que me marcaram muito, principalmente quando você trabalha com crianças carentes. Então foram inúmeras situações, de bebê que eu peguei no colo e estava congelando de frio; de muitas vezes tirar o chinelo ou o tênis e voltar descalço para a escola, porque tinha aluno que foi descalço para aula ou tirou o casaco e voltar sem blusa no frio...Assim uma que me marcou muito foi quando eu dava aula para o EJA, que era só idosos e tinha 2 idosos, assim que, eles não faltavam, podia estar chuva ou sol; o sonho deles era escrever o nome, eles estavam cansados de colocar o dedo no carimbo, e eu trabalhei, eu ajudei a realizar o sonho de escrever o nome; acho que o senhorzinho já tinha uns 80 e a senhora 70. Eu era bem nova naquela época, então assim, foi os 2 sonhos que eu consegui realizar, de idosos, porque foi um desafio muito grande, é muito mais difícil você alfabetizar adultos do que você alfabetizar crianças; quando se trata de idosos, já estão com problemas de visão, precisam usar óculos, já tem o cansaço o dia todo, então foi um desafio bem grande, mas que no final, acho que o êxito e disso não esqueço até hoje.”

Figura 3: CMEI Dona Mafalda.



Fonte: Arquivo retirado do Facebook do CMEI.

O seguinte participante dessa pesquisa é a diretora do CMEI Dona Mafalda, localizado na Rua Estevão Alves Correa, Bairro Alto, Aquidauana - MS. Assim seguindo para o primeiro questionamento, as forças?

“Então falando em gestão, assim um pouco da sua experiência na creche, pra mim foi fácil, bem tranquilo porque a gente adota um sistema democrático em que todo mundo participa, todo mundo da ideia, então assim o ambiente se torna propício para a coisa dar certo. Fazer parte daquele grupo, se sentir parte do grupo é estimulante, nos sentimos valorizados, aumentando o crescimento dos funcionários e crescimento dos alunos, caminhando bem a escola, a gente consegue tirar o melhor de todo mundo.”

O segundo questionamento foi acerca das possíveis fraquezas?

“Quando você fala em um fraquezas... eu não digo “fraquezas” é algo que a gente tem que trabalhar bastante é são as dificuldades, por exemplo, começo de ano quando trocou todos os professores, você trabalha um ano inteiro fazendo, organizando e se comprometendo com a turma, todos trabalham de um jeito, tem a escola, os pais, mas quando chega no fim do ano troca todo mundo. Então se perde daquele ritmo; quando chega no final do ano muda todo mundo, aí entra uma pessoa que é mais sistemática, outros são mais abertos é os assim vai, tem a “Síndrome de Gabriela” que não quer fazer nada, não eu sou eu, faço assim, eu sou assim...entendeu? Então aí você tem que mudar a estratégia trabalhar de outro jeito, para que as pessoas vejam a diferença, para começar a trabalhar você tem que envolver todo mundo. As dificuldades que temos normalmente é essa, do de você trazer.”

Sobre as Oportunidades, a gestora pontuou que:

“Oportunidades, somos incentivados a todos fazerem cursos que envolvem as crianças, envolvem as famílias. Também já aconteceu um fato, da criança fazer os desenhos, passando em primeiro lugar, segundo lugar em um concurso, mas eu nem sabia que meu filho desenhava, assim às vezes você conhece muito mais a criança ali na escol. As vezes o pai não tem tempo por conta da correria do dia a dia, mas quando você vê, quando você faz e quando vai falar, nossa meu filho tem essa habilidade, meu filho fez assim, meu filho desenvolvendo assim, isso para gente é gratificante. Quando você entra na escola, que você vê que o ambiente é bom, você consegue fazer muita coisa.”

Figura 4: CMEI Valdir Cathcart Ferreira.



Fonte: Imagem retirada do google.

Seguindo as entrevistas, continuamos com a gestora do CMEI Valdir Cathcart Ferreira, localizado na rua Fernando Lucarelli, Vila Trindade, em Aquidauana - MS. Com o primeiro questionamento, suas forças/Oportunidades?

"Eu estudo muito, vejo as referências que tem no centro do país na educação infantil, as legislação, eu sempre embaso as minhas atitudes no parecer 20 do Conselho Nacional de Educação, então tudo que está ali a gente procura fazer e procura as experiências que tem pelo Brasil afora, assim a minha escola hoje é baseada no Professor Paulo Fochi, que é do Rio Grande do Sul, onde tem grupos de estudos em algumas escolas, que ele faz laboratório. Em conjunto com isso eu trabalho com a Professora Janaína Maia, que é da Sociologia da Infância onde a gente faz oficinas aqui no CMEI, a gente estuda com o grupo GEPCI, lendo sobre o assunto, porque as duas escola, tanto a do Fochi como da Janaína Maia são iguais, mas tem a questão da territorialidade, o território do Paulo Fochi é uma outra realidade, está muito à frente a nossa. Aqui temos a Janaina como o nosso norte, em questão de literatura, da parte de conhecimento de livros, palestras, as oficinas que tem feito o projeto, sendo dois projetos o da Sociologia da Infância e o outro é da Alfabetização e Letramento, que vem contribuir na formação das crianças, mas principalmente nos professores."

Retomando a fala da gestora, o Parecer CNE/CEB nº 20/2009 do Conselho Nacional de Educação (CNE) trata da revisão das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Ele foi aprovado em 11 de novembro de 2009 e tem como objetivo atualizar e orientar as práticas pedagógicas nas creches e pré-escolas, garantindo uma educação de qualidade para as crianças de 0 a 5 anos.

Continuando a pesquisa, o seguinte questionamento foi sobre as possíveis Fraquezas, enfrentadas durante a gestão?

“As fraquezas do momento...nessa gestão da pandemia, ela foi no difícil para as crianças, aqui tem crianças carentes, então elas não têm muito acesso à tecnologia, como também os professores não sabem de tudo voltado a tecnologia, a gente então mandava as atividades impressas, em um saquinho plástico, também mandava online, então nós trabalhamos dessas duas formas, mas foi um aprendizado muito grande, principalmente na concentração de Lives de cursos. A minha fraqueza agora é na gestão, eu não tenho o quadro de professores que ficam, e que cria-se um vínculo, porque a lotação é anual, ou seja, essa lotação todo ano muda. Então eu tenho na verdade hoje duas professoras que estão comigo nesses 4 anos e o restante vem mudando nesses 4 anos, porque têm essa lotação que é anual, então nunca o quadro é o mesmo, só se você for antiga no concurso, pois você consegue escolher ficar na mesma escola. Nós fazemos um trabalho de estudos com os professores, de oficinas, mas aí no outro ano muda de novo. Então eu sempre tenho que estar voltando, e indo também com os professores que já tem essa formação, procurar fazer com que eles avancem.”

O próximo questionamento foi o das possíveis Ameaças a gestão?

'Eu não tenho ameaças, assim em termos de administração não. Na medida do possível a gente sempre procura trazer os pais para perto da gente, pois tem dificuldades de entendimento maternal, quando a criança está iniciando a inserção a escola, eles choram muito e os pais choram junto, mas isso com o tempo vai acalmando. Digo porque eu estou tanto tempo na educação, para mim já é normal, mas eu nunca tive problemas de denúncias de pais, pois sempre procuro atendê-los da melhor forma possível e principalmente uma conversa acompanhada de outra professora, eu sempre tenho alguém ao meu lado para que não distorcem a minha conversa, porque às vezes você vai chamar atenção, vai falar de um assunto e a pessoa não gosta e distorce, então sempre tenho alguém do meu lado, a minha coordenadora e a minha secretária, elas sempre estão junto, seja para me lembrar de coisas que eu esqueci ou como suporte.”

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da pesquisa pudemos observar que a gestão escolar ainda está sendo formada, não tendo uma resposta clara que pode ser aplicada a todas as escolas, pois nenhuma escola é igual a outra, tanto em estrutura, como também seu público, pois são realidades diferentes. Em um quadro geral os principais pontos destacados foram:

Em Forças, fica evidente a necessidade de investimento em infraestrutura das escolas, tendo espaços mais abrangentes e propícios a aprendizagem; A importância da formação de profissionais qualificados, que saibam lidar com as crianças e também incluir e adaptar atividades para aqueles com necessidades especiais; A relevância de se ter uma comunidade escolar unida, que não seja afastada por conta de papéis e suas funções, que possam auxiliar uns aos outros durante suas dificuldades.

Nas Fraquezas teve dois pontos que foram mais citados pelas gestoras, o primeiro foi a Família, que em sua maioria não respeita adequadamente os horários de funcionamento dos CMEIS ou não se atentam aos recados deixados pelos professores nos grupos ou cadernos dos alunos próprios para isso. No segundo caso seria, a troca de professores, pois sempre que entra um novo professor a turma perde o ritmo que tinha com o professor anterior, assim como as metodologias e progresso também vão mudar, então isso acaba sendo uma grande fraqueza para a educação em geral.

Como Ameaças, a família novamente foi a mais destacada, em sua maioria por falta de interesse na vida escolar dos filhos, o que ressalta a importância de se ter tudo registrado, para que no caso de algum problema sério, a escola ter como provar que realmente havia ocorrido, pois como relatado por uma das gestoras, há casos de distorção dos fatos por parte da família. Outro ponto visto como ameaça é a desigualdade de acesso, pois nem todas as crianças tem acesso a internet e estamos em mundo cada vez mais digital; assim também a falta de investimento a educação e estrutura das escolas, o que gera a falta de recursos para desenvolver um trabalho legal com as crianças.

As Oportunidades, foram as formações continuadas, grupos de estudos, projetos que muitas vezes são em parceria com a universidade federal, trazendo oportunidades tanto para os professores como também para nossas crianças. Pois através das parcerias com instituições, ONGS e outros, resulta em uma melhoria da qualidade do ensino e a inclusão, como também a adaptação às novas demandas educacionais.

Concluindo, a gestão escolar enfrenta desafios significativos, mas também possui forças e oportunidades que podem ser aproveitadas para melhorar a qualidade do ensino e promover a inclusão. A adaptação às novas tecnologias, o apoio contínuo aos professores e a colaboração com a comunidade são essenciais para superar as fraquezas e ameaças identificadas nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Parecer CNE/CEB nº 20/2009**. Portal Democrático de Atos Normativos de Educação, 2009. Disponível em: [Parecer CNE/CEB nº 20/2009, aprovado em 11 de novembro de 2009](#). Acesso em: 05 de Novembro, 2024.

CYMBALUK M. A; **O papel do gestor escolar para efetivação da gestão democrática na escola**. Revista Científica Multidisciplinar: Núcleo do Conhecimento, 2020. Disponível em: [O papel do gestor escolar para efetivação da gestão democrática \(nucleodoconhecimento.com.br\)](#). Acesso em: 14 de setembro, 2024.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática para a liberdade**. 14a Edição, Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GONÇALVES I. A. X; COSTA A. T; MONTEIRO L. B; CUNHA A. C; SILVA G. P; **Projeto Prêmio Motivus**. Cmei Dr. Antônio De Arruda Sampaio. Disponível em: [Projeto Prêmio motivus Final.pdf.](#), Acesso em: 30 de setembro, 2024.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Lei de Diretrizes e Bases**. Disponível em: [Microsoft Word - LDB.htm.doc \(mec.gov.br\)](#), Acesso em: 21 de setembro, 2024.

PAULA NADAL. **Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas**. Disponível em: [Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas - Toda a força para o líder \(gestaoescolar.org.br\)](#). Acesso em: 21 de setembro, 2024.

SANTILLANA EDUCAÇÃO. **Projeto Político Pedagógico: o que é e como funciona**. Disponível em: [Projeto Político Pedagógico: o que é e como funciona - Santillana \(santillanaeducacao.com.br\)](#), Acesso em: 21 de setembro, 2024.

SARMENTO, Manuel Jacinto. “**As culturas da infância nas encruzilhadas da 2ª modernidade**”, in M.J. Sarmiento, e A. B. Cerisara, (Coord.), Crianças e miúdos. Perspectivas sociopedagógicas da infância e educação. Porto. Asa, 2004.