



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS I  
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**ADALINE DE SANTANA LIMA**

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

**SALVADOR - BA**

**2025**

ADALINE DE SANTANA LIMA

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado como requisito parcial de avaliação para obtenção de grau de Licenciatura em Pedagogia pela Universidade do Estado da Bahia, Departamento de Educação, Campus-I, Salvador. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Kátia Maria Barbosa.

**SALVADOR - BA**

**2025**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA BAHIA**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**ADALINE DE SANTANA LIMA**

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Trabalho apresentado a Universidade do Estado da Bahia – UNEB, Campus I, como requisito para obtenção de título de Licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Me. Kátia Maria Barbosa

Aprovado em: 07 de Agosto de 2025.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Me. Kátia Maria Barbosa (Orientadora).

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sandra Magalhães (UNEB).

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Rita de Cássia S. de Oliveira (UNEB).

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles que se encontram em processo de formação e aos que já atuam, especialmente àqueles que buscam uma prática sustentada na reflexão, no entendimento de como o sujeito aprende e quais fatores podem interferir nesse processo.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente quero agradecer a Deus pelo dom da vida e pela graça derramada sobre mim, todos os dias. “Todas as coisas foram feitas por intermédio dele, e sem ele, nada do que foi feito se fez” João 1:3.

Agradeço a minha família pelo apoio, em especial agradeço a minha Chiquinha, pelo incentivo, até me arrisco a dizer que em muitos momentos ela acredita mais em mim do que eu mesma rsrsrs. A meu amor, Jucimar Lima, pelo apoio e estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia.

De modo especial, gratidão as fadas que a UNEB me deu, Jamile Carvalho (Fada cremosa) e Alice Kelly (Fada sensata) e a minha GAS (Gabi) meninas sem vocês seria muito mais difícil, obrigada pelo carinho, lágrimas, risos e partilhas, viver essa experiência com vocês foi incrível.

Gratidão a todos os docentes da UNEB, TODOS foram fundamentais em minha trajetória, em especial à minha orientadora, Profa. Me. Katia Barbosa, por sua disponibilidade e colaboração foram momentos de reflexão e muito aprendizado. Obrigada, S2.

E por fim, a todas as pessoas que cruzaram o meu caminho, dentro da faculdade e fora dela, que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento tanto pessoal quanto profissional. As dificuldades muitas vezes tentam nos fazer parar, contudo Deus nos fortalece apesar das dificuldades, por essa vitória reafirmo a minha gratidão a Deus!

## **RESUMO**

Esta monografia tem como principal objetivo compreender a atuação da equipe gestora no atendimento às necessidades de aprendizagem dos alunos diante da limitação de recursos. Como objetivos específicos visa: Identificar estratégias docentes alternativas para melhoria da qualidade do ensino no segmento do Ensino Fundamental I; Analisar como a gestão escolar pode promover melhoras no ambiente escolar mesmo diante das restrições financeiras. Caracterizou-se como uma pesquisa bibliográfica de caráter descritivo e abordagem qualitativa. Como apoio teórico utilizou-se os estudos de: Paro (2010), Libânio (2009), Lück (2009), Brasil (1988), Oliveira (2015), Freitas (2016), Veiga (2013), Silva (2023) Quirino (2011) entre outros autores. Como resultados verificou-se que o gestor desempenha um papel fundamental em uma instituição de ensino, pois uma de suas funções é direcionar o trabalho pedagógico para alcançar o objetivo comum que é a oferta de educação de qualidade. Observou-se também que o gestor como líder deve conhecer os mecanismos legais de captação de recursos para escola, além de ter a habilidade de gerenciar da melhor forma possível os recursos disponíveis da instituição de ensino, afim de superar as limitações orçamentárias. Os resultados da pesquisa também revelam que existem uma diversidade de recursos didáticos que podem auxiliar tanto no ensino quanto na aprendizagem, além disso, os recursos podem ser construídos a partir dos materiais recicláveis, permitindo que, mesmo com limitações orçamentárias, inovação e criatividade estejam presentes em sala de aula.

**Palavras-chave: Gestão Escolar, Recursos Didáticos, Qualidade de Ensino**

## **ABSTRACT**

The main objective of this monograph is to understand the performance of the management team in meeting the learning needs of students in the face of scarcity of resources. The specific objectives are: Identify alternative teaching strategies to improve teaching quality in elementary school; Analyze how school management can promote improvements in the school environment even in the face of financial constraints. This is a descriptive bibliographical study with a qualitative approach. The following studies were used as theoretical support: Paro (2010), Libânio (2009), Lück (2009), Brasil (1988), Oliveira (2015), Freitas (2016), Veiga (2013), Silva (2023), Quirino (2011), among other authors. The results show that managers play a fundamental role in educational institutions, as one of their functions is to direct pedagogical work to achieve the common goal of providing quality education. It was also observed that the manager, as a leader, must be familiar with the legal mechanisms for raising funds for schools, in addition to having the ability to best manage the institution's available resources to overcome budgetary constraints. The research results also reveal a variety of educational resources that can assist both teaching and learning. Furthermore, these resources can be constructed from recycled materials, allowing innovation and creativity to be present in the classroom even with budgetary constraints.

**Keywords: School Management, Teaching Resources, Teaching Quality**

## LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação e da Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo do desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
MEC	Ministério da Educação
PNBE	Programa Nacional Biblioteca da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNATE	Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PNSE	Programa Nacional de Saúde da Escola
PNTE	Programa Nacional do Transporte Escolar
PPP	Projeto Político Pedagógico
UNEB	Universidade do Estado da Bahia

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	9
2 - A BUSCA PELA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA.....	13
2.1 - Aspectos históricos: Uma trajetória construída por interesses .....	13
2.2 - Administração ou Gestão no Brasil, o que dizem os autores? .....	17
2.3 - Instrumentos para uma gestão participativa: mecanismos de participação....	20
3 - A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS DIDÁTICO-PEDAGÓGICO NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM. ....	25
3.1 Recursos pedagógicos alternativos: elementos facilitadores da aprendizagem .....	25
3.2 - O uso dos recursos didático-pedagógicos na Educação Básica.....	30
3.3 - O papel do diretor na otimização dos recursos didático-pedagógicos .....	33
4- A GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA, OS RECURSOS, O FINANCIAMENTO E AS POSSIBILIDADES DE MELHORIAS DO AMBIENTE ESCOLAR .....	37
4.1 Financiamento da educação básica e autonomia da escola para a aquisição de materiais .....	37
5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6 - REFERÊNCIAS.....	44

## 1 – INTRODUÇÃO

No Brasil, a educação é um direito a todos, contudo esse direito só foi ser reconhecido na Constituição Federal de 1988. Antes disso, o Estado não tinha o compromisso legal de garantir educação de qualidade a todos os brasileiros, o ensino público funcionava em caráter assistencialista, ou seja, o ensino era oferecido apenas para aqueles que não tinham condições de pagar. Com a Constituição Federal de 1988 as responsabilidades do Estado referentes à educação foram revistas e ofertar o ensino fundamental passou a ser obrigatório. Assim, hoje, a educação é direito do cidadão e dever do Estado da família e com incentivo e colaboração da sociedade, com a finalidade de garantir o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (Brasil 1988, Art.205).

Durante os estudos realizados ao longo do curso de Pedagogia na Universidade do Estado da Bahia- UNEB, especialmente nos estágios curriculares obrigatórios oferecidos pela instituição, foi possível percorrer por várias instituições de ensino. A partir do momento em que tive contato como estagiária em algumas escolas da rede pública de ensino, pude observar que mesmo sendo garantido por lei, a educação de qualidade ainda é uma realidade complexa em algumas instituições.

O interesse por pesquisar essa temática foi influenciado pela observação que fiz em uma escola estadual pública na cidade de Salvador. Durante a experiência no estágio em Gestão Escolar, foi possível perceber que a escola enfrentava uma situação de insuficiência de recursos didáticos, onde professores relatavam que a falta de recursos didáticos eram obstáculos para sua atuação, paralelo a isso a diretora da instituição apresentava dificuldades em lidar com a situação. Este trabalho propõe uma reflexão sobre a atuação dos gestores em escolas públicas onde os recursos são insuficientes.

Sabendo que a gestão escolar é um dos campos de atuação do pedagogo e consciente da responsabilidade enquanto futura educadora, fui tomada por uma inquietação, pois poderia ser eu a estar enfrentando esses mesmos desafios. Assim, surgiu o seguinte questionamento: como a atuação do gestor pode contribuir para a efetivação da aprendizagem dos alunos?

Não é uma tarefa fácil para o gestor administrar o dia a dia de uma escola pública, pois muitos desafios se apresentam cotidianamente em sua função. Este profissional deve empenhar-se a buscar soluções para tornar as dificuldades menos

impactantes, pois a forma como cada gestor atua pode gerar diferentes resultados afetando todos os participantes do processo educativo, ou seja, a condução do trabalho do diretor pode ser um fator de sucesso ou não no processo educacional.

A gestão escolar, por sua vez, compreende todos os setores organizacionais de uma escola, em que os principais são: pedagógico, administrativo, recursos humanos e financeiro. Sendo assim, entende-se gestão escolar como forma de administrar a escola como um todo, promovendo o bom funcionamento de tudo que diz respeito ao ambiente escolar, visando constantes melhorias no ensino oferecido ao aluno. De acordo com Libâneo (2008, p.128),

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumido pela equipe escolar e pela comunidade.

Como se pode perceber, o trabalho do gestor é de muita importância em uma instituição, visto que, ele possui em sua função, muitas atribuições que são determinantes para qualidade do processo educacional. Além do mais, ele é o responsável por manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos, tanto administrativo como pedagógico, com auxílio de toda comunidade escolar e também é responsável pela implementação das políticas públicas.

Uma escola devidamente organizada tem muitas chances de contribuir com a trajetória de sucesso na aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, é importante que o professor, como mediador do conhecimento, reconheça as possíveis estratégias e recursos didáticos disponíveis, que possam colaborar com a aprendizagem dos alunos, pois sabe-se que os recursos didáticos são ferramentas que facilitam tanto o ensino quanto a aprendizagem.

Práticas pedagógicas diferenciadas promovem o acolhimento às diferentes necessidades do educando. Oliveira (2015), argumenta que apesar da relevância do uso dos recursos didáticos no processo de ensino e aprendizagem, muitos ambientes não são devidamente organizados, apresentando carência de recursos que são indispensáveis para o desenvolvimento da aprendizagem, revelando fragilidade na estrutura e metodologia do processo educativo. Nesse sentido, a organização do espaço escolar revela-se fundamental para a adoção de estratégias pedagógicas que favoreçam a construção do saber.

Este trabalho tem como objetivo principal, compreender a atuação da equipe gestora no atendimento às necessidades de aprendizagem dos alunos diante da insuficiência de recursos. Além disso, teve como objetivos específicos, a) Identificar estratégias docentes alternativas para melhoria da qualidade do ensino no segmento do Ensino Fundamental I, e b) Analisar como a gestão escolar pode promover melhoras no ambiente escolar com vista na aprendizagem dos estudantes.

Quanto aos aspectos metodológicos, esta pesquisa bibliográfica é de caráter descritivo e abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2002) o desenvolvimento de uma pesquisa acontece mediante a seleção dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, e o método é um caminho para responder à questão problema. Severino (2007) argumenta que

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados (Severino, 2007, p.106).

Nesse modelo de pesquisa é valorizada a utilização de fontes confiáveis e atualizadas para conhecer e analisar as contribuições já publicadas na direção do que está sendo estudado pelo pesquisador. Em virtude da capacidade de fornecer uma visão abrangente sobre o tema, para o desenvolvimento deste trabalho, recorreu-se a pesquisas bibliográficas em monografias, artigos, livros, dissertações e teses e documentos oficiais como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e a Constituição Federal de 1988. As fontes foram selecionadas por sua sólida fundamentação dentro do assunto educacional entre outros aspectos que a área.

Os autores selecionados para compor a base teórica deste trabalho foram: Paro (2010), Libânio (2009), Lück (2009), Gil (2002), Brasil (1988), Oliveira (2015), Freitas (2016), Veiga (2013), Silva (2023) e Quirino (2011).

Estruturalmente o trabalho está organizado em forma de sessões, onde, a primeira consta a introdução, a segunda sessão discute os desafios encontrados pelos gestores na busca pela qualidade da educação, destacando as diferenças conceituais entre gestão e administração escolar no Brasil, assim como apresentando os mecanismos de participação em uma gestão democrática e participativa. A terceira sessão volta-se para o conhecimento do conceito de recursos didáticos, assim como as suas contribuições no processo de ensino e aprendizagem, sua utilização na

educação básica e o papel do gestor escolar na otimização dos recursos disponíveis na instituição. A quarta discute o financiamento do sistema educacional público e os mecanismos legais que viabilizam o processo de construção de uma gestão escolar democrática e autônoma. Por fim, as considerações finais apresentam o desfecho do trabalho e as Referências bibliográficas com a relação detalhada de todos os trabalhos e obras consultadas.

## **2 - A BUSCA PELA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

A escola é um espaço de transformação social, um ambiente vivo de interações cujo objetivo principal é o desenvolvimento das potencialidades cognitivas, física e afetiva, além de contribuir para a formação cidadã dos estudantes através da aprendizagem. Entretanto, administrar o dia a dia de uma escola é uma tarefa desafiadora, pois muitos são os problemas que cercam o sistema educacional brasileiro, principalmente quando o assunto em questão é a educação escolar pública.

Embora a Constituição vigente estabeleça que é dever do Estado garantir a oferta do ensino desde a educação básica até o ensino superior, de forma gratuita e de qualidade, percebe-se que há um descompasso entre o que ocorre nas escolas no Brasil e o que é proclamado por lei. Neste capítulo abordaremos os desafios para se alcançar uma educação de qualidade, refletindo os interesses e as prioridades em cada momento histórico no Brasil; Colônia, Império e República.

### **2.1 - Aspectos históricos: Uma trajetória construída por interesses.**

A chegada da Companhia de Jesus no ano de 1549 marca o início da educação no Brasil, o primeiro grupo de jesuítas (sacerdotes católicos) chegou na comitiva de Tomé de Souza, primeiro governador-geral, que vieram com a missão concedida pelo rei de converter os índios para tornar o processo de colonização viável e utilizavam como método de ensino a catequese. Os padres jesuítas tinham como intuito combater o protestantismo, ganhar novos fiéis e propagar a cultura cristã europeia.

Nessa perspectiva podemos afirmar que nesse período, a organização escolar estava diretamente ligada aos interesses políticos e econômicos de Portugal. A construção de igrejas, arrais e colégios foram as características e marca das atividades dos jesuítas. De acordo Barroso apud Assunção.

A educação ministrada pelos Jesuítas marcou o início da História da Educação no Brasil. No decorrer de sua atuação, os Jesuítas foram responsáveis pela sistematização e organização educacional, estabelecendo colégios que visavam a dar uma formação básica para a população, fazendo com que a cultura europeia cristã marcasse presença nas terras tropicais. A conquista espiritual implicou a imposição de uma educação religiosa, sendo as escolas de ler e escrever o primeiro meio para a divulgação (ASSUNÇÃO, 2007, p.82).

Nesse contexto, foi relevante do ponto de vista pedagógico a presença dos jesuítas no Brasil pois, foram esses religiosos que lançaram as bases de um sistema de educação, no sentido da criação de uma linguagem escrita, uma vez que, o que

existia antes da chegada dos padres era uma educação não institucionalizada, baseada em tradição oral e troca de saberes.

Conforme Seco, (2006) o ensino ministrado pelos jesuítas era regido pelo Rádío Studium, documento que orientava na aplicação do ensino, foi pensado de modo a uniformizar o ensino de todos os que frequentam os colégios de ordem jesuítica em qualquer parte do mundo. O documento seria a base para o desenvolvimento do trabalho dos Jesuítas, além de ser um manual de organização e administração escolar. Este documento direcionava as formas de organização, administração, currículos e métodos para as instituições de ensino dos colégios jesuítas.

Como se observa, foi no plano de estudo da Companhia de Jesus que surgiram os primeiros escritos que apontavam as responsabilidades, onde cada integrante desempenhava um papel e, no caso dos Jesuítas era o reitor que primava pelo funcionamento satisfatório do colégio, Martiniak e Gracino (2014). Ou seja, o reitor era a autoridade maior dos colégios jesuítas e tinha como principal função fiscalizar o andamento das escolas.

Após a expulsão da Companhia de Jesus, em 1759, das terras do domínio português, o primeiro-ministro de Portugal, Sebastião José de Carvalho e Melo, também conhecido como Marquês de Pombal, iniciou uma série de reformas em todas as áreas da sociedade portuguesa, inclusive na área educacional. Influenciado pelos ideais iluministas, o ministro implementou uma reforma no ensino, substituindo o modelo vigente que era a educação desenvolvida pelos jesuítas para atender aos interesses do Estado.

Nesse cenário, Maciel e Neto (2006, p.06) afirmam que, “a metodologia eclesiástica dos jesuítas é substituída pelo pensamento pedagógico da escola pública e laica”. Portanto, foi a partir deste momento histórico que surgiu a ideia de um ensino público (acessível a todos) e laico (desvinculado de aspectos religiosos). A ideia de Pombal era diminuir a influência da igreja católica no ensino, e promover uma educação mais alinhada com os avanços científicos da época, trazendo a centralidade da educação para o estado.

Neste processo, Marquês de Pombal criou o Alvará Régio, na tentativa de suprir a educação que antes era ofertada pelos colégios jesuítas. No que diz respeito à administração escolar, uma das principais ações deste documento foi a criação do cargo de Diretor Geral de Cursos. Sobre a escolha e as atribuições deste profissional,

Souza (2021, p.13) no esclarece que:

este era um servidor nomeado, que tinha a função de observar os estudos, fiscalizar e punir os professores com a demissão, caso não cumprissem as exigências impostas pelo Alvará, além de resolver os problemas de relações interpessoais existentes nas escolas e autorizar a abertura de novas instituições de ensino, tanto na esfera pública como na privada.

Ao tratar sobre este assunto, Seco (2006) afirma que a criação da figura do Diretor Geral dos Estudos, deixa clara a intenção da Coroa Portuguesa de uniformizar a educação e ao mesmo tempo fiscalizar a ação dos professores, garantindo o controle de tudo que foi ensinado, de modo que não houvesse choques de interesses, visto que, somente as determinações da Coroa deveriam ser seguidas.

No que diz respeito ao ensino, um dos objetivos dos Alvará era simplificar os estudos necessários para ingressar no ensino superior, diversificando o conteúdo tornando-o mais prático, (Gomes, 2019). Assim, em substituição a estrutura de ensino dos jesuítas surgiram as aulas régias, método que fragmentava o ensino e tinha professores avulsos dando aula. Apesar das modificações realizadas por Marquês de Pombal, através das reformas pombalinas, neste período da história, a educação continuou elitista, em que uma formação era destinada para elite, onde tinha um currículo diferenciado, mas abrangente, e a outra formação era voltada para as classes menos favorecidas economicamente, que recebiam um currículo mais restrito.

A estrutura de ensino dos jesuítas era mantida através dos dízimos e das arrecadações de impostos cobrados dos senhores de engenho para a manutenção dos colégios, (Gomes, 2019). Na nova organização implementada por Pombal, o estado assumiu o controle sobre o ensino, contudo, registrou-se nesse período problemas como falta de livro didático e déficit de professores preparados para ensinar.

Mesmo com a vinda da família real para o Brasil, em 1808, onde houve a necessidade de fundação de várias instituições de ensino, para atender as demandas e exigências do mercado da época, que exigia um conhecimento mais científico, não houve muitos progressos referentes à evolução da educação, (Melo, 2012). Assim, as instituições de ensino continuavam enfrentando desafios em relação à infraestrutura que não possuía espaço físico adequado e falta de recursos. (Oliveira, 2021) ressalta que a ausência de investimentos na educação atingiu sobretudo as classes populares, pois os filhos das famílias mais ricas tinham acesso facilitado aos

colégios e cursos.

Na tentativa de resolver problemas que giravam em torno da educação no período Imperial, foi implementada em 1978 a reforma Leôncio de Carvalho, este defendia:

1. a liberdade de ensino, concedendo o direito a cada escola de aplicar teorias e métodos que julgassem convenientes para a consecução de seus objetivos;
2. a autonomia do aluno do ensino secundário e superior, deixando a seu critério a escolha do que, como, quando e com quem gostaria de estudar;
3. a dissociação do exercício do magistério dos demais cargos públicos e administrativos, mediante a melhoria da remuneração do professor Melo (2012, p 34).

Como se observa, a reforma tentou trazer para educação princípios importantes, como liberdade pedagógica, autonomia dos alunos e valorização da docência. Contudo, as ideias de Leôncio não foram concretizadas, pois, dentre outros fatores, ainda faltava investimento e recursos. Pode-se concluir que o período Imperial não estabeleceu a educação como prioridade.

Quando a Primeira República foi instaurada do ponto de vista educacional, o cenário era caótico, conforme Melo (2012) “as condições de ensino eram precárias: existiam poucas escolas; faltava material didático-pedagógico; os professores eram mal remunerados e as instalações físicas inadequadas.” Nesse período, inspirados por movimentos internacionais, ocorreram várias reformas em prol da educação aqui no Brasil, sob a responsabilidade de Lourenço Filho, Anísio Teixeira, Francisco Campos, Mário Casasanta entre outros. Contudo, ainda não se tinha um sistema de financiamento público adequado, o que impedia que as reformas educacionais produzissem efeitos.

A partir da Segunda República, surgiu a percepção que o ensino era importante para o crescimento do país, logo, em 1930 criou-se o Ministério da Educação e Saúde, que tinha como um dos objetivos organizar as políticas públicas em educação e saúde, atribuindo ao governo federal a responsabilidade das políticas públicas. Outros ministérios, nesse período, também foram criados e novos movimentos foram organizados, com isso, foram registrados diversos avanços na área educacional. Apesar disso, a qualidade da educação ainda apresentava fragilidade.

Com o fim da ditadura militar e a restauração da democracia no Brasil, um novo cenário começou a ser formar, uma mudança importante foi a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei n. 9.394/96). Adicionalmente, o Plano Nacional

de Educação PNE, também foi um grande marco para o sistema educacional, pois se constituíram como ferramenta fundamentais para formulação e implementação de políticas públicas a longo prazo. Apesar de uma das metads do PNE ser a melhoria dos índices de qualidade do ensino, entretanto, a falta de investimento adequado para educação ainda se apresentava como obstáculo para o comprometimento das metas.

Na atualidade, a educação brasileira, com base na Constituição Federal de 1988, se apresenta da seguinte maneira:

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. (Brasil, 1988).

Como se observa, além de ser promovida pela família e Estado, a constituição vigente afirma que a educação deve ter colaboração da sociedade. Com relação ao financiamento para manutenção e desenvolvimento do ensino a legislação assegura que ficará sobre a responsabilidade da União, Distrito Federal e Municípios.

Com base nesse breve panorama histórico, conclui-se que apesar das conquistas trazidas com manifestações, as reformas e avanços legais no âmbito educacional e de sua importância nos documentos normativos, ainda é possível perceber nos dias atuais, que alguns desafios não foram superados, como por exemplo a qualidade do ensino, desigualdade de acesso e financiamento da educação. A maioria das ações que foram realizadas em favor da educação tinha como finalidade atender as demandas econômicas, sociais e políticas de cada períodos. Raras vezes houve preocupação com a qualidade da educação, mesmo sendo garantido por lei ainda é possível perceber falha na sua efetivação. Assim, a equipe gestora e os professores se deparam com desafios e dificuldades quando buscam melhorar a qualidade da educação.

## **2.2 - Administração ou Gestão no Brasil, o que dizem os autores?**

Os estudos sobre administração começaram a ganhar força no final do século XIX e início do século XX, Frederick Taylor surgiu nesse cenário como precursor da Teoria da Administração. As práticas de gestão e organização defendidas pelo autor influenciaram a administração escolar. Taylor promovia as eficiências e a organização sistemática do trabalho, princípios que foram adaptados pelas instituições de ensino.

Os primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil surgiram na década

de 30, tendo como principais autores, Antônio de Arruda Carneiro Leão, José Quirino Ribeiro, Manoel Bergstrom, Lourenço Filho e Anísio Spínola Teixeira. As obras desses estudiosos constituíram os primeiros materiais histórico-bibliográficos que discutem a administração escolar no Brasil. Estes autores consideravam importante utilizar os conceitos e os princípios da Teoria da Administração baseados nos princípios de Frederick Taylor e Henry Ford como: planejar, organizar, comandar e avaliar (Sepúlveda, 2021).

Nesse período, a área da educação ganhou uma atenção maior, devido ao avanço da industrialização e a necessidade de reorganização do sistema de ensino do país. Com o objetivo de acompanhar as transformações da época e atender às exigências desse novo momento econômico e social, aumentou-se a demanda por criação de mais escolas e mão de obra qualificada.

Diversos movimentos sociais surgiram nesse cenário, que ampliaram as discussões em torno da educação. Um dos movimentos de destaque aqui no Brasil foi o Manifesto dos Pioneiros da Educação, liderado por Anísio Teixeira e inspirado pelos princípios da Escola Nova. Esse movimento, de acordo com Jesus (2019), buscava implementar a renovação na educação no Brasil e já anunciava mudanças na forma de gerir a escola e a educação.

A partir desse contexto, é possível perceber que os conhecimentos que os profissionais da área de educação utilizam como fundamentos para se referirem à gestão escolar, vieram da administração empresarial e surgiu de lutas sociais e interesses políticos. Contudo, não podemos negar que a administração escolar foi fortemente inspirada na administração científica do trabalho.

Apesar de os termos serem correlacionados, é fundamental para nossa compreensão apresentarmos as diferenças no que tange ao aspecto conceitual. O termo “gestão educacional” começou a ser utilizado nos anos 1980, substituindo a expressão “administração educacional” utilizada desde da década de 30. Para Chiavenato (2002, p.12) a origem da palavra administração vem do latim e apresenta o seguinte significado:

Administração vem do latim ad (junto de) e ministratio (prestação de serviço), portanto, administração é uma ação de prestar um serviço. Hoje, administração não está relacionada ao governo ou condução de uma empresa, e sim, em todas as atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle.

Conforme Silva (2007), o termo gestão também tem origem latina em seu

sentido original e significa governar, conduzir e dirigir. Sobre este assunto, Duarte (2017, p.3) expressa o seguinte entendimento: “gestão pode ser compreendida como direcionamento, de forma objetiva na busca por conquista, ou seja, isso requer que um planejamento para alcançar esses fins.”

Ao analisarmos essas definições percebemos que os termos possuem características que são semelhantes nos aspectos conceituais. Contudo, na literatura educacional alguns autores costumam tratá-los como termos distintos, acreditando que o termo “administração” abarca uma visão mais centralizadora, sinalizando controle e disciplina, revelando um viés mais administrativo do ponto de vista burocrático. Já a expressão “gestão” traz uma concepção mais dinâmica, participativa e coletiva nas decisões, mesmo seguindo os princípios da administração.

No entanto, os termos “gestão e administração educacional” no meio acadêmico, são utilizados por muitos autores como sinônimos. Por exemplo, na perspectiva do autor Vitor Paro (2010) não há necessidade de diferenciá-los, pois tanto a gestão como a administração sustentam o mesmo objetivo que é a utilização racional de recursos para realização de fins determinados. O autor ainda destaca que no contexto educacional a finalidade é a formação do sujeito autônomo.

Paro (2010), ainda enfatiza que a gestão escolar não deve ser vista meramente como uma função administrativa, mas como uma ferramenta essencial para a melhoria da qualidade de ensino, ou seja, uma gestão comprometida com os objetivos da instituição envolve todos os setores organizacionais de uma escola que são estes: pedagógico, administrativo, recursos humanos e financeiro. Portanto, tanto a administração como a gestão significam mediação para alcance de fins.

Sobre este assunto, Libâneo (2001) concorda que a gestão escolar vai para além da simples administração, envolvendo uma prática educativa que deve ser compreendida a partir da democratização do ensino, com a qualidade educacional e com a participação ativa da comunidade escolar. O autor percebe a gestão como um espaço de construção coletiva, onde o principal objetivo é melhorar a qualidade educacional.

Após um breve resumo sobre conceito de administração e gestão, entende-se que a gestão educacional não se deve priorizar o aspecto financeiro em detrimento do pedagógico, tanto administrativo como o pedagógico, estão a serviço do objetivo principal que é formar cidadãos autônomos conscientes melhorando a qualidade do ensino. Assim, o papel do gestor é coordenar todas as ações que envolvem o

processo de produção pedagógico, ou seja, tudo que envolve a sala de aula, os materiais didáticos, os recursos financeiros.

### **2.3 - Instrumentos para uma gestão participativa: mecanismos de participação**

Na Constituição Federal (CF) de 1988, especialmente em seu artigo 206, bem como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, no seu artigo 3º, estão estabelecidos os princípios que orientam a educação nacional. Estas legislações determinam que o ensino público deve ser ministrado de acordo com os preceitos da Gestão Democrática, os quais estão previstos na própria legislação brasileira.

Essas determinações apontam para uma descentralização de poder, implicando, para o rompimento de um modelo de gestão centralizador. Tal modelo de gestão representa um avanço significativo, pois abrem-se caminhos para a implementação de uma educação verdadeiramente transformadora. Essas resoluções propõem um certo nível de autonomia às instituições de ensino, uma vez que cada escola pode organizar a sua gestão, adotando práticas que fortaleçam o ambiente educacional e aprimorem a qualidade do ensino, desde que respeite os princípios estabelecidos pela legislação vigente.

Assim sendo, a gestão democrática surgiu no final da década de 80, especificamente, após a publicação da Constituição Federal de 1988, na qual determinava uma educação garantida pelo Estado e incentivada pela colaboração da sociedade. Essa nova concepção de gestão apresentada pela Constituição, refletiu também na compreensão sobre a educação no Brasil, introduzindo uma nova proposta de uma educação crítica e participativa dos sujeitos envolvidos no processo educativo.

Esse novo modelo de gestão tem como característica principal a participação coletiva nas tomadas de decisões, onde, gestores, professores, estudantes e comunidade estão envolvidos diretamente na construção e implementação das ações que serão visando o objetivo principal que é a formação cidadã e aprimoramento do ensino.

Logo, para que a gestão seja de fato democrática, é necessário que haja uma sólida estrutura organizacional, isto é, planejamento, organização e participação. A escola é responsável por promover condições reais de participação, buscando ações que fortalecem o envolvimento com a comunidade local, para isso é fundamental que a gestão mobilize e conscientize toda equipe, para que estes percebam a importância

do seu papel na construção de uma educação de qualidade.

Mesmo sendo um tema bem presente nos discursos nos últimos anos, ainda existe resistência em algumas escolas quando o assunto é a gestão democrática e participativa. Martiniak (2014 p.15), afirma que “muitas destas resistências advém da construção histórica dos modelos de gestão educacional implementados e transplantados no país”. A saber, houve um período da história, em que as decisões, tanto no âmbito financeiro quanto no âmbito pedagógico eram centrados exclusivamente na figura do diretor, os envolvidos no processo educativo não tinham voz.

Apesar dos avanços, ainda existem práticas que o modelo de gestão centralizador prevalece. Observa-se que, em algumas realidades escolares, a gestão escolar tem ocorrido sem a participação dos professores, estudantes e comunidade. O que tem sido um desafio para os gestores, que tem a missão de romper com práticas autoritárias, e introduzir uma gestão democrática de forma concreta, mobilizando toda a equipe a participar e alcançar os objetivos que foram construídos, juntos.

Para tanto, a educação escolar não pode ser pensada e planejada como algo neutro em relação ao mundo que lhe cerca, mas como algo que produz sua própria dinâmica, caminhos diferenciados para uma ação concreta em função dos interesses e necessidades dos próprios educandos. Dessa forma, para que a escola cumpra com seu objetivo, faz-se necessário que a gestão trabalhe na perspectiva de fortalecer a integração/relação da escola com a comunidade, garantindo essa colaboração. Esse processo se tornará mais harmonioso se adotar os moldes de uma gestão democrática.

Heloísa Lück (2009), destaca que no modelo de administração democrática o que é privilegiado é a construção colaborativa, as trocas de ideias e o compartilhamento das responsabilidades de todos os envolvidos no processo educacional, em que o objetivo desta proposta é tornar a escola um espaço mais democrático e, por consequência, melhorar a qualidade na educação. Portanto, a participação de toda comunidade escolar precisa ser uma prática constante, onde as relações entre as pessoas precisam ser consideradas.

Cumprindo os princípios de transparência das ações implementadas e participação da sociedade, citados na Constituição Federal de 1988, os gestores educacionais são responsáveis pela implementação e gerenciamento das políticas

públicas como programas e projetos educacionais, visando oferecer uma educação de qualidade. A participação da comunidade na educação e transparência nas ações por parte dos gestores são fundamentais. (coloca art e inciso da CF nesse paragrafo) Acerca deste assunto, Santana (2022) entende que, quando a comunidade escolar não participa da gestão da educação e da escola pública, ela desiste de exercer um direito legalmente assegurado.

Nessa perspectiva, é importante destacar que existem mecanismos que asseguram a participação de todos os segmentos na gestão de uma escola. Sendo assim, é fundamental apresentar essas ferramentas que são necessárias para a implementação de uma gestão democrática. Cabe ressaltar que cada uma dessas ferramentas tem sua relevância contudo, somente o envolvimento e participação de todos os sujeitos envolvidos no processo educativo, asseguram uma gestão democrática verdadeiramente efetiva.

Os elementos da gestão democrática participativa, podem se apresentar de várias maneiras, como nas as instâncias colegiadas de caráter deliberativo, na elaboração e implementação do projeto político pedagógico, no regimento escolar, nos conselhos escolares, nas reuniões pedagógicas. Esses são alguns dos mecanismos legais que estimulam a participação popular na gestão escolar, elas expressam a organização necessária para as tomadas de decisões. É sobre estes mecanismos que falaremos a seguir.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) ou proposta pedagógica de uma escola constitui um instrumento indispensável na organização da escola e, especialmente, do ensino. Para Veiga (2013 p.1) o Projeto Político Pedagógico, vai além de ser um simples amontoado de plano de ensino e de atividades diversas”. Trata-se de um instrumento construído coletivamente que orienta as ações a serem tomadas pela instituição, visando o melhor funcionamento da escola e por consequência a melhoria da qualidade do ensino. A sua construção está mencionada tanto no Plano Nacional de Educação (PNE) como na a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 9.394/96.

Seguindo as normas e as políticas dos sistemas, as escolas municipais têm autonomia para construir e implementar sua própria proposta. De acordo com Veiga (2013) o Projeto Político Pedagógico, está diretamente relacionado com a organização da escola, pois, além de revelar o que será feito, indica quando e quem serão os responsáveis por realizar as ações para que se cumpra os objetivos propostos. Isso

porque Veiga (2013) reforça que a possibilidade de a escola construir seu próprio Projeto Político Pedagógico passa pela relativa autonomia da instituição e pela habilidade de desenhar sua própria identidade. Assim, sua construção deverá ser realizada de forma coletiva para que seja definida as responsabilidades, os direitos e deveres de todos que vivenciam a realidade escolar.

De processo contínuo e único a cada instituição, o foco principal de todo Projeto Político Pedagógico é a melhoria da qualidade de ensino. Dito isso, é importante e necessário que todos os autores envolvidos no processo educativo assumam a responsabilidade de auxiliar na construção de uma educação de qualidade. No entanto, isso só é possível quando todos: gestores, docentes, funcionários, estudantes e famílias se reconhecem como parte essencial na construção da proposta pedagógica. Dessa forma o Projeto Político Pedagógico deixa de ser apenas um documento burocrático, e passa a refletir a identidade da escola.

Ao sentir-se pertencentes ao processo, os integrantes da equipe passam a assumir uma responsabilidade que ultrapassa a simples execução de tarefas. Isso acontece quando percebem que suas ideias são acolhidas, independentemente do nível de hierarquia. Dessa maneira, cada integrante sente-se parte da escola e se vê mais envolvidos e motivados, promovendo assim um compromisso coletivo com a qualidade do ensino.

Como discutido no tópico sobre os instrumentos para uma gestão participativa, fica claro que a construção do Projeto Político Pedagógico é essencial para o funcionamento em uma escola, desde que o mesmo seja construído coletivamente, considerando as especificidades de cada realidade educacional. Sua construção deve ser realizada de maneira clara, transparente e democrática. Quando o Projeto Político Pedagógico segue esses princípios organizacionais, ele pode além de norteando o trabalho pedagógico, auxiliar a escola a alcançar os seus objetivos.

As instâncias colegiadas também fazem parte dos elementos que compõem a gestão democrática participativa. Em geral, são organizações compostas por representantes de todos os segmentos da escola como professores, funcionárias, pais estudantes e em alguns casos representante da comunidade local. Um dos objetivos principais desses representantes é auxiliar o diretor e garantir a participação nos processos decisórios da instituição.

Tendo em vista a construção de um ambiente mais colaborativo, é essencial que as instituições possuam instâncias colegiadas, haja vista que esse modelo de

gestão integra vários atores da comunidade escolar, que contribui para o desenvolvimento de estratégias alinhadas com as demandas específicas de cada realidade. Além do mais, a gestão participativa fortalece a autonomia da escola, possibilitando que a instituição tome decisões que melhor contemple suas necessidades. Nesse aspecto, Lück (2009) destaca que a autonomia da escola é uma condição necessária para que a gestão democrática se torne uma realidade e se concretize em todos os âmbitos: administrativo, pedagógico e financeiro.

As reuniões pedagógicas se constituem como espaço coletivo de reflexão e estudo, troca de experiências, orientações, planejamento, articulação do PPP, avaliação dos resultados dos resultados, (Maxmilla, 2019). Assim posto, é relevante do ponto de vista pedagógico que as instituições de ensino, se preocupem em proporcionar regularmente esses encontros. Essas reuniões têm um papel fundamental ao disponibilizar um espaço de escuta, reflexão e planejamento coletivo de forma respeitosa, favorecendo assim a construção de uma prática pedagógica mais alinhada com as necessidades dos alunos.

Sendo assim, compreende-se que todos os elementos da gestão democrática são fundamentais para a evolução da qualidade do ensino. Contudo, para que práticas democráticas se tornem uma realidade no ambiente escolar, é necessário que o gestor como líder e mediador, compreenda a potencialidade desses espaços de participação de troca e reflexão, na construção de uma escola mais inclusiva, transformadora e justa. Afinal, somente uma escola bem organizada é capaz de oferecer condições pedagógicas e organizacionais necessárias para garantir um ensino de qualidade.

### **3 - A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS DIDÁTICO-PEDAGÓGICOS NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM.**

É importante retomar a inquietação inicial que originou a reflexão proposta neste trabalho, pois ela orienta a intenção do estudo e manifesta a relevância do tema discutido. Com a finalidade de discutir o objetivo que versa, identificar estratégias docentes para melhoria da qualidade do ensino no segmento do Ensino Fundamental I; esta seção dedica-se a explorar o conceito de recursos didáticos e sua contribuição no processo de ensino-aprendizagem, bem como o uso dos mesmos pelos professores.

#### **3.1 Recursos pedagógicos alternativos: elementos facilitadores da aprendizagem**

Desde a antiguidade já se tinha o cuidado com a preservação das tradições populares. Os mais velhos tinham preocupação com a transmissão de conhecimento aos mais jovens, em razão de prepará-los para a sobrevivência e defesa da comunidade. Principalmente na cultura africana, as narrativas orais, eram utilizadas como forma de preservação dos valores e das crenças, assim garantiriam a continuidade de uma tradição já estabelecida.

Durante muito tempo, a aprendizagem ocorria através da transmissão oral e pela imitação, isto é, os mais velhos faziam e os mais novos repetiam seus comportamentos. Assim, a exposição oral era a ferramenta educacional utilizada pelos mais antigos para repassar o conhecimento, tanto das tarefas diárias quanto para fortalecer os valores construídos coletivamente. Nesse processo baseado na oralidade, a memorização era o único recurso de aprendizagem que os alunos possuíam para guardar as informações recebidas (Freitas 2016).

Ainda sobre o tema, Freitas (2016) argumenta que, para esta missão, separava um membro do grupo que tinha a maior facilidade em guardar os ensinamentos recebidos, e este por sua vez, repassava esses conhecimentos por meio de dramatização, personalização e diversos outros artifícios. A utilização desses meios, já apontava para uma preocupação com a facilitação do processo de ensino e aprendizagem, já que essa prática exigia atenção por parte das crianças e dos jovens. Os materiais que tinham disponíveis para serem utilizados como recursos, eram os encontrados na própria natureza como: galhos de árvore, pedras brutas, martelos, ponta de lanças, objetos para contar e raspar, tudo pensado para assegurar a

sobrevivência humana. Do ponto de vista de Freitas (2016 p.31)

Os seres humanos, desde o princípio de sua existência, lançam mão de diferentes técnicas e recursos que auxiliam e melhoram sua qualidade de vida, até mesmo na educação. É, portanto, uma característica humana buscar e construir estratégias e ferramentas facilitadoras de seu cotidiano.

À medida que o tempo avançava, os materiais foram se modificando até evoluírem para formas mais elaboradas e estão em constante evolução. Diversos estudos já comprovaram a eficiência da utilização dos recursos didáticos como facilitador no processo de ensino e aprendizado. Autores como:

- ✓ **João Amos Comenius**, (principal representante da “Didática Moderna”, seus estudos revelavam a preocupação em tornar o ensino acessível a todos, independentemente da classe social).
- ✓ **Célestin Freinet**,( destacado pela integração dos recursos audiovisuais e pela iniciativa de usar a impressora para aprimorar a escrita dos estudantes).
- ✓ **Maria Montessori**, (dedicou-se em um modelo de ensino centrado no aluno, explorando métodos sensoriais e reconhecia as diferentes maneiras de aprender).
- ✓ **Friedrich Wilhelm Froebel**,(fundador do primeiro jardim de infância, defendia a experiência sensorial como elemento fundamental para aprendizagem inicial, conhecimento do mundo exterior e da formação da linguagem).
- ✓ **Jahann Heinrich Pestalozzi**,(defendeu e aplicou uma abordagem de ensino que partia das experiências sensoriais para o desenvolvimento do conhecimento).

De acordo com Quirino (2011), os autores citados acima foram os primeiros a criarem métodos e técnicas inovadoras de ensino.

Atualmente a escola vem recebendo um número muito grande de alunos que apresentam diversas necessidades educacionais relacionadas à aprendizagem, o que vem requerendo maior atenção dos professores e gestores quanto a implementação de estratégias capazes de atender às diferentes demandas. Além do mais, as famílias estão mais esclarecidas sobre seus direitos educacionais, o que contribui para que a criança tenha mais chances de frequentar as escolas e recebam uma educação de qualidade, direitos esses estabelecidos pela Constituição Federal de 1988.

Com isso, os professores são desafiados, diariamente, a repensar as suas

práticas diante das novas demandas educacionais, tornando necessários incorporar abordagens mais inclusivas. Nesse caso, a escolha do recurso didático alternativo é crucial, visto que, os recursos são considerados como facilitadores que potencializam o processo de ensino-aprendizagem, tais recursos favorecem as diversas formas de aprender tornando a aprendizagem mais significativa.

A escola, a fim de formar cidadãos mais preparados e qualificados para enfrentar a constante evolução, precisa repensar, com urgência, sua maneira de ensinar e educar. Nesse sentido, e considerando a diversidade existente na sala de aula atrelados ao fato de que os alunos aprendem de formas diferentes e em momentos diferentes, o uso de recursos variados permite que o professor amplie sua estratégia de ensino introduzindo novas possibilidades de aprendizagem, o que contribui para que a sala de aula deixe de ser um espaço de transmissão de conhecimento e se transforme em um espaço dinâmico de inclusão e participação ativa.

Souza (2007, p.111) entende que “todo material utilizado como auxílio no ensino e aprendizagem do conteúdo proposto deve ser aplicado, pelo professor, a seus alunos.” Portanto, todo material que pode contribuir para desenvolvimento do trabalho docente pode-se transformar em um instrumento auxiliar no processo de ensino-aprendizagem, desde que, o professor tenha clareza dos seus objetivos e compreenda as necessidades do educando, em cada situação de aprendizagem, para planejar a prática pedagógica, respeitando cada etapa da educação.

É função do professor tornar a aula mais dinâmica e atrativa, conduzindo o aluno à aprendizagem. Os recursos que compõem o ambiente de aprendizado são ferramentas capazes de ajudar o professor em sua ação pedagógica a mediar esse conhecimento. Nessa direção, Quirino (2011) destaca que assim como são diversas as formas de aprender, os recursos didáticos também são variados, sendo necessário que o profissional conheça e selecione o material, adequando o tema a ser trabalhado, ao público, bem com os objetivos a serem alcançados, considerando o perfil do aluno ou da turma.

Além de serem variados, os recursos didáticos se apresentam de diferentes formas, os mais comuns são: quadro de escrever, cartazes, computador, retroprojeter, slides jogos, mapas e músicas, entre outros (Freitas, 2016). Sobre este assunto Cerqueira; Ferreira, (2010). argumentam que:

De um modo genérico, os recursos didáticos podem ser classificados

como: naturais: elementos de existência real na natureza, como água, pedra, animais. Pedagógicos: quadro, flanelógrafo, cartaz, gravura, álbum seriado, slide, maquete. Tecnológicos: rádio, toca-discos, gravador, televisão, [...] computador, ensino programado, laboratório de línguas. Culturais: biblioteca pública, museu, exposições Cerqueira; Ferreira, (2010, p.1).

Conforme se observa, os recursos didáticos possuem uma classificação que são determinantes para que objetivos específicos sejam atingidos, isto é, essa classificação orienta a escolha da ferramenta para que a mesma possa colaborar com sua potencialidade, uma vez que cada recurso possui sua característica e sua aplicação. Os mesmos podem ser utilizados por diversas áreas do conhecimento e em todas as modalidades de ensino.

Além do mais, outros elementos do próprio cotidiano escolar podem ser ressignificados e transformados em recursos didáticos, desde que o professor reconheça como instrumento potente de mediação no conhecimento e considere as diversas maneiras pelas quais os alunos aprendem, isto é, a qualidade o uso depende de fatores como a intencionalidade do professor e aceitação do aluno quanto ao recurso.

Outro ponto que também merece destaque no que diz respeito à variedade de recursos didáticos é o crescimento do uso das tecnologias digitais como ferramenta da aprendizagem, visto que elas estão presentes no cotidiano dos alunos. Inserir-las na prática educativa configura-se como uma estratégia alternativa para melhorar as possibilidades de aprendizagem dos alunos, principalmente diante das novas exigências educacionais e sociais da contemporaneidade.

Atualmente, grande parte dos estudantes tem acesso à internet seja por meio de tablets, smartphones, notebooks, jogos eletrônicos, celulares, redes sociais e aplicativos de entretenimento. Desde muito cedo eles já são inseridos ao ambiente virtual, e se os alunos já estão expostos ao conhecimento através das telas, por que não as utilizar como ferramenta didática no processo de ensino e aprendizagem? Diante desse cenário, a escola deve pensar em novas formas de trabalhar o saber articulando as novas tecnologias educacionais (Chiofi e Oliveira, 2014).

Assim, como pode-se observar, os recursos pedagógicos são diversificados. No entanto, para que cumpram sua função didática é essencial que o professor tenha conhecimento sobre o equipamento ou recurso, e compreenda que uma ferramenta didática bem selecionada é aquela que dialoga com a realidade do educando. Para

isso, é necessário fazer escolhas metodológicas conscientes e alinhadas com as formas de aprendizagem demonstradas pelos estudantes.

Ainda que os recursos sejam variados, eles não devem ser utilizados de forma aleatória. É importante considerar algumas estratégias em sua aplicação, pois, quando utilizados de forma adequada, as estratégias de aprendizagem podem incentivar a interação do aluno durante as aulas, contribuindo para que o educando participe ativamente do processo de aprendizagem, além disso, melhora a qualidade de ensino. Sendo assim, algumas estratégias precisam ser consideradas antes mesmo da escolha do recurso. Diante disso, Querino (2011, p. 29) afirma que:

- Na escolha de determinado recurso de ensino a ser utilizado, deve-se ter em vista as metas a serem atingidas.
- Os resultados das aplicações dos recursos também dependerão da interação entre instrumentos e alunos, por isso, cabe ao professor estimular a atenção, o interesse, a participação ativa, etc.
- Algumas disciplinas dependem de uma maior aplicabilidade de certos recursos, portanto deve-se levar em conta a natureza da matéria ensinada.
- Quando o professor não tiver tempo para preparar e aplicar os recursos, deverá buscar outras alternativas como: utilizar recursos que exigem menos tempo e trabalho.

Nessa perspectiva, a escola precisa articular-se com os interesses dos alunos de forma contextualizada, ou seja, o conteúdo a ser aprendido precisa ter um significado para o educando, para que melhor assimilação. Nesse cenário, cabe ao professor identificar quais são as dificuldades dos seus estudantes e adotarem práticas de ensino estratégicas e favoráveis, considerando suas especificidades, pois cada educando exige uma intervenção diferente.

Diante das considerações, notamos que, embora existam diversos recursos didáticos que podem ser explorados e ou criados será necessário que o professor, como mediador do conhecimento, busque pela melhor alternativa que favoreçam o processo de ensino e aprendizagem, considerando a realidade local e a integração dos agentes envolvidos no processo. Vale ressaltar que todos os recursos didáticos são ferramentas complementares ao ensino, servem para facilitar o processo de ensino e aprendizagem e aprimorar a prática pedagógica, todavia não substitui a aula e nem o trabalho do professor.

### **3.2 - O uso dos recursos didático-pedagógicos na Educação Básica**

No ambiente escolar, o responsável pela sistematização do conhecimento é o professor e para isso, o uso de métodos e técnicas variadas tem um papel fundamental nesse processo. Logo, é importante pensar como esses educadores podem melhorar a sua prática pedagógica e assim contribuir com a qualidade do ensino que está sendo ofertada ao aluno, de modo que esse estudante tenha condição de transformar a sua realidade.

Como já foi previamente citado, os recursos podem ser utilizados por todos os estudantes em todas as modalidades e em todos os níveis de ensino, desde a Educação Infantil ao Ensino Médio, ou seja, toda educação básica. Conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 9.394/96

A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores (Brasil, 1996, art.22).

Nesse sentido, compreende-se que a etapa da educação básica é determinante na formação de uma pessoa, pois, é nesse período que se constroem os pressupostos necessários para a formação cidadã. Assim, a educação básica tem como objetivo desenvolver o aluno, com saberes necessários para o exercício da cidadania, atuação no mundo do trabalho e continuidade nos estudos.

A educação básica é composta pela: Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio. Na LDB, no art.29, a Educação Infantil é compreendida como a primeira etapa da educação básica. Sua oferta, geralmente, acontece em creches e pré-escola e atende crianças com faixas etárias de 0 a 5 anos.

O Ensino Fundamental é considerado como ciclo mais longo da educação básica, tendo duração mínima de nove anos e é subdividido em dois ciclos; anos iniciais e anos finais. Os anos iniciais, também é conhecido como Ensino Fundamental I, este, contempla do 1º ao 5º ano, e geralmente atende às crianças de 6 a 10 anos. O Ensino Fundamental II, ou anos finais, é dirigido a crianças em torno de 11 a 14 anos, e se estende do 6º ao 9º ano. E por fim, determinada como etapa final da educação básica temos o Ensino Médio.

Com base nas informações acima, observa-se que cada etapa da educação é direcionada a um público-alvo específico. No decorrer de cada fase os alunos são desafiados a desenvolver habilidades e competências que vão lhes permitir a

participar e intervir ativamente na realidade que o cerca. Assim, o ensino oferecido a cada faixa etária deverá ser capaz de contribuir para a evolução do cidadão, respeitando as fases da aprendizagem. Considerando esse ponto de vista, é fundamental destacar que os materiais educativos devem ser pensados, produzidos e explorados de forma adequada a cada etapa de ensino.

Embora a LDB defenda princípios relevantes como equidade e qualidade de ensino, ela não faz nenhuma menção direta à falta de recursos materiais nas instituições. Haja vista que, a ausência de materiais é uma realidade de muitas escolas, em especial na rede pública de ensino. Quando a escola não possui ferramentas pedagógicas adequadas para conduzir as aulas, os valores defendidos pela própria legislação de equidade e qualidade são comprometidos, prejudicando o processo de ensino e aprendizagem, principalmente nas escolas periféricas pois são as mais atingidas com descaso pelos estados e municípios.

As autoridades componentes, apesar de defenderem e ofertarem acesso de forma gratuitas à escola das camadas menos favorecidas, em determinadas ocasiões não oferecem condições mínimas que as assegurem, como condições de trabalho, condições de aprendizagem, funcionamento da escola, de recursos didáticos e infraestrutura, (Oliveira, 2015).

Assim, na tentativa de diversificar as aulas com práticas diferenciadas, muitas vezes alguns professores usam dinheiro do próprio bolso, para comprar materiais e recursos didáticos, oportunizando aos alunos a aprenderem de forma mais atrativa. Essa prática de residências de determinados educadores, ainda que parta de uma ação particular, não é a solução, na verdade revela uma fragilidade no sistema educacional brasileiro na oferta de condições básicas mínimas de trabalho e ensino.

Para lidar com a falta de recursos, reutilizar materiais que geralmente vão para o lixo e adotar estratégias com baixo custo pode ser uma possível solução ou possível alternativa. Na perspectiva de Campos (2017, p.3)

A utilização de materiais recicláveis nas escolas é uma alternativa econômica, prática e sustentável que pode despertar o interesse e estimular os alunos em relação ao aprendizado, fazendo com que haja participação e cooperação, tornando as aulas mais prazerosas e agradáveis.

Com isso, podemos perceber que a utilização dos materiais recicláveis favorece a participação do aluno nas aulas de forma mais ativa, considerando que um simples material que pode ser descartado pelo próprio aluno em casa ou até

mesmo em sala de aula pode ser transformado em um elemento potente para que o professor explique determinado conteúdo, tornando a aprendizagem tangível.

A utilização de materiais recicláveis para a criação de materiais didáticos pode não ser uma prática nova, porém é algo ignorado, esquecido ou desvalorizado por muitos profissionais da educação, em alguns casos são lembrados apenas em projetos em dia de reciclagem ou dia do lixo. Em sintonia com Freitas (2016), essa prática de utilizar materiais recicláveis para fins pedagógicos, além de favorecer a construção de conhecimentos voltados para a cidadania como a preservação dos recursos naturais e do ambiente, pode também contribuir no processo de autonomia da escola, garantindo que a falta de verba não seja impedimento para a criatividade e inovação em sala de aula.

Assim, materiais como tampinhas de garrafas, papelão, canudos, caixas de fósforo, isopor, garrafas PET, botões, entre outros, podem ser transformados ou incorporados na construção de materiais didáticos. Seguindo este mesmo pensamento, Campos (2017) afirma que é possível construir, a partir desses materiais recicláveis, modelos de materiais didáticos como a estrutura interna do corpo humano, um pulmão artificial, um coração artificial, o sistema urinário, o ciclo da água, os sistemas reprodutor e feminino e masculino, os constituintes básicos da célula, o sistema solar, dentre outros.

Campos (2017) também argumenta que não somente para serem aplicados aos ensinamentos das ciências, os recursos didáticos de baixo custo podem ser construídos e aplicados em todas as disciplinas, por exemplos, tampinhas de garrafas PET podem ser transformadas e letra do alfabeto, jogos podem ser criados de modo a formar a partir das letras; sílabas, palavras e até mesmo frases. Como também as mesmas tampinhas podem ser transformadas em números para trabalhar as operações básicas de matemática (somar, dividir, multiplicar e subtrair). Ou seja, os recursos didáticos criados a partir de materiais recicláveis podem ser usados por todas as áreas do conhecimento.

Outra forma de diversificar o ensino, utilizando os materiais presentes no cotidiano que seriam descartados é na construção de maquetes. Além de ter um custo mínimo e serem bem versáteis, a utilização de materiais como papelão, areias, terras, palitos, folhas secas, rolos de papel higiênicos, sacolas plásticas, caixa de remédio, algodão entre outros é importante pois possibilita a criação de texturas, estruturas e relevos diferentes. Para além disso, as representações em forma de maquete facilitam a assimilação na hora de entender determinados conceitos, visto

que, existem temas que são de difícil compreensão, pois não estão no campo de visão do aprendiz.

De fato, lidar com a realidade da falta ou a pouca oferta de recursos didático pedagógico é uma tarefa desafiadora por muitos professores, no entanto, é fundamental entender que, ainda que na escola os recursos sejam insuficientes ou inadequados e a escola não tenha condições financeiras para aquisição dos mesmos, a qualidade do ensino não deve ser reduzida. Sendo assim, mesmo diante de limitações orçamentárias, é possível promover avanços no ensino por meio de práticas bem direcionadas e intervenções pedagógicas contextualizadas.

### **3.3 - O papel do diretor na otimização dos recursos didático-pedagógicos.**

Cabe ressaltar que o professor não é o único responsável pelo fracasso escolar, pois, são muitos fatores que podem interferir na prática docente e por consequência enfraquece a qualidade de ensino. A instituição educacional é um espaço composto por diversos profissionais, por exemplo: o diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, supervisor escolar fazem parte da equipe diretiva de uma escola. Esses gestores estão envolvidos com o processo educativo, sendo assim, também são responsáveis pelos fracassos ou sucesso do processo educativo-pedagógico.

O acesso a uma educação de qualidade é um direito garantido por lei, no entanto, para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem, é vital que cada agente cumpra seu papel e trabalhe em harmonia assegurando as condições e o suporte necessários para que o ensino aconteça de forma concreta, garantindo ao cidadão o gozo desse direito. Para que isso ocorra, o espaço educativo precisa proporcionar condições que facilitem o crescimento do educando, que é autor mais importante nesse cenário.

Silva (2023, p.4) argumenta que

A efetividade do processo de ensino e de aprendizagem implica em garantir o acesso dos educandos à escola e, sobretudo, sua permanência e sucesso no processo educativo, propiciando condições favoráveis para o fortalecimento de sua identidade como sujeito do conhecimento.

Como se observa, apenas o acesso não é garantia que o aluno vai ter sucesso em sua trajetória acadêmica, para além do acesso, a escola e o sistema educacional precisam assegurar que o aluno tenha sucesso em seu processo formativo, criando

condições e possibilidades para que o mesmo se aproprie do conhecimento, pois educação de qualidade é um direito garantido a todos os cidadãos.

Nas palavras de Oliveira (2015) o meio escolar deve proporcionar determinadas condições que promovam o avanço do processo educativo do estudante. Isso quer dizer que, o espaço educativo precisa ser munido de características que convide o aluno a ser participante ativo em seu processo de aprendizagem, para tanto o espaço deve ser convidativo, envolvente e adaptável a condições, facilitando o acesso ao conhecimento.

Na instituição de ensino atuam pessoas com diferentes realidades, o gestor enquanto líder, é o articulador, aquele que tem como uma das funções dialogar e estabelecer ligações entres os diversos atores que participam da dinâmica escolar. Além disso, também é função do diretor a organização e administração de tudo que diz respeito ao ambiente escolar, isto é, faz parte das atividades do diretor, manter a organização e funcionamento da instituição em todos os aspectos; tanto administrativo como pedagógico.

Silva (2023, p.3), ao falar sobre as atribuições dos gestores escolares da rede pública Municipal de Ensino de Salvador, afirma que:

O Gestor Escolar desempenha múltiplas funções e atende às demandas diversas que dependem de sua ação gerencial. Deve possuir competências e habilidades que lhe permitam exercer [...] liderança para adotar medidas que levem à construção de uma escola efetiva, com base em uma cultura de sucesso,[...] alinhada aos princípios de uma gestão democrática e participativa.

Observa-se, portanto, que o diretor tem a função de garantir o bom funcionamento da instituição, promovendo um ambiente adequado tanto para o ensino quanto para a aprendizagem, com a colaboração da equipe no processo educativo. Em uma gestão democrática e participativa, a responsabilidade da promoção de uma educação de qualidade para todos os alunos não é somente do diretor, trata-se de um compromisso compartilhado. Contudo, a missão de envolver todos os segmentos da instituição de ensino, nas tomadas de decisões é do diretor.

Mesmo sendo o diretor o responsável pela organização e administração de tudo que se refere ao contexto escolar, este ainda assim depende, para o bom desempenho de sua função, “de políticas públicas favoráveis e de recursos disponibilizados pela Administração Pública Municipal e pelo Ministério da Educação através do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) sendo este o único recurso

que vem direto para a escola” (Costa, Neves e Tepedino 2019, p.3).

Criado pelo Governo Federal em 1995, O PDDE nas palavras de Costa, Neves e Tepedino (2019) constitui-se como um dos programas de financiamento mais importantes. Haja vista que, o programa visa prestar assistência financeira, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial sustentadas por entidades sem fins lucrativos, desde que, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS).

Assim, como forma de oferecer assistência financeira, é realizado nas contas das instituições de ensino pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), de forma anual em parcela única, o repasse dos recursos do programa PDDE, ficando a cargo da escola utilizar os recursos de acordo com as determinações dos órgãos colegiados da instituição.

Conforme, Dourado (2006) os recursos disponibilizados nas escolas pelo PDDE poderão ser aplicados da seguinte maneira:

aquisição de material permanente; manutenção, conservação e pequenos reparos da unidade escolar; aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola; capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação; avaliação de aprendizagem; implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividades educacionais (Dourado 2006, p.65).

Posto isso, os recursos disponibilizados podem ser aproveitados de diferentes formas. Após repasse dos recursos oriundos do PDDE, a aplicação da verba fica sob responsabilidade da instituição, o gestor em articulação com os demais segmentos da comunidade escolar, organizam como será gasto e quais são as prioridades. Além do mais, o dinheiro recebido deve ser aplicado de forma organizada e planejada.

É nesse cenário que o papel do gestor escolar se destaca, pois ele atua como articulador, na construção e desenvolvimento das propostas pedagógicas da escola. No que diz respeito a sua atribuição, Silva (2023, p.4) afirma que compete ao diretor:

- Identificar necessidades e acionar mecanismos, a fim de proporcionar um ambiente físico adequado ao pleno funcionamento da escola.
- Assegurar o tombamento e responsabilizar-se pela guarda, conservação e manutenção dos móveis e equipamentos da escola.
- Otimizar o uso dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos.
- Suprir a escola com materiais adequados, que permitam aos professores e alunos desenvolverem atividades curriculares diversificadas.
- Promover campanhas, programas e

outras atividades para conscientização da comunidade escolar e local de preservação e conservação da escola.

Diante do exposto, evidencia-se que o gestor desempenha um papel fundamental, pois ele direciona o trabalho escolar contribuindo para mitigação dos impactos gerados pela falta ou insuficiência das implicações que acabam recarizando a educação. Consoante a isso, as boas práticas de um gestor impulsionam a qualidade do ensino, desde que o mesmo esteja alinhado com proposta de educação defendida pela escola.

#### **4- A GESTÃO NA ESCOLA PÚBLICA, OS RECURSOS, O FINANCIAMENTO E AS POSSIBILIDADES DE MELHORIAS DO AMBIENTE ESCOLAR**

É sabido que em algumas instituições os recursos financeiros são limitados. É necessário que a equipe gestora, com o objetivo de contribuir para a melhoria do ambiente escolar, adotem estratégias a fim de otimizar os recursos disponíveis. Nesta sessão, a discussão é voltada para o financiamento do sistema educacional público e como acontece a gestão da escola pública, além de conhecer os mecanismos legais que viabilizam o processo de construção da gestão escolar democrática e autônoma.

##### **4.1 Financiamento da educação básica e autonomia da escola para a aquisição de materiais**

Uma educação de qualidade é uma das principais metas das instituições de ensino. Assim sendo, o gestor e os demais agentes pedagógicos são fundamentais neste processo, tendo a responsabilidade de desempenhar suas funções da melhor forma possível, dedicando-se a superar as implicações para a construção de um ensino eficaz, além de lutar para que os direitos assegurados pela legislação, sejam efetivamente cumpridos. Essas lutas são cruciais para a concretização do direito a uma educação de qualidade.

Um dos desafios em algumas escolas da rede pública é a falta de recursos financeiros como obstáculos para implementação de projetos que visam melhorar a qualidade de ensino. De fato, os objetivos educacionais de uma instituição são comprometidos, se por ventura, os recursos necessários não estiverem disponíveis no momento certo. Muitas vezes, os recursos não acompanham a urgência da realidade da escola.

Nesse sentido, é fundamental que o profissional que desempenha o papel de diretor, conheça os mecanismos de apoio e financiamento da educação para conduzir da melhor forma as mudanças necessárias e transformar a escola em um lugar propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral do educando. Além disso, uma das funções do gestor é saber administrar de forma eficiente tantos dos recursos disponíveis como os processos referentes à aquisição de bens para instituição, para isso será necessário organização e planejamento.

É sabido que, os principais recursos destinados à educação, conforme Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, provém das três esferas governamentais: a União, o Distrito Federal e os

Estados e os Municípios, em regime de colaboração, esses entes federativos são responsáveis pelo financiamento e manutenção da educação básica. Apesar de funcionar sob regime de coparticipação, cada esfera possui a sua responsabilidade.

No artigo Art. 212. da Constituição Federal de 1988, é explorado com detalhes o percentual mínimo de arrecadação das receitas que devem ser aplicadas em educação por cada ente federativo,

Art. 212. A União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os Estados, o Distrito Federal e os Municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL,1988).

Como se observa, a captação dos impostos ainda é a principal fonte de investimento da educação pública. A fim de garantir um investimento mínimo por aluno e também para assegurar que os recursos alcancem todas as regiões do território nacional, a LDB nº 9.394/1996, em 2007, criou o Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), que foi substituído pelo então Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Dourado (2006) afirma que existem vários programas, projetos, ações e fontes alternativas que direcionam recursos para as escolas, desenvolvidos pelo Ministério da Educação, por meio das suas secretarias e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE que visam não só apoiar a oferta da educação, mas também de melhorar a qualidade do ensino:

- Programa Nacional de Transporte Escolar - PNTE
- Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar - Pnate
- Programa Nacional de Saúde do Escolar – PNSE
- Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE
- Programa Nacional do Livro Didático – PNLD
- Programa Nacional Biblioteca da Escola – PNBE
- Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE

Assim sendo é importante que o gestor domine todos os caminhos e mecanismos pelos quais os recursos chegam às escolas. Cabe destacar as ações, assim como as definições das prioridades devem ser gerenciadas com a participação de toda comunidade escolar.

A fim de cumprir o propósito do nosso trabalho, ficaremos na análise apenas de um programa, o Programa Dinheiro Direto na Escola PDDE. Esse é o programa considerado por especialistas na educação como um dos mais importantes quando se fala em investimento na educação, isso por que esse recurso oferece a instituição de ensino mais autonomia, reduzindo a espera por burocracias, facilitando a resolução de problemas. Como já foi mencionado nesse trabalho, o PDDE não se limita apenas a uma única finalidade, ou seja, os recursos advindos do programa podem ser aplicados em diversas circunstâncias, o que permite que cada escola tenha a liberdade para agir de acordo com sua realidade.

Além de estar inteiramente relacionada com a prática democrática, a autonomia escolar é elemento fundamental, haja vista que, permite que o diretor, pelo papel que assume, tenha mais liberdade para planejar suas ações e estabelecer prioridades junto com os Conselhos Escolares, de forma mais rápida, sem depender tanto de burocracias e assim consiga resolver as mudanças e desafios do dia a dia.

Ao falar sobre autonomia Barros (1996, p. 17) afirma que a “autonomia é, por isso, uma maneira de gerir, orientar, as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis”. Como se vê, a autonomia está relacionada com a identidade do local onde se está inserido, não tem nenhuma relação com a independência de ajuda externa. Para o autor, a autonomia está relacionada com a capacidade de organização das dependências de acordo com os princípios estabelecidos pelo próprio grupo.

Nessa direção, a autonomia permite que a instituição planeje e desenvolva seus projetos de forma mais personalizada, isto é, uma educação específica para atender às necessidades da comunidade escolar, valorizando sua história, cultura e valores que deseja transmitir.

Na visão de Barros (1996) é impossível vislumbrar o funcionamento democrático de uma organização escolar e a sua adaptação à especificidade de seus alunos e de suas comunidades sem considerar a realidade em qual a escola está inserida. Assim sendo, é difícil vislumbrar a construção de uma autonomia que proporcione o desenvolvimento de uma gestão escolar democrática, sem a participação dos diferentes atores.

A aquisição de materiais na escola, sobretudo pública, é um assunto muito sensível e muito necessário para discutirmos no contexto atual, pois se trata de um

processo considerado essencial, porque a instituição de ensino precisa possuir condições de oferecer os recursos necessários para que o aluno tenha uma educação de qualidade.

Portanto, alguns procedimentos legais precisam ser considerados referentes à aquisição de materiais, principalmente quando se trata de comprar um bem público, por isso, existem normas e princípios que fundamentam esta prática e precisam ser obedecidos.

No contexto da administração de um bem público, sabemos que é indispensável o cumprimento de alguns critérios, visto que, todo bem que é público está sujeito a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), isto quer dizer que existe uma legislação que orienta as normas para a gestão das finanças públicas.

Quando a equipe gestora entende ou identifica a necessidade de adquirir algum tipo de material mobiliário, visando o bom funcionamento da instituição como por exemplo: cadeira, carteira, quadros, armário, mesa de professor, banco e etc, ou aquisição de equipamento de grande porte com: microscópio, geladeira, fogão. Será necessário que a escola, por meio da direção, realize a abertura de um ou mais processos, obedecendo às determinações legais que estabelecem as bases de contratações e serviços, esses processos são chamados de licitações.

Com esse entendimento em mente, destacamos que as licitações são importantes, haja vista que, a mesma tem como objetivo regular a aquisição de bens e serviços públicos que são essenciais para manutenção e funcionamento do ensino, assegurando transparência na gestão do recurso público.

Contudo, nem todas as demandas que surgem no ambiente escolar necessitam de licitação. A nova Lei de licitação de nº 14.133/2021, estabelece normas gerais de licitação e contratação para a Administrações Públicas. A referida legislação garante que em algumas situações a licitação pode ser dispensada, o que permite que a gestão realize de forma imediata a contratação de serviços e materiais educacionais, com mais agilidade sem tantas burocracias.

No contexto educacional, existem três situações em que a própria Lei de licitação, esclarece a dispensa de licitação para aquisição de materiais ou contratação de serviços. Vale destacar que ausência de licitação não significa falta de transparência, até porque a escola precisa documentar todo o processo, justificando a necessidade.

*Situação 1:* compras de materiais escolares ou de escritórios de baixo custo,

exemplo: papel, caneta, tinta para impressora, pilotos etc. O limite estabelecido até o momento é de 17.600 \$, conforme a Lei de Licitações.

*Situação 2:* Emergência ou calamidade pública; nesse caso o ideal é consertar o mais rápido possível e garantir a segurança de todos, exemplo: desastres naturais, problemas estruturais, problemas elétricos ou faltas de itens que são essenciais.

*Situação 3:* Fornecedor exclusivo, essa situação se aplica quando determinado produto ou serviço é fornecido somente por uma única empresa, por exemplo: materiais didáticos aprovados por órgãos oficiais.

Freitas (2013) destaca que cada situação deve ser analisada cuidadosamente, e para isso é necessário que o diretor conheça os meios legais e os mecanismos disponíveis de aquisição de bens para a própria escola, para que as contratações sejam realizadas de modo seguro, atendendo aos critérios de transparência, eficiência e legalidade no uso do dinheiro público, haja vista que a responsabilidade pela gestão do patrimônio da escola é do diretor. É ele que responde pelos bens que compõe a ambiente escolar, isso inclui a estrutural predial até os materiais de consumo.

Na perspectiva de Freitas (2013), qualquer que seja a forma ou o meio de obtenção de um produto ou serviço, o gestor escolar, profissional que conheça profundamente as necessidades da escola, deve justificar formalmente a necessidade para as contratações, ainda que não dependam de licitações, pois para uma gestão que se propõe a ser transparente, é fundamental obedecer aos processos. Essa conduta demonstra responsabilidade na aplicação dos recursos destinados à educação e compromisso com a qualidade do ensino.

É importante esclarecer que não é somente a dispensa de licitação, que vai transformar a realidade da escola, mas sim as mudanças que ocorrem no dia a dia, no contexto escolar, durante a prática pedagógica; a realização de intervenções necessárias feitas no momento certo; e o acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico desenvolvido pela equipe. Portanto, por mais que exista a flexibilização das medidas administrativas para aquisição de tais materiais, é importante reconhecer que o que vai transformar a escola é o compromisso de todos envolvidos no processo.

Principalmente em escolas da rede pública de ensino, que dependem de recursos provenientes do poder público, realizar intervenções no momento adequado é mais que fundamental, é crucial, pois essa prática garante a continuidade e qualidade do processo de ensino-aprendizagem, contribuindo significativamente para a oferta de uma educação de qualidade. É nesse ponto que a gestão se destaca, pois,

uma liderança preparada consegue otimizar recursos, implementar estratégias inovadoras e promover um ambiente de aprendizagem.

## **5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O gestor escolar enfrenta muitos desafios, sobretudo em escolas públicas, onde os recursos frequentemente são limitados. Assim, este trabalho teve como propósito abordar alguns desafios enfrentados pelo gestor, especialmente, no atendimento às necessidades de aprendizagem dos alunos mesmo diante da insuficiência de recursos. Diante dos vários desafios encontrados, nossa pesquisa apresentou a falta de recursos didáticos e as limitações orçamentárias como principais obstáculos que influenciam diretamente na qualidade do ensino e na atuação pedagógica na instituição.

Assim, diante das pesquisas e leituras realizadas durante o processo, foi possível notar que os recursos utilizados pelo sistema público de ensino são orientadas por leis, especialmente, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei de Nº 9.394/1996). Estas leis regulamentam a distribuição e aplicação dos recursos destinados a educação. Portanto, faz-se necessário que o gestor como líder, conheça os mecanismos legais de captação de recursos para escolar e explore novos meios além de ter a habilidade de gerenciar os recursos disponíveis, a fim de superar as limitações orçamentárias.

Foi possível verificar que existem diversos mecanismos que permitem a participação da comunidade na gestão escolar. Os conselhos escolares, o Projeto Político Pedagógico, as reuniões de pais e pedagógicas, e o regimento escolar todas essas ferramentas de participação visam a uma educação de qualidade. Isso acontece porque possibilitam que a tomada de decisões aconteçam de forma coletiva, além de permitir que a comunidade debata e planeje, em conjunto, as ações a serem desenvolvidas.

A pesquisa apontou que desde a antiguidade os recursos didáticos atuavam como ferramentas facilitadoras no processo de ensino e aprendizagem. Afinal, desde os tempos antigos já existia um cuidado com a facilitação da assimilação do conhecimento. Os mais velhos utilizavam a contação de história ou a transição oral como forma de tornar o ensinamento mais concreto. Os materiais que tinham disponíveis para serem utilizados como recursos, eram os objetos do próprio cotidiano como:

galhos de árvore, pedras brutas, martelos, pontas de lanças e entre outros. A incorporação dos recursos tem como objetivo tornar o ensino mais atrativo dinâmico e significativo.

Uma vez compreendida a importância dos materiais alternativos e recursos didáticos no processo de ensino e aprendizado, foi possível perceber que, embora não seja uma prática nova, a utilização de materiais recicláveis para confecções de ferramentas de apoio pedagógico, ainda é uma opção, visto que a maioria desses materiais estão inseridos no cotidiano dos educandos. Isso contribui para que o aluno tenha uma aprendizagem significativa, além de ter um baixo custo na confecção desses materiais.

A falta ou as insuficiências de recursos didáticos, de fato, é desafiador para muitos professores. No entanto, foi possível compreender que, mesmo que os recursos sejam insuficientes, a qualidade do ensino não deve ser reduzida, pois os recursos didáticos, apesar de serem considerados como ferramentas potentes nas mãos do professor, são ferramentas complementares ao ensino, servem para facilitar o processo de ensino e aprendizagem e aprimorar a prática pedagógica, todavia não substitui a aula e nem o trabalho do professor.

## 6 - REFERÊNCIAS

BARROSO, Bruna Luana. **A atuação da Companhia de Jesus na América Portuguesa**. ANPH-BRASIL- 30º Simpósio Nacional de História, Recife, 2019. Disponível em:

[https://www.snh2019.anpuh.org/resources/anais/8/1553046751\\_ARQUIVO\\_HISTORIASOCIALDAEDUCACAOPARAOENVIO.pdf](https://www.snh2019.anpuh.org/resources/anais/8/1553046751_ARQUIVO_HISTORIASOCIALDAEDUCACAOPARAOENVIO.pdf). Acessado em julho de 2024.

BRASIL, **Constituição Federal**. Art. 6, inciso VI, VIII, 1988. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650554/artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988#>.

BRASIL. Constituição (1934). Lex: **Constituição dos Estados Unidos do Brasil**, de 16 de julho de 1934. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm). Acesso em: 02/01/2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)  
Acesso em: 03/01/2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CAMPOS, Suzana Kélita Rosa; EPIFÂNIO, Maristela Lima Figueiredo Guimarães. Uso de modelos didáticos construídos com materiais recicláveis para o ensino de Ciências no Ensino Fundamental. In: **Anais do Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UEG (CEPE)(ISSN 2447-8687)**. 2017.

CERQUEIRA; FERREIRA. **Recursos didáticos na educação especial**. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 2002.

CHIOFI, Luiz Carlos; OLIVEIRA, Marta Regina Furlan de. **O uso das tecnologias educacionais como ferramenta didática no processo de ensino e aprendizagem**. Londrina, UEL, p. 329-337, 2014 Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biologia), Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Cruz das Almas, 2015.

COSTA, Ediane Alexandre da; NEVES, Paulo Fernando; TEPEDINO, Raquel de Almeida. **Gestão dos recursos escolares: pequenos detalhes, grandes desafios**. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, n. 000156, 21 jan.

DA SILVA, Roberta Morais. **O DIREITO À EDUCAÇÃO DE ACORDO COM AS CONSTITUIÇÕES BRASILEIRAS**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 3, p. 1475-1495, 2023.

DE SOUZA, Salete Eduardo; DE GODOY DALCOLLE, Gislaire Aparecida Valadares. **O uso de recursos didáticos no ensino escolar**. Arq Mudi. Maringá, PR, v. 11, n. Supl 2, p. 110-114 p, 2007.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Conselho Escolar e o financiamento da educação no Brasil**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006.

DUARTE, Gedeão Paulino; CABRAL, Miqueias. **Gestão educacional e qualidade de ensino: perspectiva de professores de uma escola pública da zona leste de Manaus sobre a característica da gestão educacional e a qualidade de ensino**. Semana Acadêmica Revista Científica, v. 1, p. 1-16, 2017.

FREITAS, Olga Cristina Rocha de. **Equipamentos e materiais didáticos**. 2013.

Gil, Antônio Carlos, 1946, **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

GOMES, Adriano Ramos. **Ensino público no Brasil: primórdios (1759-1827)**, Public education in Brazil: early days (1759-1827). Instrumento Crítico–Revista de Estudos da Linguagem, n. 5, p. 15-32, 2019.

JESUS, José Santos de et al. **Gestão democrática participativa na escola pública**. 2019.

**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** ( Lei nº 9.394/96 ). 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**.

**LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola-teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 23ª edição. Editora Loyola, São Paulo, Brasil, 2009

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MACIEL, Lizete Shizue Bomura; SHIGUNOV NETO, Alexandre. **A educação brasileira no período pombalino: uma análise histórica das reformas pombalinas do ensino**. Educação e pesquisa, v. 32, n. 03, p. 465-476, 2006.

MARTINIÁK, Vera Lúcia; GRACINO, Eliza Ribas. **A construção histórica da gestão escolar e o projeto político pedagógico como instrumento de articulação da gestão democrática**. Linguagens, Educação e Sociedade, n. 30, p. 188-206, 2014.

MAXIMILA, Karine Dias. **Reuniões pedagógicas: espaço público para reflexão e produção de conhecimento**. 87p. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) - Universidade Federal do Pampa, Campus Jaguarão, Jaguarão, 2019.

MELO, Josimeire Medeiros Silveira de. **História da educação no Brasil**. João Pessoa: UFPB, 2012.

OLIVEIRA, Cintiane Cunha Santos. **O uso dos recursos didáticos no ensino de ciências em uma escola pública de Governador Mangabeira/BA**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biologia) Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. **Cruz das Almas**, 2015.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, v. 36, n. 03, p. 763-778, 20

QUIRINO, L. V. **Recursos didáticos: fundamentos de utilização**. 2011. 31 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em geografia). Universidade Estadual de Paraíba–UEPB, Campina Grande, 2011.

SECO, Ana Paula; AMARAL, Tania Conceição Iglesias do. **Marquês de Pombal e a reforma educacional brasileira**. Faculdade de educação da UNICAMP, São Paulo, 2006.

SEPÚLVEDA, Catia Vieira: **A importância da gestão escolar democrática e participativa para aprendizagem dos alunos: uma revisão de literatura**-Salvador 2021

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 200

SILVA, Andressa da Costa Manholer et al. **A importância dos recursos didáticos para o processo ensino-aprendizagem**. Arquivos do MUDI, v. 21, n. 2, p. 20-31, 2017.

SOUZA, Meirijane Santos. **Gestão escolar: o papel do gestor escolar nas instituições de ensino pública**. 2021.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Papirus Editora, 2013.