

OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR DE ESCOLA PÚBLICA NA ATUALIDADE

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Edição 123 JUN/23 SUMÁRIO / 08/06/2023

CHALLENGES OF THE SCHOOL MANAGER IN PUBLIC SCHOOLS TODAY

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8017663

Cícero Madeiro da Costa¹

Chimene Kuhn Nobre²

RESUMO

Este artigo aborda os desafios enfrentados pelo gestor escolar de escola pública na atualidade e propõe uma série de competências e estratégias para enfrentá-los. O gestor escolar deve possuir habilidades de liderança, capacidade de tomada de decisões estratégicas, conhecimento pedagógico e administrativo, além de promover uma cultura de aprendizagem contínua, equidade e inclusão, parcerias estratégicas, gestão eficiente de recursos e tecnologias, e uma liderança inspiradora e engajadora. Essas competências e estratégias são fundamentais para promover um ambiente educacional de excelência, preparando os alunos para os desafios do século XXI. **Palavras-chave:** Gestor escolar. Desafios. Competências. Liderança. Cultura de aprendizagem.

ABSTRACT

This article addresses the challenges faced by school managers in public schools today and proposes a set of competencies and strategies to address them. School managers must possess leadership skills, strategic decision-making abilities, pedagogical and administrative knowledge, as well as promote a culture of continuous learning, equity and inclusion, strategic partnerships, efficient resource and technology management, and inspirational and engaging leadership. These competencies and strategies are crucial for promoting an environment of educational excellence, preparing students for the challenges of the 21st century.

Keywords: School manager. Challenges. Competencies. Leadership. Learning culture.

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar assume um papel de extrema relevância na busca por um ambiente educacional eficaz e na promoção da excelência acadêmica. Especialmente no contexto das escolas públicas, os gestores enfrentam desafios únicos e complexos que demandam não apenas habilidades de liderança, mas também uma capacidade apurada de tomada de decisões estratégicas. Além disso, é essencial que esses gestores possuam uma compreensão profunda dos problemas enfrentados pelo sistema educacional como um todo, a fim de lidar com os desafios específicos que surgem no âmbito escolar.

Contudo, a gestão escolar contemporânea encontra-se diante de um panorama complexo, permeado por inúmeras transformações sociais, tecnológicas e políticas. Essas mudanças têm impacto direto na dinâmica escolar, exigindo dos gestores um contínuo processo de adaptação e inovação. Nesse contexto, é fundamental identificar e compreender os desafios específicos que os gestores escolares de escolas públicas enfrentam atualmente, a fim de promover uma gestão mais efetiva e alinhada às necessidades dos alunos, professores e demais membros da comunidade educacional. (FERREIRA, 2007)

Diante do cenário educacional em constante transformação, emerge a seguinte problemática: quais são os principais desafios enfrentados pelos gestores

escolares de escolas públicas na contemporaneidade? Essa questão se torna ainda mais relevante diante da complexidade do contexto educacional, que inclui fatores como diversidade cultural, desigualdades socioeconômicas, avanços tecnológicos e mudanças nas demandas do mercado de trabalho. Nesse sentido, compreender os obstáculos enfrentados pelos gestores escolares permite identificar lacunas e oportunidades de melhoria na gestão educacional, visando à promoção de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade.

O objetivo deste artigo consiste em analisar e discutir a multiplicidade de desafios enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas na atualidade, buscando compreender a complexidade e a inter-relação desses obstáculos. Além disso, pretende-se identificar os fatores-chave que impactam a efetividade da gestão escolar, como a gestão de recursos, a formação e valorização dos profissionais da educação, o envolvimento da comunidade escolar e a implementação de práticas pedagógicas inovadoras. A partir dessa análise, o artigo buscará apresentar estratégias e soluções que possam auxiliar os gestores escolares a enfrentar tais desafios, promovendo uma gestão educacional mais eficiente e alinhada às necessidades dos estudantes e da sociedade como um todo.

A importância deste estudo reside na compreensão dos desafios enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas na atualidade, considerando-se a relevância do papel desses profissionais na transformação do ambiente educacional. Ao identificar e analisar os problemas específicos que afetam a gestão escolar, será possível desenvolver estratégias eficazes para superar tais desafios, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento integral dos alunos.

Além disso, o conhecimento gerado por esta pesquisa poderá embasar políticas públicas e iniciativas que visem fortalecer a educação pública, reduzir as desigualdades educacionais e promover uma formação cidadã mais abrangente. A relevância desse estudo transcende o ambiente escolar, impactando diretamente a sociedade como um todo, uma vez que a educação desempenha um papel fundamental na construção de um futuro mais próspero e igualitário.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo adotou a abordagem da revisão integrativa bibliográfica para analisar os desafios do gestor escolar de escola pública na atualidade. A revisão integrativa permite a síntese de diversos estudos, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada sobre o tema em questão.

Para realizar a pesquisa, foram utilizadas bases de dados acadêmicas, como Capes, Google Scholar e Scopus, bem como bibliotecas digitais e repositórios de teses e dissertações. Os termos de busca utilizados incluíram “gestor escolar”, “escola pública”, “desafios”, “educação” e “efetividade educacional”.

Inicialmente, foram selecionados artigos que abordavam diretamente os desafios enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas. Em seguida, foram realizadas leituras minuciosas e críticas dos artigos selecionados, buscando identificar os principais temas, conceitos e abordagens presentes na literatura.

A partir dessa análise inicial, foram identificadas categorias temáticas, que refletiam os desafios mais recorrentes enfrentados pelos gestores escolares. Essas categorias foram utilizadas como base para a estruturação e organização do conteúdo do artigo, permitindo uma abordagem abrangente e sistemática dos desafios.

Além disso, foram realizadas análises comparativas entre os estudos selecionados, buscando identificar semelhanças, diferenças e lacunas na literatura existente. Essas análises contribuíram para a identificação de possíveis soluções e estratégias que podem auxiliar os gestores escolares na superação dos desafios identificados.

Por fim, todas as informações relevantes foram sintetizadas e apresentadas de forma clara e coerente no corpo do artigo. As citações e referências bibliográficas seguirão as normas e diretrizes estabelecidas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A revisão integrativa bibliográfica adotada neste estudo permitiu a compilação e análise crítica de um conjunto diversificado de estudos, oferecendo uma visão aprofundada dos desafios enfrentados pelos gestores escolares de escolas públicas na atualidade. A metodologia adotada garantiu a qualidade e a robustez das informações apresentadas, contribuindo para embasar as discussões e as conclusões deste artigo.

3 O GESTOR ESCOLAR

As competências do gestor escolar desempenham um papel fundamental no sucesso da instituição de ensino e no alcance dos objetivos educacionais. Essas competências são variadas e abrangem diferentes áreas, desde liderança até gestão pedagógica, administrativa e de pessoas. (AMORIN, 2015)

No que diz respeito à liderança, o gestor escolar deve ser capaz de inspirar e motivar a equipe, estabelecendo uma visão clara e compartilhada, promovendo o engajamento de todos os membros da comunidade escolar. Além disso, é importante que o gestor saiba tomar decisões estratégicas, delegar responsabilidades de forma adequada e promover um ambiente de trabalho colaborativo, no qual a participação e o diálogo seja valorizado.

Na gestão pedagógica, o gestor deve estar atualizado em relação às práticas educacionais mais recentes, conhecer as diretrizes curriculares e ser capaz de orientar os professores em relação ao desenvolvimento de práticas pedagógicas de qualidade. Isso inclui o acompanhamento do currículo, a implementação de metodologias inovadoras, o estímulo à formação continuada dos professores e a avaliação do desempenho acadêmico dos alunos.

No âmbito administrativo e financeiro, o gestor escolar precisa possuir habilidades de gestão eficiente de recursos humanos, financeiros e materiais. Isso implica em uma adequada alocação de recursos, elaboração e acompanhamento do orçamento, implementação de processos administrativos eficazes e garantia do cumprimento das normas e regulamentos.

Além disso, as competências em gestão de pessoas são cruciais para o gestor escolar. Isso inclui a capacidade de se comunicar de forma clara e eficaz, ouvir e dialogar com a equipe, promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores e estimular um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. (DE MIRA, 2020)

Em suma, as competências do gestor escolar abrangem liderança, gestão pedagógica, administrativa, financeira e de pessoas. Ao desenvolver essas competências, o gestor estará preparado para enfrentar os desafios da gestão escolar, promovendo um ambiente educacional de qualidade, engajando a equipe escolar e contribuindo para o sucesso dos alunos.

3 A GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar, se baseia em três pilares fundamentais, que são: Gestão Pedagógica, Gestão Financeira e Gestão de Pessoas. E aí, para se alcançar uma gestão escolar de sucesso é preciso, segundo Wastowski (2022, p. 241), que,

O gestor escolar participa das questões que envolvam todas as áreas da escola, inclusive a pedagógica, pois através de uma organização pedagógica que seja bem gerenciada oferece uma melhor forma de ensino. O gestor escolar necessita conhecer toda a realidade da escola e participar efetivamente de todos os acontecimentos para que desta forma consiga traçar quais as metas ele deve seguir para que se obtenha o sucesso esperado e para que os alunos possam ter uma educação de qualidade, para que o ensino-aprendizagem seja de fato um norteador para a vida acadêmica do aluno.

A partir dessa perspectiva, percebemos que, a gestão pedagógica é crucial para uma gestão escolar de sucesso, sendo a mais importante. No entanto, o gestor escolar precisa estar presente em todos os espaços da escola, conhecer a realidade onde a escola está inserida. O conhecimento acerca da gestão escolar, sobretudo, na escola pública, tem se defasado muito nos últimos anos, isso porque a maioria dos casos, o cargo de gestor escolar tem ficado para indicação política dos atuais chefes de executivos, comprometendo a educação pública no País.

Entender o papel dos gestores escolares, em uma dimensão democrática, enquanto um processo pedagógico é importante para que possamos desprender-se da visão que os considera como gerentes da escola. O trabalho deve ser pedagógico e objetivar a efetiva aprendizagem dos alunos. Mas não é possível dicotomizar a questão administrativa da pedagógica que exercem, pois no ambiente escolar, elas estão interligadas.

Nessa perspectiva, vemos claramente que o diretor/gestor escolar é o pilar central do funcionamento da escola, e sobre ele recaem todas as responsabilidades, seja desde o funcionamento administrativo, seja financeiro, seja pedagógico. Embora, antes de todos os outros aspectos, o mais relevante é de fato o de educador, despertando sempre para o bem-estar dos alunos dentro da Instituição Escolar. A própria Lei 9.394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, especifica a qualificação para a ocupação do cargo, que deve ser de qualquer curso da área de licenciatura para poder fazer jus a ocupação do cargo de gestor escolar. (BRASIL, 2005)

É verídico que a formação de servidores públicos, no Brasil, é fruto de grandes movimentos internacionais, como afirmam Alves e Bispo (2022, p. 227),

A ênfase na formação de servidores públicos foi influenciada, a partir da década de 1980, pela New Public Management (Paz & Odelius, 2021). Esse movimento, que se iniciou nos Estados Unidos e na Europa, invadiu as reformas

administrativas em todo o mundo com o discurso de tornar a gestão mais estratégica, eficiente e eficaz aos moldes de gestão da administração de empresas.

Nesse aspecto, percebemos que esse movimento nasceu no berço dos Estados Unidos, onde se espalhou por toda a Europa e disseminado pelo mundo, e então a partir da década de 80, ganha mais força ainda a fim de tornar a gestão pública, um instrumento moldado a partir da empresa privada.

Adentrando na área da formação da gestão pública escolar, Alves e Bispo (2022, p. 227), especificam que,

[...] no contexto da educação, não foi diferente. Na verdade, a Administração Escolar surgiu sob a influência das concepções técnico-científicas. Essa influência tem se intensificado nos tempos atuais, pois os estudos mostram que a formação dos gestores escolares é tratada como protocolar no que tange ao cumprimento das metas do Plano Nacional de Educação, uma vez que desconsidera os verdadeiros anseios dos gestores no seu cotidiano.

Nota-se que a formação do Gestor escolar, ainda é tratado como apenas para cumprimento de um requisito, ou seja, não há uma seriedade sobre uma cobrança fiscalizadora sobre a formação coerente do gestor escolar, com isso, vemos os índices cada vez mais caindo, a qualidade de ensino fica comprometida, uma vez que o olhar pedagógico fica a cargo muitas vezes, apenas do coordenador pedagógico e do próprio professor. Percebe-se que o percurso formativo do gestor escolar no Brasil representa uma lacuna nas políticas de educação, que ficaram em segundo plano (ALVES & BISPO 2022).

No Brasil a formação do gestor escolar vem se arrastando até os dias atuais, com uma ampliação da discussão, porém, pouco valorizada pelos gestores públicos dos poderes executivos. Recentemente, em 2021, o Ministério da Educação, lançou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, com o objetivo de direcionar a atuação desse profissional com as competências e habilidades para o exercício da profissão.

O escopo da Matriz apresentada neste documento é o de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino. (BRASIL, 2021).

O documento é composto com base em cinco pilares, que são: I) Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente (avaliação e monitoramento dos professores, investimento no desenvolvimento profissional de professores, manutenção de culturas colaborativas de trabalho); II) Definir metas, avaliações e responsabilidades (destaca-se a autonomia/discrecionalidade do diretor para estabelecer metas e planejar, além do uso de dados para beneficiar os estudantes); III) Gestão estratégica dos recursos (uso estratégico dos recursos humanos e financeiros, alinhando-os aos propósitos pedagógicos); IV) Sistema de Liderança (atuação para além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras escolas para a troca de experiências e boas práticas).

Com esse documento normativo, fica mais claro e objetivo, o trabalho do gestor escolar frente a gestão de uma escola pública.

4 DESAFIOS NA ATUALIDADE

O gestor escolar é um líder que tem a importante tarefa de gerir uma escola de maneira eficiente e eficaz. No entanto, ele enfrenta diversos desafios no seu dia a dia, que vão desde questões burocráticas até a gestão de pessoas e a promoção da aprendizagem.

Uma das principais funções do gestor escolar é gerir pessoas, desde professores até funcionários administrativos e de apoio. Segundo Lück (2014), a gestão de pessoas é um dos principais desafios enfrentados pelos gestores escolares, pois envolve lidar com a diversidade de perfis e expectativas dos indivíduos que compõem a equipe escolar.

Além disso, o gestor deve ser capaz de promover um clima organizacional favorável ao trabalho em equipe e à colaboração entre os membros da equipe. Para isso, é importante que ele tenha habilidades de liderança, comunicação e resolução de conflitos, conforme defende Hees & Pimentel (2021).

Outro desafio importante do gestor escolar é promover a aprendizagem dos alunos. Para isso, ele deve ter uma visão estratégica da escola e ser capaz de definir objetivos claros e realistas para o ensino e a aprendizagem. Segundo Libâneo (2013), o gestor deve ter uma visão pedagógica da escola, ou seja, deve entender que a sua função não é apenas administrativa, mas também educativa.

Além disso, o gestor deve ser capaz de promover a formação continuada dos professores e criar um ambiente propício à inovação e à experimentação pedagógica. Para isso, é importante que ele tenha conhecimentos em tecnologia educacional e metodologias inovadoras.

Ainda, o gestor escolar também enfrenta desafios relacionados à gestão financeira e burocrática da escola. Ele deve ser capaz de gerir o orçamento da escola de maneira eficiente e transparente, conforme defende Fossati et al (2019).

Como também, ele deve lidar com as questões burocráticas relacionadas à gestão escolar, como a elaboração de documentos e relatórios, a prestação de contas e a comunicação com os órgãos reguladores. Para isso, é importante que

ele tenha conhecimentos em gestão pública e legislação educacional, conforme defende Tavares et al (2014).

Um dos desafios mais evidentes enfrentados pelo gestor escolar é a falta de recursos financeiros, que muitas vezes limita a realização de investimentos na escola. De acordo com Soligo & Soligo (2016), a escassez de recursos é um dos principais problemas enfrentados pelos gestores escolares em todo o mundo. Isso pode levar a problemas como a falta de materiais didáticos e equipamentos adequados, além de dificultar a contratação de professores qualificados e a implementação de programas educacionais inovadores.

Outro desafio enfrentado pelo gestor escolar é a necessidade de lidar com a diversidade dos alunos. Segundo Souto (2011), a diversidade é um fenômeno crescente nas escolas, seja em termos de origem étnica, social, cultural ou religiosa. Isso exige que o gestor escolar desenvolva estratégias para lidar com essa diversidade e garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

Além disso, o gestor escolar também enfrenta o desafio de manter uma equipe escolar motivada e comprometida com a instituição. Para Hees (2021), a motivação é um fator fundamental para o sucesso da gestão escolar, pois influencia diretamente a qualidade do ensino oferecido pela escola. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho agradável e estimulante, além de oferecer oportunidades de formação e desenvolvimento profissional para os membros da equipe escolar.

Por fim, o gestor escolar também precisa lidar com as demandas externas à escola, como a pressão dos pais, a cobrança por resultados e as políticas educacionais do governo. Para Pereira e Bortoloti (2022), a gestão escolar é influenciada por uma série de fatores externos que precisam ser considerados pelo gestor, como as mudanças no mercado de trabalho e a evolução tecnológica.

5 A PRECARIIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

A partir da pesquisa bibliográfica levantada, foi possível identificar que o problema da gestão de escola pública no país, vem se arrastando ao longo dos anos. Ser gestor de uma escola pública é um trabalho desafiador que exige habilidades e conhecimentos específicos. Segundo Gonçalves (2019) e Fernandes & Pereira (2016), os desafios mais comuns enfrentados pelos gestores de escolas públicas incluem:

Lidar com orçamentos limitados: Muitas escolas públicas têm orçamentos limitados, o que significa que os gestores precisam ser criativos e estratégicos para fornecer recursos suficientes para oferecer uma educação de qualidade.

Gerir equipes grandes e diversificadas: Os gestores de escolas públicas precisam gerir equipes grandes e diversificadas, que incluem professores, funcionários administrativos, profissionais de saúde, terapeutas e outros funcionários. Isso pode ser um desafio em termos de comunicação e gerenciamento de conflitos.

Atender às necessidades dos alunos: Cada aluno tem suas próprias necessidades e desafios. Os gestores de escolas públicas precisam garantir que todas as necessidades dos alunos sejam atendidas e que eles recebam o apoio necessário para ter sucesso acadêmico.

Lidar com problemas de disciplina: A disciplina é uma parte importante do ambiente escolar. Os gestores de escolas públicas precisam garantir que a disciplina seja mantida e que os alunos sejam responsáveis por suas ações.

Atender às expectativas dos pais e da comunidade: Os gestores de escolas públicas muitas vezes enfrentam a pressão dos pais e da comunidade para fornecer uma educação de qualidade e atender às suas expectativas. Isso pode ser um desafio, especialmente quando os recursos são limitados.

Lidar com questões políticas e burocráticas: A gestão de escolas públicas envolve lidar com muitas questões políticas e burocráticas. Os gestores precisam entender as leis e regulamentos que governam a educação pública e trabalhar

com funcionários do governo local e estadual para garantir que a escola esteja em conformidade com as políticas e regulamentos.

Esses são apenas alguns dos muitos desafios que os gestores de escolas públicas enfrentam. No entanto, com habilidades de liderança eficazes, comunicação aberta e transparente e colaboração com pais, professores e membros da comunidade, os gestores de escolas públicas podem superar esses desafios e fornecer uma educação de qualidade para todos os alunos.

6 O FUTURO DO GESTOR ESCOLAR

A rápida evolução do mundo contemporâneo traz consigo novos desafios e oportunidades para a educação. Diante desse cenário em constante transformação, o gestor escolar desempenha um papel crucial na liderança e na gestão eficaz da instituição de ensino. Além das competências essenciais mencionadas anteriormente, existem outros aspectos que podem ser ampliados em nossa proposta, a fim de garantir que o gestor escolar esteja preparado para enfrentar os desafios do futuro.

O gestor escolar precisa incentivar uma cultura de aprendizagem contínua entre os membros da comunidade escolar. Isso envolve o estímulo à formação continuada dos professores e funcionários, por meio de programas de capacitação, participação em conferências e workshops, além do estímulo à busca por conhecimento e inovação em sua própria prática como gestor. Essa cultura de aprendizagem contínua deve ser difundida para todos os envolvidos na escola, criando um ambiente propício à atualização constante e ao desenvolvimento profissional. (NASCIMENTO, 2020)

Precisa ser um defensor ativo da equidade e inclusão, garantindo que todos os alunos tenham acesso igualitário a uma educação de qualidade. Isso envolve a implementação de políticas e práticas que atendam às necessidades específicas de cada aluno, como programas de apoio para estudantes com deficiência, inclusão de alunos de minorias étnicas e culturais, e estratégias para combater o abandono escolar. O gestor também deve promover a conscientização e o

respeito à diversidade dentro da escola, criando um ambiente inclusivo e acolhedor para todos. (GOMES, 2011)

Além disso, deve buscar parcerias estratégicas com organizações da comunidade, empresas e instituições de ensino superior para enriquecer as oportunidades de aprendizagem dos alunos. Essas parcerias podem incluir programas de mentoria, estágios, projetos comunitários e intercâmbios educacionais. Além disso, o gestor deve incentivar e facilitar a participação ativa dos pais e responsáveis na vida escolar, promovendo uma comunicação aberta e transparente, além de envolvê-los em atividades educacionais, reuniões e tomadas de decisão. (GONÇALVES, 2019)

O gestor escolar deve ter habilidades em gestão financeira e administrativa, visando uma alocação eficiente dos recursos disponíveis. Isso envolve uma análise cuidadosa dos orçamentos, planejamento estratégico, identificação de fontes de financiamento adicionais e uma gestão transparente dos recursos. Além disso, o gestor deve estar atualizado em relação às tecnologias educacionais e sua aplicação no ambiente escolar, buscando incorporar as ferramentas digitais de forma adequada e significativa, a fim de melhorar os processos de ensino e aprendizagem. (TAVARES et al, 2014)

Ser um líder inspirador, capaz de envolver e motivar toda a equipe escolar na busca pela excelência educacional. Isso envolve a criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, a definição de metas claras, a delegação de responsabilidades e a valorização do trabalho de cada membro da equipe. O gestor também deve ser um comunicador eficaz, capaz de estabelecer uma visão compartilhada, incentivar o diálogo aberto e promover um clima de confiança e respeito. (DE MIRA, 2020)

O futuro do gestor escolar engloba uma série de elementos essenciais para enfrentar os desafios educacionais do século XXI. Ao promover uma cultura de aprendizagem contínua, equidade e inclusão, parcerias estratégicas, gestão eficiente de recursos e tecnologias, além de uma liderança inspiradora e engajadora, o gestor estará preparado para liderar uma escola dinâmica,

adaptável e de excelência. Essas medidas visam não apenas garantir o sucesso acadêmico dos alunos, mas também prepará-los para serem cidadãos ativos, críticos e participativos na sociedade em constante transformação. (NASCIMENTO, 2020)

Mas também, criar uma visão abrangente e sólida do papel do gestor no contexto educacional atual e prepará-lo para os desafios do século XXI. Através do desenvolvimento de competências socioemocionais, fomento à colaboração e inovação, promoção de uma cultura de avaliação formativa, estímulo à participação da comunidade e parcerias estratégicas, o gestor estará capacitado a enfrentar as demandas e transformações da educação contemporânea. (GOMES, 2011)

Ao promover uma cultura de aprendizagem contínua, o gestor se torna um agente de transformação, incentivando o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar e estimulando a busca por práticas pedagógicas inovadoras. A promoção da equidade e inclusão assegura que todos os alunos tenham igualdade de oportunidades, valorizando a diversidade e criando um ambiente educacional acolhedor. (NASCIMENTO, 2020)

Além disso, a colaboração com a comunidade e parcerias estratégicas proporcionam uma ampliação das experiências de aprendizagem, conectando a escola com o mundo exterior e enriquecendo a formação dos alunos. A gestão eficiente de recursos e a incorporação adequada das tecnologias educacionais possibilitam uma utilização mais efetiva dos recursos disponíveis, otimizando os processos escolares e potencializando os resultados educacionais. (GONÇALVES, 2019)

Por fim, uma liderança inspiradora e engajadora fortalece a coesão da equipe escolar, promovendo um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Com uma visão compartilhada e comunicação eficaz, o gestor cria um senso de propósito e motivação, impulsionando todos os envolvidos na comunidade escolar a alcançar a excelência educacional. (LÜCK, 2012)

Em suma, a proposta para o futuro do gestor escolar engloba um conjunto de estratégias e competências que visam aprimorar a qualidade da gestão escolar, promover a equidade educacional e preparar os alunos para os desafios do século XXI. Ao adotar essas medidas, construiremos um ambiente educacional mais inclusivo, inovador e preparado para enfrentar as demandas da sociedade contemporânea.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, o gestor escolar desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente educacional eficaz e na busca pela excelência acadêmica. Ao enfrentar os desafios diários da gestão escolar, o gestor precisa desenvolver uma variedade de competências, que vão desde habilidades de liderança e comunicação até conhecimentos em pedagogia, tecnologia educacional, gestão pública e legislação educacional.

A gestão escolar é uma tarefa complexa, que exige uma abordagem estratégica para lidar com os desafios encontrados. O gestor precisa ser capaz de encontrar soluções criativas diante da escassez de recursos financeiros, promovendo uma gestão eficiente e eficaz. Além disso, ele deve reconhecer e valorizar a diversidade dos alunos, buscando estratégias inclusivas que atendam às necessidades individuais de cada estudante.

A motivação da equipe escolar também é um fator essencial para o sucesso da gestão escolar. O gestor deve ser capaz de engajar e inspirar os professores e demais funcionários, promovendo um ambiente de trabalho positivo, colaborativo e de aprendizagem contínua. A valorização do trabalho em equipe e a promoção de um clima organizacional saudável contribuem para o crescimento profissional e para a qualidade do ensino oferecido pela escola.

Além dos desafios internos, o gestor escolar também precisa lidar com as demandas externas à escola. Isso inclui o cumprimento das exigências da legislação educacional, a interação com a comunidade e a busca por parcerias estratégicas. O gestor deve estar atento às necessidades e expectativas da

comunidade escolar, buscando o engajamento da sociedade na construção de uma educação de qualidade.

Diante disso, é essencial que o gestor escolar esteja constantemente atualizado e em busca de aprimoramento profissional. Através da formação contínua, participação em eventos educacionais e troca de experiências com outros gestores, ele estará preparado para enfrentar os desafios da gestão escolar na atualidade e contribuir para a melhoria do ensino, formando cidadãos preparados para os desafios do futuro.

Em suma, a gestão escolar é uma atividade multifacetada que demanda habilidades, conhecimentos e uma abordagem estratégica. O gestor escolar desempenha um papel fundamental na construção de uma educação de qualidade, buscando a excelência acadêmica, promovendo a equidade e a inclusão, e desenvolvendo uma cultura de aprendizagem contínua. Ao enfrentar os desafios da gestão escolar de forma eficaz, o gestor contribui para o sucesso dos alunos e para a construção de uma sociedade mais justa e preparada para os desafios do futuro.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thais Lopes de Lucena, BISPO, Marcelo de Souza, Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro 56(2): 226-247, mar. – abr. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/CN3gFjwzhzbbNWKg48VZQRh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 abr. 2023.

AMORIM, Antonio. Inovação, qualidade do ensino e saberes educacionais: caminhos da gestão escolar contemporânea. **Revista Ibero-Americana de Estudos em**

Educação, p. 400-416, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/7722>. Acesso em: 20 maio 2023.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (LDB) Lei nº 9394/1996. 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2023.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor escolar**. 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretorescolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192

DE MIRA, Ane Patrícia. Aplicação Pedagógica dos Preceitos Legais: possibilidades para e na gestão escolar humanizadora. **Educação Por Escrito**, v. 11, n. 1, p. e32870-e32870, 2020. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/poescrito/article/view/32870>. Acesso em: 19 maio 2023.

FERNANDES, Sergio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Roteiro**, v. 41, n. 2, p. 451-473, 2016. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2177-60592016000200451&script=sci_abstract. Acesso em: 29 abr. 2023.

FERREIRA, Lice Helena. Os mecanismos de controle da organização capitalista contemporânea na gestão escolar pública paranaense (1995-2002). **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 1, n. 1, 2007. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/viewFile/12946/8743>. Acesso em: 20 maio 2023.

FOSSATTI, Paulo; GÜTHS, Henrique; JUNG, Hildegard Susana. Gestão educacional: contingências da contemporaneidade. **Memórias do X Sincol: Simpósio Nacional de Educação. Frederico Westphalen: Editora da URI**, 2019.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 27, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19971>. Acesso em: 17 mai. 2023.

GONÇALVES, Valdirene Luiz. Gestão Educacional: Os desafios de atuação no cotidiano escolar. **Revista Tópicos Educacionais**, v. 25, n. 2, p. 49-67, 2019.

Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/6727/672770960004/672770960004.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2023.

HEES, Luciane Weber Baia; PIMENTEL, Magnun Roberto. Gestão escolar: estilos de liderança e os reflexos no clima organizacional. **Brazilian Journal of**

Development, v. 7, n. 5, p. 47810-47819, 2021. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/29693>. Acesso em 23 abr. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Editora Vozes Limitada, 2012.

NASCIMENTO, Francisco Jeovane do et al. Formação continuada de gestores escolares e suas reverberações no processo de desenvolvimento profissional.

Revista e-Curriculum, v. 18, n. 1, p. 307-326, 2020. Disponível em:

http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1809-38762020000100307&script=sci_arttext. Acesso em: 19 mai. 2023.

SOLIGO, Valdecir; SOLIGO, Marinez Gasparin. Relações e Tensões entre Burocracia e Gestão Escolar. **Revista Pleiade**, v. 10, n. 19, p. 44-52, 2016. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/pleiade/article/view/323>. Acesso em: 23 abr. 2023.

SOUTO, Elize de Matos. A inserção da diversidade no contexto da desigualdade social: desafios para a gestão escolar. 2011.

TAVARES, A. M. B. N.; AZEVEDO, Marcio Adriano de; MORAIS, PS de. A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. **Holos**, v. 2, p.

154162, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481547171016.pdf>.

Acesso em: 24 abr. 2023.

WASTOWSKI, Jaqueline. Desafios na gestão escolar nas escolas públicas. In: PEREIRA, Denise & BORTOLOTTI, Karen Fernanda (orgs.) **Desafios da educação na contemporaneidade 4**. Ponta grossa: Aya, 2022. Disponível em:

<https://ayaeditora.com.br/wp-content/uploads/2022/01/L92C22.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. Graduado em Pedagogia pela UFPB, Especialista MBA em Gestão de Instituições Públicas pelo IFRO.

²Orientadora de TCC do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia Campus Porto Velho Zona Norte. Mestre em Patrimônio Cultural (PPGPC/UFSM). e-mail: chimenekn@gmail.com

[← Post anterior](#)

RevistaFT

A RevistaFT é uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2” em 2023**. Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também [clikando aqui](#).



Contato

Queremos te ouvir.

WhatsApp: 11 98597-3405

e-Mail: contato@revistaft.com.br

ISSN: 1678-0817

CNPJ: 48.728.404/0001-22

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.

Conselho Editorial

Editores Fundadores:

Dr. Oston de Lacerda Mendes.

Dr. João Marcelo Gigliotti.

Editor Científico:

Dr. Oston de Lacerda Mendes

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Dra. Edna Cristina

Dra. Tais Santos Rosa

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Editora Oston Ltda. 1996 - 2023

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil