

GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS ADMINISTRATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE CRUZEIRO-SP

*Ana Luiza Corrêa dos Reis
Faculdade Canção Nova
analuizacdreis@gmail.com*

*Beatriz Aparecida dos Santos Souza
Faculdade Canção Nova
byassz501@gmail.com*

*Prof. Fernanda Aparecida Zanin de Oliveira Aquino
Faculdade Canção Nova
fernanda.aquino@fcn.edu.br*

Resumo

O princípio e o maior objetivo das escolas é a educação, assim, os gestores escolares necessitam inserir estratégias para melhorar os processos e aumentar a eficiência do ensino. Para isso, além de dirigir a gestão pedagógica, é essencial que exista uma gestão administrativa que atenda a todos os requisitos estabelecidos. No entanto, muitos gestores encontram desafios para realizar a administração de uma escola. Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo: analisar quais são os desafios presentes na administração de uma escola municipal, assim como, reconhecer como os gestores lidam com essas dificuldades no setor administrativo e compreender como os processos e desafios podem ser otimizados nesta organização através das ferramentas de gestão. Para elaboração do artigo, foi realizado um estudo de caso, no qual foi aplicada uma entrevista com os gestores de uma escola municipal na cidade de Cruzeiro-SP. Após a análise dos dados, diversos desafios presentes na gestão foram identificados, entre os principais desafios encontra-se um quadro de funcionários considerado insuficiente, assim como a falta de recursos financeiros. Porém, mesmo com as dificuldades, observou-se que a gestão da escola utiliza de ferramentas para minimizar os impactos. Em seguida, como resultado, foi possível sugerir melhorias através da utilização de diferentes ferramentas de gestão.

Palavras-chaves: gestão escolar, desafios administrativos, ferramentas de gestão.

Abstract

The principle that the main objective of schools is education, school managers need to implement strategies to improve processes and increase teaching efficiency. For this, in addition to directing the pedagogical management, it is essential that there is an administrative management that meets all the established requirements.

However, many managers find it challenging to carry out the administration of a school. In this sense, this article aimed to: analyze what are the challenges present in the administration of a municipal school, as well as recognize how managers deal with these difficulties in the administrative sector and understand how the processes and challenges can be optimized in this organization through management tools. To prepare the article, a case study was carried out, in which an interview was conducted with the managers of a municipal school in the city of Cruzeiro-SP. After the analysis of the data, several challenges present in the management were identified, among the main challenges is a staff considered insufficient, as well as the lack of financial resources. However, even with the difficulties, it was observed that the school management uses tools to minimize the impacts. Then, as a result, it was possible to suggest possible improvements through the use of different management tools.

Keywords: school management, administrative challenges, management tools.

1. Introdução

A gestão escolar se relaciona ao que está inserido em um ambiente educacional. O princípio e o maior objetivo das escolas é a educação, assim, os gestores escolares necessitam inserir estratégias para melhorar os processos e aumentar a eficiência do ensino. Para isso, além de dirigir a gestão pedagógica, também é essencial que exista uma gestão administrativa que atenda a todos os requisitos estabelecidos, como o planejamento, aplicação dos recursos financeiros, controle dos alunos, professores e funcionários, entre outras diversas funções. O principal responsável por isso é o diretor escolar em conjunto com a sua equipe gestora, pois para que uma instituição de ensino seja eficiente é necessário que todos os seus recursos sejam bem distribuídos e organizados.

Para que o trabalho do gestor escolar aconteça de maneira eficaz é fundamental que se tenha competência para alinhar seus conhecimentos em pedagogia, recursos humanos e práticas administrativas, além de desenvolver uma visão estratégica e assumir o papel de líder, contudo, muitos encontram empecilhos para executar as demandas existentes.

Sendo assim, este artigo questiona: Quais são os desafios administrativos enfrentados pela gestão escolar da unidade estudada?

Neste sentido, o presente artigo teve como objetivo: Analisar quais são os desafios presentes na administração de uma escola municipal, assim como, reconhecer como os gestores lidam com essas dificuldades no setor administrativo e

compreender como os processos e desafios podem ser otimizados nesta organização através das ferramentas de gestão.

Desta forma, para o desenvolvimento do artigo a metodologia utilizada foi o estudo de caso, aplicado em uma escola municipal localizada em Cruzeiro-SP, sendo realizada uma entrevista com o diretor escolar da unidade e a diretora assistente administrativa, contendo 9 perguntas abertas, com intuito de atingir os objetivos e responder a pergunta de pesquisa proposta neste trabalho.

2. Gestão escolar e desafios

A gestão educacional brasileira vem se desenvolvendo ao longo dos anos e continua a evoluir até hoje, e para que se possa entender sua trajetória é preciso observar a origem, que teve destaque inicialmente a partir da década de 1930, quando surgiu o debate sobre a organização administrativa na educação do Brasil.

Um dos pioneiros sobre este assunto é Teixeira (1935 apud Soligo, 2021), que apresenta que naquela época havia uma inexistência quase absoluta da administração nas escolas brasileiras, pois não existiam formações para administradores escolares, de modo que qualquer funcionário que atuasse ali poderia exercer as funções de um dirigente escolar.

A análise, segundo Teixeira (1935 apud Soligo, 2021), revela a construção do pensamento sobre a administração escolar e as ideias apresentadas por ele trazem uma preocupação em relação à organização dos profissionais do ensino e principalmente da escola, portanto, surge a necessidade de organizar um sistema educacional no Brasil que atendesse essa especificidade.

Assim, a fim de iniciar uma administração organizacional nas escolas, são fundamentadas as diretrizes institucionais, como afirma Andreotti (2006, p.2):

Quanto à Administração Escolar, os anos de 1930 e 1940 serão enfatizados por apresentarem as primeiras diretrizes institucionais visando à formação de profissionais qualificados para a função, como também trabalhos pioneiros no país sobre o papel do diretor de escola.

A partir destes primeiros questionamentos surgiram os administradores escolares, que buscavam dirigir suas instituições de ensino e aprendizagem do mesmo modo que as empresas eram dirigidas, como afirma Soligo (2021, p.6) “Sob essa ótica, partindo da ideia de que a escola também é uma organização, defende-se que a instituição escolar utilize os princípios da administração científica para se estabelecer como um sistema de ensino.”

Os princípios da administração, segundo Chiavenato (2003), são baseados nos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para alcançar os seus objetivos organizacionais, sendo uma concepção de administração vista de forma centralizadora e autoritária de quem detém o poder.

Seguindo o mesmo pensamento, Vieira (2003) afirma que a administração escolar brasileira no passado, foi desenvolvida pela visão de administração, pautada na teoria clássica, na qual a organização é estruturalista e burocrática. Assim, as decisões tomadas eram limitadas apenas pela vontade do administrador escolar, portanto, a escola possuía uma organização hierárquica centrada na autoridade, responsabilidade e na disciplina.

Outra contribuição importante é a de Libâneo (2004) que mostra as semelhanças entre “organizar” e “administrar”, afirmando que são termos aplicados aos processos organizacionais, com significados muito parecidos, o primeiro termo é organizar, que significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; já administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções. No campo da educação, a expressão organização escolar é frequentemente identificada como administração escolar, termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, coordenar e controlar o trabalho das pessoas.

Diante dessas visões surgem os debates sobre como as escolas devem ser dirigidas, como afirma Murbach (2014, p.11):

Sendo assim, a Administração Escolar, indubitavelmente, sofreu grande influência da Administração Geral, ou seja, teve forte vínculo com o sistema de produção capitalista. Num sentido restrito, nessa visão, o administrador estaria limitado a comandar e controlar, numa visão prática de quem opera sobre a unidade escolar e nela interfere de modo distanciado dos desejos e sentimentos alheios, objetivando a manutenção de sua própria autoridade, centrada em sua figura de diretor. Porém, a partir da década de 60, com o advento das Pedagogias Críticas, houve severos questionamentos a esse modelo de organização.

E para Santos Filho (1998) a administração dentro da educação traz uma concepção técnica, hierarquizada e fragmentada, baseada apenas no poder e na autoridade, assim o autor prefere que seja utilizado o termo de gestão escolar, que traz o conceito de compartilhamento de ideias, participação de todos nos processos internos de organização e funcionamento das escolas.

Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas com os alunos e professores.

Assim, a visão anterior que acreditava na necessidade de administrar uma escola como se administra uma empresa vai perdendo espaço, para que o conceito de gestão escolar surja, conforme nos apresenta a afirmação de Luck (2000, p.15), "Essa mudança está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual."

Portanto, para melhor compreensão das mudanças, se faz necessário esclarecer o novo conceito de gestão escolar, que segundo Alonso (2002, p.176) se resume em:

Todo o processo de organização e direção da escola, produto de uma equipe, que se orienta por uma proposta com base no conhecimento da realidade, a partir do qual são definidos propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários, sem, entretanto, configurá-los dentro de esquema rígido de ação, permitindo alterações sempre que necessário. O termo gestão implica desconcentração de poder, compartilhamento, e permite a criação de mecanismos de participação adequados à situação e ao projeto.

Complementando, Bordignon e Gracindo (2001, p.147) afirmam que "Gestão da Educação é o processo político-administrativo contextualizado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada".

Convergindo, Paro (2010) apresenta a ideia de gestão escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens, o autor afirma que a escola precisa de um novo dirigente que busque o coletivo, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

Weddigen (2018) afirma que os gestores de uma escola são os profissionais responsáveis pela organização administrativa, financeira e pedagógica.

Assim, com as implementações de constantes mudanças sociais na estrutura organizacional das escolas, a gestão carece atender às novas exigências apresentadas, e de acordo com Penin e Vieira (2001, p.17):

A escola representa a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado. Assim, a sua função social varia, relacionando-se aos mais diferentes momentos da história, as culturas, conforme a região e povos que constituem a comunidade escolar.

Sendo assim, as organizações escolares necessitam estar atentas aos acontecimentos do passado ao futuro da comunidade onde se encontra inserida, pois segundo Paro (2010), a educação se manifesta como um instrumento de transformação social, também através da apropriação do saber que se acumula historicamente, assim como todas as conquistas culturais realizadas pela humanidade, e para refletir sobre a função da escola é necessário acompanhar a evolução da sociedade.

Portanto, para que se alcance o principal objetivo dentro das escolas (a educação), é necessário ressaltar que existem pontos a serem atendidos. Para Luck (2009, p.16):

Apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los. Como consequência, para trabalhar em educação, de modo a atender essas demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola.

E para que se atenda às demandas e necessidades internas e externas, é imprescindível que a gestão das instituições esteja preparada, sendo assim, afirma Braga (2019), que é preciso entender a educação ou a gestão escolar como algo que está embutido em um conjunto maior do sistema educacional, e que a coletividade e o debate não sejam apenas internos na escola, mas que ultrapassem os muros para que sejam fortificados e edificados como processo de mudança junto à comunidade.

Se torna essencial que os gestores escolares atuem com excelência frente às escolas, cumprindo suas atribuições, assim afirmam Silva e Mendonça (2003) eles expõem que o gestor escolar desempenha múltiplas funções, e também atendem às demandas diversas que dependem de sua ação para serem executadas. Para eles, o gestor deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer forte liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, que esteja alinhada às normas do Sistema Municipal de Ensino e aos princípios de uma gestão positiva.

Formiga (2007) ressalta que o gestor escolar deve ter habilidades para conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo, fazendo com que caminhem juntos.

Para complementar as atribuições e exigências do cargo, Saviani (1986, p.190) diz que:

É preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos

típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar.

Sendo assim, Luck (2009) define o diretor escolar como o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser dividida entre todos os colaboradores da gestão, embora possa ser com eles compartilhada, porém, a gestão escolar é de responsabilidade total e principal do diretor escolar.

Segundo Luck (2009), compete ao diretor colocar em prática especificações e ações para o melhor desempenho da escola, e algumas destas ações são:

1. Garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais;
2. Aplicar nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as demandas de aprendizagem e formação de alunos como cidadãos autônomos, críticos e participativos;
3. Promover na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos;
4. Promover e manter na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional;
5. Promover na escola o sentido de unidade, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, com respeito à diversidade, para que todos os alunos se desenvolvam o mais plenamente possível;
6. Articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.

De acordo com o artigo 65 inserido na Lei Nº 4.054 de 29 de Dezembro de 2010, compete ao docente nomeado Diretor de Escola pública de ensino básico municipal de Cruzeiro-SP algumas das seguintes atribuições:

II. Dirigir a unidade escolar, favorecendo o desenvolvimento de uma prática pedagógica dinâmica e a sua organização administrativa;

V. Coordenar a elaboração do Plano de Gestão Escolar e acompanhar a sua execução, propondo o redirecionamento quando necessário;

VII. Gerenciar, supervisionar e integrar todos os elementos componentes das equipes técnico-administrativas e de docentes que atuam na unidade escolar;

XI. Planejar, participar e conduzir reuniões pedagógicas;

XIV. Coordenar e controlar os serviços administrativos da unidade escolar.

Assim, quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor, além de outros aspectos que podem dificultar seu trabalho, como afirma o autor Souza (2019, p.9):

O número de pessoal e a disponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a disposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores fundamentais para o sucesso do trabalho do diretor. Pois, sem condições financeiras, com falta de professores, com a escassez de material adequado para ministrar aulas, com espaços insuficientes para a realização das atividades, fica difícil o cumprimento de suas atribuições, uma vez que, o sucesso da educação depende do seu pleno funcionamento.

Conforme aponta Wastowski (2021), os gestores das escolas passam por inúmeros desafios diários, para que se possa manter a qualidade do ensino-aprendizagem e para manutenção da escola em todos os sentidos, tanto pedagógicos quanto administrativos.

Weddigen (2018) afirma que a gestão escolar tem o desafio tanto da formação dos alunos, como também da coordenação do trabalho dos professores, manutenção do funcionamento da escola e realização da administração dos recursos, entre tantos outros que surgem no cotidiano.

Assim, nota-se a abrangência dos serviços que precisam ser prestados diariamente pelos gestores escolares, principalmente pelos diretores e vice-diretores, que na maior parte do tempo, são os principais dirigentes dentro das escolas.

2.1 Ferramentas de gestão

Neste contexto, observa-se a necessidade de identificar ferramentas ou técnicas que possam ser aplicadas em conjunto para alcançar resultados positivos.

Assim, Rigby (2009) afirma que ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão se tornaram comuns na realidade de diversas empresas, pois com a sua ajuda os gestores buscam atingir seus objetivos, sejam eles o aumento das receitas,

redução dos custos, inovação, melhora na qualidade ou até no planejamento para o futuro. O autor continua sua afirmação apontando que nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas da organização, entretanto, ao entender como utilizá-las os executivos conseguem maximizar seus desempenhos.

Como afirma Lozano (2015, p.1), “O planejamento, a direção, a organização e o controle constituem funções administrativas; quando consideradas em sua abordagem global para alcançar objetivos, formam o processo administrativo”.

De acordo com Schultz (2016, p. 29), “essas funções são conhecidas como o ciclo PDCA, sigla formada com as iniciais das palavras inglesas Plan, Do, Check, Action (‘planejar, executar, verificar, agir corretivamente’)

O ciclo PDCA pode ser uma ferramenta eficaz para lidar com as demandas existentes na gestão, como afirma Marturelli et. al (2021, p. 16):

O ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da “diretriz de controle”, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias.

Silva et. al (2019) apresenta as etapas do ciclo PDCA descrevendo que a primeira ação neste processo é a realização do “P”, ressaltando que os gestores envolvidos deverão ter proatividade, visão antecipada e foco em objetivos estratégicos. Já a inicial “D” corresponde à etapa da organização, que indica as ações a serem tomadas para que tudo aquilo que foi definido na fase anterior seja realizado conforme o planejado. Assim, “C” corresponde ao termo direção, que tem por objetivo o monitoramento constante do rendimento das ações desempenhadas nas etapas anteriores e “A” é a letra que representa o termo controle, esta diz respeito às ações corretivas e aperfeiçoamentos que se façam necessários.

Logo, Medeiros (2010) apresenta uma ferramenta capaz de minimizar os erros na rotina de trabalho e que pode auxiliar cada colaborador a executar sua tarefa sozinho e com mais eficiência, conhecida como POP (Procedimento Operacional Padrão), que tem como finalidade padronizar as demandas e tarefas a serem realizadas, a fim de que haja uma execução na rotina diária sem ordens de seu superior, assim como a redução de retrabalho.

Contribuindo Correia (2018, p.4) afirma:

O Procedimento Operacional Padrão é uma ferramenta onde são registradas as informações necessárias para a realização de um procedimento. Ele padroniza a atividade de forma simples com as informações necessárias para que seja executada sempre da mesma forma.

Portanto, para que se alcance melhores resultados, no momento de definir quais demandas e serviços devem ser priorizados pode haver questionamentos, e para que isso não ocorra, Marturelli et. al (2021) menciona outra ferramenta, capaz de priorizar tarefas, desenvolvida na década de 1980, conhecida como Matriz GUT.

Segundo o autor, esta ferramenta identifica quais problemas devem ser tratados com maior urgência de acordo com as diversidades do dia a dia da empresa, considerando a Gravidade, Urgência e Tendência das adversidades.

Cesar (2013, p.49-50) classifica os fatores Gravidade, Urgência e Tendência:

Gravidade - Impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão em longo prazo, caso o problema não seja resolvido; Urgência - Relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema; Tendência - Potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Complementando, Silva (2017) descreve que, para colocá-la em prática, “atribui-se valores de 1 a 5, sendo 5 o de maior intensidade e o 1 de menor, para as dimensões GUT, obtendo-se assim um valor para cada problema ou fator de risco estudado”.

Com isso, buscou-se entender quais são os desafios mais evidentes enfrentados pela gestão escolar e como podem ser otimizados através do uso de ferramentas de gestão.

3. Metodologia

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi o estudo de caso, com a finalidade de analisar os desafios administrativos presentes na gestão escolar da unidade estudada.

Yin (2001) afirma que como método de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em muitos cenários, e pode contribuir para o nosso conhecimento e compreensão pessoal ou organizacional. A necessidade pelos estudos de caso surge do desejo em compreender fenômenos sociais complexos, permitindo que seja realizada uma investigação que preserve as características integrais e significantes da vida real.

Assim, seguindo o mesmo conceito o autor Araújo et al. (2008, p.4) apresenta que “O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos”.

Já para os autores Heerdt e Leonel (2006, p. 82):

É um tipo de pesquisa que procura o aprofundamento de uma realidade específica. É basicamente realizada por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do que ocorre naquela realidade.

Para executar o estudo de caso é necessário seguir alguns passos, que de acordo com Chizzotti (2006), são os seguintes: 1. seleção e delimitação do caso, 2. trabalho de campo e 3. organização e redação do relatório.

Complementando os passos a serem seguidos, Mendonça (2014) descreve as fases como a primeira sendo uma etapa decisiva, que será definida e entendida a significância do caso a ser estudado. Já o trabalho de campo irá reunir e organizar um conjunto comprobatório de informações, e assim os dados coletados serão documentados, servindo para fundamentar o relatório do caso, que será o objeto de análise principal do estudo. Como confirma Severino (2007), os dados que serão recolhidos perante a empresa ou pessoa, tendem a ser os mais rigorosos possíveis para que a análise seja totalmente efetiva, assim fazendo uma grande diferença futura para a conclusão da pesquisa que será realizada.

Desta forma, para que fosse desenvolvido o estudo de caso houve uma investigação, e como instrumento de pesquisa exploratória foi desenvolvida uma entrevista semi-estruturada para coleta de dados qualitativos.

De acordo com Gil (2002), a entrevista é considerada uma forma de interação social em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informações.

Portanto, a escolha da instituição estudada se deu devido ao fato de uma das autoras deste trabalho atuar na área administrativa da mesma, sendo levado em consideração o nível de conhecimento do contexto analisado, bem como a convivência de acesso para a aplicação da pesquisa.

A entrevista aconteceu diretamente com o diretor e uma diretora assistente administrativa, que são os principais responsáveis pela gestão administrativa e pedagógica desta escola. Foram elaboradas 9 perguntas abertas, relacionadas aos principais desafios enfrentados pela gestão e aos processos administrativos executados dentro da unidade escolar.

A mesma foi gravada e as respostas foram transcritas para posterior análise e compreensão do fenômeno estudado. Após a conclusão do trabalho ocorreu uma devolutiva para a organização.

4. Análise dos Dados

A empresa estudada é uma escola pública municipal de período integral, que abrange os níveis de Educação Infantil (Pré-Escola) e Ensino Fundamental (I e II), localizada na área urbana de Cruzeiro-SP, fundada em 1999. A instituição de Ensino conta com 247 alunos matriculados, 40 professores, 3 coordenadores, além dos 30 funcionários que atuam nas outras diversas áreas da escola, entre eles a equipe de gestão, que é formada por 1 assistente administrativo, 1 assistente pedagógico e o diretor, sendo este último o principal responsável por todos os processos de organização e direção da escola. Em relação à infraestrutura, a escola conta com 23 salas de aula, alimentação escolar para os alunos, laboratório de informática, secretaria, auditório, entre outros.

A seguir encontram-se as informações coletadas durante a entrevista com os sujeitos da pesquisa.

1. Qual sua idade? Qual seu cargo na empresa e há quanto tempo atua nesta função? Qual sua formação acadêmica?

F.L.: Eu tenho 37 anos, é... atuo como diretor de escola né, meu cargo na Prefeitura de Cruzeiro é professor substituto efetivo nas séries anos iniciais. É... estou na função de diretor há dois anos, mas na gestão escolar há cinco. Sou formado em Letras, Pedagogia e Estudo Neuropsicopedagogia, Psicopedagogia, Gestão Escolar e Escola de Tempo Integral.

E.M.: 62, sou diretora assistente administrativa, fazem só três meses que eu tô na administração, sou formada em pedagogia, comunicação social e marketing, tenho pós em Educação Especial, Psicopedagogia Clínica e Institucional e fiz vários cursos de atualização e especialização em alfabetização.

O cargo de gestor escolar é definido por Weddigen (2018) como os profissionais responsáveis pela organização administrativa, financeira e pedagógica da escola.

Conforme a resposta dos gestores entrevistados, analisamos que ambos possuem formação em diversas áreas da educação, assim como apresenta Saviani (1986) afirmando que o gestor escolar antes de ser um administrador é necessário que seja um educador, pois no meio escolar este necessita ter a competência e responsabilidade máxima frente à preservação da educação na unidade em que atua.

2. Quais as atividades da área administrativa na escola?

F.L.: Na área administrativa a gente cuida da vida do profissional de todos, incluindo professores, agentes da limpeza, inspetores de alunos, técnicos de organização escolar. Nós cuidamos da folha de pagamento, é... nós fazemos matrícula, transferências, documentos relacionados à escola mesmo.

E.M.: Então, eu auxílio a direção na folha de pagamento, monitoro o ciclo vacinal dos alunos e da equipe escolar, monitoro os funcionários, as atividades da secretaria da escola, o sistema de presença, o senso escolar, acompanha o almoço, o café da manhã das crianças, auxílio na indisciplina quando acontece, que aqui acontece bastante, atendo professores, funcionários e familiares também.

De acordo com os entrevistados é possível afirmar que dentro da gestão escolar existem diversas tarefas a serem executadas por eles. Assim, Silva e Mendonça (2003) expõem que o gestor escolar desempenha múltiplas funções e atende às demandas diversas que dependem de sua ação para serem executadas.

E de acordo com o artigo 65 inserido na Lei municipal de Cruzeiro Nº 4.054 de 29 de Dezembro de 2010 uma das diversas atribuições do cargo é gerenciar, supervisionar e integrar todos os elementos componentes das equipes técnico-administrativas e de docentes que atuam na unidade escolar.

3. Diante desta realidade, o que considera desafios para a gestão administrativa?

F.L.: Aqui é uma escola muito grande, então o desafio é alinhar a função de cada funcionário, é cuidar mesmo do administrativo, porque são muitas tarefas, muitas demandas no dia a dia da escola, além do administrativo e também as demandas administrativas que vem da Secretaria de Educação que a gente tem que cumprir.

E.M.: Eu acho a falta de recursos, a indisciplina que é muito grande na escola, por causa do perfil das crianças que aqui compõem o quadro da escola, e muitas demandas também vindas da Secretaria da Educação que a gente acaba tendo que priorizar as vezes antes do que a gente deveria aqui.

Conforme aponta Wastowski (2021), os gestores de uma escola passam por inúmeros desafios diários, para que se possa manter a qualidade do ensino-aprendizagem e para manutenção da escola em todos os sentidos, tanto pedagógicos quanto administrativos. Assim, de acordo com a primeira resposta apresentada, o gestor encontra dificuldade para alinhar as funções de seus colaboradores, e executar todas as demandas e tarefas administrativas que precisam ser cumpridas.

Outro desafio observado é a falta de recursos para manter a escola, como também lidar com a indisciplina dos alunos, considerando o perfil da grande maioria, além das demandas que surgem e são priorizadas antes do previsto. Portanto, Weddigen (2018) afirma que a gestão escolar tem o desafio tanto da formação dos alunos, como também coordenar o trabalho dos professores, manter o funcionamento

da escola e realizar a administração dos recursos, entre tantos outros que surgem no cotidiano.

4. Qual o grau de importância você atribui para as atividades administrativas, visando o bom andamento da prática pedagógica?

F.L.: Então, as atividades administrativas são importantes porque através dela né, de cada atividade, é flui no fluxo do andamento desenvolvimento da aprendizagem dos alunos né? Então isso influi muito e tem que andar junto com o pedagógico.

E.M.: Um grau bastante alto porque a organização propicia boas e efetivas práticas pedagógicas e administrativas aqui. O bom andamento funciona porque tem boas práticas administrativas.

Bordignon e Gracindo (2000) compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas com os alunos e professores. E conforme apresentado pelo diretor, o fluxo de aprendizagem dos alunos acontece de maneira efetiva devido às atividades administrativas que são desenvolvidas juntamente com o pedagógico.

Assim, Formiga (2007) ressalta que o gestor escolar deve ter habilidades para conciliar o trabalho pedagógico com o administrativo, fazendo com que caminhem juntos, e convergindo com o autor, a entrevistada responde que a escola só possui um bom andamento devido às boas práticas administrativas que a gestão executa.

5. Como é estabelecida a ordem de prioridade para as demandas administrativas e o planejamento para sua realização?

F.L.: Então, nós temos uma rotina, né? É de prioridades e onde a gente chega e tem funcionário pra abrir a escola, e a gente tem que fazer esse monitoramento, tem o monitoramento do café da manhã das crianças. Então é uma rotina estabelecida. Tem dia certo que a gente tem que sentar e fazer a folha de pagamento, tem o dia certo pra entregar, tem as reuniões administrativas também, reuniões com os funcionários, pra alinhamento, então é toda semana a gente tem um organograma, uma rotina semanal que a gente procura sempre estar cumprindo, e lógico que essa rotina ela é flexível.

E.M.: A gente elenca o que é urgente e o que é importante, e assim a gente vai seguindo um cronograma é organizacional que a gente tem aqui, respeitando e delegando o que não é tão importante. Então tem coisas que tem que ser feitas ao longo do mês e a gente faz, mas tem coisas urgentes que vão aparecendo e a gente vai elencando as prioridades.

Conforme dito pelos entrevistados, existe um cronograma mensal a ser seguido, portanto, surgem urgências que precisam ser priorizadas, e para facilitar essa rotina o uso de uma ferramenta poderia gerar um resultado positivo.

Marturelli et. al (2021) menciona uma ferramenta capaz de priorizar tarefas, desenvolvida na década de 1980, conhecida como Matriz GUT, e segundo o autor, esta ferramenta identifica quais problemas devem ser tratados com maior urgência de acordo com as diversidades do dia a dia da empresa, considerando a Gravidade, Urgência e Tendência das adversidades.

6. Utiliza alguma ferramenta de gestão para melhorar ou facilitar o processo de trabalho?

F.L.: Nós temos os POPs, né? Procedimento padrão de rotina. Então a gente segue um fluxo de uma ordem cronológica.

E.M.: Sim, um cronograma mensal com as principais atividades que devem ser realizadas, e a gente vai fazendo.

Rigby (2009) afirma que ao longo das últimas décadas as ferramentas de gestão se tornaram comuns na realidade de diversas empresas, pois com a sua ajuda os gestores buscam atingir seus objetivos, sejam eles a melhora na qualidade ou até no planejamento para o futuro. Rigby (2009) continua sua afirmação apontando que nenhuma ferramenta serve para solucionar todos os problemas da organização, portanto, ao entender como utilizá-las os gestores podem melhorar seus desempenhos.

De acordo com a resposta dos gestores, o uso de ferramentas já acontece na organização, o autor Correia (2018) apresenta os POPs (Procedimento Operacional Padrão), dizendo que são ferramentas onde se registram as informações necessárias para a realização de um procedimento. Eles padronizam a atividade de forma simples com as informações necessárias para que seja executada sempre da mesma forma.

7. Considera suficiente o quadro de pessoal administrativo para atender as demandas?

F.L.: Pela escola, né? Ter esse tamanho, né? Ser grande, e mesmo tendo funcionário no período da manhã, no período da tarde, ainda eu sinto a necessidade de ter mais pessoas para ajudar no administrativo.

E.M.: De jeito nenhum. A escola é gigantesca, e a clientela é bastante específica, então ela demanda mais gente para fazer com que as coisas andem redondinho, né?

Souza (2019) apresenta que uma das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares pode estar relacionada ao número de funcionários, assim como a disposição de recursos financeiros suficientes, que impedem o cumprimento das atribuições e interferem no sucesso do principal objetivo, que é a educação.

Portanto, é possível analisar que o número de funcionários não é suficiente para atender as demandas da escola estudada, causando sobrecarga e afetando o bom andamento da organização.

8. Os funcionários da instituição fazem uso ou tem conhecimento sobre planejamento, organização, execução e controle para melhor efetividade da empresa? Quais os impactos disso para a gestão?

F.L.: Os funcionários eles têm ciência sim. A gente já fez no começo desse semestre mesmo que alinhamos né o trabalho da equipe escolar. A gente sempre orienta, sempre eles estão por dentro do que acontece. E isso impacta no monitoramento né, do diretor, das diretoras assistentes, então isso ajuda muito na hora de fazer o monitoramento.

E.M.: Então, a maior parte tem, mas a gente tenta fazer isso através dos POPs que a gente vai afixando nos setores da escola, né? E vai fazendo alinhamentos constantes. Os que não sabem, a gente vai chamando para pequenas reuniões e vai informando. Eu acho que o impacto é super produtivo, porque se você sabe o que você tem que fazer o negócio anda melhor, não é? Agora se um ou outro tem que o tempo inteiro ficar te lembrando ó, isso é sua obrigação e você não faz? Aí a coisa fica meia cambeta.

Alonso (2002) diz que a direção de uma escola é produto de uma equipe integrada, em que são definidos os propósitos e previstos os meios necessários para a sua realização, estabelecendo metas, definindo rumos e encaminhamentos necessários. Assim, como citado na primeira resposta, acontece uma orientação para que os objetivos sejam alinhados com toda equipe.

Para que esse alinhamento com os colaboradores seja mais eficiente, pode ser desenvolvida a utilização de uma ferramenta de gestão. De acordo com Schultz (2016) as funções de planejar, organizar, executar e controlar, são conhecidas como o ciclo PDCA e, de acordo com Silva et. al (2019), dentro desta ferramenta existe o monitoramento constante do rendimento das ações desempenhadas pelos funcionários, assim como ações corretivas e aperfeiçoamentos que se façam necessários.

Novamente na segunda resposta são citados os POPs (Procedimento Padrão de Rotina). Assim, Medeiros (2010) afirma que os POPs são ferramentas capazes de minimizar os erros na rotina de trabalho e que podem auxiliar cada colaborador a executar sua tarefa sozinho e com mais eficiência, pois têm como finalidade padronizar as demandas e tarefas a serem realizadas, a fim de que haja uma execução na rotina diária sem ordens de seu superior, como também a redução de retrabalho.

9. Quais mudanças você considera que deveriam ocorrer para o alcance de melhorias na gestão administrativa?

F.L.: Eu acredito que se a gente tivesse mais funcionários para delegar certas atividades né, para gestão só monitorar, ajudaria muito. Mas, como atualmente a gente tem que trabalhar com as ferramentas humanas que a gente tem, então a gente acaba acumulando várias funções dentro da direção da escola.

E.M.: O maior número de funcionários pra que o trabalho rendesse melhor, porque as demandas são grandes, e nem sempre a gente consegue absorver tudo a tempo e a hora.

Como afirma o autor Souza (2019, p.9):

O número de pessoal e a disponibilidade de material para a realização das atividades planejadas, a disposição de recursos financeiros suficientes para a consecução do trabalho, também são fatores fundamentais para o sucesso do trabalho do diretor. Pois, sem condições financeiras, com falta de professores, com a escassez de material adequado para ministrar aulas, com espaços insuficientes para a realização das atividades, fica difícil o cumprimento de suas atribuições, uma vez que, o sucesso da educação depende do seu pleno funcionamento.

Assim, analisamos que quanto maior for a escola e mais complexo for o seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa dos diretores, que acumulam diversas funções e acabam absorvendo demandas que nem sempre conseguem executar no prazo estimado. Além de outros aspectos que podem dificultar seu trabalho, como relatado pelos entrevistados, que afirmam ter a necessidade de aumentar o quadro de funcionários, para que possam alcançar melhores resultados na direção da escola.

5. Considerações Finais

A importância de uma boa gestão escolar está diretamente ligada ao desenvolvimento da aprendizagem e da educação de crianças e jovens. Diferente de outras empresas, o impacto dessa gestão não será somente nos resultados financeiros, mas poderá refletir no futuro da sociedade.

Portanto, podemos afirmar que a função de um gestor escolar pode ser desafiadora, afinal o principal objetivo deve ser a garantia de uma educação de qualidade.

Contudo, os gestores passam por inúmeros desafios relacionados à rotina administrativa das escolas e à realidade em que estão inseridas.

No início do trabalho foi levantada a seguinte problematização: “Quais são os desafios administrativos enfrentados pela gestão escolar da unidade estudada?”.

Assim, com base no referencial teórico e no estudo de caso realizado, notou-se que existem diversos desafios vivenciados pelos gestores da escola.

Como a falta de recursos financeiros, a carência de funcionários, que acarreta na sobrecarga e acúmulo de funções, fazendo com que as atividades administrativas que necessitam ser executadas dentro do prazo se tornem mais um desafio.

Outro desafio observado foi em relação à indisciplina constante dos alunos, por conta do perfil e realidade muito específica em que vivem, o que gera dificuldade para os gestores no momento de lidar com estes comportamentos, fazendo com que priorizem o atendimento aos alunos e responsáveis antes das demandas já existentes.

A escola estudada conta com um número alto de alunos e professores, além do espaço físico que é composto por diversas salas de aula e outros ambientes variados, como salas de vídeo, auditório, biblioteca, refeitórios, sala de judô, almoxarifados, lavanderia, dormitório, etc. Assim, é possível observar que a responsabilidade dos gestores se torna ainda mais desafiadora ao ter que monitorar todos os ambientes da escola, contando com um número insuficiente de funcionários.

Para lidar com os desafios encontrados, os gestores realizam reuniões e orientações frequentes com seus funcionários, acontecem alinhamentos e planejamentos para que todas as demandas e objetivos sejam alcançados dentro do prazo.

O uso de ferramentas de gestão já se faz presente na realidade da empresa, são utilizados cronogramas que precisam ser cumpridos, além do Procedimento Padrão de Rotina (POPs), que é utilizado para auxiliar os colaboradores no momento de realizar suas tarefas com mais clareza.

Os objetivos do trabalho foram analisar quais são os desafios presentes na administração de uma escola municipal, assim como, reconhecer como os gestores lidam com essas dificuldades no setor administrativo e compreender como os processos e desafios podem ser otimizados nesta organização através das ferramentas de gestão. Desta forma, ao averiguar os dados coletados e analisados, certifica-se que os objetivos propostos foram alcançados, bem como a pergunta problema foi respondida.

Como proposta de melhorias sugere-se que o uso de ferramentas de gestão se torne mais presentes no dia a dia da escola, como sugestão apresentamos o Ciclo PDCA, a fim de facilitar o planejamento e controle da gestão, assim como a utilização da Matriz GUT, para que as demandas e urgências enfrentadas sejam organizadas por prioridade.

Sugere-se ainda que seja oferecido, na medida do possível, mais capacitação sobre as ferramentas para os funcionários, e para que os principais desafios sejam solucionados, é necessário verificar a possibilidade de ampliação no quadro de colaboradores.

Este estudo é o único artigo realizado por um aluno FCN que aborda sobre gestão escolar, portanto, apresenta apenas uma pequena amostragem em torno deste tema, sendo necessário ampliar e dar continuidade a esta pesquisa.

Deste modo, sugere-se um estudo de caso onde as ferramentas sugeridas (Matriz GUT e PDCA), sejam aplicadas e colocadas em prática pela gestão da escola.

REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. 6º ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S. A., 1988.

ANDREOTTI, Azilde. **Administração Escolar na era de Vargas e Nacional-Desenvolvimentismo (1930-1964)**. Disponível em: <https://www.fe.unicamp.br/pf-fe/publicacao/4916/art8_22e.pdf> Acesso em: 10 Abr. 2023

ARAÚJO, Cidália; PINTO, Emília; LOPES, José; NOGUEIRA, Luís; PINTO, Ricardo. **Área de Especialização em Tecnologia Educativa Unidade Curricular: Métodos de Investigação em Educação**. Disponível em: <<https://nelsonreyes.com.br/Estudo%20de%20Caso%20-%20Doutora%20Clara%20Pereira%20Coutinho.pdf>> Acesso em: 10 Abr. 2023

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. **Gestão da educação: o município e a escola**. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Org.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176

BRAGA, Simone. **a gestão escolar democrática no município de acará: processos e práticas em escola de ensino fundamental.** Disponível em:<https://bdm.ufpa.br:8443/jspui/bitstream/prefix/2498/1/TCC_GestaoEscolarDemocratica.pdf> Acesso em: 12 Abr. 2023

BRASIL. Lei nº 4.054, de 29 de Dezembro de 2010. Das Disposições Preliminares.**Dos Princípios Fundamentais** : Seção II, Cruzeiro,SP, nº 6, p. 3-4

CÉSAR, Prof. Msc. Francisco I. Giocondo. **Ferramentas Gerenciais da Qualidade.** São Paulo: Julho de 2013

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Disponível em:<<https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>> Acesso em: 04 Abr. 2023

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências humanas e sociais.** São Paulo:Cortez, 1991

CORREIA, Cristina. **POP – Procedimento Operacional Padrão Para Serviços De Alimentação.** Disponível em: <https://conhecimento.sebraers.com.br/wp-content/uploads/2023/05/E-BOOK-PROCEDIMENTO-OPERACIONAL-PADRAO-7437-.pdf?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=sebraeprati_mqv&utm_content=sebraeprati_mqv_trafego_ALIMENTOS_E_BEBIDAS_genericoAEB_ebook_> Acesso em: 26 Set. 2023

FORMIGA, Maria. **O Administrativo e o Pedagógico na Gestão Escolar.** Disponível em:
<<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1071/1/Maria%20das%20Gracas%20Freire%20Formiga.pdf>> Acesso em: 11 Set. 2023

GIL, Antônio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Disponível em:
<https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf> Acesso em: 10 Fev. 2023.

GRACINDO, Regina. **O Gestor Escolar e as Demandas da Gestão Democrática Exigências, Práticas, Perfil e Formação.** Disponível em: <https://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_o_gestor_escolar.pdf> Acesso em: 25 Abr. 2023

HEERDT, Mauri; LEONEL, Vilson. **Metodologia Científica e da Pesquisa.** Disponível em: <http://www.fatecead.com.br/mpc/aula01_ebook_unisulvirtual.pdf> Acesso em: 23 Mar. 2023

LIBÂNEO, José. **Organização e gestão da escola.** Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/342208816/LIBANEO-Jose-Carlos-Organizacao-e-Gestao-da-Escola-Teoria-e-Pratica-pdf>> Acesso em: 11 Abr. 2023

LOZANO, J. **Gestão E Ferramentas De Aplicação.** Disponível em: <<https://docplayer.com.br/773857-Quadro-1-as-funcoesdo-administrador-planejamento-organizacao-direcao-controle.html>> Acesso em: 25 Out. 2023

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf> Acesso em: 11 Abr. 2023

MARTINS, Ludmila. **Estudo comparativo entre Conceito Geral de Administração e a Gestão Escolar.** Disponível em : <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3072/1/Monografia%20Ludimila%20Medeiros%20Martins%20%281%29.pdf>> Acesso em: 10 Out. 2023

MARTURELLI, Allan. **Pdca em conjunto com as Ferramentas 5s e Matriz Gut: Processo de melhoria em um Comércio de Produtos Pet.** Disponível em: <https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_354_1820_42752.pdf> Acesso em: 03 Out. 2023

MEDEIROS, Tatiana. **POP - Procedimento Operacional Padrão: Um exemplo prático.** Disponível em : <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260985.pdf>> Acesso em: 02 Out. 2023

MENDONÇA, Ana. **Metodologia para estudo de caso.** Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21932/1/fulltext.pdf>>. Acesso em: 27 Mar. 2023.

MURBACH, Andréa. **Os desafios da escola pública paranaense na perspectiva do Professor PDE.** Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_ufpr_ped_pdp_andrea_de_fatima_bueno_murbach.pdf> Acesso em: 04 Abr. 2023

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar- Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez Autores Associados, 1986

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola.** Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010.

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Pro gestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?** Módulo I. Brasília: Consed, 2001.

RIGBY, Darrell. **Ferramentas de Gestão: um Guia para Executivos.** Disponível em: <<https://www.profrandes.com.br/userfiles/d69bcc9f0eb9452f3afef3a9b408ac22.pdf>> Acesso em: 11 Set. 2023

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica.** São Paulo: Cortez editora: autores associados, 1986.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. **Democracia institucional na escola: discussão teórica.** Revista de Administração Educacional, Recife, v. 1, n. 2, p. 41- 101, jan./jun. 1998.

SEVERINO, Antônio. **Metodologia do Trabalho Científico.** Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf> Acesso em: 23 Set. 2023

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>> Acesso em: 15 Out. 2023

SILVA, Antônio José Imbassahy da; MENDONÇA, Dirlene. **Atribuições dos gestores escolares da rede pública municipal de ensino**. Disponível em: <Microsoft Word - Atribuicoes dos Gestores Escolares (salvador.ba.gov.br)> Acesso em: 10 Abr. 2023

SILVA, Jaqueline. **Aplicação das ferramentas da qualidade para melhoria de Processos Produtivos: Estudo de caso em um centro automotivo**. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_383_30942.pdf> Acesso em: 23 Set. 2023

SILVA, Ronison; OLIVEIRA, Erinaldo; FILHO, Paulo; SILVA, Daniel. **O Ciclo PDCA Como Proposta Para Uma Gestão Escolar Eficiente**. Disponível em: <231150181.pdf (core.ac.uk)231150181.pdf (core.ac.uk)> Acesso em: 15 Out. 2023

SOLIGO, Marinez; ESTRADA, Adrin; SOLIGO, Valdecir. **Revista de educação Educere et Educare. Aspectos Históricos da Administração Escolar no Brasil: Aproximações**. Disponível em: <file:///C:/Users/alexssan/Downloads/15 + 28592 + Aspectos + Hist% C3% B3ria.pdf.> Acesso em: 11 Abr. 2023

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Os caminhos da produção científica sobre Gestão Escolar no Brasil**. *RBPAE*, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 13-39, 2006.

SOUZA, Ângelo. **As condições de democratização da Gestão da Escola Pública Brasileira**. Disponível em: <<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/ensaio/article/view/1470>> Acesso em: 10 Out. 2023

VIEIRA, Alexandre (org.). **Gestão Educacional E Tecnologia**. São Paulo, Avercamp, 2003. Páginas 151-164.

WASTOWSKI, Jaqueline. **Desafios da gestão escolar em escolas públicas**. Disponível: <<https://jornaltribuna.com.br/wp-content/uploads/2022/01/Desafios-da-gestao-escolar-nas-escolas-publicas.pdf>> Acesso em: 11 Abr. 2023

WEDDIGEN, Juliane. **As Contribuições da Pedagogia para a Gestão**. Disponível em: escolar. <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15513/TCCE_GE_EaD_2018_WEDDIGEN%20_JULIANE.pdf?sequence=1> Acesso em: 11 Set. 2023

YIN, Robert 2001. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Disponível em: <https://www.academia.edu/37039179/YIN_2001_metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso> Acesso em: 24 Mar. 2023