



Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores

Challenges of school management in the perception of principals

Marinalva de Sousa Barbosa¹

RESUMO

A gestão escolar é uma função importante no sistema de ensino. Quando o diretor busca, na superação de desafios, ofertar serviços educacionais de qualidade, a culminância é a elevação dos índices de qualidade na educação. Este estudo objetivou determinar os desafios da gestão escolar na percepção dos diretores. A metodologia caracterizou-se por apresentar enfoque quantitativo, finalidade básica estratégica, pesquisa de campo com dados primários de alcance temporal transversal de desenho não experimental. Foi possível levantar a teoria em torno do modelo gerencial de gestão que permitiu organizar a gestão escolar nas dimensões gestão de pessoas, gestão de processos institucionais escolares e gestão de resultados. O resultado determinou a gestão de pessoas como a dimensão mais desafiadora e a motivação o maior desafio da gestão escolar.

Palavras-chave: Desafios da gestão escolar. modelo gerencial. Gestão de pessoas. Gestão de processos. Gestão de resultados.

ABSTRACT

School management is an important function in the educational system. When the principal seeks, by overcoming challenges, to offer quality educational services, the culmination is the increase in quality indices in education. This study aimed to determine the challenges of school management as perceived by principals. The methodology was characterized by a quantitative approach, strategic basic purpose, field research with primary data of transversal temporal scope of non-experimental design. It was possible to raise the theory around the managerial model of management that allowed organizing school management in the dimensions of people management, management of school institutional processes and results management. The result determined people management as the most challenging dimension and motivation the greatest challenge of school management.

Keywords: Challenges of school management. managerial model. People management. Process management. Results management.

INFORMAÇÕES

Histórico do Artigo:

Submetido: 20/02/2023

Aprovado: 28/02/2023

Publicação: 08/03/2023



¹ Doutoranda em Ciências da Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental - UTIC/PY. Professora da Rede Estadual de Educação do Estado do Maranhão.
marinalvabarbosa100@gmail.com

1. Desafios da gestão escolar na percepção dos diretores

O Programa de avaliação de estudantes, segundo o Brasil (2020), apresenta como resultado nacional do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, por Estado apresentou a média dos estados brasileiros, ficando em 6.1 nos anos iniciais, 4.7 nos anos finais do Ensino Fundamental e 3.9 no Ensino Médio numa escala de 0 a 10 em 2019.

Neste contexto, os diretores assumem responsabilidades práticas que estão além de sua competência. Há casos em que o diretor se sente sobrecarregado em virtude de uma administração que Lück (2000) descreve como administração por crise que ficou conhecida pela expressão “apagando incêndio”. Desta forma, pela complexidade da instituição escolar, gerenciá-la não é uma tarefa simples, e, requer dos seus diretores o enfrentamento de inúmeras situações cotidianas para a concretude das atividades fins da escola. Assim, é necessário determinar os desafios dos diretores escolares para que estes possam conhecer os caminhos para superá-los, melhorando sua atuação.

Disso emerge a seguinte questão central balizadora da investigação: Quais os desafios da gestão escolar na percepção do diretor? As questões específicas são: Quais os desafios da gestão escolar de pessoas na percepção dos diretores? Quais os desafios da gestão escolar de processos institucionais escolares na percepção dos diretores? Quais os desafios da gestão escolar de resultados na percepção dos diretores?

O objetivo geral do estudo foi determinar os desafios da gestão escolar na percepção dos diretores e os objetivos específicos foram identificar os desafios da gestão escolar de pessoas na percepção dos diretores, os desafios da gestão escolar de processos institucionais escolares na percepção dos diretores, os desafios da gestão escolar de resultados na percepção dos diretores

O estudo delimitou-se epistemologicamente nas Ciências da Educação, limitou-se na gestão educacional, pautando-se na abordagem da gestão gerencial que surgiu nos anos 1990. Segundo Ruiz e De Lima Marinheiro (2015), essa abordagem trouxe ideias do setor empresarial para a educação o que considera inovador, pois é visto como o “novo modelo para a gestão da coisa pública.” (p. 612). De modo que “A gestão educacional nessa perspectiva, deve ser realizada por meio do planejamento estratégico [...]” (Araújo; Castro, 2011 citados por Ruiz & De Lima Marinheiro, 2015, p. 613) com foco nos resultados. Uma gestão escolar em que o

diretor busca, na superação de desafios, ofertar serviços educacionais de qualidade, que, em larga escala, culminaria na elevação dos índices de qualidade na educação, esperados por toda a sociedade faz-se necessária. Para De Lima (2022, p. 207), “o trabalho de gestão escolar se tornou importante no contexto educacional é reconhecida pela importância da participação consciente das pessoas nas decisões sobre a orientação de seu trabalho.”

Ter clareza dos desafios da gestão escolar contribui para a eficácia da gestão, sendo importante que o diretor e as redes de ensino reconheçam a importância da função do diretor e invista em sua qualificação. A gestão escolar é uma função tão importante quanto desafiadora na escola. Destarte, entende-se por desafios da gestão escolar na percepção dos diretores, a luz do constructo das definições até aqui desenvolvidas, os desafios que devem ser enfrentados pelo diretor de escola na gestão de pessoas, na gestão dos processos institucionais escolares e na gestão dos resultados para a melhoria da educação formal. Esta importância se deve a responsabilidade que o diretor assume e a complexidade do seu trabalho.

2. Desafios da gestão escolar de pessoas

A função da gestão de pessoas, conforme Mascarenhas (2008) citado em Silveira e Maestro Filho (2013), pode ser considerada como um elemento estratégico relevante, assumindo papéis e práticas mais relacionados à esfera estratégica das organizações. Chiavenato (2014) especifica quatro funções administrativas a serem desempenhadas pelo planejamento, organização, direção e controle que serve para “ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas por meio das pessoas que formam sua equipe. Com sua equipe, o executivo alcança metas, objetivos e resultados.” (p. 13). Bergue (2020) corrobora com a importância de gerenciar o componente humano nas organizações e contribui: “Não há como pensar em gestão estratégica sem que passe pelas pessoas. São pessoas que formulam, que executam, que avaliam e aperfeiçoam a estratégica. [...] A gestão deve facilitar a produção colaborativa da estratégia entre as pessoas” (p. 55)

O aporte do conhecimento da Administração para a educação é enriquecedor porque o diretor pelo modelo empresarial gerencial enfrenta os mesmos desafios na gestão das pessoas que os executivos de grandes empresas. Chiavenato (2014) ressalta que o gestor precisa da colaboração de pessoas através de trabalho em equipe para alcançar os resultados. Diferentemente das tradicionais empresas, o

diretor escolar gerencia pessoas de diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar de modo que gerenciar a escola implica gerenciar estudantes, professores e demais funcionários, pais e comunidade escolar.

Lück (2009) ao estudar a gestão de pessoas destaca que o diretor é um líder, e, comotal, deve desenvolver competências nessa área. Assim “No exercício dessa liderança, o diretor leva em consideração, em conjunto, diversos aspectos da gestão de pessoas, a saber: motivação, formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades, capacitação profissional, comunicação, relacionamento interpessoal.” (p. 84). O diretor deve, portanto, observar esses aspectos da gestão de pessoas para realizar a gestão escolar eficaz, conforme conhecimentos trazidos da educação, da administração, da psicologia e de outras áreas correlacionadas.

3. A motivação das pessoas para se envolverem nos processos educacionais

No contexto da gestão escolar, a motivação pode ser utilizada como forma de reconhecimento e adoção de estratégias que para Lück (2009) criam na escola a pedagogia do sucesso, tais como: “[...] compartilhamento das boas experiências; a organização compartilhada do esforço e orientação para melhores resultados; a tomada de decisão colegiada [...]” (p. 85). Ao diretor compete orientar e estimular a motivação da equipe escolar, promovendo:

i) uma boa organização do trabalho; ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua; iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais; iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos; v) limpeza, segurança, tranquilidade; vi) relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais; vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir; viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009, p. 85).

Todos estes processos mobilizadores e motivacionais servem para facilitar participação e promover um ambiente educacional que garanta a formação dos alunos e suas aprendizagens. “O processo de aprendizagem do aprendiz ocorre a partir da obtenção de conhecimentos, habilidades e ambientes, por intermédio da experiência, do estudo ou do ensino.” (PONTES, 2021, p.81)

Para tanto a equipe escolar deve ser orientada para a “realização de suas necessidades pessoais, de desenvolvimento e a sentirem satisfação em seu trabalho e em participar de uma organização de aprendizagem dinâmica, viva, organizada, atuante e competente.” (LÜCK, 2009, p. 85).

4. A formação da equipe de trabalho para a participação conjunta

Segundo Coutinho (2022, p.156), “a educação tem uma importante corrente por se tratar do que chamamos de transformação social pelo seu papel formativo.” A noção de que a “educação é um processo complexo e contínuo que demanda esforço conjunto de inúmeras pessoas, de diversos segmentos e contextos com diversas perspectivas de atuação” está presente em (LÜCK, 2009, p. 86), mas é tão antiga que foi atribuída a uma aldeia africana: “é necessária toda uma aldeia para educar uma criança”. A “unidade de propósito” de Lück (2009) conversa com “participação conjunta” de Chiavenato (2014) e convergem para a ideia de que os elementos dos grupos devem ser parceiros. Parceria é, segundo Ferreira (2009), “reunião de pessoas para um fim de interesse comum” (p.1493). Então não basta formar os grupos é indispensável que este grupo tenha o objetivo comum, as mesmas metas e propósitos que são:

i) o cultivo do mesmo ideário educacional; ii) o respeito pela legislação, normas e regulamentos educacionais; iii) o entendimento dos objetivos educacionais a nortearem as ações específicas de cada setor ou área de atuação; iv) a adequação de interesses pessoais aos interesses sociais e educacionais; v) a existência de práticas de comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal abertas, frequentes e sistemáticas; vi) formação de redes de interação; vii) transformação de progressos individuais em progressos coletivos; viii) dinâmica de grupo equilibrada e diligente; ix) ação interativa com objetivos compartilhados, dentre outros aspectos; x) transformação de desenvolvimentos individuais em desenvolvimento coletivo. (LÜCK,2009, pp. 86-87)

A formação da equipe de trabalho é um desafio para os diretores, pois segundo Lück (2009), só se efetiva com “[...] um esforço coletivo para resolver problema ou produzir um resultado, compartilhando responsabilidades por esse resultado”. (p.87).

5. O compartilhamento de responsabilidades com os demais colaboradores da escola

O compartilhamento de responsabilidades exige do diretor a criação do sentido de responsabilidade colegiada para a criação de condições de tomada de decisões conjuntas de modo que as pessoas se esforcem pela melhoria do desempenho e dos resultados. Isto envolve o desenvolvimento da equipe “tanto o aumento da capacidade das partes envolvidas em contribuir individualmente quanto o aumento da capacidade da equipe para funcionar como um time”. (LÜCK, 2009, p 87).

Paro (2016) destaca “O papel do educando no processo de produção do pedagógico se dá não apenas na condição de consumidor e de objeto de trabalho,

mas também na de sujeito, portanto de “produtor” (ou coprodutor) em tal atividade.” (p. 41). O estudante deve ser ativo no processo de aprendizagem e de avaliação da aprendizagem. A metodologia de ensino deve ser ativa. Projetos voltados para o protagonismo devem ser desenvolvidos.

[...] a possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico. (HORA, 2007, p. 49 citado por MELO, 2019, p.06).

A participação da comunidade escolar na gestão da escola é um desafio a ser enfrentado. O diretor deve, portanto, agir para que ela ocorra em favor da democratização da gestão. Segundo Libâneo (2004) “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (p.102). A participação efetiva de todos deve ocorrer na perspectiva de oferecer condições que favoreçam o exercício da cidadania.

6. A capacitação da equipe educacional para o desenvolvimento do trabalho escolar

A capacitação profissional, segundo Lück (2009), “constitui-se em processo sistemático e organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais”. (p 88). Ao organizar capacitação de equipes para a realização do trabalho escolar, o diretor deve primar pelo desenvolvimento de competências profissionais necessárias ao sucesso da escola.

O desafio, portanto, consiste em conceber a escola como um ambiente educativo, onde trabalhar e formar não sejam atividades distintas. A formação, para McBride (1989) citado por Nóvoa (1995), deve ser encarada como um processo permanente, integrado no dia-a-dia dos professores e das escolas. Lück (2009) lista uma sequência de ações necessárias:

[...] observação, análise e feedback [...]; realização de grupos de estudo e oficinas práticas [...]; promoção de troca de experiências e de material pedagógico [...]; estudo sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação [...]; criação de portfólios individuais [...]; planejamento de implementação e incorporação de novas aprendizagens e conhecimentos em novas práticas profissionais. (pp. 88-89).

Este conhecimento fundamenta-se na administração e trata-se do processo de desenvolver pessoas que envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância. (Chiavenato, 2014, p. 14). É importante, portanto, que o diretor favoreça a capacitação e incremento no desenvolvimento profissional e pessoal não só de professores, mas de todas as pessoas que atuam na escola inclusive do próprio diretor.

7. A comunicação eficaz na escola

O ato de comunicar é uma ferramenta de liderança. Jackson e Marriot (2012) citados por Zanatto (2017) destacam que “o líder não é um líder apenas por um papel formal, e sim, as posições de liderança e liderados são dinâmicas e visam atingir aos objetivos organizacionais.” (p 20). A Liderança situacional para Zanatto (2017) se guia nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento” (p. 22), de onde derivam o líder determinado, o líder persuasivo, o líder que compartilha e o líder que delega.

A comunicação é utilizada, portanto, para capacitação profissional, motivação, formação de equipes, compartilhamento de responsabilidades, relações interpessoais e pode ocorrer diretamente ou por meio de tecnologias tais como apontadas por Roberto e Ferreira (2017) que explicam: “Os aparelhos utilizados nas relações humanas de modo geral para a realização de algum tipo de comunicação e transmissão de informação ou conhecimento é chamado pelos especialistas por “Tecnologias da Informação e Comunicação” (TIC)” (p. 18).

Para Brasil (2006) é importante que o diretor estabeleça comunicação regular entre a equipe escolar, pais e comunidade, pois “[...] a existência de uma comunicação organizacional eficaz, direcionada aos públicos da organização de forma estratégica, permite que esta se destaque em relação às demais, representando um diferencial competitivo” (KUNSCH, 2006 citado por ZANATTO, 2017, p. 19). A comunicação é o meio pelo qual a gestão escolar pode tornar-se eficaz uma vez que além de promover aprendizagens organizacionais, estabelece os relacionamentos entre as pessoas, o que resulta em efeitos positivos sobre o clima na organização escolar, favorecendo bons resultados educacionais.

8. A qualidade das relações interpessoais na escola

Integrando os conceitos de comunicação e relacionamentos interpessoais, Lück, (2009) assevera:

A responsabilidade do diretor escolar pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo e, portanto, pela rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la, a fim de que represente fenômenos sociais de natureza educacional e produtivos na promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (p.134).

Depreende-se que a responsabilidade do diretor é orientar os processos de comunicação e as relações interpessoais para promoção das aprendizagens. Lück (2009) cita Carl Rogers (1981) para enfatizar que “educação é processo de relacionamento interpessoal, que envolve a comunicação. Esses processos envolvem muitas nuances e sutilezas, nem sempre observadas, reconhecidas e compreendidas, de que resulta uma limitação nos processos educacionais.” (p. 134).

Do ponto de vista da responsabilidade do diretor, passou-se a observar se o diretor “envolve os pais e a comunidade na gestão da escola [...] a comunicação da escola com os pais e a comunidade é frequente [...] os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria [...] o diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade [...] o diretor promove eventos na escola de interesse da comunidade [...] a direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza que a sua participação faz diferença no desempenho dos alunos [...] toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmônica” (BRASIL, 2006, pp. 84-88). O que corrobora a ênfase na pessoa do estudante e torna a gestão do estudante um desafio para os diretores uma vez que a eficácia dessa gestão depende a qualidade da própria educação.

9. Desafios da gestão de processos institucionais escolares

A gestão contemporânea, para Oliveira, B. C. B. de (2019), caracteriza-se “pela valorização das diferenças, dos conhecimentos interdisciplinares e da ciência numa perspectiva holística.” (p.180). Dentre os fundamentos que constituem o atual Modelo de Excelência em Gestão (MEG), segundo a mesma autora, estão pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, geração de valor e orientação por processos.

Em consonância com esta concepção, nas escolas, o diretor fundamentado em bases legais gerencia os processos administrativos, pedagógicos e financeiros:

“No âmbito dos processos de organização e gestão escolar, a Constituição Nacional, em seu artigo 208, inciso VII e a LDB 9.394/96, em seu artigo 15, asseguram à gestão escolar a autonomia nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira.” (MARANHÃO, 2015, p. 16). Nesta ótica, a gestão dos processos deve se alinhar e integrar à gestão de pessoas e de resultados. Apresenta-se, desse modo, para o diretor o desafio da visão sistêmica em que ocorre “A passagem de uma ótica fragmentada da educação, para uma ótica organizada pela visão de conjunto” (LÜCK, 2007 citada por LÜCK, 2009, p. 106).

10. Gerenciamento embasado em um plano de gestão da escola

Um indivíduo que pretende ser diretor para gerir de forma eficaz uma escola deve antes de tudo ter um plano de gestão que atenda às necessidades da comunidade, pois “É a capacidade de ir e voltar entre o concreto e o conceitual, de compreender as questões específicas e generalizar de modo criativo sobre elas, que produz estratégias de sucesso, [...]” (MINTZBERG, 2010, p. 169).

Mintzberg (2010) tece considerações sobre a importância da programação do trabalho, apontando que “[...] a programação do gerente pode ter uma enorme influência sobre todos os membros da unidade: tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade”. (p. 63). Disto conclui-se que o diretor que planeja, define suas competências e responsabilidades, atua de forma coerente e consciente nas diversas dimensões da gestão escolar.

A síntese é a própria essência da gestão: reunir tudo na forma de estratégias coerentes, organizações unificadas e sistemas integrados. É isso que torna a gestão tão difícil - e, ao mesmo tempo, tão interessante. Não é que os gerentes não precisem de análise, é que eles dela necessitam como insumo para a síntese. (MINTZBERG, 2010. p. 170)

O diretor deve elaborar o Plano de Gestão Escolar que, segundo Souza (2018), contém identificação, introdução ou apresentação, justificativa, objetivos, metas, estratégias, avaliação, cronograma, referências bibliográficas, local e data, assinatura dos candidatos a diretor e vice-diretor. (p.32). A vantagem da utilização do plano de gestão é uma gestão organizada que realiza os processos coerentes com as necessidades da comunidade, que sabe o que faz e para que faz, portanto, pode empreender esforços nos pontos corretos e atingir os resultados esperados, podendo tornar a gestão fácil e interessante.

11. Garantia do funcionamento dos órgãos colegiados escolares

O Conselho Escolar é um órgão colegiado consultivo e deliberativo representado pelos segmentos da escola (professores, administrativo, alunos, pais). Conselho Escolar é uma das denominações recebidas no Brasil para as Unidades Executoras – UEx. O sucesso da educação para Ação Educativa (2008) citada por Lück (2009) pode ser observado na atuação dos Conselhos na gestão escolar, evidenciando a democrática. Lück (2009) define o Conselho Escolar como:

[...] entidade de direito privado, sem fins lucrativos, vinculada à escola, tendo como objetivo a gestão dos recursos financeiros, transferidos para a manutenção e desenvolvimento do ensino. [...] O princípio básico é a busca da promoção da autonomia da escola com a participação da comunidade, em suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. (p. 73)

É importante saber que o pleno funcionamento do Conselho Escolar permite a movimentação dos recursos da escola. O diretor deve, portanto, mantê-lo em pleno funcionamento, o Conselho de Classe e demais órgãos colegiados em pleno funcionamento. Para tanto, cumpre conhecê-los e realizar os processos necessários para o pleno funcionamento. Esses processos envolvem ações de realizar reuniões e eventos, produzir documentos, dar publicidade, estimular participação.

12. Manter atualizado os documentos estruturantes da escola

Os documentos estruturantes são aqueles que dão suporte legal e teórico para a gestão da escola. O Regimento Escolar é o documento que normatiza todas as ações realizadas na escola. É obrigatório em todas as escolas brasileiras, devendo ser elaborado e atualizado em conformidade com a legislação educacional superior vigente. Cabe ao diretor manter-se atualizado para periodicamente proceder à organização de estudos para atualização, dar publicidade e garantir o cumprimento do Regimento Escolar.

O PPP – Projeto Político Pedagógico “Constitui-se em um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional do cotidiano escolar, de uma forma refletida, sistematizada e orgânica” (VASCONCELLOS, 1995 citado por LÜCK, 2009, p 38). Todas as escolas têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica também referida na mesma lei como projeto pedagógico da escola. (Lei 9.394, 1996)

Entretanto, tornar esse processo de elaboração do PPP democrático é “Outro desafio que os gestores precisam driblar, no contexto educacional, para que a gestão seja efetivamente democrática, é a mobilização dos docentes para que haja

participação de todos na construção do Projeto Político Pedagógico (PPP).” (LUCKESI, 2011, citado por FERREIRA, 2018, p. 99). O diretor deve, portanto, realizar ações voltadas para a elaboração, a execução, o acompanhamento, a avaliação e atualização, utilização do Regimento Escolar e do Projeto Político Pedagógico seja através de formação de grupos de estudo e sistematização, realização de reuniões, dando publicidade do conteúdo, realizando ou fazendo realizar as ações nele determinadas.

13. Implementar os planejamentos na escola

Planejamento é palavra que permeia todas as ações desenvolvidas na escola, porém, o planejamento, como observa Mintzberg (2010), é um dilema, um enigma: “[...] Este enigma olha de dentro para fora, analisando como planejar, criar estratégias e simplesmente pensar, quanto mais pensar no futuro, em um trabalho tão corrido e frenético.” (p. 167). O planejamento é descrito como desafio por Godoy et. al., (2011):

Um dos maiores desafios dos gestores educacionais, bem como, de suas instituições, é conceber e elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situação-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados. (p.87)

O desafio para os gestores está na elaboração porque o planejamento é dinâmico e participativo e deve ser concedido a partir de situações problema, mas utilizando-se de uma visão estratégica que busca resultados. O planejamento é complexo e apresenta-se em diferentes tipos: “Assim, três tipos de planejamento coexistem em ambiente escolar: Planejamento Educacional, o Planejamento Curricular e o Planejamento de Ensino”. (LUCKESI, 2011, citado por FERREIRA, 2018, p. 96).

O primeiro e mais amplo é “O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana.” (LÜCK, 2009, p. 32). Como exemplo tem-se a Base Nacional Comum Curricular - BNCC que é fruto de um planejamento educacional e lançou desafios sobre os gestores escolares: “O desafio da gestão passa por administrar a escola e seus sujeitos para a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, para resolver demandas da vida cotidiana, para o exercício da cidadania e do mundo do trabalho.” (Ribeiro, 2020, p.

146). Diante das mudanças impostas pelo planejamento educacional, a gestão escolar precisa estar atenta a alguns aspectos:

[...] fornecer orientação a todo o grupo escolar; definir a missão para a escola; propor planejamento, a coordenação e a avaliação do ensino, bem como o currículo a nível escolar; promover e participar ativamente na formação e na aprendizagem de professores; propor o conhecimento de políticas educacionais internas e externas à escola; promover um ambiente favorável à aprendizagem. (HALLINGER & HECK, 1996 citado por RIBEIRO, 2020, p. 147)

O segundo tipo de planejamento é o curricular que neste momento se impõe pela necessidade de elaborar os currículos à luz da BNCC. Planejar, construir e implementar um novo currículo, que toma como referência competências e habilidades amparadas na BNCC, segundo Ribeiro (2020) “desafia a gestão escolar a refletir sobre suas posições políticas e concepções de homem e sociedade, de professor, de estudante e de toda a dinâmica da sala de aula. (p. 147).

O terceiro tipo é o Plano de Ensino e Aprendizagem (PEA) utilizado por Flauzino et. al., (2021) de modo que abranja a proposta curricular presente na Proposta Pedagógica da escola, os planejamentos dos componentes curriculares amplamente conhecidos como planos de curso até os planos de aula, passando pelos projetos escolares e projetos de intervenção.

Destaca-se, dentre os planejamentos, os projetos escolares e projetos de intervenção. A gestão de projetos é uma ferramenta para alcance dos objetivos organizacionais. Para o *Project Management Institute* (PMI) “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” e seu gerenciamento implica na utilização de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para o cumprimento dos objetivos”. (PMI, 2017 citado por CAMPOS, et. al., 2020, p. 02). O que diferencia, então, os projetos de outros planejamentos o prazo determinado para realizar ações que culminam com um evento.

diretor caberá a mobilização dos envolvidos no processo de produção, execução e avaliação dos planejamentos para garantir a relação teoria-prática em alinhado ao currículo.

14. Organização da rotina escolar

Rotina é um termo comum, mas “é na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação” (GALVÃO, 2004 citado por LÜCK, 2009, p. 128). Ainda em 2004, é atribuída ao diretor a responsabilidade “pelo

funcionamento administrativo e pedagógico da escola”. (LIBÂNEO, 2004 citado por DOS SANTOS & SILVA, 2021, p, 04). Por estes termos, o diretor realiza a gestão da escola fornecendo meios “adequados e suficientes para assegurar aos alunos, aos serviços administrativos e pedagógicos e aos professores todas as condições para desenvolvimento do trabalho e garantir qualidade de ensino”. (LIBÂNEO, 2008 citado por MARANHÃO, 2015, p. 38). O cotidiano escolar precisa ser estruturado, organizado e isto acontece através do que se costuma denominar de rotinas.

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso, a escola [...]. (LIBÂNEO, 2004 citado por DOS SANTOS & SILVA, 2021, p, 05)

Para Lück (2009) “O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional.” (p. 128). As rotinas organizam os processos na escola se desenvolvem em ciclos. Os ciclos curtos ocorrem diariamente ou em espaços de tempo inferior a um mês, os processos de ciclos intermediários são, por exemplo, frequência mensal, os processos de ciclo curto são aqueles que ocorrem com maior frequência, podendo ser até diários. Peres, (2020) conclui que será necessário o desenvolvimento de novas competências pelo diretor da escola:

[...] desafios pedagógicos e administrativos não faltam para o gestor escolar. Dessa forma, ele necessita desenvolver novas competências que advindas de novas interações e novos conhecimentos, que permitam uma reconfiguração interna para um pensar inovador, e que possibilite a sua participação no desenvolvimento de ações essenciais para esse novo presente da gestão escolar. (p. 25)

O diretor deve por estas reflexões manter-se aberto, pois enquanto algumas coisas nunca mudam, outras mudam sempre, pois, segundo Morin (2000), o novo brota sem parar, e, se não há como prever como ele se manifestará, deve sempre ser esperado.

15. Gestão da organização dos registros / arquivamento de documentação escolar

A organização dos registros integra os processos estáveis, pois é indispensável que o diretor promova na escola “a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais.” (LÜCK, 2009, p. 105). Para realizar um trabalho eficiente o

diretor deve organizar os registros e documentação do trabalho que realiza de modo que se possa a qualquer momento fazer uso das informações para tomada de decisões e prestar contas do trabalho.

O arquivo escolar apresenta mais comumente documentos de correspondência oficial (documentos recebidos e documentos expedidos) e processos dos estudantes. Segundo Ferreira e Bari (2019), o problema da gestão documental relativo ao Arquivo Escolar, tem origem no status social da função escolar, ou mesmo da comunidade acadêmica. Outro problema encontrado por Ferreira e Bari (2019) foi a desorganização. Disto concluíram que a gestão escolar não pratica claramente a Gestão Documental e é resistente a implantação do Diário Escolar Eletrônico. (Ferreira e Bari, 2019).

A forma de superar o desafio de realizar a gestão da organização dos registros e arquivamento de documentação escolar é, segundo Lück (2009), reconhecer que cabe ao diretor escolar supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, observando que o registro envolve não apenas organização, cuidado e conferência, mas, sobretudo, lisura, honestidade e sigilo de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados.

16. Gestão financeira alinhada com a proposta pedagógica da escola

A gestão dos processos financeiros envolve “assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização” (ROCHA & CARNIELETTO, 2007 citados por VANDESEN & FREITAS, 2009, p.13). O diretor escolar deve realizar o planejamento financeiro em observância com os artigos 12 e 15 da Lei 9394/96 que traz a responsabilidade dos estabelecimentos pela gestão financeira. O Desafio da gestão da execução financeira, de acordo com o estudo de De Lima Marinheiro et. al., (2018) aponta para problemas:

Os dados coletados e analisados apontam que a formação acadêmica dos gestores escolares diverge das atividades desenvolvidas na gestão dos recursos financeiros. Sem a formação devida, a execução dos recursos financeiros fica comprometida, o que refletirá na incidência de incoerências na prestação de contas. (p. 639)

O diretor deve buscar por este conhecimento de modo que realize a gestão desses processos com eficácia, ficando livre de sanções e contribuindo para a

melhoria da escola. A etapa de execução é importante para o sucesso na prestação de contas. O diretor deve atender às duas bases principais da prestação de contas que são a responsabilização e a fiscalização:

Accountability é um termo da língua inglesa que está diretamente ligado à prestação de contas, não tendo tradução literal para a língua portuguesa. [...], tem duas bases principais, a responsabilização e a fiscalização, sendo a responsabilização conectada a transparência dos atos e fatos ocorridos na administração, e a fiscalização auxiliando como forma de controle. (SCHEDLER, 1999 citado por PEREIRA et. al., 2019, p.03)

Quando o diretor não segue a legislação da prestação de contas, por ação ou por omissão, diversas são as consequências. O diretor deve, portanto, estar preparado para realizar os processos financeiros porque “Os recursos financeiros são elementos de extrema importância no contexto escolar e uma boa gestão deles pode possibilitar uma melhoria na qualidade da educação.” (DE LIMA MARINHEIRO et.al., 2018, p, 625). Qualidade esta que influencia e pode ser verificada nos resultados.

17. Desafios da gestão escolar de resultados

O trabalho do diretor é vinculado constantemente ao sucesso escolar, de forma que a sua competência chega a ser avaliada e percebida como reflexo dos resultados escolares. Sendo assim, o diretor passou a ser cobrado pelo cumprimento de metas essenciais para a qualidade da escola.

O discurso de qualidade nas escolas passou a ser proferido nos mais diversos espaços da sociedade. Esta meta de qualidade está posta como um desafio para os gestores escolares, que passaram a ser cobrados pelo desempenho dos alunos. A qualidade escolar como meta de trabalho gestor, não é apenas uma especialidade brasileira referendada pelos textos legais, mas constitui um desafio constante independentemente do país. (PASCHOALINO, 2017, p. 55)

Os desafios para a eficácia da gestão escolar passam inevitavelmente pelos resultados, no entanto, essa abordagem é relativamente nova. Os desafios da gestão escolar implicam pelo que se depreende de Lück (2009), voltar-se para o foco que deve ser na aprendizagem dos estudantes aproveitando as avaliações externas e volta-se também para a mudança de visão dos agentes da escola em relação a estes resultados. De modo que, como afirma Luckesi (2013), as avaliações são aliadas e servem para corrigir rumos em direção ao sucesso.

A gestão de resultados é, portanto, uma exigência legal para o alcance das metas estabelecidas, impondo para o diretor a identificação e solução de problemas da escola. Constata-se que a gestão dos resultados pressupõe uma avaliação que a anteceda, pois no ato de avaliar se realizam ações para identificar e coletar os

resultados, esses resultados precisam ser analisados e, como de nada serve obter resultados escolares e não os usar como ferramenta de gestão que possibilite ao diretor escolar explorar as oportunidades, evitar riscos e solucionar problemas, utilizá-los como estratégias de melhoria da escola. Retorna-se ao início desta explanação, apoiando-se nas ideias de Luckesi (2013) quando afirma que “O ato de avaliar importa coleta, análise e síntese”, para concluir que o diretor deve realizar a gestão dos resultados por meio da identificação, análise e utilização dos resultados para a eficácia da gestão escolar.

18. Identificação dos resultados da escola como estratégia de gestão escolar

Oliveira (2012) cita a investigação realizada por Vieira e Vidal (2010) para evidenciar os desafios dos gestores na organização dos processos institucionais e apontam o problema de capacitação; pois, segundo o autor, as mudanças ocorridas na escola possuem especificidades que requerem do diretor conhecimentos específicos para identificar as condições postas na comunidade escolar e justifica a importância de realizar o diagnóstico para iniciar uma sequência de ações necessárias para a realização da gestão de resultados. “Torna-se necessário saber diagnosticar a realidade institucional e as demandas da comunidade escolar para elaborar alternativas propositivas que apontem para a mudança dos processos que influenciam negativamente o ensino”. (OLIVEIRA, 2012, p.10)

Na dinâmica da identificação dos resultados, as avaliações são instrumentos para identificar o ponto de partida, diagnóstico; para identificar o andamento, processo e para identificar se os objetivos e metas foram atingidos, produto na realidade supracitada. Neste momento, o diretor deve utiliza-se de instrumentos de registro das ações realizadas na escola para ter dados concretos sobre a eficácia dos processos. Para tanto, são competências do diretor:

Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento. [...] Promove e orienta a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem dos alunos, de modo a identificar alunos e áreas de aprendizagem que necessitam de atenção pedagógica diferenciada e especial, de forma individual e coletiva. [...] Diagnostica diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos de sua escola, identificando variações de resultados em subgrupos e condições para superar essas diferenças. (LÜCK, 2009, p. 55)

Contudo, para que isto ocorra o diretor precisa primeiro refletir sobre a cultura da gestão de resultados, porque existe “[...] uma prática voltada para resultados”, mas que não se percebe uma “mudança na concepção dos processos avaliativos”

(GEWEHR, 2010, citado por MACHADO, 2012, p. 75). O diretor deve ter uma visão da avaliação diferenciada da visão dos professores e demais funcionários, devendo ser mais ampla porque compreende a avaliação de pessoas como também de todos de todos os processos que ocorrem na escola.

A identificação dos resultados pela realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar e pela avaliação institucional que ocorre quando o diretor se aproxima para realizar ações e identificar os dados apresentados nas avaliações supracitadas e se distancia para identificar dados gerais o que deve ocorrer também na avaliação da instituição. O diretor pode utilizar o instrumental do planejamento estratégico e de posse dos resultados identificados no perfil e funcionamento da escola, bem como identificados os dados necessários para a análise de indicadores de insumos e de processos, pode partir para o instrumento seguinte de avaliação institucional que se refere à análise de resultados.

19. Análise dos resultados da escola como estratégia de gestão escolar

Ao realizar a identificação dos resultados, o diretor tem em mãos dados sobre a instituição. Cabe destacar a importância de o diretor realizar a análise dos resultados identificados para compreensão dos desafios e oportunidades de contexto escolar. Análise essa que é uma condição para que o diretor consiga propor melhorias. Lück (2009) afirma que “Compreender o papel e os mecanismos da avaliação de resultados educacionais, tanto em âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como no interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes”. (p.56)

O diretor por estes termos analisa os resultados internos fruto do monitoramento e avaliação. Os resultados, para Brasil (2006) e Dalcorso (2017), são identificados na primeira etapa da avaliação institucional, “perfil e funcionamento da escola” serão analisados na segunda etapa, “análise dos critérios de eficácia escolar” em que é aplicado um instrumental aos membros dos segmentos escolares para realizarem a avaliação basicamente de indicadores de insumo e indicadores de processo.

A avaliação estratégica é uma ferramenta de gestão – seja de pessoas, processos, produtos e/ou atividades – que propicia a reflexão com o intuito de melhorar as ações empreendidas. [...] a avaliação estratégica leva à tomada de decisões e ao comprometimento com as mudanças e/ou melhorias. Para ser eficaz, demanda conhecimento do processo e de suas implicações, bem como de estratégias adequadas para lidar com cada situação. (DALCORSO, 2017, p. 80)

A avaliação estratégica permite tomada de decisão fundamentada. Esta avaliação demanda do diretor conhecimento dos processos institucionais escolares, não só dos processos desafiadores, mas de todos os processos desenvolvidos na escola e estrategicamente conhecer as implicações dos resultados que apresentam. A eficácia em relação aos resultados se dá, portanto, quando se realizam ações intencionais para alcançar a melhoria dos resultados. Na avaliação estratégica se realiza a reflexão para aprofundar o conhecimento sobre a instituição.

Deve-se observar se o diretor “promove a análise de desempenho dos estudantes com base em evidências científicas e utiliza os resultados para propor planejamento.” (BRASIL, 2006, p.08); “utiliza os resultados das avaliações externas para propor planejamento. [...] conhece e faz conhecer na comunidade escolar os resultados das avaliações externas.” (SAWICKI & PAGLIARIN, 2018, p. 37). Os autores tratam da forma e da finalidade da análise que Lück (2009) detalha. O diretor:

Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria. [...] Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, Prova Brasil, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SAEB, IDEB, Prova Brasil, Provinha, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional. [...] Adota sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino. (p. 55)

Portanto, tão importante quanto diagnosticar a situação da escola dentro de um contexto maior, é perceber que a realidade apresentada na análise é construída dentro da escola impacta diretamente no ensino e na aprendizagem e perceber que se pode intervir na realidade, pois a gestão eficaz utiliza a reflexão com um olhar para a melhoria da instituição.

20. Utilizar os resultados alcançados como estratégia de gestão escolar

A gestão de resultados utiliza os dados identificados e analisados como ferramenta de gestão que “permite promover uma visão mais objetiva, clara e ampla dos diversos desdobramentos do desempenho em relação a seus efeitos [...]” (LÜCK, 2009, p. 90). A ideia é que, embasado com os resultados identificados e analisados,

a visão se volte para a utilização desses resultados para a melhoria da gestão escolar e conseqüentemente da escola. Miranda et. al. (2020) enfatiza que aos diretores a responsabilidade de “[...] se apropriarem dos resultados dessas avaliações e estabelecerem planos de ação para que professores e demais educadores façam uso deles em benefício da melhoria da qualidade do ensino”. (p. 253). As mudanças necessárias poderão ocorrer a partir da utilização dos resultados, mas isto, segundo Oliveira (2012), requer do diretor as ações de:

Expor os problemas enfrentados de forma clara para a comunidade educacional, a partir de um diagnóstico realista e participativo, compreender as análises e sugestões e articular toda essa comunidade em torno da reformulação da proposta educacional e da implementação das ações construídas coletivamente [...]. (pp.10-11)

A palavra-chave é ação. Ação de identificar, analisar, implementar com e para a comunidade escolar. Quantas vezes nas escolas as duas primeiras etapas de identificação e análise foram realizadas e engavetou-se o trabalho? Os resultados como já mencionado não devem ter um fim em si mesmo. Eles devem impactar positivamente como nos ensina Viana(2005) citado por Miranda et. al., (2020):

Os resultados das avaliações não devem ser usados única e exclusivamente para traduzir um certo desempenho escolar. A sua utilização implica em servir de forma positiva na definição de novas políticas públicas, de projetos de implantação e modificação de currículos, de programas de formação continuada dos docentes e, de maneira decisiva, na definição de elementos para a tomada de decisões que visem a provocar um impacto [...]. (p. 262)

O autor trata a utilização dos resultados do desempenho dos alunos de forma ainda mais abrangente por gestores educacionais que podem direcionar políticas educacionais, modificar currículo e formação continuada, implantar projetos, ou seja, agir.

Dalcorso (2017) concluiu sobre o papel do diretor que ele pode contribuir para a melhoria da realidade educacional. “[...] Ser gestor, na sua concepção mais complexa, envolve a articulação nas várias dimensões da função e suas interlocuções. Será necessário assumir o seu papel de líder na construção de uma comunidade participativa e corresponsável na melhoria da educação”. (pp. 101-102). A melhoria é percebida pelos resultados. Esses resultados relacionam-se à responsabilização do diretor. Ação que está vinculada a participação dos demais colaboradores, que com o desenvolvimento de suas atividades na instituição escolar, constroem o seu cotidiano, e, conseqüentemente a cultura escolar de corresponsabilidade. No momento em que o diretor compreende a importância de

seu papel, assume que é líder dentro da escola, passa a ser gestor que articula as ações em várias dimensões, para de “apagar incêndios”, as mudanças ocorrem e as melhorias aparecem.

21. Metodologia

Este é um artigo realizado a partir do mestrado em ciências da educação. Utilizou o enfoque quantitativo. Quanto a sua finalidade, a investigação caracteriza-se por ser básica estratégica, uma vez que consiste em estudo teórico, no qual os conhecimentos nele produzidos poderão ser aplicados na realidade, sendo parte da solução de um problema. A investigação enquadra-se como pesquisa de campo, segundo o marco no qual se desenvolveu, pois o pesquisador foi até o sujeito pesquisado. Quanto ao alcance temporal, a pesquisa é transversal. O desenho da investigação foi não experimental, pois ocorreu sem manipular as variáveis. O nível de conhecimento esperado foi descritivo.

A população alvo desta investigação é censitária composta de diretores de escolas estaduais de ensino público situadas na zona urbana do município de Timon, correspondendo a um diretor por escola. A técnica empregada na coleta de dados foi inquérito ou enquete e o instrumento adotado foi o questionário fechado com questões policotômicas, com alternativas de resposta não desafiador, pouco desafiador, neutro, muito desafiador, extremamente desafiador, baseadas na escala Likert. Aplicou-se a estatística descritiva básica para análise dos dados.

22. Resultados

Nos resultados em relação aos desafios da gestão escolar de pessoas, verificou-se 46% de “Muito desafiador” e 16% de “Extremamente desafiador”, levando a conclusão de que 62% dos diretores se percebem desafiados, representando uma maioria expressiva. Por outro lado, 26% dos diretores se percebem pouco desafiados, 8% não se percebem desafiados e 4% se posicionam com neutralidade. O predomínio de “Muito desafiador” ocorreu nos seis indicadores desta dimensão com percentuais que vão de 36% a 58,3%.

Identificou-se, portanto, como desafios na gestão escolar de pessoas, motivar as pessoas para que se envolvam nos processos educacionais, formar a equipe de trabalho para a participação conjunta, compartilhar responsabilidades com os demais colaboradores da escola, buscar formas eficazes de comunicação na escola e trabalhar a qualidade dos relacionamentos interpessoais na escola. O resultado implica em elevado grau de dificuldade na gestão de pessoas, contudo cabe à figura

do líder (diretor) enquanto pessoa, uma postura que envolve em suas atitudes e suas ações a “aceitação a desafios” (LÜCK, 2008 citada por LÜCK, 2009, p. 77).

Reforça-se ainda que segundo a teoria dos traços de personalidades, Lück (2010), pessoas que assumem postura de liderança tendem a manter um nível elevado de perseverança e motivações. Essas pessoas diante das dificuldades e dos obstáculos se mantêm equilibradas. Então se considera “Muito desafiador” atuar com persistência na gestão de pessoas para realização dos objetivos que pretendem alcançar na gestão escolar

No tocante aos desafios da gestão escolar de processos institucionais escolares os resultados apresentam o predomínio de “Pouco desafiador” em quatro dos sete indicadores. Os percentuais gerais são de 43% para “Pouco desafiador”, 38,5% para “Muito desafiador”, 12% para “Não desafiador”, 4% para “Extremamente desafiador” e 2,5% se mantiveram neutros. Identificou-se, entretanto, como desafios da gestão escolar de processos institucionais escolares a gestão financeira alinhada com a Proposta Pedagógica da escola e implementar a elaboração de planejamento na escola. Os indicadores relacionados à gestão administrativa foram percebidos como “Pouco desafiador”. Na linha do tempo, a gestão pedagógica e administrativa foram as primeiras a surgir existindo desde o modelo burocrático de gestão.

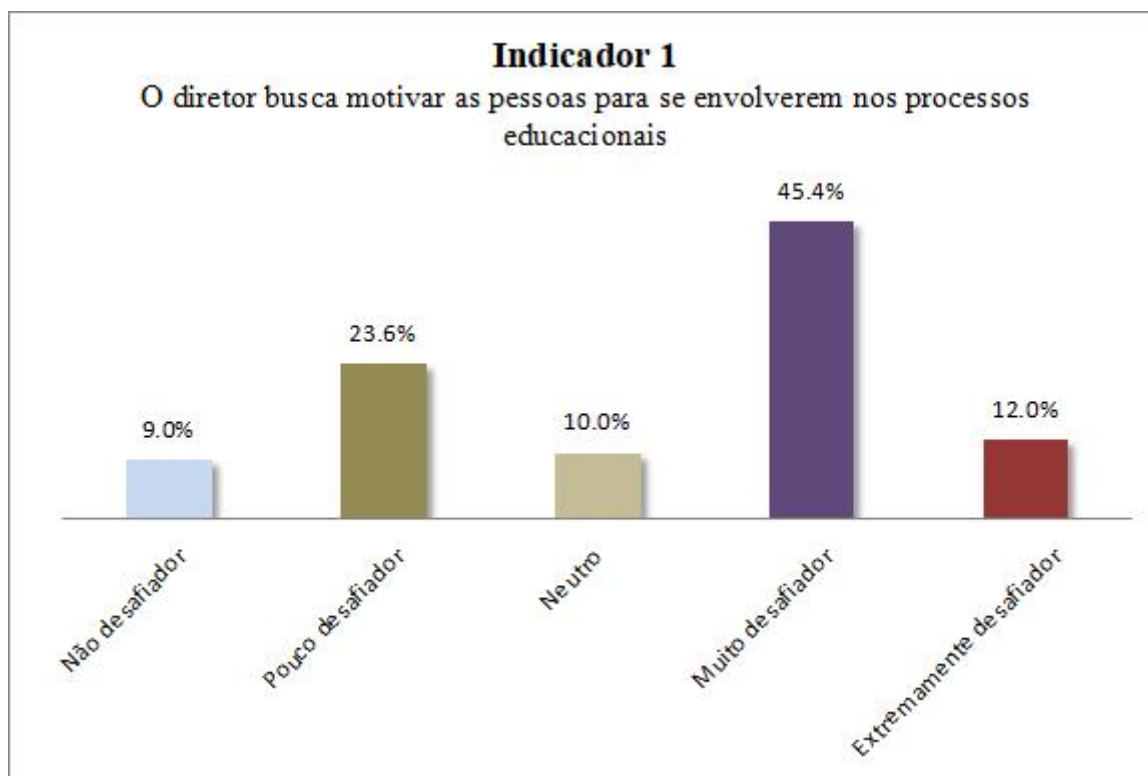
Quanto ao terceiro objetivo específico, os desafios da gestão escolar de resultados apresentaram no condensado um empate entre “Pouco desafiador” e “Muito desafiador” com 42%, 8% que percebem a gestão de resultados como “Não desafiador”, 7% percebem como “Muito desafiador” e 1% se manteve “Neutro”. Mesmo assim foi possível identificar que a análise de resultados da escola como meio para alcançar a eficácia da gestão escolar é o indicador que destaca como desafio nesta dimensão. Na gestão estratégica gerir os resultados é fundamental, pois são eles que dizem ao diretor a situação da escola, para que ele possa agir entendendo a situação através da identificação e da análise.

23. Considerações Finais

Em síntese, a análise revelou percentuais baixos de “Não desafiador” e de “Neutro” e percentuais expressivos que apresentam a percepção de algum grau de desafio seja ele pouco, muito ou extremo. O estudo dos desafios da gestão escolar na percepção dos diretores permitiu determinar que a gestão escolar de pessoas é a dimensão mais desafiadora, sendo a motivação o maior desafio e nela se deve

investir mais esforços. O gráfico abaixo aponta o indicador considerado como mais desafiador.

Gráfico 1 - motivar pessoas



Fonte: dados da pesquisa

O formato em que este estudo foi produzido contribui para ampliar o conhecimento sobre a gestão escolar, pois apresenta três novas dimensões de estudo e pode ser utilizado como parâmetro de diagnóstico dos desafios da gestão escolar, possibilitando ajustes na atuação profissional desta e de outras populações de diretores. Ao determinar os desafios, os diretores escolares são impulsionados a buscar os caminhos para superá-los.

Além de levar o diretor a utilizar estes resultados para refletir e intervir sobre a própria prática, os dados determinados podem ser utilizados, também, por gestores educacionais, gestores de secretarias ou responsáveis pelo setor de formação continuada das redes de ensino para tomar decisões e medidas práticas para enfrentar os desafios da gestão escolar.

Pode contribuir ainda para elaboração de programas de formação de diretores com o objetivo de impactar positivamente na prática dos diretores e para impulsionar novos estudos na área de gestão escolar. A ideia é que a clareza dos desafios da

gestão escolar contribui para a eficácia da gestão. O sucesso profissional do líder, do diretor da escola se traduz em qualidade da educação.

Referências

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Fórum, 2020.

BRASIL. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz**. FUNDESCOLA/PIPRO/FNDE/MEC, 2006.

BRASIL. **IDEB - Resultados e Metas do Brasil**. INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

CAMPOS, Marina Costa et al. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na universidade federal de alagoas utilizando o método Prado-MMGP. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Manoli Ltda, 2014.

COUTINHO, Raimundo Nonato. Gestão Escolar: Um Olhar sobre a Didática Construtivista na Práxis dos Professores da Rede Pública de Sobral-CE. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 3, p. 153-168, 2022.

DALCORSO, C. Z, **O planejamento estratégico: um instrumento para o gestor de escola pública**. Paco Editorial, 2017.

DE LIMA, Raimunda Vieira et al. Gestão Escolar e as Práticas Educativas na EJA: Educação Bancária e Emancipadora. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 4, p. 197-209, 2022.

DE LIMA MARINHEIRO, Edwylson; KÜHL, Carlos Alberto; RUIZ, Maria José Ferreira. A realidade e os desafios na gestão financeira das Unidades Escolares Municipais de Londrina-PR sob a perspectiva dos gestores escolares. **Revista Cocar**, v. 12, n. 24, p. 616-642, 2018.

DOS SANTOS, Eduardo Leite Oliveira; DA SILVA, Jardiel Marcos Santos. Gestão Escolar: da Formação Pedagógica às Práticas Administrativas dos Gestores Escolares. 2021.

FERREIRA, Giani Fernandes. A importância da gestão democrática no planejamento escolar **Revista Transformar**, v. 12, n. 2, p. 90, 2019.

FERREIRA, Shirley dos Santos; BARI, Valéria Aparecida. Gestão da documentação dos arquivos escolares no Brasil. **Revista Fontes Documentais**, 2019.

FLAUZINO, Rodrigo Humberto; PERES, Cristiane Martins; CARMONA, Fábio. A descoberta do plano de ensino e aprendizagem (peA) como instrumento reflexivo na docência. **Medicina (Ribeirão Preto)**, v. 54, n. Supl 1, 2021.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA; FLÁVIO, L. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES. **Revista Científica**, v. 3, n. 3, p. 77-89, 2011.

LEI 9394, 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Presidência da República, 1996.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da Escola: teoria e prática**. Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Revista gestão em rede**, n. 19, p. 8-13, 2000.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Editora Positivo, 2009.

LUCKESI, C. C. **Avaliação da Aprendizagem na Escola**. Irsas, 2013.

MACHADO, Cristiane. Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados. **Revista@ mbienteeducação**, v. 5, n. 1, p. 70-82, 2012.

MARANHÃO. Escola Digna: caderno de orientações pedagógicas gestão escolar. **SEDUC**, 1-96, 2015.

MELO, Raildalva Bastos Alves. Escola, família e gestão escolar uma breve discussão Teórica Sobre Novos Desafios No Contexto Contemporaneo. **Revista Científica de Iniciación a la Investigación**, v. 4, n. 1, 2019.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. (F. A. Costa, Trad.)Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Nonato Assis de; GARCIA, Paulo Sérgio; VERASZTO, Estéfano Vizconde. Avaliação em larga escala e seus efeitos na gestão escolar: a concepção dos diretores. **Revista da FAEEBA: Educação e Contemporaneidade**, v. 29, n. 57, p. 251-268, 2020.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Cortez, 2000.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente**. In Os professores e a sua formação. Publicações Dom Quixote- Instituto Inovação Educacional, 1995.

OLIVEIRA, B. C. B. de. Modelos para uma gestão eficaz: revisão teórica. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. 07(03). 173-188, 2019.

OLIVEIRA, R.C. A cultura política na formação do diretor escolar para os processos decisórios institucionais. **Anpae**. 1-15, 2012.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. Cortez, 2016.

PASCHOALINO, J. B. de Q. **Desafios da Gestão Escolar**. Studium Eficaz, 2017.

PEREIRA, L. B., PEREIRA, E. M., WEISS, V. P. A. & MARTINS, K. A. **A Execução Financeira do Programa Nacional de Alimentação Escolar em Municípios Goianos**. X Congresso de Administração e Contabilidade - AdCont. 1-15, 2019.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PONTES, Edel Alexandre Silva. A Práxis do Professor de Matemática por Intermédio dos Processos Básicos e das Dimensões da Aprendizagem de Knud Illeris. **Rebena-Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem**, v. 2, p. 78-88, 2021.

RIBEIRO, Marli Dias. A gestão escolar e a gestão da sala de aula: desafios e possibilidades a partir da BNCC. **Revista de Educação ANEC**, v. 48, n. 161, p. 142-157, 2020.

ROBERTO, Beatriz Aparecida Silva. Uma revisão bibliográfica sobre a importância das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS) para a prática pedagógica em sala de aula. 2017.

RUIZ, Maria José Ferreira; DE LIMA MARINHEIRO, Edwylson. A democratização da escola pública: velhos e novos modelos de gestão escolar. **Educação**, p. 605-618, 2015.

SAWICKI, Simone Salete; PAGLIARIN, Lidiane Limana Puiati. Gestão escolar e avaliação em larga escala: realidades, possibilidades e desafios. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 7, n. 16, p. 25-39, 2018.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter; DEL MAESTRO FILHO, Antônio. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional-uma análise teórica. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013.

SOUZA, S. G. M. de. **A implementação do plano de gestão escolar no processo de escolha de gestores nas escolas públicas estaduais nos municípios de Cocal e Ministro Andreazza em Rondônia**. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Juiz de Fora]. Repositório UFJF, 2018.

VANDRESEN, A. S. R. & FREITAS, M. do C. D. **Conhecimentos Administrativos Necessários para o Gestor Escolar**. Dia a dia da educação, 1-23, 2009.

ZANOTTO, M. P. **Aprendizagem, Comunicação, Liderança e Comprometimento Organizacional: Um Estudo no Grupo Beta**. [Dissertação de mestrado, Universidade de Caxias do Sul]. Repositório UCS, 2017.