



## DESAFIOS EDUCACIONAIS EM ESCOLA DESFAVORECIDA: SUPERANDO OBSTÁCULOS E PROMOVENDO A EQUIDADE

Hildamara Pasqualini de Almeida Oliveira <sup>1</sup>  
Marília Balbinot Pavan <sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo relata o caso da Escola Municipal Darcy Ribeiro, do interior do estado de São Paulo, a qual sofria, principalmente, com violência e evasão escolar. Os gestores não completavam o mandato devido ao desgaste psicológico enfrentado com a situação da escola. A pesquisa bibliográfica busca investigar os principais aspectos e práticas de gestão escolar que são importantes para superar os obstáculos encontrados nos espaços escolares e o que mobiliza os estudantes a frequentarem a escola. Fica evidente a importância da atuação da gestão escolar para um bom andamento da instituição. A liderança do gestor é caracterizada por sua importância na participação ativa em todos os aspectos da escola, na superação dos desafios, resolução de conflitos, capacidade de promover a participação de todos os membros da comunidade escolar e prezar por uma educação de qualidade ressaltando sempre sobre a valorização da trajetória individual dos estudantes e o sentido da escola e do aprender para eles.

**Palavras-chave:** violência; evasão; gestão escolar; mobilização; estudantes.

**Abstract:** This study reports the case of the Darcy Ribeiro Municipal School, located in the interior of the state of São Paulo, which suffered mainly from violence and school dropouts. The administrators did not complete their terms due to the psychological stress they faced with the school's situation. The bibliographic research seeks to investigate the main aspects and practices of school management that are important to overcome the obstacles found in school spaces and what motivates students to attend school. The importance of the school administration's performance for the smooth running of the institution is evident. The administrator's leadership is characterized by his or her importance in actively participating in all aspects of the school, in overcoming challenges, resolving conflicts, in promoting the participation of all members of the school community, and in valuing quality education, always emphasizing the value of the individual trajectory of students and the meaning of school and learning for them.

**Keywords:** violence; dropout; school management; mobilization; students.

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o mais importante do processo educativo não pode ser medido, que é

---

<sup>1</sup> Mestranda em Educação, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo – RS, 200877@upf.br.

<sup>2</sup> Mestranda em Educação, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo – RS, 146299@upf.br.

O presente trabalho foi realizado com apoio do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

# Revista Gepesvida

a transformação do sujeito. Os educadores e gestores escolares colaboram com essa transformação e sabem da necessidade de políticas públicas favoráveis para a educação com igualdade e equidade. Muitos, a cada amanhecer, são resistentes ao sistema neoliberal e buscam a igualdade social em cada espaço que ocupam.

O texto consiste em um estudo de caso da Escola Darcy Ribeiro, onde o diretor desenvolveu um projeto que ajudou a mudar o perfil da escola localizada no interior de São Paulo. Frente a esse contexto, o problema de investigação consiste em identificar: Qual a importância da gestão escolar para a organização e eficiência da escola? O que mobiliza os estudantes a aprenderem? A pesquisa consiste em revisão bibliográfica, a qual buscará reconhecer práticas de gestão escolar que são importantes para transformar a escola que enfrenta dificuldades como evasão, violência e até mesmo a permanência da direção na função e quais meios podem ser utilizados para mobilizar os estudantes a frequentarem a escola e sentirem-se pertencentes à instituição.

Primeiramente será relatado o caso da Escola Municipal Darcy Ribeiro, do estado de São Paulo, onde o diretor, professor Diego Mahfouz Faria Lima, foi indicado como um dos finalistas para o prêmio *Global Teacher Prize*. Concorreu pelo destaque na realização do projeto “Minha escola: Reconstrução coletiva”, que reduziu os altos índices de criminalidade e evasão que a escola registrava.

Após, serão abordadas práticas de gestão escolar, visando transformar a escola em um ambiente saudável e propício à aprendizagem. O texto terá por referência o artigo de Souza (2017), em que, dentre outros autores, cita teorias clássicas da gestão escolar, de Antônio Carneiro Leão e Anísio Teixeira e, em contraponto, autores que criticam o modelo de administração escolar vigente até o início dos anos 1980.

Posteriormente, será tratada sobre a mobilização dos estudantes à aprendizagem, tendo como principal referência as contribuições do autor Bernard Charlot, pontuando, principalmente, a questão de levar em conta a trajetória do aluno e o sentido da aprendizagem.

## 2 HISTÓRIA DA ESCOLA MUNICIPAL DARCY RIBEIRO

A descrição do caso, na íntegra, foi retirada do portal do Ministério da Educação, elaborada pela Assessoria de Comunicação. A notícia foi publicada no *site* em 23 de março de 2018.

### 2.1 PROFESSOR DESENVOLVE PROJETO QUE AJUDA A MUDAR PERFIL DE ESCOLA NO INTERIOR DE SP

O professor Diego Mahfouz Faria Lima, da rede municipal de ensino do município de São José Rio Preto (SP), finalista do *Global Teacher Prize*, mudou a realidade da Escola Municipal Darcy Ribeiro, no estado de São Paulo. Como diretor da instituição de ensino, ele realizou um trabalho de aproximação entre escola, alunos e comunidade, dando voz às partes e revertendo um quadro de indisciplina, bagunça e violência.

O projeto que levou Diego à indicação foi o Minha escola: Reconstrução coletiva, que reduziu os altos índices de criminalidade e evasão que a escola registrava. Ele recorda que as diretoras que o antecederam não aguentaram os atos de indisciplina e selvageria

# Revista Gepesvida

dos estudantes e foram se afastando. Com isso, buscando resgatar a identidade da escola, ele foi promovido de professor a diretor, em janeiro de 2015.

Antes de ser agraciado como um dos melhores educadores do mundo, o professor de 30 anos vivenciou momentos de terror na Darcy Ribeiro. “Quando assumi a escola, peguei o microfone e disse: ‘Pessoal, pra começar eu não vou embora, vim pra ficar e quero ouvir vocês’. Aí passei o microfone a eles, e eles falaram o que achavam da escola, que tudo era punição, suspensão, que ela era feia, que eles não eram ouvidos. Assim consegui ganhar os alunos”, contou.

Diego e sua equipe começaram, então, a promover atividades culturais, esportivas e de lazer para toda a comunidade, inclusive nos finais de semana. Mas, o mais importante para o sucesso, segundo o professor, foi dar voz aos alunos. “Toda a mudança que realizamos fez com que a comunidade abraçasse a escola e a ajudasse a tomar conta desse espaço, que não é somente dos alunos”, destacou.

Como exemplo da experiência, ele explicou que atrás da escola havia duas áreas nas quais foram detectados pontos de tráfico intenso de drogas. A parede, revelou, parecia um queijo de tanto buraco para esconder os entorpecentes. O local foi revitalizado e, com ajuda da comunidade, surgiu uma praça de leitura coletiva.

Outra conquista foi a implantação de uma caixa de sugestões em que as contribuições são lidas uma vez por mês e a solução é buscada em conjunto. A união deu certo e a transformação fez com que, além da grande redução de violência entre os alunos, a evasão escolar na escola Darcy Ribeiro despencasse de 202 estudantes para apenas dois em 2017.

Diego diz ter iniciado no magistério “por acaso” e, 12 anos depois da primeira aula, já havia concluído três pós-graduações. Sobre o ingresso no quadro de servidores públicos de São José do Rio Preto, ele explicou que a atração por uma bolsa com o valor de um salário mínimo para quem passasse no concurso foi o que despertou seu interesse em fazer a prova do magistério.

“Eu não tinha pretensão nenhuma de ser professor. Uma amiga minha falou que ia fazer a inscrição para um concurso e me perguntou se eu queria acompanhá-la até o local. Chegando lá, eu ouvi ela falando que quem passasse ganharia uma bolsa de um salário mínimo. Achei interessante, me inscrevi e acabei passando”, lembrou.

A premiação, realizada em Dubai (Emirados Árabes Unidos) no último dia 18, consagrou a britânica Andria Zafira como a grande vencedora. Mesmo sem ter trazido para o Brasil o título de melhor educador do mundo, Diego Mahfouz se destacou por ter apresentado o êxito da experiência em uma premiação de nível mundial.

**Vencedora** - A britânica Andria Zafirakou, que além do título de melhor educadora do mundo levou para casa US\$1 milhão, é formada em arte de design pela University College of London. Ela leciona em uma escola secundária no distrito de Brent, nos arredores de Londres, região com um elevado índice de imigração e com a segunda maior população de negros, asiáticos e outros grupos étnicos da Inglaterra.

**Prêmio** – O Global Teacher Prize é um prêmio internacional, considerado o Nobel da Educação, e concedido pela Varkey Foundation, uma organização sem fins lucrativos criada para promover a educação. Na edição 2018, o Brasil foi representado por dois participantes entre os 50 indicados, com Diego sendo selecionado entre os dez finalistas. Ao todo, a competição contou com mais de 30 mil inscritos de 173 países.

# Revista Gepesvida

## 3 PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR

Baseando-se no caso da Escola Municipal Darcy Ribeiro, percebe-se a importância da gestão escolar para o sucesso da escola, e conseqüentemente, dos estudantes. É inquestionável a conduta do diretor Diego, que conseguiu transformar a escola, sendo reconhecido pelo seu trabalho e representando o Brasil mundialmente. Suas atitudes devem ser inspiradoras para demais gestores, que muitas vezes encontram-se cansados e desacreditados que a situação escolar pode ser melhorada.

Sabe-se que para desenvolver-se um bom trabalho, deve-se ter condições adequadas. Não é o caso encontrado pelo diretor na Escola Darcy Ribeiro. Diego é servidor público e depara-se com uma escola violenta, precarizada, com altos índices de evasão e “abandonada” por outras equipes diretivas, por não terem condições de melhorar a situação. Para Leão, o diretor da escola deve ser sempre um professor:

[...] com o conhecimento da política educacional de seu povo e dos deveres de administrador. [...] [O diretor] defende a política de educação estabelecida, interpreta-a, realiza-a em sua esfera com inteligência e lealdade. [...] sua ação não se limita, porém, à administração, ela é também de orientação ou de cooperação como o orientador. Em qualquer dos casos é preciosa e indispensável. [...] é então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige, o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade (Leão, 1953, p. 107-109 *apud* Souza, 2017, p. 03).

No caso em estudo, o diretor realizou um trabalho de aproximação entre escola, alunos e comunidade, ouvindo os envolvidos. Isso resultou na reversão de um quadro de indisciplina e violência. Ou seja, modificou a realidade daquele espaço e da vida dos estudantes. Com os jovens interessados na escola, reduz-se os altos índices de evasão, e conseqüentemente, de criminalidade. Quando o gestor demonstra que se importa com a individualidade dos sujeitos e que está disposto a ajudá-los, ganha a confiança e o respeito da comunidade escolar.

Leão, em seu texto clássico, transmite a ideia de que a figura do diretor é o todo da gestão escolar. “O diretor é a alma da escola. Diz-me quem é o diretor que te direi o que vale a escola” (1953, p. 134 *apud* Souza, 2017, p. 03). Este diretor teria as funções de “administrador do edifício da escola; responsável pela escolha e fornecimento de material, pela higiene escolar e infantil, pelas relações sociais com a escola, pela observação e interpretação do ambiente escolar” (Leão, 1953, p. 135 *apud* Souza, 2017, p. 03), dentre outros aspectos.

Destaca-se a importância do diretor escolar e suas funções na instituição de ensino, como líder que possa inspirar e motivar a equipe de trabalho e estudantes. Responsável pelas atividades de gestão da escola, desde questões administrativas até aspectos pedagógicos. Ele garante que todos os recursos, como pessoal, orçamento e instalações, sejam utilizados de maneira eficaz para promover um ambiente de aprendizado propício e agradável. Outro aspecto importante é o apoio ao desenvolvimento contínuo dos profissionais da educação, oferecendo oportunidades e incentivo à capacitação.

O diretor representa a escola perante a comunidade, logo, é importante seu bom relacionamento com a comunidade escolar e externa. A comunicação entre o diretor e os pais ajuda a criar um ambiente de apoio para os alunos. Os pais se sentem mais conectados à escola e têm mais chances de se envolverem na educação de seus filhos quando

# Revista Gepesvida

percebem que sua opinião é valorizada e que são parceiros ativos no processo educacional. Também pode-se destacar que facilita o fortalecimento de parcerias, enriquece a experiência educacional dos alunos e fortalece os laços entre a escola e a comunidade em que está inserida.

Sabe-se que Anísio Teixeira foi uma figura fundamental na história da educação brasileira. Intelectual, educador e escritor brasileiro, com obras vastas e abrangentes, “não pode ser comparado aos demais autores deste período da Administração Escolar no Brasil, porque sua produção ultrapassa no tempo, no conteúdo e na abordagem deste conteúdo”(Souza, 2017, p. 05). O autor destaca que:

[...] a razão do trabalho do Administrador Escolar é, antes de tudo, pedagógica, centrada na figura do professor e, por conseguinte, na do aluno e no processo educativo. A chave para a compreensão dessas ideias é a competência do docente e a complexidade da instituição escolar. Essas ideias demonstram que a administração escolar é, antes de tudo, uma ferramenta a serviço do desenvolvimento pedagógico da escola e não possui uma razão própria alheia ao trabalho docente e à função educativa da instituição (Teixeira, 1961 *apud* Souza, 2017, p. 06).

Praticar a gestão escolar, centrando-se nas práticas pedagógicas e no processo de aprendizagem do aluno é essencial para obter-se o sucesso da escola, levando em consideração o contexto social e cultural dos alunos. Transformar a realidade desses estudantes, para que vejam a escola como um espaço importante e onde são ouvidos, é o grande desafio do gestor escolar. Cabe pontuar a importância da equipe de gestão alinhada com os professores que estarão diretamente envolvidos com os estudantes diariamente e que serão referência para a vida deles.

Sabe-se que preocupar-se com as condições e meios físicos da escola é de suma importância, porém, o papel do administrador escolar não pode se restringir a isso. E percebe-se que muitas vezes isso acontece. O gestor preocupa-se excessivamente em arrecadar dinheiro para reformas, pois os recursos públicos recebidos não são suficientes, em providenciar materiais, cumprir prazos para responder questionamentos e fazer relatórios vindos dos superiores, sendo que tudo isso toma seu tempo de trabalho. Pedagogicamente, acaba enfatizando a preparação para que os estudantes respondam avaliações de larga escala.

Mas como os estudantes se sentem na escola? Que sentido dão aos aprendizados? Estão sendo preparados para a vida em sociedade? São ouvidos pela gestão escolar? São incentivados ao protagonismo? Os professores são referência para os estudantes? São questões para reflexão sobre as práticas educativas e de gestão nas escolas.

Em seu artigo, Souza apresenta críticas ao modelo de administração escolar vigente até o início dos anos 1980.

[...] c) há um pressuposto para esses trabalhos: a Administração Escolar como aplicação da administração científica nas escolas contribui para a manutenção das condições econômicas, sociais e políticas da sociedade; d) os instrumentos e processos da gestão escolar, como estavam sendo tratados pelos autores clássicos e como eram entendidos na organização prática das escolas são fenômenos essencialmente tecnocráticos, assim como o perfil do dirigente escolar, reconhecido por esses autores como de um gerente em uma empresa produtiva, cuja tarefa era de garantir a produtividade e o controle dos trabalhadores da educação (Souza, 2017, p. 13).

Mesmo que o autor apresente críticas ao modelo de administração escolar vigente

# Revista Gepesvida

até a década de 80, pode-se afirmar que a importância da figura do diretor escolar como líder da instituição, continua presente. Entende-se que ele é responsável por criar e manter uma cultura onde todos os alunos se sintam valorizados e apoiados em seu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Isso envolve compreender que cada estudante é único, traz consigo diferentes experiências e atribui diferentes significados à aprendizagem.

Percebendo os problemas escolares e refletindo sobre o caso da escola Darcy Ribeiro, pode-se afirmar que políticas públicas de Estado, que visem fortalecer a educação pública, seriam extremamente relevantes para se obter “educação com sentido” para os estudantes. Governos mudam e geralmente, na mudança, não é interessante para o novo gestor manter a política do governo anterior, nem mesmo quando estava dando certo. Logo, enfatiza-se também, a importância da eleição de representantes políticos que defendam a causa da educação pública.

Manter-se calado, sem opinião política, é uma postura política, pois implica uma escolha ou posição em relação à participação ou ao interesse pelos assuntos políticos. Sabe-se que a cultura política brasileira está “cheia” de simbolismos, como: corrupção, ausência do sentimento de cidadania, desprezo pelas representações do país... eles refletem não apenas problemas estruturais, mas também aspectos culturais e sociais, que precisam ser enfrentados de forma coletiva para promover mudanças significativas na cultura política do país. Mas, felizmente, sabe-se também, que existem “cidadãos do bem”, engajados, éticos e comprometidos.

## 4 MOBILIZAÇÃO DE ESTUDANTES

Nas últimas décadas, os problemas de violência, indisciplina e evasão em algumas escolas, como o caso da Darcy Ribeiro, têm se tornado causas frequentes de queixas escolares, deixando gestores, professores, pais e até mesmo, os estudantes com medo de frequentarem o ambiente escolar. Buscar a mobilização dos estudantes para frequentarem a escola e interessarem-se pelo aprendizado é sem dúvidas, um grande desafio para o sistema educacional.

Quais os meios de trazer os estudantes ao ambiente escolar? Como podem se sentir mobilizados a aprender em um ambiente que não é acolhedor? O que é ser um bom aluno em uma escola de periferia, onde chegar até a escola já é um passo importante? Como é a vida desse estudante fora da escola? Como é sua alimentação? A escola pública, gratuita e obrigatória, garante equidade aos estudantes? Os jovens estão estudando para ter um bom emprego mais tarde, na sociedade da concorrência? São questões para reflexão sobre o papel das instituições educacionais da rede pública nos diferentes espaços.

Charlot (2000) apresenta que para o estudante mobilizar-se a aprender, esse saber deve fazer sentido à ele. As escolas recebem alunos de diferentes origens, culturas e histórias distintas. Alguns tiveram oportunidades e estímulos antes de ingressarem na instituição de ensino e outros que encontram na escola a única oportunidade de ter acesso ao saber. Logo, a escola deve ser um espaço de acolhimento e valorização das experiências individuais dos estudantes.

Charlot (2000, p.55) destaca que:

A criança mobiliza-se em uma atividade, quando investe nela, quando faz uso de si mesma como de um recurso, quando é posta em movimento por móveis

# Revista Gepesvida

que remetem a um desejo, um sentido, um valor. A atividade possui, então, uma dinâmica interna. Não se deve esquecer, entretanto, que essa dinâmica supõe uma troca com o mundo, onde a criança encontra metas desejáveis, meios de ação e outros recursos, que não ela mesma.

Sabe-se, que na história da humanidade, a sabedoria não é oriunda de conteúdos programáticos. Nossa relação com o conhecimento é muito mais ampla. Quando os estudantes passam a estudar por horas algo que não lhes tem sentido, acaba se tornando um pesadelo. Aprender exige atividade intelectual, precisa de esforço, é cansativo, logo, precisa de sentido. Faz-se necessário que a escola encontre como “nasce o desejo de aprender no aluno”, caso contrário, dificilmente ele vai aprender.

Charlot (2000, p.57) evidencia que “algo pode adquirir sentido, perder seu sentido, mudar de sentido, pois o próprio sujeito evolui, por sua dinâmica própria e por seu confronto com os outros e o mundo.” Nossas experiências, aprendizados e interações com outras pessoas e com o ambiente podem transformar nossa perspectiva e dar novos significados às coisas. O que pode ter sido importante ou significativo em um momento pode não ser mais relevante em outro, e vice-versa. Essa dinâmica é parte fundamental do processo de crescimento pessoal e da nossa contínua busca por compreensão e significados.

Busca-se bons alunos, com salas homogêneas, que aprendam o que lhes for apresentado. Mas a escola não é homogênea. E o que é ser bom aluno? O autor ressalta que:

Quando um indivíduo aprende no seio de uma instituição, ele só poderá ser “bom aluno” caso se adapte à relação como saber definida pela instituição (pelo papel que ela atribui a esse saber, pela organização do currículo e das práticas de ensino, etc.). Entretanto um indivíduo pertence a várias instituições (por exemplo à família e à escola), cujas relações com o saber, com este ou com aquele saber podem ser diferentes (Chevallard, 1992 *apud* Charlot, 2001, p. 18).

Nosso país enfrenta grande desigualdade social e a Constituição Federal de 1988 garante direitos fundamentais aos cidadãos, dentre eles a educação, que é garantida no artigo 205: “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” Um ponto importante a ser observado é garanti-la com equidade. Os espaços escolares devem garantir aos estudantes condições necessárias para que obtenham êxito na aprendizagem.

Todavia, sabe-se da preocupação com o desinteresse e a desmotivação dos estudantes são questões discutidas no contexto da educação em todo o país. Esses problemas podem ser causados por uma série de fatores, como métodos de ensino desatualizados, infraestrutura precária nas escolas, problemas socioeconômicos das famílias, falta de conexão entre o conteúdo escolar e a realidade dos estudantes, entre outros. Esses fatores aparentemente negligenciados, em contraste com problemas mais visíveis, como a indisciplina na sala de aula e a violência nas escolas, revelam-se como fatores cruciais, prejudicando o avanço dos estudantes em seus estudos, ocasionando consequências com impacto significativo na vida dos sujeitos, como evasão e reprovação.

A problemática do desinteresse escolar por parte dos estudantes não deve ser considerada isoladamente. Busca-se culpados ou os responsáveis pelos insucessos dos estudantes, ora os próprios alunos, ora os professores, ora a escola como um todo.

# Revista Gepesvida

Os índices de evasão escolar são muito preocupantes no nosso país. Esses dados inquietantes nos levam à reflexão e a escola tem o papel importante de investigar e compreender as causas, os motivos e problemas disfarçados a esse fenômeno. A evasão escolar se configura quando um estudante deixa de comparecer às aulas, caracterizando abandono escolar. É um problema significativo que pode ter várias consequências negativas, incluindo um aumento da probabilidade de envolvimento em atividades criminosas. O abandono da escola pode acabar limitando as oportunidades futuras desses jovens e também contribuindo para a perpetuação do ciclo de pobreza e marginalização.

Existem diversas estratégias que gestores podem empregar para envolver os estudantes, tais como: 1) estar presente na rotina dos estudantes como na hora do intervalo, no horário do lanche, nas atividades extracurriculares, apoiando nos eventos esportivos e culturais, entre outros. Essa proximidade entre gestor e estudantes cria um ambiente onde eles se sintam à vontade para procurá-lo em busca de auxílio e orientação; 2) criar eventos que oportunizem a participação de gestor e estudantes como projetos que englobam a interação com mais colegas, por exemplo: Mostra Científica, Feira de Tecnologia, Sarau Artístico e Literário, nos quais os estudantes podem participar da construção dos projetos estabelecendo o funcionamento e as regras; 3) monitorar de perto o desenvolvimento dos estudantes indo além das notas das avaliações para considerar também o comportamento, a participação em atividade em grupo e suas emoções, que demonstrem indicativos da sua satisfação no ambiente escolar, e assim, com essa visão de cada aluno, o gestor poderá promover conversas que visem ajudá-los em suas dificuldades; 4) desenvolver a habilidade de gerenciar conflitos entre os estudantes, e estudantes e professores, ouvindo respeitosamente, as versões do envolvidos e realçando os benefícios de ambas as partes com a resolução do problema; e 5) oferecer o laboratório de informática da escola para que os alunos possam realizar suas atividades escolares, definindo regras de uso juntamente com os estudantes, já que a tecnologia faz parte da vida deles; entre outras.

A relação entre o gestor e a comunidade escolar é crucial para o bom desempenho da escola. Conforme exposto, ao adotar algumas dessas estratégias, é possível fortalecer e consolidar o vínculo entre estudantes e gestor, visto que as iniciativas aumentam a confiança no gestor, que passa a se dedicar com mais atenção às necessidades da escola em que atua e dos envolvidos no processo educacional. É essencial que o gestor participe ativamente no ambiente escolar, compreenda a trajetória dos estudantes e busque criar um ambiente de confiança e colaboração, onde todos se sintam valorizados e ouvidos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreende-se que o papel do diretor é de suma importância na definição da cultura escolar, na tomada de decisões administrativas e na orientação tanto do corpo docente quanto discente. Suas decisões e práticas de liderança podem influenciar significativamente o ambiente escolar, a motivação dos professores, o envolvimento dos alunos e o desempenho escolar dos mesmos.

A dedicação ao aspecto estrutural e operacional da escola deve ser eficaz, contudo, cabe ao gestor garantir que o trabalho administrativo esteja alinhado com as atividades pedagógicas.

Percebe-se que algumas características da escola têm impacto significativo na qualidade do ensino, destacando-se alguns fatores que desempenham papel fundamental



# Revista Gepesvida

nas escolas. Isso inclui a habilidade de liderança do diretor, o clima de trabalho na escola, as características institucionais, as oportunidades de reflexões entre os membros da comunidade escolar, a participação dos estudantes e pais, a adequação da estrutura física e dos recursos disponíveis, além da promoção de uma gestão democrática, entre outros aspectos.

Outro fator importante é que a gestão escolar mantenha comunicação eficaz com os estudantes e seus responsáveis promovendo um bom relacionamento e engajamento escolar, pois é incontestável que quanto mais forte for o envolvimento entre escola e famílias, melhores serão os resultados de aprendizagem dos estudantes.

Buscar valorizar a individualidade do estudante, sua trajetória, talvez seja um dos pontos mais importantes para que seja possível compreender o que mobiliza aquele sujeito à aprender. Cada aluno traz consigo uma bagagem única de experiências, habilidades e desafios, e reconhecer e respeitar essa diversidade é essencial para promover um ambiente educacional inclusivo e eficaz.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 06 mai. 2024.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

CHARLOT, Bernard. **Os jovens e o saber: perspectivas mundiais**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. **Professor desenvolve projeto que ajuda a mudar perfil de escola no interior de SP**. Portal do MEC, 2018. “Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ebserh--empresa-brasileira-de-servicos-hospitalares/quem-e-quem/33511-noticias/trilhas-da-educacao/62041-professor-desenvolve-projeto-que-ajuda-a-mudar-perfil-de-escola-no-interior-de-sp>.” Acesso em: 17 abr. 24.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras**. Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa, v. 2, p. 1-19, 2017, Disponível em: <https://doi.org/10.5212/retepe.v.2.016>. Acesso em: 17 abr. 24.