



DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DA GESTÃO ESCOLAR MUNICIPAL EM JABOATÃO DOS GUARARAPES-PE: um estudo de caso

Vandicia Gonçalo da Silva ¹

Eliabe Roberto de Souza ²

¹ Graduanda em Administração Pública, Universidade Federal Rural de Pernambuco

² Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco

*E-mail para contato: wandewal@gmail.com

RESUMO: O objetivo geral da pesquisa foi investigar quais desafios e estratégias estão dispostos para a gestão escolar municipal em Jaboatão dos Guararapes atender as demandas educacionais locais. A investigação teve caráter qualitativo, foi empregada a entrevista estruturada e a análise dos dados baseou-se na análise do discurso. Os resultados revelaram que a gestão escolar municipal enfrenta desafios estruturais e de pessoal; adota estratégias de resolução com foco no diálogo e na participação comunitária; realiza atividades administrativas e pedagógicas com ênfase na saúde mental e no envolvimento da comunidade escolar e alinha decisões administrativas às metas pedagógicas. Concluiu-se com a investigação que a gestão escolar municipal enfrenta desafios relacionados à infraestrutura inadequada, falta de alocação de profissionais, demandas sociais locais e narcotráfico. Lança mão de estratégias de comunicação e participação comunitária, focadas no diálogo e em projetos colaborativos.

Palavras-chave: Desafios. Gestão Escolar. Comunicação.

1 INTRODUÇÃO

O vocábulo “gestão” é amplamente aplicável a diversas áreas do saber, refletindo sua versatilidade e importância em múltiplos contextos. Pode ser associado à gestão do conhecimento, à gestão da saúde, à gestão financeira, à gestão contábil, à gestão logística, e até a gestão escolar, dentre outras áreas.

A gestão escolar no Brasil está prevista no Art. 206, inciso VI, da Constituição Federal (CF) de 1988, norteada pelo princípio de “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988).

No nível nacional brasileiro, a gestão escolar é organizada conforme estabelecido na



Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, especificamente no Art. 8º, através da responsabilidade compartilhada entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios (Brasil, 1996).

Em se tratando do Município do Jaboatão dos Guararapes, a gestão escolar é regida pela Lei nº 267/04, que instituiu o Sistema Municipal de Ensino do Jaboatão dos Guararapes (SMEJG). Esta legislação estabelece as diretrizes e normas para a organização e funcionamento das instituições educacionais (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

De acordo com o Art. 1º da Lei nº 267/04, a criação do SMEJG trouxe avanço significativo para a educação em todo o município, pois estabeleceu um conjunto de órgãos com atribuições consultivas, deliberativas, fiscalizadoras e normativas, em conjunto com os Sistemas Federal e Estadual de Ensino, na formulação, execução de políticas e planos educacionais (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

Apesar dos esforços contínuos do Sistema Municipal de Ensino do Jaboatão dos Guararapes (SMEJG) para aprimorar a gestão escolar, ainda persistem desafios significativos, como questões relacionadas à matrícula na rede municipal. A gestão enfrenta dificuldades na alocação adequada de vagas, na organização e atualização dos cadastros de alunos e na resposta às demandas crescentes das famílias.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, especificamente no Art. 11, incumbe aos municípios à responsabilidade de oferecer a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. O Art.11 estabelece que os municípios devem garantir a educação infantil por meio de creches e pré-escolas e, com prioridade, assegurar o ensino fundamental (Brasil, 1996).

De acordo com a Base de Dados do Estado de Pernambuco (BDE), entre os anos de 2013 até 2023, o número de matrículas na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, no Município do Jaboatão dos Guararapes, apresentou crescimento ao longo dos anos, pelo fato que em 2013 foram 5.319 matrículas e em 2023 ocorreram 8.906 matrículas na Educação Infantil (Pernambuco, 2013, 2023a). Já no Ensino Fundamental foram 39.516 matrículas em 2013 e 50.194 matrículas em 2023 (Pernambuco, 2013, 2023b).

Sabendo que o quantitativo de matrículas é um fator limitante para a rede municipal de ensino do Jaboatão dos Guararapes questiona-se: quais desafios e estratégias, a gestão escolar



municipal tem estabelecido para o gerenciamento da unidade escolar entre os anos de 2023 e 2024?

Vários pesquisadores têm se debruçado sobre a temática da gestão escolar. Luck (2017) examinou a gestão participativa na escola, destacando a importância da colaboração entre gestores, professores e a comunidade escolar para a melhoria dos processos educacionais. Oliveira (2018) por sua vez, ampliou a discussão ao tratar sobre a liderança do diretor e os resultados Educacionais em todo o País. Machado (2022) focou na formação e capacitação de gestores escolares, explorando como esses aspectos influenciam a eficácia da gestão nas instituições educacionais.

Apesar das diversas pesquisas e estudos mencionados, ainda persiste uma lacuna significativa em relação à gestão escolar em Jaboatão dos Guararapes. A análise existente não aborda de maneira detalhada e específica os desafios e práticas de gestão nas instituições educacionais dessa região. Portanto, há uma necessidade urgente de mais investigação e aprofundamento para compreender melhor as particularidades e nuances da gestão escolar local, a fim de promover melhorias eficazes e adaptadas às condições específicas de Jaboatão dos Guararapes.

A atual pesquisa reveste-se de importância significativa para a gestão municipal, pois oferece análise dos desafios específicos enfrentados pela instituição educacional municipal e das estratégias adotadas para superá-los. Esta investigação não apenas ilumina as práticas atuais e lacunas existentes, mas também pode fornecer subsídios essenciais para o redesenho de políticas educacionais mais eficazes e adaptadas às necessidades locais. Além disso, os insights e dados obtidos poderão servir de base para futuras pesquisas na área de gestão escolar.

Esta pesquisa teve por objetivo geral investigar quais desafios e estratégias estão dispostos para a gestão escolar municipal em Jaboatão dos Guararapes no atendimento das demandas educacionais locais.

São decorrentes do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos: identificar os principais desafios enfrentados pela gestão escolar na administração da unidade educacional em Jaboatão dos Guararapes; relatar estratégias de enfrentamento de situações problema na gestão escolar; apresentar atividades administrativo-pedagógicas de apoio às necessidades



educacionais locais e expor critérios de seleção para atendimento dos interesses da comunidade escolar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Entende-se por gestão o processo de coordenar e administrar recursos para alcançar objetivos específicos de forma eficaz e eficiente, envolvendo a aplicação de conhecimentos, habilidades e práticas para planejar, organizar, liderar e controlar as atividades de uma organização ou de um projeto (Chiavenato, 2007).

A concepção de gestão pode ser aplicada a diversos contextos tais como de gestão pública, gestão de empresas, gestão de projetos, gestão de equipes, gestão contábil, gestão financeira e até mesmo na vida pessoal.

No que diz respeito à gestão pública, refere-se à administração e coordenação dos recursos e processos envolvidos na operação e desenvolvimento de instituições e serviços governamentais. O objetivo da gestão pública é garantir que as políticas e serviços públicos sejam implementados de maneira eficiente, eficaz e responsável, atendendo às necessidades da população e promovendo o bem-estar social (Cavalcante, 2017).

No sentido de promover o bem-estar social, o Art. 206 da CF de 88 estabelece a gestão democrática do ensino público como um dos pilares fundamentais para a administração educacional, assegurando que a educação seja conduzida de forma participativa e inclusiva. Esse princípio demanda que as decisões sobre políticas e práticas educacionais envolvam a participação ativa de toda a comunidade escolar, incluindo alunos, pais, professores e gestores, garantindo que as escolhas feitas reflitam as necessidades e aspirações da coletividade (Brasil, 1988).

A gestão democrática não apenas promove a transparência e a accountability nas instituições de ensino, mas também fortalece o compromisso com a qualidade e a equidade no processo educativo. Ao seguir esse preceito, a administração pública educacional consegue criar um ambiente onde a colaboração e a diversidade de perspectivas enriquecem a prática pedagógica e contribuem para uma educação mais eficaz e justa (Brasil, 1988).

No âmbito nacional, a gestão democrática da educação é explicitamente prevista na LDB que estabelece um marco normativo para a administração educacional no Brasil. A LDB conduz à gestão democrática ao determinar que a organização e o funcionamento das instituições de ensino devem ser pautados pela participação ativa da comunidade escolar, incluindo a colaboração de alunos, pais, professores e gestores. Este modelo de gestão visa garantir maior transparência e eficácia no processo educativo, promovendo decisões compartilhadas e refletindo as necessidades e interesses da



comunidade educacional. Ao incorporar a gestão democrática como um princípio central, a LDB busca criar um ambiente educativo mais inclusivo e participativo, assegurando que a educação pública seja administrada de maneira equitativa e comprometida com a qualidade (Brasil, 1996).

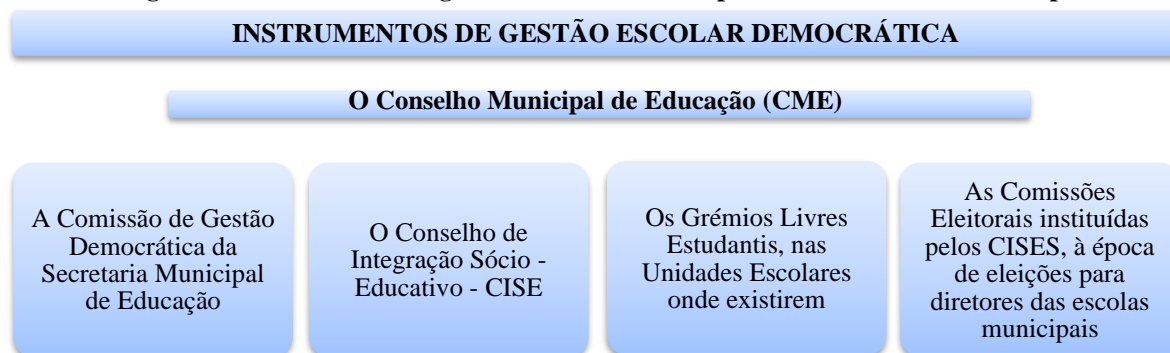
Para Libâneo (2014), a gestão escolar deve ser entendida como um processo de coordenação de esforços coletivos, onde a interação humana é um componente central. Isso exige do gestor escolar habilidades de comunicação eficaz, empatia, e a capacidade de mediar conflitos de forma justa e construtiva. Além disso, a equipe deve desenvolver estratégias que promovam um ambiente escolar inclusivo e participativo.

De acordo com Paro (2016), a gestão democrática na escola é um dos pilares para a construção de um ambiente educacional saudável, onde todos os membros da comunidade escolar se sintam valorizados e ouvidos.

A gestão democrática da educação, na esfera municipal do Jaboatão dos Guararapes, foi estabelecida através do Art. 10, da Lei nº 267, de 14 de setembro de 2004, e fundamenta-se na participação efetiva de todos os envolvidos no processo educativo. Essa abordagem orienta a formulação, execução e avaliação das políticas e planos educacionais do município, assegurando a colaboração de docentes, pais, alunos, funcionários, além de representantes da comunidade, das entidades educacionais e dos órgãos do Sistema de Ensino. A inclusão desses diversos atores torna-se essencial para construir um ambiente educativo mais justo e representativo, promovendo a gestão que reflete as necessidades e aspirações da comunidade escolar (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

A Lei nº 267/2004, no Art. 11, também estabelece instrumentos para a materialização da gestão democrática escolar (Jaboatão dos Guararapes, 2004), conforme apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Instrumentos de gestão escolar no município do Jaboatão dos Guararapes



Fonte: Baseado em Jaboatão dos Guararapes (2004).



A gestão democrática da educação em Jaboatão é estruturada de maneira a garantir a participação ampla e eficaz de todos os envolvidos no processo educativo, conforme estabelecido pela Lei Nº 267, de 14 de setembro de 2004. No centro desse sistema está o Conselho Municipal de Educação (CME), que exerce o papel de coordenar e supervisionar as políticas educacionais do município. Para assegurar a implementação dessas políticas de forma participativa, a Comissão de Gestão Democrática da Secretaria Municipal de Educação atua diretamente na operacionalização das diretrizes estabelecidas pelo CME (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

Além disso, o Conselho de Integração Socioeducativo (CISE) promove a integração entre a educação e a comunidade, fomentando a colaboração entre diversos segmentos da sociedade e as instituições educacionais. Dentro das unidades escolares, os Grêmios Livres Estudantis desempenham um papel crucial ao representar as vozes e as necessidades dos alunos, garantindo que suas perspectivas sejam ouvidas e consideradas (Jaboatão, 2004).

Durante os períodos eleitorais para a escolha de diretores das escolas municipais, as Comissões Eleitorais são instituídas pelos CISES, que visam assegurar um processo transparente e democrático, permitindo que a comunidade escolar participe ativamente da seleção de seus líderes. Essa estrutura articulada promove uma gestão educacional mais inclusiva e representativa, refletindo o compromisso do município com a participação efetiva de todos os atores envolvidos na educação (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

Convém ressaltar que existem especificidades para ocupação de cargo na gestão escolar conforme versa no Art. 64 da LDB n. 9394/96, ao afirmar que

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (Brasil, 1996).

Na esfera municipal do Jaboatão dos Guararapes, a composição da gestão escolar tem sua estruturação conforme o estabelecido pelo Art. 3º, da Lei nº 178, de 22 de outubro de 2002. Esta lei define que a gestão escolar deve ser formada por um conjunto de instâncias e representantes que garantem a participação e o envolvimento de diversos segmentos da comunidade educativa. Assim, a organização da gestão escolar reflete um modelo que valoriza a colaboração entre a administração escolar, os professores, os pais, os alunos e a



comunidade local, promovendo uma administração participativa e eficiente das unidades escolares. A aplicação dessa lei assegura que as decisões e as ações relacionadas à educação no município sejam tomadas de maneira inclusiva e democrática (Jaboatão dos Guararapes, 2002).

Vale salientar que o Art. 3º, da Lei nº 178/2002, destaca a amplitude e a diversidade de funções que os profissionais do Grupo Ocupacional do Magistério podem desempenhar, evidenciando que os cargos de Professor 1 e Professor 2 não se limitam apenas à atividade de ensino, mas também incluem importantes funções de suporte técnico-administrativo-pedagógico. Essa estrutura demonstra um reconhecimento da importância dos professores na gestão e organização escolar, permitindo que eles atuem em papéis essenciais como Diretores, Vice-diretores, Secretários e Coordenadores. Além de suas responsabilidades de ensino, esses profissionais contribuem para a administração eficiente e para o desenvolvimento pedagógico das instituições, o que enriquece a qualidade da educação oferecida. Essa abordagem integrada reforça a importância de uma gestão educacional que valoriza e aproveita a experiência e as habilidades dos educadores em diversas funções, promovendo uma educação estruturada e eficaz (Jaboatão dos Guararapes, 2004).

Segundo a Base de Dados do Estado (BDE), de Pernambuco, em 2023, o município do Jaboatão dos Guararapes apresentou um panorama significativo na área da educação. Na Educação Infantil foram registrados 90 estabelecimentos municipais e no Ensino Fundamental, o número foi de 126 escolas municipais (Pernambuco, 2023c,d).

No que diz respeito ao quantitativo de docentes na rede de ensino do Jaboatão dos Guararapes, a BDE revela que no ano de 2023 a Educação Infantil contou com o efetivo de 383 docentes e no Ensino Fundamental o número foi de 2.131 docentes atuando em salas de aula (Pernambuco, 2023e,f).

Apesar dos números apresentados pela BDE para o ano de 2023, a gestão escolar municipal tende a enfrentar desafios como a melhoria da infraestrutura das escolas face ao desgaste natural, redução do quantitativo de docentes devido à aposentadoria e a crescente demanda por educação de qualidade. Percebe-se, pois, que as estratégias para enfrentar esses desafios incluem a implementação de políticas e programas de qualificação dos espaços escolares, contratação de novos profissionais da educação e o fortalecimento de parcerias com



a comunidade escolar, para que seja possível a oferta de um ambiente de aprendizagem inclusivo e eficaz, assegurando aos discentes uma educação de excelência para toda a vida.

3 PROCEDER METODOLÓGICO

A pesquisa em questão tem caráter qualitativo na sua abordagem do problema, como forma de identificação de nuances e contextos específicos que podem não ser evidenciados em abordagens quantitativas.

Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa explora o aspecto subjetivo e relacional da realidade social, abordando um universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois, permite uma abordagem abrangente na busca por revelar insights e práticas relevantes da realidade educacional e administrativa da instituição municipal.

Para garantir a rigorosidade científica do estudo de caso se faz necessária à atenção a vários aspectos como a seleção dos casos, a coleta e o registro dos dados, sua análise e interpretação. Sendo assim, Peres e Santos (2005) destacam três pressupostos básicos que devem ser levados em conta ao se optar pelo uso do estudo de caso: saber que o conhecimento está em constante processo de construção, que o caso envolve uma multiplicidade de dimensões; e que a realidade pode ser compreendida sob diversas óticas.

3.1 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola no município do Jaboatão dos Guararapes, situada no Bairro de Sucupira, e focou a gestão escolar, formada por duas gestoras (diretora e vice-diretora) de uma unidade escolar municipal.

Na presente pesquisa, optou-se por omitir o nome da escola para garantir a confidencialidade e a segurança do ambiente investigativo. Os discursos da gestão escolar serão identificados como G1 e G2, a fim de resguardar a identidade das pessoas entrevistadas e preservar a integridade do contexto analisado. Essa abordagem visa assegurar um ambiente ético e seguro para todos os participantes.



3.2 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi a entrevista estruturada. Essa metodologia possibilitou a obtenção de informações de forma sistemática, com perguntas padronizadas que facilitaram a comparação e análise das respostas.

Segundo Gladcheff (2003), a entrevista estruturada é indicada quando se busca obter informações específicas sobre um conteúdo e um problema, resultando em dados que são mais valiosos para uma base de conhecimento integrada a um sistema especialista.

A entrevista foi composta por 8 perguntas organizadas em 4 blocos temáticos, versando sobre desafios de gestão, estratégias de enfrentamento de situações-problema, atividades de apoio à gestão escolar e critérios de seleção para atender aos interesses da comunidade escolar.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, no mês de setembro de 2024, em sessões separadas e em horários distintos, garantindo que cada participante pudesse se expressar livremente. De comum acordo, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para procedimentos de análise.

3.3 Análise dos dados

A análise dos dados coletados foi fundamentada na análise do discurso, abordagem que permite explorar as nuances e significados subjacentes nas falas dos participantes. Essa metodologia também possibilita identificar como as narrativas e os contextos que influenciam as percepções e as práticas na gestão escolar.

De acordo com Nogueira (2001), a Análise do Discurso (AD) não se limita a ser apenas um ou mais métodos; ela também representa uma perspectiva sobre a natureza da linguagem e sua conexão com questões fundamentais das ciências sociais.

As autoras Caregnato e Mutti (2006), revelam que a AD está relacionada ao interdiscurso e ao intradiscurso. O interdiscurso refere-se à relação entre diferentes discursos que se influenciam mutuamente, ou seja, como um discurso é moldado por outros discursos existentes no contexto social e histórico. Por outro lado, o intradiscurso diz respeito à dinâmica interna de um discurso específico, englobando as tensões, contradições e nuances que ocorrem dentro dele. Essa análise torna-se imprescindível para a compreensão da forma



como os discursos se constroem e se legitimam, além de como as vozes de diferentes atores sociais interagem na formação de significados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da investigação foram apresentados em decorrência de quatro ações fundamentais. A primeira ação consistiu em identificar os principais desafios enfrentados pela gestão escolar na administração das unidades educacionais, com vistas à compreensão das dificuldades enfrentadas no cotidiano da gestão escolar, conforme discursos no Quadro 1.

Quadro 1 – Desafios da gestão escolar municipal

ENTREVISTADO(A)	DISCURSO
G1	<i>“Os grandes desafios são a falta de estrutura e espaço, falta de professores, brigas de alunos, intrigas entre funcionários”.</i>
G2	<i>“Inserir a família no ambiente escolar, falta de interesse por parte dos alunos, ambiente estrutural para um bom aprendizado e professores que adoecem constantemente”.</i>
G1	<i>“A falta de interesse devido a não participação, por mais que seja pedido, orientado, não participam, a comunidade joga para a escola a responsabilidade pelos alunos, de tudo, esquecem que é um conjunto, que os pais devem educar e isso é muito complicado”.</i>
G2	<i>“Os fatores externos geralmente chegam até o ambiente escolar, tais como os alunos com famílias desestruturadas, tráfico de drogas, ou seja, o famoso aviãozinho. Abusos de autoridades dentro da comunidade”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As falas apresentadas pelas entrevistadas G1 e G2, refletem as demandas enfrentadas na gestão escolar. Nos discursos são apresentados problemas de infraestrutura escolar, falta de pessoal, desavença dos estudantes conflitos entre funcionários, desinteresse acadêmico, adoecimento no trabalho, abstenção da comunidade escolar, desestruturação familiar e o narcotráfico. Vale ressaltar o que relata o Art. 206 da CF de 1988, ao estabelecer princípios essenciais para a educação no Brasil, destacando a igualdade de condições para acesso e permanência na escola, garantia de padrão de qualidade no ensino, além de infraestrutura adequada nas instituições educacionais.

A segunda ação investigativa teve como objetivo relatar estratégias para enfrentar problemas na gestão escolar, destacando sua importância para um ambiente educacional



saudável. Ao relatar práticas na resolução de conflitos e na melhoria da comunicação, busque fortalecer a gestão e promover um aprendizado colaborativo. Os discursos das entrevistadas estão dispostos no Quadro 2.

Quadro 2 – Estratégias de enfrentamento de situações problemas na gestão escolar

ENTREVISTADO(A)	DISCURSO
G1	<i>“Muito diálogo, trazemos pessoas de fora para ministrar palestras para alunos e funcionários”.</i>
G2	<i>“Trabalhando com projetos no qual possamos trabalhar para levantar a autoestima da comunidade escolar”.</i>
G1	<i>“Com muito diálogo, criando projetos, trazendo palestras, para tentar minimizar as situações”.</i>
G2	<i>“Fazemos reuniões trazendo debates para que juntos possamos elaborar um plano para sanar os problemas encontrados e uma solução”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Nos discursos do Quadro 2, destacam-se vocábulos como "diálogo", "palestras" e "projetos", que revelam a importância da comunicação e da colaboração na gestão escolar, que ressaltam a necessidade de envolver a comunidade escolar. Também, as expressões como "levantar a autoestima", "debates" e "elaborar um plano" enfatizam a ação conjunta e o foco na construção de soluções colaborativas.

As falas das gestoras destacam a importância do diálogo e da participação coletiva na construção de um ambiente escolar adequado. Na pesquisa de Paschoalino (2018), sobre a valorização do trabalho e o respeito mútuo, o discurso da gestão, ao enfrentar desafios iniciais e resistências, revelou que a dedicação e a presença constante são fundamentais para transformar a cultura escolar e, esse processo de interação e valorização, fortalece o comprometimento coletivo para a construção de um ambiente escolar saudável.

A terceira ação investigativa foi pautada na apresentação de atividades administrativo-pedagógicas de apoio às necessidades educacionais locais. A importância dessa ação reside na promoção de um aprendizado significativo que contribua para a melhoria do desempenho da gestão escolar. No Quadro 3, estão apresentadas as falas das entrevistadas G1 e G2.



Quadro 3 – Atividades administrativo-pedagógicas de apoio às necessidades educacionais locais

ENTREVISTADO(A)	DISCURSO
G1	<i>“Realizamos ao longo do ano projetos intitulados de educação e família, onde convidamos os pais e responsáveis para participar de diferentes palestras e oficinas na escola, com diferentes temas, na intenção de estarmos mais próximos dos familiares dos nossos alunos e com isso entendermos o contexto em que eles estão inseridos, e com isso, ajudarmos no que for possível”.</i>
G2	<i>“Através de palestras com a participação da comunidade escolar”.</i>
G1	<i>“Infelizmente não surte o efeito para o qual foram elaborados, uma vez que os pais não se fazem presente, se faz necessário um incentivo muito grande ou “recompensa”. Na realidade sentimos a necessidade de fazer um trabalho voltado para a saúde mental, uma vez que eles estão precisando disso para fazerem alguma coisa pelos filhos deles e por eles mesmos. A gente faz isso tudo, mas é um paliativo e não atinge quem realmente quer, porque eles não vêm e justificam porque trabalham, que precisam sobreviver. E a educação? E o filho? Qual é o plano para eles? É trabalhar e comer? É muito complicado”.</i>
G2	<i>“A nossa visão é para uma conscientização global para sanar as problemáticas”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As respostas das entrevistadas G1 e G2, destacam a complexidade do envolvimento dos pais na educação dos filhos e a necessidade de estratégias que consideram suas realidades sociais e emocionais.

Em contrapartida vale salientar o que registra o Art. 1º da LDB 9394/96, que “A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana [...]”. Dessa forma a educação deve ser iniciada no contexto familiar e continuada através de ações da gestão escolar para que se formem bases de aprendizagens ao longo da vida (Brasil, 1996, art. 1º).

A quarta e última ação consistiu na análise e seleção de critérios para atender aos interesses da comunidade escolar. Esta ação se reveste de materialidade concreta, pois visa que as decisões tomadas pela gestão escolar sejam representativas e atenda às demandas de todos os envolvidos no processo da educação escolar. As respostas das gestoras G1 e G2, ao serem entrevistadas, estão dispostas no Quadro 4.



Quadro 4 – Critérios de seleção para atendimento dos interesses da comunidade escolar

ENTREVISTADO(A)	DISCURSO
G1	<i>“Alinhamento das decisões com as metas pedagógicas e curriculares da instituição, focando no desenvolvimento integral dos alunos. Garantir que as necessidades de todos sejam consideradas, especialmente aquelas que estão em situação de vulnerabilidade”.</i>
G2	<i>“Sempre com um bom diálogo e monitoramento para alcançarmos nossos objetivos”.</i>
G1	<i>“Nos reunimos em diferentes momentos, também através do conselho escolar, com a participação dos professores, dos apoios pedagógicos e aí sim determinamos nossas ações.”</i>
G2	<i>“Através das reuniões, para que juntos possamos, democraticamente, achar a melhor solução e qual a melhor ação a ser implementada”.</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As falas das entrevistadas G1 e G2, destacam a importância da colaboração e do diálogo na criação de um ambiente educacional para que se atendam às necessidades de todos os alunos, especialmente os mais vulneráveis. Enfatiza a necessidade de alinhar decisões às metas pedagógicas e curriculares, garantindo foco no desenvolvimento integral dos estudantes.

Conforme apontado por Lück (2009), a ação gestora deve enfatizar a necessidade de flexibilidade e envolver a comunidade escolar em prol da educação de qualidade para todos.

5 CONCLUSÃO

Os resultados da pesquisa revelaram que a gestão escolar municipal enfrenta desafios estruturais e de pessoal; adota estratégias de resolução com foco no diálogo e na participação comunitária; realiza atividades administrativas e pedagógicas com ênfase na saúde mental e no envolvimento da comunidade escolar e alinha decisões administrativas às metas pedagógicas.

Concluiu-se com a investigação que a gestão escolar municipal enfrenta desafios relacionados à infraestrutura inadequada, falta de alocação de profissionais, demandas sociais locais e narcotráfico. Lança mão de estratégias de comunicação e participação comunitária, focadas no diálogo e em projetos colaborativos.

Dentre as principais limitações da pesquisa estão a escassez de literatura sobre a gestão escolar municipal, além da falta de bases de dados sobre a temática.



Esta pesquisa teve caráter inicial acerca dos desafios e estratégias na gestão escolar. Para avançar na temática, recomenda-se ampliar a amostra com estudos em outras escolas municipais, incluir outros atores na coleta de dados e investigar fatores externos e internos ao contexto da gestão escolar municipal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002. 320 p. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição/Constituição.htm. Acesso em: 12 de ago. 2024

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 12 ago. 2024.

CAREGNATO, R. C.; MUTTI, R. Pesquisa Qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, 2006 Out-Dez; 15(4): 679-84.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica: da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012. 200 p.

CAVALCANTE, P. **Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-npm**. Texto para Discussão. Brasília, agosto de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007. 3ª reimpressão.

DE MELO, I. F. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. **Letra Magna**, ano 5, n.11, 2009.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008.

GLADCHEFF, A. P. Entrevista estruturada: uma eficiente técnica de aquisição de conhecimento explícito. **Pensamento & Realidade**, v. 13, 2003.

JABOATÃO DOS GUARARAPES. **Lei nº 267, de 14 de setembro de 2004**. Cria o sistema municipal de ensino do Jaboatão dos Guararapes - SMEIG e dá outras providências. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pe/j/jaboatao-dos-guararapes/lei-ordinaria/2004/27/267/lei-ordinaria-n-267-2004-cria-o-sistema-municipal-de-ensino-do-jaboatao-dos-guararapes-smeig-e-da-outras-providencias>. Acesso em: 13 ago. 2024.



JABOATÃO DOS GUARARAPES. **Lei nº 178, de 22 de outubro de 2002**. Institui o plano de cargos, carreira e remuneração do grupo ocupacional do magistério de Jaboatão dos Guararapes. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/pe/j/jaboatao-dos-guararapes/lei-ordinaria/2002/18/178/lei-ordinaria-n-178-2002-institui-o-plano-de-cargos-carreira-e-remuneracao-do-grupo-ocupacional-do-magisterio-de-jaboatao-dos-guararapes>. Acessado em 04 de setembro de 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Editora Heccus, 2014.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. Editora Vozes Limitada, 2017.

MACHADO, S. A.; CARVALHO, R. F. Formação continuada de gestores escolares: uma análise da política e gestão da educação a partir da década de 1990. **Humanidades & Inovação**, v. 9, n. 22, p. 320-336, 2022.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. 407 p.

NOGUEIRA, C. A análise do discurso. **Métodos e técnicas de avaliação: novos contributos para a prática e investigação**, 2001.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, p. e230015, 2018.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PASCHOALINO, J. B. Q. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.

PERES, R. S.; SANTOS, M. A. Considerações gerais e orientações práticas acerca do emprego de estudos de caso na pesquisa científica em Psicologia. **Interações**, v. X, n. 20, p. 109-126, jul./dez. 2005.

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Matrícula inicial na educação infantil, por dependência administrativa, segundo o tipo de ensino (2013, 2023a)**. Disponível em: http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=812&Cod=3. Acesso em: 20 ago. 2024.

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Matrícula inicial no ensino fundamental**,



por dependência administrativa (2013, 2023b). Disponível em:

http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=813&Cod=3. Acesso em: 20 ago. 2024.

PERNAMBUCO. Banco de Dados do Estado – BDE. Disponível em:

<http://www.bde.pe.gov.br/estruturacaogeral/PerfilMunicipios.aspx>. Acesso em: 11 de setembro de 2024

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Estabelecimentos na educação infantil (2023c).** Disponível em:

http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=1289&Cod=3. Acesso em: 15 set. 2024.

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Estabelecimentos na educação fundamental (2023d).** Disponível em:

http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=1277&Cod=3. Acesso em: 15 set. 2024.

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Docentes na educação infantil no ensino pré-escolar por dependência administrativa (2023e).** Disponível em:

http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=1320&Cod=3. Acesso em: 15 set. 2024.

PERNAMBUCO. BDE. Jaboatão dos Guararapes. **Docentes no ensino fundamental, por dependência administrativa (2023f).** Disponível em:

http://www.bde.pe.gov.br/visualizacao/Visualizacao_formato2.aspx?CodInformacao=1281&Cod=3. Acesso em: 15 set. 2024.