

# OS DESAFIOS DO GESTOR/DIRETOR DA ESCOLA PARTICULAR

*THE CHALLENGES OF THE PUBLIC SCHOOL MANAGER/DIRECTOR*

*LOS DESAFÍOS DEL GESTOR/DIRECTOR DE LA ESCUELA PRIVADA*

Cibele Rodrigues de Sousa Renó<sup>1</sup>  
Lisandra Babireski Barcia da Silva<sup>2</sup>

## Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar ao leitor os desafios e a complexidade que é o trabalho da gestão escolar, nas instituições de ensino particulares. O propósito deste trabalho é demonstrar e evidenciar os inúmeros desafios enfrentados pela gestão escolar privada, no cenário educativo atual, e analisá-los na perspectiva de encontrar meios e estratégias para superá-los. Esses desafios afetam a implementação da democracia dentro das escolas e nos sistemas educacionais, também exigem ações e intervenções dos líderes das instituições de ensino, da comunidade escolar e do poder público, visando mudanças no cenário. Para a sustentação teórica deste trabalho foi utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica, além de vivências de atuação na área de gestão e as concepções teóricas consultadas acerca do tema em questão, tendo como base os autores: Aragão e Venas (2015), Belotto e Rivero (2013), Brustolin (2011), Ferreira e Souza (2009), Paro (1998). Enquanto educadores é urgente pensar que os alunos irão participar de uma sociedade cada vez mais questionadora, que exigirá cada vez mais planejamento, criatividade, inovação e interação, assim com o presente estudo acredita-se na possibilidade de estratégias de parceria e associação de escolas particulares das cidades, na busca por melhorias para o segmento educacional em questão, para que seja possível atender as demandas da sociedade atual.

**Palavras-chave:** gestão escolar; escola particular; desafios; parceria; democracia.

## Abstract

The objective of this article is to present an overview of the challenges and complexities inherent to school management in private educational institutions. The objective of this study is to illustrate and examine the various challenges encountered by private school management in the contemporary educational context, with a view to identifying potential solutions to these challenges. These challenges impact the implementation of democratic principles within educational institutions and systems, necessitating actions and interventions by educational leaders, school communities, and public authorities to effect change. The theoretical framework of this study is based on a synthesis of existing literature on the subject, complemented by insights from the author's professional experience in the field of management. The following sources were consulted: Aragão and Venas (2015), Belotto and Rivero (2013), Brustolin (2011), Ferreira and Souza (2009), and Paro (1998). As educators, it is imperative to consider that students will engage with an increasingly questioning society, which will necessitate enhanced planning, creativity, innovation and interaction. Considering this, we posit that partnership strategies and the association of public schools in urban areas represent a promising avenue for advancing the educational sector, thereby aligning it with the demands of contemporary society.

**Keywords:** school management; public school; challenges; partnership; democracy.

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo presentar al lector los desafíos y la complejidad que es el trabajo de la gestión escolar, en las instituciones de enseñanza particulares. El propósito de ese trabajo es demostrar y poner en relieve los numerosos desafíos de la gestión escolar privada, en el escenario educativo actual, y analizarlos desde la perspectiva de encontrar medios y estrategias para superarlos. Esos desafíos afectan la implementación de la democracia dentro de las escuelas y en los sistemas educativos, también requieren acciones e

---

<sup>1</sup> Licenciando em Pedagogia no Centro Universitário Internacional (UNINTER), Especialista em Administração Escolar e Psicopedagogia, E-mail: pedagógico@escolapindorama.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do Centro Universitário Internacional (UNINTER). Mestre em Educação. E-mail: lisandra.s@uninter.com

intervenciones de los líderes de las instituciones educativas, de la comunidad escolar y del poder público, con el objetivo de cambiar el escenario. Para la base teórica de ese trabajo se utilizó la metodología de investigación bibliográfica, además de experiencias de actuación en el área de gestión y las concepciones teóricas sobre el tema en cuestión, teniendo como base los autores: Aragão y Venas (2015), Belotto y Rivero (2013), Brustolin (2011), Ferreira y Souza (2009), Paro (1998). Como educadores es urgente pensar que los alumnos participarán en una sociedad que cada vez más cuestiona, y que exigirá cada vez más planificación, creatividad, innovación e interacción, así, con el presente estudio se cree en la posibilidad de estrategias de asociación y asociación de escuelas privadas de las ciudades, en la búsqueda de mejoras para el segmento educativo en cuestión, para que sea posible satisfacer las demandas de la sociedad actual.

**Palabras clave:** gestión escolar; escuela privada; desafíos; asociación; democracia.

## 1 Introdução

A sociedade como um todo passa por período sensível no que diz respeito à gestão das emoções e habilidades socioemocionais. Entende-se como principal fator, a urgência de resultados, entregas, cobranças extremas e baixa tolerância às frustrações do ser humano no geral, o que vimos diariamente no cenário das escolas, afinal é o maior e mais estruturado centro de convivência social desde os primeiros meses de vida. Diante disso, é de suma importância que seja realizada uma análise a partir dos desafios e perspectivas desse fator, principalmente no que concerne à gestão escolar, pois o trabalho do gestor escolar muitas vezes é solitário.

Em tempos atrás, a escola tinha um modelo tecnicista e técnico/burocrático, como foco apenas no “ensinar e aprender”, cumprindo fielmente apenas o seu papel acadêmico, independente de qualquer circunstância, hoje essa concepção precisou de ajustes, pensando no mundo globalizado e nas relações sociais, com enfoque na gestão democrática, levando em consideração habilidades e competências socioemocionais.

Para que essa gestão democrática aconteça, é necessário considerar a participação, a discussão coletiva, com a presença de pais, gestores, docentes, discentes e demais funcionários. A tomada de decisões, a participação na elaboração, execução e avaliação dos projetos pedagógicos, assim como o funcionamento e a organização escolar, devem envolver todos os membros, inclusive em certas ações, necessário abranger outras instituições escolares, ou seja, hoje aparecem claramente também no ambiente escolar, parcerias de todos os setores para que tudo aconteça de forma eficiente e interessante.

Gerir a educação é um desafio atualmente, em face das novas e grandes demandas que as escolas enfrentam, fala-se muito da gestão escolar pública e muito pouco dos desafios do gestor da escola particular, o que será explorado aqui. De acordo com Aragão e Venas:

No campo da educação são inúmeros os desafios que se apresentam tanto para os educadores como para os gestores dos sistemas de ensino. Esses desafios apontam para a necessidade de elaboração e efetivação de políticas e ações de democratização nos processos de gestão, tanto no âmbito da escola, como nos sistemas de ensino (Aragão; Venas, 2015, p. 126).

Devido à complexidade e especificidades exigidas para o sucesso da gestão escolar, na escola particular, e aos incontáveis desafios enfrentados no dia a dia, faz-se necessário um estudo a fim de corroborar com a temática, assim como encontrar subsídios para minimizar tais desafios e encontrar possíveis soluções para as instituições privadas.

O artigo seguirá identificando e evidenciando os desafios enfrentados, tais como: legislações e burocracias para a escola privada conseguir funcionar, cumprimento do Projeto Político-Pedagógico, formação do corpo docente, lidar com a concorrência, trabalho com inclusão e todos os seus aspectos e a importância do papel do gestor, sua formação e sua solidão, bem como o aperfeiçoamento e importância da saúde mental de todos que contribuem para o setor educacional.

Se justapondo ao exposto, têm-se como perspectivas promover e colaborar com ações para que os gestores de escolas privadas se unam para que o diálogo e o compartilhamento de conhecimento aconteçam, minimizando assim a complexidade de desafios encontrados no dia a dia do gestor da escola particular, pois não há estudos, pesquisas ou evidências sobre o tema escolhido. Acredita-se ainda, que pessoas da mesma área de conhecimento e atuação, que compartilham ideias e conhecimentos, não geram concorrência, mas sim admiração.

## **2 Metodologia**

O presente artigo terá a pesquisa bibliográfica como metodologia. Foi feita uma pesquisa qualitativa, consultando autores de livros físicos e digitais, como Aragão e Venas (2015), Belotto e Rivero (2013), Brustolin (2011), Ferreira e Souza (2009) e Paro (1998), que abordam desafios e leis relacionadas ao assunto.

Foi estipulado, para a seleção das obras utilizadas na pesquisa em questão, referências bibliográficas voltadas especificamente para a gestão escolar, sem recorte temporal.

## **3 Revisão bibliográfica/estado da arte**

Aqui vamos discorrer sobre os tipos de instituições e um pouco da história das escolas particulares no Brasil. De acordo com os estudos de Oliveira (2004), as instituições de ensino

particular no Brasil têm diferentes perfis: algumas têm fins lucrativos, outras não, algumas são de economia mista (geralmente subsidiadas pelo poder público), além de comunitárias, filantrópicas e confessionais. A estruturação do ensino no Brasil começou com a chegada da Família Real Portuguesa, antes disso, o ensino confessional já existia com o objetivo de educar os indígenas e as elites colonizadoras portuguesas. No entanto, o ensino privado na época não tinha a aprovação dos protestantes e era criticado por setores iluministas devido à sua estrutura hierarquizada, típica da era medieval. Foi apenas durante o império que as instituições públicas começaram a surgir, focadas na educação das elites e não no ensino universalizado como é hoje. Em 1759, houve uma tentativa de modernizar o sistema de ensino da elite com a criação da Direção Geral, uma espécie de “Ministério da Educação” da época.

Cunha (s. d.) complementa que outro marco importante foi a primeira constituição brasileira, promulgada em 1824 e inspirada nos ideais da Revolução Francesa. Ela institucionalizou e descentralizou a educação, levando escolas a todo o país. Na década de 1960 foi sancionada a lei de diretrizes e bases, consolidando a coexistência do ensino público e privado, como existe hoje.

A educação privada sempre foi parte integrante da educação no Brasil e tem grande importância. Segundo pesquisas de Ramos (s. d.), não há escolas públicas suficientes, muito menos universidades, como frequentemente noticiado. As escolas particulares empregam 1% dos profissionais de educação em atividade (cerca de 600 mil) e atendem 12,59% dos alunos matriculados na Educação Básica, absorvendo a demanda por escolas. No ensino superior, os números são ainda mais impressionantes: entre 1999 e 2003, 54% das instituições eram privadas, e esse número continua crescendo, especialmente nos grandes centros.

Outra questão, para pensarmos na importância das escolas particulares, está relacionada à tecnologia e à liberdade de escolher entre diversas propostas curriculares, que deveria ser acessível a mais cidadãos, mas, no entanto, altos impostos e taxas de inadimplência dificultam a criação de mais escolas e a absorção da demanda atual, uma realidade que persiste até hoje, mais de 20 anos após a pesquisa.

Para uma melhor compreensão, se faz necessário entender o significado de “Gestão”, que, segundo o dicionário de significados, refere-se ao ato de gerenciar ou administrar uma instituição, empresa ou entidade social de pessoas, com o objetivo de promover o crescimento e alcançar metas estabelecidas. Gerir e administrar envolvem reflexões, discussões e o compartilhamento de ideias, sendo um trabalho coletivo e minucioso. Por isso, é importante

discutir a diferença entre mandar e liderar, pois são conceitos oriundos de abordagens tecnicistas e econômicas.

O termo “gestão escolar” foi criado para diferenciar esse modelo de administração, que não se foca apenas na burocracia e documentação, mas também na compreensão da realidade das escolas e no gerenciamento de recursos humanos. De acordo com Luck *apud* Brustolin, a gestão escolar:

Constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento (Luck, 2000, *apud* Brustolin, 2011, p. 17).

Situação que denota a complexidade dos desafios enfrentados pelos gestores educacionais e a necessidade de ações articuladas e conjuntas para superá-los, levando em consideração a cultura, identidade e contexto da instituição de ensino. A articulação das condições humanas é uma habilidade especialmente complexa, que demanda muito estudo e conhecimento. Ela envolve mais do que o conhecimento teórico, exigindo a capacidade de entender, gerenciar e liderar habilidades, competências e emoções.

No final dos anos 70, críticos como Miguel Arroyo e Maria de Fátima C. Felix apontaram que a administração escolar era estritamente técnica, ignorando aspectos sociais e emocionais. Eles defendiam uma abordagem mais humana e participativa, considerando a realidade das escolas. Paro (1988), destacou a necessidade de uma administração escolar transformadora que incluísse a participação da comunidade escolar.

A partir dos anos 80, os estudos sobre gestão escolar se aprofundaram, promovendo a democratização da gestão. Isso foi refletido na Constituição Federal de 1988, que estabeleceu a gestão democrática do ensino público.

Gestão democrática envolve a participação conjunta de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e na organização escolar. A autonomia escolar abrange quatro dimensões: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. A autonomia administrativa permite decisões participativas; a jurídica envolve a criação de normas de acordo com a legislação; a financeira refere-se à gestão dos recursos; e a pedagógica trata da elaboração e desenvolvimento do projeto político-pedagógico.

A prática da gestão democrática é bastante desafiadora e complexa, exige que os gestores exerçam vários papéis e zelem pela saúde mental de todos na escola. É importante que haja um grande esforço coletivo para enfrentar esses desafios e promover um ambiente educativo eficaz.

Não é um processo simples para a abertura de uma escola, pois antes mesmo de iniciar a estrutura física de uma escola, há processos burocráticos e legislações a cumprir, aliás, a estrutura física será um dos últimos passos. Caso o segmento de atuação seja apenas berçário e educação infantil é necessário procurar a Secretaria Municipal de Educação do município e se for para o ensino fundamental I (anos iniciais), ensino fundamental II (anos finais), ensino médio ou técnico, tem que buscar orientações na Secretaria de estado de Educação.

Esses órgãos terão indicações de inúmeras legislações a seguir, e novos órgãos a buscar, como: Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, Prefeitura da cidade, entre outros. O maior desafio encontrado pelo gestor nesse momento é que sim, ele pode contar com a ajuda da contabilidade, aliás, sem ela não se consegue a abertura da empresa. Porém, em todos os órgãos reguladores o gestor precisa estar presente, pois ele quem assina e se responsabiliza tecnicamente por todos os processos.

Para autorização de funcionamento, a instituição mantenedora deverá protocolar na Diretoria Regional de Ensino, um ofício solicitando “autorização de funcionamento da escola e do curso pretendido” (São Paulo, 2019), com 120 dias antes do início das atividades, ou seja, é necessário organizar toda documentação, aguardar ser homologado para enfim iniciar trâmites de obras e demais organizações e, caminhando junto, a estrutura física já precisa estar pronta, pois a vistoria acontece dias após a entrega de todo o processo.

O gestor além de todas as suas atribuições, precisa conhecer a legislação a qual deve seguir, pois é função dele também, na escola privada, conhecer, entender e fazer cumprir cada exigência. Após todo o conhecimento técnico e legal, o gestor precisa adequar o que é necessário na arquitetura de uma instituição escolar, além da elaboração em conjunto com a comunidade escolar de todo o Projeto Político-Pedagógico e Regimento Escolar.

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) estabeleceu que todas as instituições de ensino deveriam ter um Projeto Político-Pedagógico (PPP). Esse movimento surgiu em resposta ao período de democratização dos anos 1980 no Brasil e no exterior, quando o modelo de Estado intervencionista começou a ser questionado, especialmente a centralização e verticalização das decisões nas instituições, incluindo as escolas.

Nesse cenário, em 1988, o Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública iniciou uma campanha para instituir uma gestão democrática no ensino público, garantindo autonomia para cada instituição de ensino. Havia uma necessidade evidente de que as escolas se adaptassem às novas realidades. Como resultado, o projeto pedagógico foi incorporado na Constituição de 1988. Desde então, as particularidades de cada comunidade local passaram a ser consideradas na definição das diretrizes de cada escola.

O documento define os objetivos da instituição e as ações que a escola, em todas as suas dimensões, empreenderá para atingi-los. Ele abrange todos os aspectos que compõem o ambiente educacional, além de funcionar como um guia para que a instituição atinja seu máximo potencial, ajustando-se ao contexto em que está inserida e promovendo o crescimento e desenvolvimento de seus estudantes.

O gestor enfrenta vários desafios nesse aspecto, começando pela elaboração do documento de forma democrática e com a participação de todos. No entanto, nem sempre o gestor tem sua equipe completa no início do ano letivo, pois isso depende do número de matrículas para compor o corpo docente. Convidar as famílias e a comunidade também é complexo, pois a abertura à participação pode levar a influências ou mudanças nas decisões da escola, algo que, em instituições privadas, nem sempre é viável coletivamente. Outro desafio surge quando a escola adota uma proposta pedagógica inovadora e a equipe dos órgãos fiscalizadores, que aprova o documento, prefere uma abordagem mais tradicional. Cumprir o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola é complexo, mas essencial para seu funcionamento de excelência.

Na formação inicial, sabemos que o professor não adquire todos os conhecimentos necessários para atender as demandas de uma sala de aula, que se modificam de acordo com a realidade de cada turma. Portanto, é essencial que o docente estude e participe de formações continuadas para ressignificar suas práticas diárias, com o propósito de aprimorar os conhecimentos e métodos de ensino. Uma das principais demandas que vemos atualmente nas escolas é a inclusão, que exige um trabalho adaptado e oferecido pela instituição. Cabe às escolas proporcionarem formações pertinentes e necessárias ao seu corpo docente e técnico.

Dessa maneira, Delors defende que:

A qualidade de ensino é determinada tanto ou mais pela formação contínua dos professores, do que pela sua formação inicial... A formação contínua não deve desenrolar-se, necessariamente, apenas no quadro do sistema educativo: um período de trabalho ou de estudo no setor econômico pode também ser proveitoso para aproximação do saber e do saber-fazer (Delors, 2003, p. 160).

Conforme Delors, ao abordar o papel do professor, ele destaca que:

para ser eficaz, é necessário recorrer a diversas competências pedagógicas e a qualidades humanas como autoridade, paciência e humildade [...]. Melhorar a qualidade e a motivação dos professores deve ser uma prioridade em todos os países (2003, p. 159).

A partir dessa afirmação, entendemos que, para realizar bem suas atividades, o professor deve buscar novas formas de trabalhar os conteúdos e ensinar em diferentes contextos estudantis. Diante das várias comorbidades presentes no cenário atual, tanto o docente quanto a instituição precisam cada vez mais de conhecimentos na área da saúde.

Os docentes precisam sair da zona de conforto de práticas constantes e imutáveis e planejar novas ações para suas aulas e assim alcançar o melhor para os alunos e é desafiador para o gestor escolar incentivar o corpo docente a buscar novas aprendizagens para o que já sabem. É necessário focar mais nas habilidades socioemocionais dos professores do que nas técnicas, pois é preciso olhar primeiro a pessoa e depois o professor. Além disso, há o desafio de convencê-los a participar de formações continuadas fora do horário de expediente e de lidar com os custos financeiros de contratar formadores e pagar horas extras.

Sabemos que a formação continuada dos professores é essencial para a educação e deve ser valorizada e incentivada, mas os gestores enfrentam grandes desafios para torná-la efetiva e contínua. A concorrência entre escolas é uma dimensão que afeta todas as instituições. Ela se intensifica devido a políticas que promovem a autonomia das escolas e a livre escolha dos pais. No entanto, a concorrência depende de várias condições, tanto das características do ambiente social e institucional quanto do contexto político e organizacional das escolas.

Quando temos uma concorrência saudável é importante, mas torna-se preocupante quando se torna desleal e focada apenas em valores financeiros. Esse também é um desafio para os gestores de escolas particulares, especialmente no final do primeiro semestre letivo, quando lutam para manter e atrair novos alunos sem ser desleal com as instituições escolares da localidade em que a escola está instalada. Além das preocupações pedagógicas, técnico-administrativas e democráticas, os gestores precisam entender de publicidade e marketing para manterem seus alunos e atraírem novas matrículas para a instituição.

Diante de tantos desafios e exigências, muitos gestores se sentem sobrecarregados, uma vez seu campo de atuação não é somente administrativo, pois abrange aspectos pedagógicos, financeiros, jurídicos, culturais. Os gestores precisam ainda, ter noções de arquitetura, psicologia, publicidade, marketing e saúde devido à demanda pela inclusão. É um



cargo que exige bastante do profissional que o ocupa, pois precisa estar muito conectado com tudo o que envolve a instituição de ensino.

De acordo com Paro *apud* Ferreira; Souza:

... o diretor se vê permanentemente colocado entre dois focos de pressão: de um lado, professores, pessoal da escola em geral, alunos e pais, reivindicando medidas que proporcionem melhores condições de trabalho e promovam a melhoria do ensino; de outro, o Estado, não satisfazendo a tais reivindicações e diante do qual o diretor deve “responder pelo cumprimento, no âmbito da escola, das leis, regulamentos e determinações” dele emanadas, evitando, inclusive, que as ações dos primeiros venham a representar quaisquer ameaças aos interesses dominantes” (Paro, 1988, *apud* Ferreira; Souza, 2009, p. 36)

É importante destacar que o gestor escolar é o pilar da escola e espera-se que esse profissional seja autêntico, dinâmico, ético e autônomo para coordenar, gerenciar e organizar todas as atividades na escola, assegurando o cumprimento da função educativa, que é a essência da instituição.

O gestor deve ser visto como um agente de transformação da escola, cuja função é garantir a participação e o envolvimento de todos - estudantes, pais, professores e demais membros da comunidade escolar - nos processos de tomada de decisão e na solução de problemas, cuidando da escola, das ações e, principalmente, da aprendizagem e formação dos alunos. Segundo Veiga *apud* Aragão e Venas:

... na possibilidade de elaborar e gerir seus planos, programas e projetos. Envolve, inclusive, a possibilidade de adequar sua estrutura organizacional à realidade e ao momento histórico vivido. Refere-se à organização da escola e nela destaca-se o estilo de gestão, a direção como coordenação de um processo que envolve relações internas e externas, ou seja, com o sistema educativo e com a comunidade na qual a escola está inserida (Veiga, 1998 *apud* Aragão; Venas, 2015, p. 92).

O gestor escolar que exerce sua função como um líder, reconhece nas pessoas seus valores e acolhe com empatia seus defeitos, habilidades e talentos, estabelecendo vínculos interpessoais. Por meio do diálogo efetivo, este profissional administra conflitos e as relações de poder, facilitando e mediando a interação entre os diferentes setores da comunidade escolar, sempre buscando atingir o desenvolvimento de um trabalho pedagógico qualificado e de excelência.

Neste contexto, parte-se do pressuposto de que liderar significa comprometer-se, envolver-se, porém o sucesso da escola não está somente nas mãos do diretor. Este faz seu papel de líder cooperativo, como alguém que possui a capacidade de levantar as expectativas, desejos e necessidades da comunidade escolar, articulando a participação de todos os

segmentos da escola na gestão de um projeto comum, com vistas na eficácia dos objetivos educacionais almejados.

A partir dos encaminhamentos, dados pelo gestor na escola, e de sua postura frente à importância da qualidade do ensino, é que será possível a conquista da credibilidade e o respeito da comunidade perante a instituição e esse processo não se dará sozinho. Portanto, uma vez as decisões tomadas de maneira participativa e coletiva, precisam ser colocadas em prática e para isso a escola deve estar bem administrada e coordenada pela figura do gestor. Para Paro *apud* Belotto, Rivero e Gonsalves:

... é preciso, pois, partir da atual maneira em que está o trabalho organizado na escola, para propor e implementar novas formas de administração que sejam não apenas mais democráticas, mas também mais eficazes na busca dos objetivos educacionais. Se a responsabilidade última pelo funcionamento da escola acha-se concentrada, hoje, nas mãos do diretor escolar, em lugar de ignorar esse fato, cumpre envolver esse diretor cada vez mais com os compromissos de transformação (Paro, 1988 *apud* Belotto; Rivero; Gonsalves, 2013, p. 24).

É importante destacar que as responsabilidades e atribuições institucionais exigem habilidades e competências elevadas do gestor, que está nessa posição justamente por essa razão. No entanto, ele não pode e não deve ter todas as respostas, pois muitas decisões precisam ser coletivas. Os resultados, sejam eles sucessos ou fracassos, também devem ser compartilhados. Por isso, associações de escolas privadas são um caminho ideal, permitindo assim que gestores possam partilhar desafios e soluções com seus pares, sentindo-se acolhidos e apoiados em sua função de liderança.

#### **4 Considerações finais**

No decorrer deste artigo, constatou-se que os desafios impostos e enfrentados na gestão escolar na contemporaneidade são inúmeros, tanto profissionais quanto de habilidades socioemocionais. No cumprimento da legislação e aprovação dos órgãos competentes há uma burocracia significativa principalmente se tratando da não coerência entre eles, o que acaba gerando desgaste e refeitos. Além de exigir noções jurídicas, de arquitetura, contábeis, o gestor da escola conta com profissionais da área, porém precisa entender para aprovar e seguir adiante.

No fazer se cumprir o PPP – Projeto Político-Pedagógico, levando em consideração a democracia, lidando com incertezas: quadro docente não formado e número de estudantes não efetivo, também acreditar e bancar uma proposta pedagógica inovadora não atendendo às expectativas de órgãos fiscalizadores. O maior desafio do gestor no cumprimento do PPP da

escola é enxergar a sua equipe como pessoas, antes de profissionais, a fim de desenvolver muito a sua habilidade socioemocional.

Tratando-se da formação continuada, sabe-se da importância e acredita-se nesta ressignificação da educação, porém é necessário ter poder de persuasão para convencer o professor a estender o seu horário de trabalho para que a formação aconteça. Há também, neste item, o desafio financeiro em investir no formador e no pagamento de hora adicional para que o professor participe de um crescimento para ele mesmo, além do grande desafio do momento que é o trabalho com a inclusão efetiva dos estudantes público-alvo da educação especial.

O gestor da escola particular precisa ter, além de todo conhecimento técnico, pedagógico e administrativo que, noções básicas sobre publicidade e marketing para conseguir lidar com a concorrência, pois uma das grandes preocupações é reter alunos e captar novos para que consiga prosseguir com suas ações educativas e manter a instituição em pleno funcionamento. Para enfrentar esses desafios, o papel do gestor deverá ser de um líder competente e comprometido com os objetivos educacionais almejados e para isso sua experiência e formação serão fundamentais para o sucesso de seu trabalho.

Nesse sentido, as perspectivas levantadas para a solução e minimização dos problemas expostos são de parceria e união de forças entre gestores de escolas particulares, como criar uma associação para levantarem desafios, compartilhar conhecimentos e acabar com a concorrência desleal transformando-a em parceiras, assim, as famílias escolhem a escola por seus valores éticos, morais e diferenciais e não entram na guerra por preços.

Na ideia de associação, os gestores podem contribuir com *expertises*, com indicações de novos parceiros, enfim, há uma infinidade de possibilidades, assuntos e ideias que só um encontro de gestores proporcionaria, e, também, compartilhar conhecimentos nas formações continuadas com suas práticas e domínio de assuntos pedagógicos ou até mesmo trocas de experiências, diminuindo investimentos com formadores de fora. Assim, acabaria também com o principal sentimento: o da solidão, pois todos comungariam das mesmas estratégias.

## Referências

ARAGÃO, J. W. M.; VENAS, R. F. **Desafios da gestão escolar**: contribuições para o debate. Salvador: EDUFBA, 2015.

BRASIL. Lei n.º 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, v. 131, n. 248, p. 1-9, 23 dez. 1996. Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/12/1996&jornal=1&pagina=1&totalArquivos=289>. Acesso em: 28 out. 2024.

BELOTTO, A. A. M.; RIVERO, C. M. L.; GONSALVES, E. P. **Interfaces da gestão escolar**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2013.

BRUSTOLIN, M. A. **Gestão democrática escolar: a participação como princípio pedagógico**. 2011. 93 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2011. Disponível em: <http://tede.upf.br/jspui/handle/tede/719>. Acesso em: 01 out. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2024]. Disponível em: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 12 mar. 2024.

CUNHA, A. E. A história da educação privada brasileira e o princípio democrático da livre iniciativa. **Revista Face**, [s. l.], s. d. Disponível em: <https://www.facefaculdade.com.br/revista-eletronica/>. Acesso em: 01 out. 2019.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 8. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

SÃO PAULO. **Orientação para escolas particulares**. Diretoria Regional de Ensino – Região de São José dos Campos, 2019. Disponível em: <https://desjcampos.educacao.sp.gov.br/supervisao-de-ensino/>. Acesso em 03 out. 2019.

FERREIRA, J. R. A. A.; SOUZA, A. **Gestão escolar: desafios e possibilidades**. Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2009. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/1383-6.pdf>. Acesso em: 01 out. 2019.

OLIVEIRA, M. M. As origens da educação no Brasil: da hegemonia católica às primeiras tentativas de organização do ensino. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 45, p. 945-958, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362004000400003>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v12n45/v12n45a03.pdf>. Acesso em: 02 out. 2019.

PARO, V. H. **Diretor de escola: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 1988.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo: Ática, 1998.

RAMOS, N. **Um olhar sobre o ensino privado**. In: União Brasileira do Ensino Particular. Disponível em: <http://www.ubep.com.br/products/um-olhar-sobre-o-ensino-privado-nilson-ramos-/>. Acesso em: 02 out. 2019.