



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**CRISTINA VITOR RAMOS
MAX SANDRO CORDEIRO DA
SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO GESTOR PÚBLICO
ESCOLAR**

PORTO VELHO-RO

2023

**CRISTINA VITOR RAMOS
MAX SANDRO CORDEIRO DA
SILVA**

**A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO GESTOR PÚBLICO
ESCOLAR**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Professor Vinicius de Souza Santos.

PORTO VELHO-RO

2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Ramos, Cristina Vitor.
Avaliação da eficácia do gestor público escolar / Cristina Vitor Ramos,
Max Sandro Cordeiro Silva, Porto Velho-RO, 2023.
24 f.

Orientador(a): Prof. Me. Vinícios de Souza Santos.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão
Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Avaliação. 2. Gestão. 3. Pública. 4. Educação.. I. Silva, Max Sandro
Cordeiro. II. Santos, Vinícios de Souza (orient.). III. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DO GESTOR PÚBLICO ESCOLAR

Ciências Sociais Aplicadas, Volume 27 - Edição 127/out 2024 / 10/10/2023

REGISTRO DOI: 10.5281/zenodo.8429159

Cristina Vitor Ramos ¹

Max Sandro Cordeiro da Silva ²

Vinicius de Souza Santos ³

Resumo

É possível apontar que a formação de gestão escolares no Brasil representam uma lacuna na política educacional que ainda existe, uma vez que muitas vezes não se consideram determinadas especificações cruciais para uma gestão pública escolar plena e efetiva. As iniciativas para professores foram fortalecidas, enquanto os gestores escolares receberam treinamento superficial e de curto prazo focado em resultados. Nesse contexto, é possível apontar como objetivo geral do presente trabalho o desenvolver acerca da estruturação da avaliação da eficácia do gestor público no contexto escolar. Ainda, como metodologia da presente dissertação, o presente projeto utilizará como método para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e exploratória.

Palavras-chave: Avaliação. Gestão. Pública. Educação.

INTRODUÇÃO

Inicialmente, é possível destacar que determinados aspectos são cruciais para o desenvolvimento econômico sejam discutidos em profundidade, de forma que se considera

que a educação é uma das peças-chave desta discussão, e principalmente quando se considera o processo de gestão educacional. Além disso, o crescimento e o desenvolvimento a longo prazo de um país devem depender de uma educação abrangente e de alta qualidade. As consequências da política de formação não estruturada dos gestores escolares podem ser identificadas através da gestão ineficaz dos recursos e do seu impacto negativo nos índices educativos, do impacto da má gestão e do domínio de conceitos de gestão técnico-científicos, bem como da necessidade de formação inicial e contínua de gestores implantados. Há também questões relacionadas a questões político-partidárias que impactam negativamente a seleção de administradores escolares, a alocação de recursos e o desenvolvimento de políticas públicas.

Portanto, há uma necessidade urgente de melhorar a eficiência e o impacto do processo de gestão pública, principalmente quando se considera sua efetividade em programas sociais. É necessário se considerar a avaliação sistemática, contínua e eficaz destes programas como um componente importante para alcançar melhores resultados, melhor utilização e controlar de maneira mais efetiva aplicados a estes programas.

Nesse contexto, é possível considerar como problema da presente pesquisa, o seguinte questionamento: Como o processo de avaliação da eficácia de um gestor público escolar atual se dispõe no contexto de instituições de ensino? A determinação dessa problematização, se estruturou a partir da consideração de que, o processo de avaliação da eficácia de um gestor, se determina como uma realidade necessária no contexto de ensino, sendo crucial que se observa como a aplicabilidade se revela relevante no contexto de ensino. Nesse contexto, é possível apontar como objetivo geral do presente trabalho o desenvolver acerca da estruturação da avaliação da eficácia do gestor público no contexto escolar. Ainda, é possível considerar como objetivos específicos os seguintes aspectos:

- Conceituar processos de gestão pública escolar;
- Analisar como diferentes processos de avaliação do gestor público escolar se dispõem na realidade educacional;
- Estudar como o processo democrático se associa com uma avaliação de eficácia efetiva.

Além disso, como justificativa da presente análise, é possível considerar como a Constituição Federal assegura a todo cidadão o direito à educação e democracia, de maneira que para que ambos direitos, devem ser estruturados com base na escolha de indivíduos que administrem de maneira correta, os processo de gestão, assegurando a aplicabilidade de tal asseguaração constitucional, revelando como análises nesse sentido, demonstram-se relevantes para aplicabilidade e análise de tal gestão.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Educação escolar no Brasil

Inicialmente, é necessário considerar que o direito à educação básica, é permeado por princípios democráticos, justos e isonômicos, que se estabelecem como alicerces para o desenvolvimento pessoal e

profissional dos sujeitos e, conseqüentemente, para o desenvolvimento local, regional e nacional, atuando de maneira efetiva para uma cobertura do processo educacional.

(MACHADO; FALSARELLA, 2020)

Neste contexto, Machado e Falsarella (2020) apontam que a análise da qualidade educacional só pode ser realizada numa perspectiva polissêmica, envolvendo fatores dentro e fora da escola, de forma que associe diferentes atores individuais e institucionais, a fim de descrever com precisão os atributos ideais do ensino, considerando ainda processos de aprendizagem, tendo em conta a aquisição das bases necessárias para o exercício da cidadania.

Além disso, a realidade da administração escolar no Brasil apresenta um complexo equilíbrio entre a necessidade de transplantar conceitos, métodos e técnicas de administração de empresas para os ambientes escolares na tentativa de adaptação aos novos modelos de administração pública e a necessidade de superar esses mesmos problemas, de maneira ainda que determinados entraves não comprometam todo o processo de ensino. Machado e Falsarella (2020) apontam que ao reconhecer a educação como um ato social, político e democrático, é possível considerar que a sua própria estrutura, se constitui como política pública no espaço concreto das escolas. Embora se reconheça que é difícil chegar a uma definição satisfatória do que é política pública, uma vez que a expressão política pública tem múltiplos significados e é por vezes imprecisa e ambígua, especialmente quando usada na linguagem cotidiana.

1.2 Gestor público escolar

Oliveira (2019) aponta que no contexto de gestão pública, entende-se que a gestão democrática da educação é parte integrante do projeto de construção da social democratização brasileira, de forma que seus componentes incluem a construção de projetos de educação política, a participação no conselho de administração e a eleição de diretores. Além disso, a autonomia administrativa, tanto da comunidade escolar como da comunidade em geral, é um processo pedagógico de aprendizagem sobre a democracia em si, em que participação nas discussões e na tomada de decisões é um longo processo de construção.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, reafirma os princípios do ensino de nidos na Constituição Federal de 1988, atribuindo no Art. 3.º (Inciso VIII), gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Isso significa que, ao regulamentar o princípio da gestão democrática de nido no Art. 14 da Constituição Federal de 1988, delegou aos sistemas de ensino a prerrogativa de sua construção e operacionalização. (OLIVEIRA, 2019, p. 221)

É possível considerar que esta transferência de responsabilidade permitiu que as unidades locais desenvolvessem políticas de gestão de sistemas e diversificassem as unidades escolares até hoje, expressando alto grau de autonomia e direcionamento de tomadas de decisão. Por exemplo, alguns estados e municípios do país desenvolveram ferramentas para a democratização da educação, e até mesmo a estrutura nas decisões desses estados e municípios, em o contexto das escolas, provêm apenas do sistema de ensino, uma vez que são simplesmente o resultado de tarefas exigidas pela burocracia institucional. (OLIVEIRA, 2019) Machado e Falsarella (2020) destacam que as reformas na administração pública trouxeram mudanças nas formas organizacionais e administrativas dos sistemas escolares, mudanças que foram essencialmente impulsionadas pela necessidade de modernizar a administração para atender às diretrizes que consideram um processo igualitário e universalistas estabelecidas na Constituição Federal. Ao reforçar a descentralização, de forma a conceder maior autonomia aos sistemas e escolas e democratizar os procedimentos organizacionais, o objetivo do direcionamento principal é aumentar a transparência na gestão dos assuntos públicos e garantir a participação. Machado e Falsarella (2020) apontam que o direito à educação básica se estrutura, portanto, como um dos alicerces do desenvolvimento nacional e um instrumento essencial para a construção de uma sociedade mais justa. Nessa análise, a educação é considerada um direito social aos bens públicos e, portanto, relacionada aos princípios fundamentais da dignidade humana e ao exercício dos direitos de cidadania. Enquanto direito social, o Estado tem a responsabilidade de garantir este direito a todos os cidadãos, a fim de responder e satisfazer os desejos e aspirações da

sociedade, e ainda o conceito de educação cívica torna-se um requisito político e pedagógico para que as escolas cumpram as suas responsabilidades. Nesse contexto, ainda é possível apontar que é implícita o processo de transferência para a esfera pública as bases dos conceitos de ciência, produtividade e racionalidade inerentes à lógica da empresa capitalista, desde que se considere que a educação não é a produção de produtos ou cobrança diretas de determinados resultados, mas que o seu objetivo principal é educar ativamente indivíduos. (MACHADO; FALSARELLA, 2020) participativa dos cidadãos que pertencem à referida comunidade escolar. Melhorar a identidade local das escolas exige mudanças nos modelos regulamentares, nas formas organizacionais e nas práticas de gestão, de maneira que haja adaptabilidade por parte do processo educacional. Nesta perspectiva, é possível apontar que os gestores escolares são eleitos pela comunidade escolar e devem defender os seus interesses, ao passo que, pelo contrário, se os gestores escolares são eleitos pelos poderes administrativos locais, é principalmente o gestor que tem precedência. Oliveira (2019) aponta que atender aos interesses do administrador, que nem sempre estão alinhados com os interesses da comunidade escolar, implica um processo de seleção do diretor por meio de eleições livres e diretas. Além disso, Oliveira (2019) reforça ainda que se pode considerar que a eleição de diretores é o primeiro passo na gestão democrática e, como qualquer processo de mudança, também enfrenta desafios e superações na prática, o que requer certa atenção ao focar em temas atuais, e ainda verificar se o processo de escolha e eleição, ainda se encaixa na realidade tanto escolar quanto social. Sendo crucial se destacar a importância de que as eleições se estruturarem como temporárias para que os administradores não se sintam seguros para que comecem os abusos e o autoritarismo, ao invés da autoridade do líder cuja autoridade está ligada à governança da camada universitária compartilhamento, e ainda seja possível que diferentes visões e modelos de gestão direcionem o processo de gestão como um todo.

1.3 Gestão pública escolar e políticas públicas

Machado e Falsarella (2020) reforça que no contexto de gestão escolar, a transferência de conceitos como ciência, produtividade e racionalidade transferidos e direcionados para a esfera pública, reflete claramente a gestão centralizada em termos de conceitos, mas a descentralização na prática e na procura. Determinadas políticas educacionais emanadas pelo Estado não desencadeiam automaticamente a participação e o compromisso efetivos de diferentes agentes sociais que devem implementá-las, especialmente quando a educação é definida como um processo de criação, inovação e apropriação de culturas que geraram e construíram permanentemente culturas em toda a humanidade. História, uma vez que todo ser humano é constituído, de diversas referências, referências essas que não se formaram sob o domínio exclusivo do indivíduo, mas sim é um conjunto de influências familiares, contextuais e sociais.

Ao democratizar o processo de organização e coordenação da ação de um ambiente escolar, a escola procura um grau de autonomia que estabeleça um equilíbrio entre as especificidades do sistema educativo e a cultura da comunidade a que pertence. Machado e Falsarella (2020) destacam que a democratização envolve não só a governação, incluindo a criação de conselhos e a eventual eleição de diretores escolares e demais membros das equipas, mas também deve estender-se a toda a organização escolar, chegando às salas de aula, criando assim um ambiente e atmosfera interativa na escola, para que assim haja a estruturação de um verdadeiro movimento que se direcione à construção de um contexto democrático e participativo. Oliveira (2019) aponta que o debate acerca do processo seletivo para o cargo de diretor escolar, pode ser dividido em três distintas modalidades: indicação direta pela administração, concurso público e eleição da comunidade escolar. No entanto, os modelos combinam a aplicação de avaliações de competências básicas com exames escritos dos candidatos, seguidos de eleições. Nesse contexto, embora não constitua nenhuma certeza para a democratização escolar, visto que é apenas uma das medidas necessárias, as eleições são a única medida que pode ajudar a avançar na democratização escolar.

A emergência dos diretores como autoridades efetivas, derivou principalmente em um contexto dominado pela economia e pela política neoliberais, diante de diversos elementos associados à construção de uma autoridade principalmente por meio da avaliação externa e da prestação de contas, aliada às bases da nova gestão pública, cuja lógica é a de que é adequada à realidade do órgão a que está se sujeitando, e também a toda a administração pública, associada às orientações da gestão comercial para garantir a eficiência, é possível que a escola se direcione em modelos de governação e técnicas de gestão que cumprem os mais elevados padrões de sustentabilidade e Oliveira (2019) destaca que embora o diretor centralize a tomada de decisões, toda a estruturação do processo é dirigido pela autoridade central, que continua a exercer uma forte supervisão sobre as instituições e instrumentos de gestão educativa a nível local, de forma que o processo de gestão não comece a consolidar um novo direcionamento distante das bases já estabelecidas. Nesse contexto, o reforço da liderança escolar é considerado uma das medidas mais necessárias para reestruturar o sistema de gestão escolar, considerando principalmente, uma base consolidada.

Além disso, na perspectiva das relações sociais, é importante considerar que a gestão escolar cria as condições para a sua implementação e deve ser orientada por princípios democráticos, sendo crucial reconhecer a importância da participação dos envolvidos no processo de tomada de decisão. Machado e Falsarella (2020) reforçam que essa é a disposição do formato de como as regras que orientam o comportamento dos atores são geradas e aplicadas, e a forma como eles exploram e transformam uma estrutura já conhecida, de

maneira que se torna também um processo mutável e adaptável.

A democratização do ensino e a participação dos envolvidos no processo escolar é reforçada no art. 15 da LDB/1996, que prevê a concessão de graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às escolas. Ora, ter autonomia significa construir um espaço de liberdade e de responsabilidade para pensar seu próprio trabalho, o que definitivamente não se coaduna com a imposição de avaliações unificadas, conforme veremos mais adiante. Caímos em outra discussão, a que diz respeito a como garantir a autonomia da escola considerando que ela é permanentemente avaliada externamente. (MACHADO; FALSARELLA; 2020, p. 383

Ainda, no campo da educação também podem ser observadas algumas áreas de participação e autonomia. Silva (2007) apontam, especialmente, que este é o caso de algumas administrações escolares que acolhem e incentivam o envolvimento comunitário e cuidam de um dos bens mais valiosos da humanidade, a educação, uma vez que o autor destaca que o processo de formação de um processo educacional é responsável os primeiros conceitos de democracia, cidadania e sociedade nos indivíduos. Neste sentido, este mecanismo participativo inicia-se com a seleção dos gestores através de eleições diretas, o que permite a integração e o envolvimento da comunidade escolar na formulação das ações de gestão pedagógica e técnica e na sua avaliação.

1.4 Modelos de gestão escolar

Silva (2007) reforça que em diferente perspectiva, é necessário atentar para alguns métodos de gestão que são considerados democráticos e participativos, levando em conta os processos de participação comunitária, mas que não incorporam efetivamente os grupos sociais e seus representantes, que se assemelham muito mais à uma estruturação teórica que na realidade do processo de gestão, não se demonstra relevante. Existem muitas formas de participação no processo de desenvolvimento escolar, sendo a mais famosa delas o conselho escolar ou conselho universitário, que surgiu no final do século XX, e está presente em vários estados e municípios brasileiros, sendo esse um modelo que enfatiza a participação e democracia.

Até certo ponto, podem ser identificados três tipos de conselhos na história do Brasil do século XX, aqueles criados pelo próprio poder público administrativo para mediar sua relação com movimentos e organizações populares. Além deste, é possível apontar conselhos populares, criados por movimentos populares ou setores organizados de sociedade civil estabelecida em relação negociada com os poderes públicos, e institucionalizada, com possibilidade de participação na gestão da coisa pública criada por leis decorrentes do poder legislativo, surgidas após pressões e demandas da sociedade civil. Ainda, há o conselho governamental, de forma que se revelam importantes porque são fruto de lutas populares e de reivindicações e pressões da sociedade civil pela democratização do país. (SILVA, 2007) Segundo Silva (2007) destaca que no que diz respeito ao conselho escolar, este pode ser definido como um órgão colegiado que normalmente é composto por todos os setores da comunidade escolar, podendo alcançar a participação de pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. De maneira que muitos estados brasileiros e principalmente municípios têm implementado a gestão democrática, que é a experiência de formas organizacionais das quais participam todos os componentes da comunidade escolar, como a criação de conselhos e a eleição de diretores. Silva (2007) aponta ainda que a governança democrática vivenciada no cotidiano escolar, é tão importante dentro da escola quanto a presença de professores e alunos, de forma que para que haja efetividade nesse processo de gestão, é necessário criar condições e espaços para uma gestão democrática. Além disso, esta condição implica medidas adicionais, como a formação contínua e permanente de pessoal sociopolítico com competências e aptidões para atuar de forma eficaz, honesta e responsável nesta prática docente, observando o espaço e o tempo de forma a promover a participação efetiva, e não somente em momento e contextos convenientes, de forma que a possibilidade de simplificar e implementar propostas inovadoras sempre que legal, respeitando simultaneamente os direitos garantidos aos profissionais da educação.

2. METODOLOGIA

Tipo de pesquisa

O presente projeto utilizará como método para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa e exploratória.

2.1 Coleta de dados

A pesquisa se dará em livros e principalmente artigos científicos recentes sobre o tema, no período dos últimos 10 anos. Serão pesquisados documentos, artigos, e projetos direcionados à discussão acerca, da avaliação da eficácia do gestor público escolar. Ainda, nesse contexto é possível destacar que foram usadas as seguintes palavras como códigos de pesquisa:

Avaliação. Gestão. Pública. Educação.

2.2 Tratamento de dados

Após a coleta de dados realizada nos mecanismos destacados, será feita a leitura de cada de todo o material encontrado. Após a leitura, será realizada a seleção das partes relevantes para adição ao projeto. A

classificação será feita com base no que está sendo desenvolvido pelo autor, e na forma com que determinado ponto estava sendo abordado colabora com a estruturação do presente projeto. Ainda, foram apontados na presente pesquisa, X artigos dos seguintes autores:

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria, OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de e DA SILVA, Josias Benevides, e forma que se considerassem diversos pontos de vista para a concatenação plena do tema proposto.

2.3 Limitação do dado

Tais dados demonstram limitações a partir da consideração de pesquisas de origem tanto quantitativas quanto exploratórias, que possibilitam interpretações mais dinâmicas e até mesmo divergentes acerca do processo de avaliação de um gestor, sendo que análises bibliográficas demonstram um viés mais teórico, uma vez que a aplicabilidade de

análises da avaliação de gestão, compõe diversos direcionamentos políticos que dificultam muitas vezes, uma análise empírica.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

3.1. Critérios para avaliações de desempenho

Ainda, no contexto de avaliação do processo de gestão educacional, Costa e Castanhar (2013) reforça que é necessário definir medidas dos resultados obtidos para que seja estabelecido um processo de análise e estruturação direcionada da análise dos dados. Os autores ainda destacam que esse processo de análise, é denominado critérios de avaliação, e neste ponto termina o consenso sobre conceitos e métodos em programas de avaliação ou no campo das políticas públicas, estruturando assim o que se chama de uma associação conceitual, o que constitui um obstáculo ao uso mais frequente desta gestão, que é o processo de analisar dados diante de diversos critérios de análise. Embora a avaliação de desempenho seja frequentemente associada à medição da eficácia da gestão de projetos públicos, este não é certamente o único critério utilizado na avaliação, nem pode ser o mais importante, uma vez que o processo de adaptação à realidade da aplicabilidade da avaliação, é essencial. A lista de critérios que podem ser utilizados é longa e a escolha de um ou mais critérios depende do que se deseja focar na sua avaliação. Costa e Castanhar (2013) destacam que os critérios mais comuns são os seguintes:

E eficiência — termo originado nas ciências econômicas que significa a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa;

Eficácia — medida do grau em que o programa atinge os seus objetivos e metas;

Impacto (ou efetividade) — indica se o projeto tem efeitos (positivos) no ambiente externo em que interveio, em termos técnicos, econômicos, socioculturais, institucionais e ambientais;

Sustentabilidade — mede a capacidade de continuidade dos efeitos benéficos alcançados através do programa social, após o seu término;

Análise custo-efetividade — similar à ideia de custo de oportunidade e ao conceito de pertinência; é feita a comparação de formas alternativas da ação social para a obtenção de determinados impactos, para ser selecionada

aquela atividade/projeto que atenda os objetivos com o menor custo;

Satisfação do beneficiário — avalia a atitude do usuário em relação à qualidade do atendimento que está obtendo do programa;

Equidade — procura avaliar o grau em que os benefícios de um programa estão sendo distribuídos de maneira justa e compatível com as necessidades do usuário. (COSTA; CASTANHAR, 2013, p. 973)

Oliveira et al. (2017) apontam que no contexto de análise da eficiência, é determinados e além de tudo, almejados. Nesse contexto, a capacidade de atingir as metas e objetivos planejados com o mínimo de recursos e tempo disponíveis, é o principal direcionamento para que se alcance a otimização, sendo essencial apontar que existem diferenças importantes na forma como a eficiência é avaliada. Além disso, a chamada abordagem paramétrica pressupõe uma relação funcional predefinida entre recursos e conteúdo de produção. Nesse contexto, determinados métodos não paramétricos não consideram a função de produção e ainda, defendem que o máximo que pode ser produzido é dado pela observação da unidade mais produtiva.

Nesse contexto, a análise da eficiência educativa ao nível mais categórico conduz a uma discussão que raramente ocorre na disposição da política educativa, que se direcionam à implementação de políticas idealizadas e a materialização dos seus resultados. Oliveira et al. (2017) reforçam que os administradores públicos aumentam o número de professores e ampliam a estrutura física da escola, e ainda atuam ampliando modelos educacionais, para se atender às demandas públicas. Ainda, determinadas ações nem sempre aumentam a proficiência dos alunos, o que pode não justificar algumas implementações.

Segundo Pereira e Pinto (2012) destacam que a aplicação da gestão científica nas escolas auxilia na manutenção das condições econômicas, sociais e políticas da sociedade. Ainda, os autores apontam que compreender os processos de gestão e os meios de controle é considerado uma tarefa que garante a produtividade e o desempenho eficiente dos educadores, semelhante ao dos gestores empresariais orientados para resultados econômicos e financeiros, de maneira que existe um hibridismo que só pode ser detectado em estudos práticos e experimentais.

Nesse sentido, ainda que existam diferentes perspectivas acerca do processo de avaliação da

gestão, Pereira e Pinto (2012) ressaltam que a imagem e a prática dos diretores escolares não são necessariamente equivalentes em relação à aquelas prescritas no período clássico, uma vez que os diretores das escolas públicas não são gestores no sentido corporativo e não realizam processos de gestão puramente técnicos, sendo que é essencial considerar que as questões de educação política fazem parte da gestão escolar e reclamam a estruturação de uma gestão democrática. Os autores ainda reforçam que a gestão democrática não é apenas um princípio de ensino, é ainda uma preconização direcionada pela Constituição. O artigo 1º da Constituição Federal de 1988 estipula que todo o poder provém do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, criando uma nova ordem jurídica e política no país que se desenvolve sob dois pilares: a democracia representativa e a democracia participativa, de forma que compreender a participação social como um princípio inerente à democracia, é precedente básico para se considerar uma gestão de fato democrática. (PEREIRA, PINTO 2012) Além disso, as condições para a gestão democrática nas escolas públicas brasileiras estão em processo de desenvolvimento, de forma esse processo é caracterizado pelo planejamento e implementação contínuos de práticas que incentivam a participação social. Pereira e Pinto (2012) apontam que incorporar o planejamento educacional na perspectiva da gestão democrática, significa redefinir as funções e desenvolver formas organizacionais de educação na perspectiva do planejamento participativo. Além disso, é possível observar um contraste com os modelos de planejamento burocrático baseados em visões instrumentais e técnicas, sendo que o planejamento participativo incentiva processos e práticas participativas e coletivas que se concentram na mudança em vez de legitimar uma disposição democrática e precisa, uma vez que as escolas são espaços de interação social e educacional. É possível apontar ainda que em um processo de análise e avaliação do processo de gestão, as pessoas envolvidas possuem ideias e pensamentos diferentes, de forma que criam um ambiente diverso e complexo que desencadeia uma série de conflitos, para os quais os gestores precisam atuar como mediadores. Diante desse contexto, a formação de gestores é considerada fundamental para prepará-los para lidar com o ambiente complexo, adverso e dinâmico das escolas, rompendo com a lógica autoritária, individualista e remetendo à responsabilidade coletiva e à tomada de decisão compartilhada, destaca Pereira e Pinto (2012). Esse contexto, também sugere e aponta para novos métodos e estratégias para promover o conhecimento no processo de formação de gestores, pois além de adquirir conhecimentos, sendo que também é necessário saber aplicá-los e adaptá-los às novas informações do ambiente escolar. Os autores reforçam ainda que aprendizagem coletiva se torna ainda mais importante, na medida em que valoriza a autonomia institucional e os ganhos de desenvolvimento profissional. Quando se destaca o processo de avaliação da gestão, é compreensível que limite o alcance desta dimensão a tarefas puramente administrativas, que cabem ao diretor da escola, gestor. Mas há muito mais na gestão do que isso, de maneira que toda disposição envolve todas as decisões sobre o que fazer na escola, como fazer e com quem, envolvendo ainda professores, corpo administrativo, pais e comunidade escolar. Pereira e Pinto (2012) reforçam que a gestão tem uma dimensão comunitária, uma dimensão docente, uma dimensão institucional e, claro, uma dimensão administrativa e financeira. Nesse contexto,

Pereira e Pinto (2012) reforça que em estudo desenvolvido, muitos reitores relataram que não tinham tempo para focar nas questões de ensino, porque precisavam atender demandas urgentes de departamentos e conflitos entre alunos e professores, por isso pouca atenção era dada ao ensino em si. Os autores destacam ainda esta distinção nos conceitos de administração e gestão sugere que se deve ter em conta as funções sociais desempenhadas pelas escolas. Portanto, durante a formação é necessário utilizar e identificar métodos de reflexão da prática que reconhecem e ampliam o papel dos profissionais para além das rotinas compartilhadas entre eles. Dessa forma, a gestão é analisada a partir das tensões como reflexo da complexidade social nos processos organizacionais. É possível destacar ainda que as dificuldades na gestão escolar, são imediatas e são destacadas ao longo do processo de formação pelos gestores, podendo ser solucionadas e ajustadas de acordo com a realidade. Esta complexidade muitas vezes faz parte do sistema de políticas públicas de educação, fazendo com que os administradores quem desorientados e conflitantes nas suas relações com os vários atores da rede, sendo essa uma lacuna que se desenvolve de forma intrínseca e estrutural no processo de gestão, apontam Alves e Bispo (2022). Porém, assim como qualquer outra organização, o processo de gestão exige a gestão proposital de recursos e pessoas, sendo a escola responsável pelo desenvolvimento formal e social dos seus alunos. Alves e Bispo (2022) aponta que é essencial reconhecer a importância de transformar o conhecimento explícito em um conhecimento tácito, o que consequentemente expressa uma forma integrada e implícita de gestão que considera essencialmente uso do conhecimento e à forma como fala a prática ou a teoria. Construir um processo de experiência envolve aprender e dar sentido às ações reflexivas em diálogo com o próprio agente e seu entorno, analisando a efetividade da realidade de contexto. Assim, alguns diretores reconheceram a necessidade de conhecimentos de gestão, mas na prática do planeamento a questão premente dos prazos curtos tornou-se cada vez mais importante.

Imagem 1: Ciclo de formulação e avaliação de políticas ou programas sociais



Fonte: Pereira e Pinto (2012)

Pereira e Pinto (2012) expressa na primeira fase do ciclo, um processo de elaboração de um diagnóstico da realidade social, de maneira que envolve o mapeamento das condições

sociais vividas pelas pessoas para orientar os subsequentes problemas prioritários a serem abordados, a forma dos programas a serem implementados, as estratégias e ações a serem desenvolvidas. Além disso, são necessários bons indicadores de confiabilidade e validade, de forma que se abranja diferentes tópicos da realidade social. Ainda, os autores apontam que na segunda fase do ciclo, na formulação de políticas ou programas sociais, os indicadores são selecionados com base nos objetivos programáticos norteadores das prioridades estabelecidas pela atual agenda política e social, de forma que se considere prioridades reais desenvolvida no contexto do ambiente de aplicabilidade. Além disso, a terceira etapa do ciclo, para o processo de implementação e execução do plano, é necessário ressaltar que são necessários indicadores de monitoramento com sensibilidade, especificidade e periodicidade, o que é uma questão importante, principalmente quando os indicadores precisam ser implementados no nível municipal, que revela mais especificidades. Ainda, o monitoramento do programa abrange processos de implementação e avaliação que reclamam a construção de um sistema de indicadores para monitorar gastos, uso operacional de recursos, produção de produtos e percepções do impacto social do programa. (PEREIRA; PINTO 2012) Pereira e Pinto (2012) reforçam que ao monitorizar um projeto, a análise de eficiência requer indicadores de esforços e recursos alocados, enquanto a análise de eficácia requer indicadores que possam ligar as ações do projeto às mudanças percebidas nas condições da instituição escolar, estabelecendo um sistema de retorno e adaptação aos resultados. Dependendo da sua complexidade, os indicadores podem ser divididos em indicadores simples e indicadores compostos. Sendo possível considerar que um indicador composto é também conhecido como indicador composto ou índice social, é uma média estabelecida entre um conjunto de indicadores simples que tenta apresentar uma ou mais dimensões da realidade de forma abrangente.

Esses indicadores compostos são ferramentas amplamente utilizadas para avaliação da gestão pública, permitindo comparações globais da condição e do desempenho da gestão das cidades, se associando à distintas realidades e servindo como parâmetros para tomadas de decisão. De modo geral, são definidos diferentes critérios com base na importância dos indicadores que compõem o índice para o resultado, de forma que esses índices podem ter maior aplicação, pois fornecem aos gestores uma medida agregada, por exemplo, do desenvolvimento social do contexto escolar em que determinado projeto é implementado. (PEREIRA; PINTO 2012)

4. CONCLUSÃO/CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do desenvolvido no presente trabalho, é possível considerar que em diversos contextos, a proposta de formação não corresponde aos anseios e dificuldades dos gestores escolares, dada distintas realidades e ainda particularidades que muitas vezes não são consideradas no contexto escolar. Os programas de bacharelado têm pouco ou nenhum

foco em temas de gestão, e a educação continuada não atende às expectativas dos gestores em relação ao trabalho escolar. Dessa forma, é crucial que se compreenda como os gestores percebem esses processos

de formação e as possibilidades que eles propõem de mudança e melhoria dentro desse processo.

Nesse sentido, é possível considerar que o conceito aliado ao processo de avaliação de e cácia, torna-se ainda mais relevante quando se trata de indicadores educacionais, pois sabe-se que apesar de todos os esforços para incorporar questões mais amplas na composição destes indicadores, eles não conseguem mensurar e captar toda a complexidade da disposição de uma gestão escolar. Assim, é possível considerar que os indicadores sociais da educação devem incorporar variáveis que associem o clima disciplinar, à liderança e aos agentes envolvidos. Por m, é possível considerar que os objetivos determinados para a presente dissertação, foram alcançados mediante a metodologia utilizada aplicada.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da re exividade prática. *Revista de Administração Pública*, v. 56, p. 226-247, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/CN3gFjwzhzbbNWKg48VZQRh/>. Acesso: em 15 de setembro de 2023.

DA COSTA, Frederico Lustosa; CASTANHAR, José Cezar. Avaliação de programas públicos: desa os conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 5, p. 969 a 992-969 a 992, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6509>. Acesso em: 15 de setembro de 2013.

DA SILVA, Josias Benevides. Um olhar histórico sobre a gestão escolar. *Educação em revista*, v. 8, n. 1, p. 21-34, 2007. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/616>. Acesso em: 13 de setembro de 2023.

MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso; FALSARELLA, Ana Maria. Nova gestão pública, educação e gestão escolar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, p. 372-389, 2020. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/13255>. Acesso em: 12 de setembro 2023.

OLIVEIRA, Guilherme Resende et al. Avaliação de eficiência das escolas públicas de ensino médio em Goiás: uma análise de dois estágios. *Economia Aplicada*, v. 21, n. 2, p. 163, 2017. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268270635.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2023.

OLIVEIRA, Regina Tereza Cestari de. As mudanças nas formas de gestão escolar no contexto da nova gestão pública no Brasil e em Portugal. *Educar em Revista*, v. 35, p. 213-232, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/VcFTwwfVBqCJWwGs7qyGXsk/>. Acesso em: 12 de setembro de 2023. 415 de setembro de 2023.

✉ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail:

cristinavtramos@gmail.com

✉ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail:

maxpessoal2016@gmail.com

➤ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail:

orientadortcc9.pvhzonanorte@infro.edu.br