



PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Cristiano Leonardo Martins Oliveira¹
Ivanéia Maria de Lima²
Maria José da Silva³
Diógenes José Gusmão Coutinho⁴

RESUMO: Pretendeu-se descrever a quantidade de teses e dissertações, produzidas no período de 2017 a 2020, expondo sobre as dificuldades enfrentadas pelos gestores perante as instituições públicas, através de leituras bibliográficas que engloba a importância das discussões sobre os desafios retratados pelos gestores. Portanto, foram encontrados 395 trabalhos e com critérios de inclusão e exclusão, decidiu-se apresentar as dissertações e teses. Aderimos 19 respondendo às abordagens em foco possuindo como objetivo compreender os principais desafios e apresentar para que sejam discutidos posteriormente.

Palavras-chave: Desafios, Gestão pública, Instituições públicas

MAIN CHALLENGES FACED IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT: It was intended to describe the amount of theses and dissertations produced in the period from 2015 to 2020, exposing the difficulties faced by managers before public institutions, through bibliographic readings that encompass the importance of discussions about the challenges portrayed by

¹ Licenciatura Plena em Geografia Instituição: FAMASUL - Faculdade de Formação de Professores da Mata Sul. E-mail: cristianolmoliveira@gmail.com

² Licenciatura em pedagogia, especialização em Gestão Escolar. Instituição: Universidade Vale do Acaraú-UVA. E-mail: ivaneialima36@gmail.com

³ Graduada em pedagogia, Especialização em Psicopedagoga Clínica e Institucional Instituição: UPE - Faculdade de Pernambuco. E-mail: mariajose-045@hotmail.com

⁴ Doutor em Biologia, pela Instituição Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: Gusmao.diogenes@gmail.com



managers. Therefore, 37 papers were found and with inclusion and exclusion criteria, it was decided to present the dissertations and theses. We joined 19 responding to the approaches in focus with the objective of understanding the main challenges and presenting them so that they can be discussed later.

Keywords: Challenges, Public management, Public institutions.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de gestão escolar é relativamente novo, e a partir da década de noventa é que foi evidenciado na literatura e aceito dentro do contexto educacional, como proposta para superar a visão restrita da administração. Esse conceito está assente na mobilização dinâmica do elemento humano, no talento, para criar oportunidades educacionais, transformando a identidade das escolas, oportunizando e criando dimensões para o contexto das escolas” (BRAGA, 2018, p. 21).

A gestão escolar que deve ser uma gestão de escola (visando o bem-estar da comunidade escolar), acaba seguindo o ideário neoliberal-escola dentro da exigência do mercado, cabendo as comunidades e as escolas a iniciativa de planejar, organizar e avaliar os serviços educacionais (ALVES, 2017, p. 28).

Conforme a afirmação feita por Freire (2015) citado por Oliveira (2017, p. 17), a “prática educativa precisa ser refletida como possibilidade de intervenção e mudança na sociedade. Assim, espera-se que as ações da escola sejam realizadas com responsabilidade, construindo conhecimentos gerados em relações recíprocas, para a formação humana crítica”.

De acordo com Cajado (2018, p.27) os desafios são:

Propiciar uma educação de qualidade, demandando a adoção de diversas estratégias e ações nos mais diversos níveis de responsabilidade, bem como uma estruturação pedagógica adequada. Nesse contexto, o desenvolvimento das ações e projetos pedagógicos exige uma articulação entre os diversos atores envolvidos nesse processo, tarefa desempenhada pelo supervisor pedagógico, professores, diretores e estudantes.



Nesses termos, o novo gestor educacional passa a ter um papel fundamental, pois se configura no indivíduo, com liderança aglutinadora, com habilidades administrativas, pedagógicas e, dotado de boa gestão financeira, capaz de promover, no ambiente escolar, a materialização das condições necessárias à efetivação da aprendizagem e da gestão autônoma (SILVA, 2018, p. 62).

Krepker (2018, p. 14) ainda afirma que “é importante destacar que a gestão do ensino público foi uma conquista de educadores e movimentos sociais, como fundamento balizador de uma questão pública, gratuita e de qualidade”.

Perante a isso Lima (2007) citado por Silva (2018, p. 111) afirma que “a equipe de gestão escolar necessita de sensatez e sensibilidade para valorizar e reinventar os princípios que norteiam o cotidiano escolar tendo em vista que precisam garantir a convivência e o respeito às diferenças individuais”.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

Desenvolveu-se uma revisão sistemática de literatura onde foi realizada uma busca eletrônica de dissertações e teses que revelam sobre os desafios e possibilidades enfrentados pela gestão escolar de instituições públicas, publicadas entre o período de 2017 a 2020 da base de dados BDTD.

As pesquisas foram elaboradas a partir dos relatores “Desafios”, “Gestão pública”, “instituições públicas”, determinando como critério de inclusão e exclusão as dissertações e teses em português. Optou-se pela revisão integrativa com o objetivo de entender o conhecimento de diversos autores, para dessa maneira obter os resultados.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram encontrados 19 trabalhos publicados no período de 2017 a 2020. Dentre estes, 22 dissertações e 3 teses com predominância de dissertações no ano de 2016 e 2017.



Tabela 1- Dissertações e teses por ano de publicação

ANO	DISSERTAÇÃO	TESE
2017	06	01
2018	07	02
2019	03	00
2020	00	00
Total	16	03

Fonte: Seleção dos trabalhos produzidos nos anos de 2017 a 2019 na base de dados da BDTD

Dessa forma, esta revisão foi elaborada em dois tópicos onde o primeiro abrange a compilação das obras pesquisadas, aspectos abordados, e no segundo tópico, apontaremos os principais desafios enfrentados pelos professores nas instituições públicas, um diálogo com os autores destes trabalhos e a literatura fundamentadora do nosso estudo além das possíveis intervenções sugeridas pelos autores, que demonstraram os resultados.

Compilação das obras pesquisadas, aspectos abordados e os segmentos de ensino influente

Foram inseridos 19 estudos que referenciam sobre os principais desafios enfrentados pelos gestores em instituições públicas. Entre o total de trabalhos publicados, 5 retrataram sobre as ações elaboradas pela gestão escolar para promover um ensino de qualidade, outros se referiam aos desafios da equipe gestora na implementação de tecnologias da informação, porém todos citavam as dificuldades em elaborar práticas pedagógicas diante da diversidade que o ambiente escolar propõe. Ainda assim, dentre os trabalhos analisados 4 referir-se à educação inclusiva e 3 retratavam sobre as funções básicas do gestor inerentes ao cargo.

Tabela 2- Aspectos abordados nos trabalhos

FOCO CENTRAL	PUBLICAÇÕES
Educação inclusiva	04
Funções básicas do gestor inerentes ao cargo	03
Analisar práticas pedagógicas diante da diversidade do ambiente escolar	02



Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação

Produção e democratização do conhecimento na Ibero-América

Analisar os desafios da equipe gestora na implementação de tecnologias da informação	05
Ações da gestão escolar na melhoria do ensino para uma educação de qualidade	05
Total	19

Fonte: Seleção dos trabalhos produzidos nos anos de 2017 a 2019 na base de dados da BDTD

Grande parte das dissertações e teses pesquisadas se referiam tanto aos desafios dos gestores em lidar com as novas tecnologias quanto na melhoria para um ensino de qualidade, provocando assim um atraso na aprendizagem do aluno. Elaborar novas práticas pedagógicas que incluam as novas tecnologias de informação provoca insegurança nos professores.

Tabela 3- Trabalhos selecionados na pesquisa

Autor/ Ano	Obra	Abordagens
Alves, Márcia Galdino	Gestão escolar- desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública.	Investigar a atuação dos gestores e diretores de uma escola pública, para que haja a participação dos pais e professores nas tomadas das decisões.
Krepker, Nathália	Gestão pedagógica no contexto de uma escola pública na periferia de juiz de fora: desafios e possibilidades.	Analisar a equipe gestora no desenvolvimento de uma educação básica, apresentando seus pontos positivos através das práticas pedagógicas.
Dias, Adriana Machado	Violência escolar: questões e desafios para a gestão.	Compreender de que maneira a gestão escolar lida com a violência e quais as práticas pedagógicas utilizadas para diminuir a violência no ambiente.
Cajado, Leandra da silva	Projetos pedagógicos e o fracasso escolar: desafios e possibilidades de uma gestão	Entender quais os desafios encontrados pela gestão escolar voltadas para o



Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação

Produção e democratização do conhecimento na Ibero-América

	colaborativa de uma escola pública mineira.	desenvolvimento de projetos pedagógicos de letramento.
Silva, Ana Mayra Sameul da	Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersetorialidade.	Compreender como a equipe gestora de uma escola pública pode guiar a formação continuada para atender a uma educação inclusiva.
Braga, Ana Maria Taveira	Gestão escolar: estudo de caso.	Apresentar o conceito de gestão escolar e entender as ações usadas para um alto elevado índice de vagas na escola.
Oliveira, Thiago Aparecido de	A prática da gestão no cotidiano de uma escola pública de Guarulhos.	Analisar as ações da equipe gestora e compreender os desafios de buscar as parcerias entre os pais, filhos e funcionários que trabalham no ambiente escolar.
Silva, Cláudio Lopes da	Educação inclusiva e os desafios da equipe gestora de uma escola regular de ensino.	Pretendeu-se analisar as ações e desafios da equipe gestora na inclusão de alunos especiais.
Teixeira, Antônio Braz	Escolas do campo no município de São Luís do Curu: limites e desafios da gestão democrática.	Investigar as práticas pedagógicas da gestão escolar frente as leis, princípios e características acerca da gestão democrática.
Silva Junior, Amadeu da	Desafios na implementação e gestão das tecnologias de informação e comunicação nas práticas pedagógicas de uma escola pública estadual da cidade de Governador Valadares/mg.	Identificar os fatores e questões que utilizam as tecnologias de informação e comunicação nas práticas pedagógicas da equipe gestora, na melhoria da aprendizagem e ensino no ambiente escolar.
Cruz, Leila Cordeiro da	Desafios da inclusão escolar	Entender as ações e desafios



Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação

Produção e democratização do conhecimento na Ibero-América

	na Escola Estadual Padre Menezes.	realizados no ambiente escolar para alunos que necessitam de atenção especial e verificar as práticas pedagógicas elaboradas.
Santos, Maria Margareth Rodrigues dos	Educação inclusiva: desafios, possibilidades e enfrentamentos na prática de gestão escolar.	Analisar as possibilidades existentes diante da política de educação inclusiva e as práticas da gestão escolar garantindo o direito a aprendizagem.
Rodrigues, Genivaldo Batista	Projeto de escolas em tempo integral: desafios de implementação em uma escola da rede estadual do Amazonas.	Objetivou-se implementar um processo de educação em tempo integral e os possíveis desafios encontrados durante esse processo.
Tolfo, Silvia Regina Basseto	Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas.	Compreender de que maneira o trabalho no ambiente escolar pode ser desenvolvido e orientado, com base nas críticas e mal estar dos professores de uma escola pública.
Schiessl, Marlina Oliveira	Gestão da Educação Infantil e a coordenação pedagógica: diretrizes para a formação continuada do coordenador pedagógico.	Entender o papel da formação continuada e suas contribuições para a formação dos coordenadores pedagógicos relacionado a educação infantil.
Silva, Vitória Régia Mustafá Borges da	Projeto Ensino Médio Integrar: desafios na implementação e descontinuidade do projeto.	Descrever o processo de criação do projeto ensino médio integrar e entender as situações que dificultaram essa implementação e propor ações para solucionar.
Vargas, Ana Lúcia Silva	A gestão democrática na escola municipal: o conselho	Identificar as funções, desafios e com que



	escolar em questão.	frequência ocorre a participação da comunidade escolar na tomada de decisão no conselho escolar de quatro escolas na educação básica.
Maranesi, Tânia	Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam.	Compreender o papel dos integrantes da gestão escolar com os professores e entender as concepções e os sentimentos que provocam.
Santos, Bianca Bezerra dos	Trajatória de vida e práticas de gestão escolar.	Identificar como a trajetória pessoal dos gestores intervém nas práticas democráticas e relaciona aos diferentes perfis de gestores.

Fonte: Seleção dos trabalhos produzidos nos anos de 2017 a 2019 na base de dados da BDTD

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que garantir um ensino de qualidade e gerar ações democráticas de acordo com os princípios da organização da escola é um dos principais papéis da gestão escolar, contudo há desafios perante a sociedade que está em constante mudança. Dessa maneira, é notório que há poucos estudos referentes as práticas pedagógicas utilizadas pela gestão escolar e professores em relação à diversidade que as instituições públicas oferecem no ambiente escolar.

Sendo assim, a implementação de novas estratégias para melhoria da comunicação escolar entre pais, professores e gestores seria de extrema relevância, possibilitando uma interação mais clara e objetiva.

REFERÊNCIAS

ALVES, Márcia Galdino. Gestão escolar- desafios e possibilidades da gestão participativa na escola pública. São Paulo, 2017.

KREPKER, Nathália. Gestão pedagógica no contexto de uma escola pública na periferia de juiz de fora: desafios e possibilidades. Juiz de Fora, 2018.

DIAS, Adriana Machado. Violência escolar: questões e desafios para a gestão.



Porto Alegre, 2017.

CAJADO, Leandra da Silva. Projetos pedagógicos e o fracasso escolar: desafios e possibilidades de uma gestão colaborativa de uma escola pública mineira. Juiz de Fora, 2018.

SILVA, Ana Mayra Sameul da. Gestão escolar: a consolidação de uma escola inclusiva mediante a intersectorialidade. Presidente Prudente, 2018.

Braga, Ana Maria Taveira. Gestão escolar: estudo de caso. Franca, 2018.

OLIVEIRA, Thiago Aparecido de. A prática da gestão no cotidiano de uma escola pública de Guarulhos. São Paulo, 2017.

SILVA, Cláudio Lopes da. Educação inclusiva e os desafios da equipe gestora de uma escola regular de ensino. Juiz de Fora, 2018.

TEIXEIRA, Antônio Braz. Escolas do campo no município de São Luís do Curu: limites e desafios da gestão democrática. Fortaleza, 2019.

SILVA JUNIOR, Amadeu da Silva. Desafios na implementação e gestão das tecnologias de informação e comunicação nas práticas pedagógicas de uma escola pública estadual da cidade de Governador Valadares/MG. Juiz de Fora, 2017.

CRUZ, Leila Cordeiro da. Desafios da inclusão escolar na Escola Estadual Padre Menezes. Presidente Prudente, 2018.

SANTOS, Maria Margareth Rodrigues dos. Educação inclusiva: desafios, possibilidades e enfrentamentos na prática de gestão escolar. São Leopoldo, 2018.

RODRIGUES, Genivaldo Batista. Projeto de escolas em tempo integral: desafios de implementação em uma escola da rede estadual do Amazonas. Juiz de Fora, 2017.

TOLFO, Silvia Regina Basseto. Organização do trabalho escolar e o mal-estar dos professores: o desafio de integrar pessoas. Santa Maria, 2017.

Schiessl, Marlina Oliveira. Gestão da Educação Infantil e a coordenação pedagógica: diretrizes para a formação continuada do coordenador pedagógico. Erechim, 2017.

SILVA, Vitória Régia Mustafá Borges da. Projeto Ensino Médio Integrar: desafios na implementação e descontinuidade do projeto. Juiz de Fora, 2018.

Vargas, Ana Lúcia Silva. A gestão democrática na escola municipal: o conselho escolar em questão. Santa Maria, 2018.

MARANESI, Tânia. Gestão escolar: concepções e sentimentos que se entrecruzam. São Paulo, 2017.

SANTOS, Bianca Bezerra dos. Trajetória de vida e práticas de gestão escolar. Recife, 2017.