

MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO, PLANEJAMENTO E ENSINO

CARTILHA

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Fernanda Moreira Nascimento

**TRÊS CORAÇÕES-MG
2024**

CENTRO UNIVERSITÁRIO VALE DO RIO VERDE
Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino

Fernanda Moreira Nascimento

Cartilha

OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Produto Técnico/Tecnológico apresentado ao Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor) como parte das exigências do Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino para obtenção de título de mestre para obtenção do título de mestre.

Área de Concentração: Formação de Professores e Ação Docente.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça

TRÊS CORAÇÕES-MG
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário Unincor –
UNINCOR

Nascimento, Fernanda Moreira.

N244c Cartilha: os desafios da gestão escolar na gestão contemporânea. / Fernanda Moreira Nascimento. Três Corações, 2024.

21 f. : il. color.

Orientador: Dr. Alexandre Tourino Mendonça.

Produto técnico / Tecnológico em Gestão, planejamento e ensino. Centro Universitário Unincor – UNINCOR.

1. Educação. 2. Inovações tecnológicas. 3. Gestão educacional. I. Mendonça, Alexandre Tourino. (Orient.). II. Centro Universitário Unincor – Unincor. III. Título.



CARTILHA

**OS DESAFIOS
DA GESTÃO ESCOLAR
NA SOCIEDADE
CONTEMPORÂNEA**

**Fernanda Moreira Nascimento
Alexandre Tourino Mendonça**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
O PRODUTO.....	7
ORIENTAÇÕES	9
CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
REFERÊNCIAS	14
APÊNDICE	15

APRESENTAÇÃO

Caro profissional da área da educação,

Este produto tecnológico, aqui estruturado no formato de uma **cartilha educativa**, foi embasado e elaborado a partir do trabalho de conclusão de mestrado “Os desafios da gestão escolar na sociedade contemporânea” - pesquisa idealizada e realizada entre 2021 e 2023 por Fernanda Moreira Nascimento, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Planejamento do Centro Universitário Vale do Rio Verde (UninCor), sob orientação do professor Dr. Alexandre Tourino Mendonça.

No campo das instituições de ensino, os estudos mais recentes demonstraram o impacto produzido pelo exercício de uma **liderança adequada** na **eficácia escolar**. Um ponto diferenciador dessa liderança é que, por intermédio de uma estrutura de gestão adequada, ela possibilita a **participação de professores** em diversas áreas da gestão escolar. Afinal, a sociedade moderna está vivenciando uma transição entre uma linha de liderança tradicional chamado transacional que mantém linhas de hierarquia e controle (de forma burocrática) para uma abordagem de liderança mais transformacional que distribui e delega.

Para Costa *et al.* (2018), a **gestão** está relacionada a algo que implica sujeitos, um ou mais interlocutores que dialogam, e o diálogo entre as pessoas é a forma superior para solucionar conflitos. Por essa razão, a gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um **novo modo de administrar uma realidade** e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo.

A partir da análise quantitativa e qualitativa das ponderações de gestores propôs-se este Produto Técnico-Tecnológico. Eles responderam a questões dissertativas que motivaram a produção desta cartilha eletrônica. Segundo Chaves *et al.* (2018), os gestores precisam conciliar, no dia a dia, a gestão estratégica e operacional da escola, o que acaba por estabelecer uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa.

O processo de **gestão estratégica** inclui diferentes níveis, processo cognitivo dos tomadores de decisão, processos sociais e psicológicos e, ainda, regras e rotinas organizacionais que orientam e condicionam decisões e ações. A **gestão operacional**, por sua vez, é um espaço integrador das competências que um gestor público deve possuir para exercer uma efetiva gestão da prestação de serviços públicos, por um órgão do Estado ou mesmo por uma entidade não estatal (Bonamino *et al.*, 2005).

Esperamos que este material o(a) ajude a trabalhar e refletir sobre o assunto.

Bons estudos!

O PRODUTO

Para a elaboração desta **cartilha eletrônica** foram utilizados programas de:

- ◆ edição de texto;
- ◆ programas de desenho digital;
- ◆ editores de imagem e vídeo;
- ◆ além das redes sociais para a distribuição e divulgação do material.

Durante o processo de desenvolvimento do trabalho, foram utilizados os **resultados dos questionários** que nortearam quais aspectos precisavam ser contemplados para tornar a gestão escolar um espaço dialógico e transformador.

Para a criação e edição de figuras, foi utilizado o *software* Illustrator 2020 – Adobe. Além dele, foram acessados *sites* que fornecem imagens vetoriais livres de direitos autorais como o Vecteezy e Pixabay os quais contém algumas figuras e dados com os respectivos créditos no final do documento.

Assim, para a composição e ilustração da cartilha foram escolhidas as figuras do tipo vetorial seguindo a proposta do método CTM3, uma metodologia que se preocupa com o impacto e abrangência dos recursos educacionais, ao trabalhar a comunicação e reforçar as potencialidades para a aquisição de conhecimento e **melhorar a experiência da aprendizagem** (Santos; Werren, 2020), para **estimular cognitivo e sensorialmente**, expondo cada Ego e os cinco sentidos, com finalidade de atingir o máximo possível de indivíduos do público-alvo (Klüsener *et al.*, 2021).



O **Método CTM3**, criado por Santos (2019), surgiu como um impulsionador no ensino e processo de aprendizagem, justamente para o desenvolvimento de produtos educacionais. Este método propõe alcançar, através de uma comunicação mais abrangente, os cinco sentidos, os três Estados do Ego, mais outros instrumentos observados, como as âncoras, para provocar uma aprendizagem mais significativa.

Em seguida, na próxima fase, passou-se a parte textual da composição da cartilha, com formatação seguindo as normas da ABNT/2023 organizado por capa, sumário, apresentação e capítulos com abordagem dos temas:

1. O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?
2. COMO CONSTRUIR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA?
3. QUAIS SÃO OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA MODERNIDADE?

A organização dessa sequência de capítulos visou a importância de se oferecer um produto técnico-tecnológico para **ampliar as reflexões dos gestores que já atuam na função ou para aqueles que pretendem pleitear ao cargo.**

A medida em que ele descreve, de maneira direta e simples, o percurso para organizar o passo a passo de uma gestão compartilhada com o uso do método CTM3, ele se torna um aliado - já que o leitor passa a tratar o tema com outro olhar e não apenas em uma perspectiva técnica.

ORIENTAÇÕES

Geralmente, **os gestores desempenham múltiplas funções**, pois, cabe a ele ter um amplo olhar sobre as áreas da escola e fazer a mediação entre as demandas e os profissionais que compartilham com ele as responsabilidades como coordenadores, gerente de merenda e secretário escolar.

Portanto, o gestor precisa deter **conhecimento** em termos teórico e prático para que assim, a escola possa ter um bom desenvolvimento, uma vez que o sistema educacional assim como os demais, não ficou fora do processo de modernização e informatização, além da questão dos recursos humanos - considerado um dos principais setores da escola os quais requerem uma atenção especial para que a satisfação seja traduzida em serviços de qualidade.

Nesse sentido, Machado (2009) afirma que, nas escolas modernas de sucesso, a gestão faz com que os professores conversem entre si, tendo tempo para reuniões, tenham continuidade no trabalho em equipe e na sua formação, tudo sob uma visão sistêmica evolutiva que sempre apresente como integrar a tecnologia na escola e como se comunicar efetivamente alunos, professores e pais.

Em complemento, Trahtemberg (2000) afirma que as escolas atuais estão se tornando flexíveis e versáteis para facilitar a formação de grupos diversificados considerando-se o paradigma da inclusão que a cada dia está mais em evidência e requer pessoas mais afetivas e tolerantes.



Para gerir esta escola moderna, não é necessário apenas professores formados que tenham oportunidades de atualização permanente, mas especialmente um **diretor imaginativo e criativo**, capaz de administrar uma instituição com tantos graus de liberdade e complexidade (Trahtemberg, 2000).

Silva *et al.* (2022) corrobora com os autores citados, ao afirmar que o diretor é o principal agente de mudança e desenvolvimento institucional, que exerce uma liderança

sólida, aproveitando as amplas margens de autonomia de que goza. Isso ocorre porque em sua prática é preciso ter competências relacionadas a design curricular, administração, habilidades financeiras, mas especialmente as tarefas relacionadas a liderança.

Deste modo, recomenda-se, a princípio, a aplicação desta cartilha em PDF, apoiado por seu vídeo explicativo, aos gestores das escolas jurisdicionadas a Coordenação Regional de Educação de Trindade-GO.

As ilustrações da cartilha remetem aos **estados de Ego e à multisensorialidade**. Observando a figura 1, a seguir, percebe-se que na primeira imagem está uma lousa que remete à sala de aula a qual requer recursos humanos e materiais - sendo estas demandas diárias numa escola.

Figura 1: Figuras vetoriais que inserem a multisensorialidade e os estados de ego



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A escolha por figuras e não imagens realísticas justifica-se em razão de ser uma forma de desconstrução dos processos burocráticos de gestão e sendo assim, o público-alvo tende a se sentir mais motivado com um material com caráter mais informal.

O primeiro depende de o professor estar motivado e o segundo requer disponibilização de materiais por parte do gestor. A segunda imagem remete a outros aspectos que estão ligados a várias áreas da escola como: sala de aula, laboratório de ciências, sala de aula, biblioteca, múltiplas funções do gestor entre outros. Já a terceira se refere a inteligência artificial que representa todo o conjunto de mídias também.

As ilustrações vetoriais de forma não realísticas levam a evocação de aspectos cognitivos e sensoriais positivos e peculiaridades dos sujeitos na comunicação. Nesse sentido, sugere-se aos gestores em conjunto com seus coordenadores ou parceiros planejar mini cursos ou oficinas envolvendo as figuras vetoriais para chamar atenção dos docentes.

Ao fazer esta proposta devem ser considerados os desafios citados pelos gestores para escolher as imagens no site Java.com. Estas figuras deverão ser intuitivas por exemplo, que figura pode representar a indisciplina? A desmotivação? A violência escolar?...

A próxima fase será assistir aos vídeos sugeridos:

- ◆ Os desafios da gestão escolar na modernidade:
<https://www.youtube.com/watch?v=druuHd4nOVk>
- ◆ Gestão escolar: responsabilidade e desafios:
<https://www.youtube.com/watch?v=KkSxTAeoJjA>
- ◆ Desafios da gestão escolar:
<https://www.youtube.com/watch?v=fdVYyPEGYEo>

Na proposta de um trabalho pautado no método CTM3 deve-se **seguir algumas etapas** para trabalhar com imagens e vídeos. Braun e Clarke (2006) explicam que o olhar do pesquisador¹ é essencial para determinar o tema e, por se tratar de uma análise qualitativa, não há importância significativa para a questão da quantas vezes seu conjunto de dados precisa exibir evidências do tópico para ser considerado um tópico, mais importante seria o significado desses dados para sua pesquisa.

Braun e Clarke (2006) sugerem que a análise temática dos dados (figuras, vídeos e outras atividades siga uma **sequência de seis fases**:

- Fase 1: envolve “leitura repetida” de dados, procurando significados e padrões.
- Fase 2: o processo de codificação, no qual o pesquisador organiza seus dados de forma significativa em grupos (conteúdo semântico ou latente). Os dados codificados diferem das unidades de análise (assuntos) que são (frequentemente) mais amplos. Os temas, que começam a ser desenvolvidos na próxima fase, são onde a análise interpretativa dos dados ocorre, e sobre quais argumentos são apresentados sobre o fenômeno que está sendo examinado.
- Fase 3: Considerar como diferentes códigos podem combinar-se para formar um tópico abrangente. Pode ser útil nesta fase usar representações visuais (tabelas ou mapas mentais) para classificar os diferentes códigos em tópicos, como tabelas ou mapas mentais.
- Fase 4: revisão dos temas, com dois propósitos claros: verificar se todos os extratos agrupados parecem formar um padrão coerente e codificar quaisquer dados adicionais que possam ter sido perdidos em estágios anteriores de codificação.

¹ Substitui-se aqui a pessoa do pesquisador pelo gestor ou professor.

- Fase 5: definir e refinar ainda mais os tópicos significa identificar a “essência” do que cada tópico trata e determinar qual aspecto dos dados cada tópico captura. Nesta fase, observe se existem subtópicos.

- Fase 6: produção do relatório que precisa ser incorporado em uma análise analítica convincente narrativa que ilustra a história sobre os dados e argumentos com a questão de pesquisa.

Como sugestão para trabalhar a partir dessas orientações, o gestor poderá:

- ◆ Trabalhar com vídeos e selecionar outros a partir deles;
- ◆ Utilizar o Java para coletar figuras vetoriais;
- ◆ Elaborar “quizes” no *google forms* para avaliar o processo de formação dos profissionais que participarão das oficinas;
- ◆ Produzir vídeos envolvendo os temas trabalhados.



Por ser um material elaborado tendo em vista os desafios enfrentados pelos gestores escolares, entende-se que não haverá dificuldade do acesso à cartilha, nem mesmo à divulgação para terceiros do material digital. Assim sendo, para o correto uso do material elaborado, recomenda-se o uso de computador, celular ou tablet.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O **Método CTM3**, de um modo geral, é bem aceito pelas pessoas envolvidas em uma proposta que parte de sua utilização enfatizando sua relevância e facilidade de aplicação, viabilizando a absorção e aplicação do conhecimento inferido na elaboração de produtos educacionais. Um método que pretende **fortalecer a relação de ensino e aprendizagem em educação, com a proposta de uma abordagem mais ampla de comunicação entre as pessoas e uma melhor apreensão do conteúdo oferecido.**

No estudo, evidenciou-se que são necessários novos tipos de diretores que sejam capacitados para realizar uma gestão escolar moderna, com amplas margens de autonomia que as autoridades centrais devem facilitar, para que a administração esteja a serviço da educação e não o contrário. Isso também exige a **reforma das normas que regem a gestão educacional**. Assim, a rigidez burocrática e administrativa será substituída por um sistema educacional que conta com novas tecnologias, cuja utilização, quase por definição, depende da diversificação e individualização de experiências educacionais.

REFERÊNCIAS

- BONAMINO, A.; FRANCO, C.; ALVES, F. A cor das desigualdades educacionais. *In: Conferência Mundial de Pesquisa em Educação para Países em Desenvolvimento*, 2005, Prague. Proceedings of the ... [S.l.: s.n.], 2005.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Usando análise temática em psicologia. *Pesquisa Qualitativa em Psicologia*, 3(2), 77-101, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 12 out. 2023.
- CHAVES, Vera Lúcia Jacob; NOVAIS, Valéria Silva de Moraes; GUEDES, Gilmar Barbosa. A gestão escolar e formas de provimento ao cargo de diretor escolar: o Plano de Ações Articuladas em foco. *Rev. Elet. Educ.* [online], vol.12, n.3, p.653-670, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14244/198271992880>. Acesso em: 14 set. 2023.
- COSTA, Larissa Dayane Soares da; *et al.*. Importância e necessidade de formas de organização e gestão escolar. *Rev. Cient. Sena Aires*, Out-Dez; 7(3): 214-27, 2018.
- KLÜSENER, Rita de Cassia Rêgo; BANDINI, Heloísa Helena Motta. Cartilha para orientação do uso de tecnologias digitais no atendimento terapêutico ocupacional à distância *In: JORGE JÚNIOR, Welington (org.) Tecnologias e mídias digitais na educação: conceitos práticos e teóricos*. UNIEDUSUL, 2021.
- MACHADO, Ana Luiza. Formação de gestores educacionais. *In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. Gestão educacional: tendências e perspectivas*. São Paulo: Cenpec, 2009.
- SANTOS, A. A.; WARREN, E. M. C. **Método CTM3 como dispositivo de ensino, aprendizagem e comunicação em produtos educacionais**. *In: A. A. Santos (org). Educação em saúde: trabalhando com produtos educacionais*, (pp. 13-28). Maceió: Editora Hawking, 2022.
- SANTOS, A. A. dos *et al.* Cárie Dentária. *In: SANTOS, A. A. dos. (org.). Educação em Saúde: trabalhando com produtos educacionais*. Curitiba: CRV, v.1, pág. 27-35, 2019.
- SILVA, Josélia Rita da; SALLES, Rafael Soares; SILVA, Mauricio Gonçalves da. Utilização de novas tecnologias em sala de aula: uma análise dos desafios e possibilidades na ótica da gestão escolar. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.8, n.7, p. 49008-49030, jul., 2022.
- TRAHTEMBERG, León. El impacto previsible de las nuevas tecnologías en la enseñanza y la organización escolar. *Revista Iberoamericana de Educación*. nº 24, p. 37-62, 2000.

O QUE É GESTÃO DEMOCRÁTICA?

O princípio da gestão democrática traduziu-se, em diversos estados e municípios, na **formação de conselhos escolares com a participação de vários atores e na eleição de diretores escolares por meio do voto dos membros da comunidade escolar**. Ao mesmo tempo, desde o final da década de 1980, a transferência da administração de recursos para as escolas, buscando maior eficiência, começou a ser comum (Xavier; Azevedo, 2019).

A **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** n.º 9394/96 e o **FUNDEF** (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Fundamental e de Valorização do Magistério), também de 1996, estabeleceram um processo de reforma educacional baseado em: **diretrizes curriculares comuns, maior autonomia escolar e municipalização, foco na educação básica de 9 anos, melhorias na remuneração e na formação de professores** (Franco; Alves; Bonamino, 2007).

O **Plano Nacional de Educação 2001-2010** propôs uma gestão escolar democrática por meio de **maior autonomia institucional e maior participação da comunidade escolar** na gestão pedagógica e administrativa. As alterações mais significativas focaram na expansão da escolaridade obrigatória e da duração do ensino primário, com o aumento dos recursos financeiros destinados à educação.

Por outro lado, o FUNDEF foi substituído em 2007 pelo **FUNDEB** (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério), o que implica ampliar sua atuação nos níveis de educação inicial, médio e educação de jovens e adultos.

COMO CONSTRUIR UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA?

O **gestor escolar contemporâneo atua de forma autônoma na unidade escolar, mas sempre guiado pelas políticas públicas.** No **Plano Nacional de Educação (2014-2024)** a gestão democrática é prevista na Meta 19 *“Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União”* (Andrade et al. 2022).

Esta meta está em consonância com os princípios constantes na **Constituição Federal** (art. 205, VI) e na **Lei de Diretrizes e Bases da Educação** (art. 3º, VIII; art. 14), que reconhecem a gestão democrática na esfera da educação pública.

No entanto, são dois textos que não contam a compreensão e aplicação direta em todo o PNE, já que sugere a ideia de que o Brasil tem um prazo de dois anos (com fim em junho de 2016) para reconhecer e aplicar a gestão democrática, indicando que a ideia que esse processo esteja associado ao mérito e participação na gestão escolar (Souza, 2015).

Em termos pedagógicos **o gestor escola precisa voltar se olhar para o processo participativo, pontuado no diálogo, pela troca de ideias, afetos, pensamentos, pontos de vista como elemento crucial da gestão democrática.** Como Paulo Freire (1975) defendeu, o diálogo constitui uma forma de encontro com o outro e de inserção na realidade para melhor conhecê-la e transformá-la, para agir sobre ela.

QUAIS SÃO OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA MODERNIDADE?

- Indisciplina;
- Evasão escolar;
- Desmotivação discente/docente;
- Falta de plano de carreira para o professor;
- ;- Violência;
- Excesso de demandas da SEDUC/GO;
- Falta de participação dos pais na vida escolar dos filhos;
- Fazer com que cada um assuma a sua responsabilidade para oferecer um ensino de qualidade aos nossos alunos;
- O acesso à internet que os estudantes da escola pública não possuem, dificultando atender essas demandas;
- O avanço tecnológico na maioria conta com pontos positivos, ao delegar funções, o gestor de possibilidades de conduzir as demandas com êxito.

PROPOSTA DE OFICINAS/ATIVIDADES

- Acessar Java.com;
- Selecionar figuras vetoriais;
- Assistir aos vídeos:
 - Os desafios da gestão escolar na modernidade: <https://www.youtube.com/watch?v=druuHd4n0Vk>;
 - Gestão escolar: responsabilidade e desafios: <https://www.youtube.com/watch?v=KkSxTAeoJjA>;
 - Desafios da gestão escolar: <https://www.youtube.com/watch?v=fdVYyPEGYEo>.



- Seguir a proposta de Braun e Clarke (2006) – vide páginas 11 e 12.
- Reunir em grupos para fazer essas etapas
- Produzir vídeos ou relatórios sobre o tema os desafios da gestão escolar na sociedade contemporânea.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, Antônica Costa; COSTA, Débora Pereira Vale da; SOUSA, Orleans Silva. Gestão Escolar Democrática: O (Des)Cumprimento da Meta 19 do PNE. **Revista GESTO-Debate**, 4(01-09), 2022. Disponível em: <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/gestodebate/article/view/17093>. Acesso em: nov. 2023.

BONAMINO, A.; FRANCO, C.; ALVES, F. A cor das desigualdades educacionais. *In*: Conferência Mundial de Pesquisa em Educação para Países em Desenvolvimento, 2005, Prague. **Proceedings of the ...** [S.l.: s.n.], 2005.

FRANCO, Creso; ALVES, Fátima; BONAMINO, Alicia. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 989-1014, out. 2007.

AUTORIA

Fernanda Moreira Nascimento
Mestrado Profissional em Gestão, Planejamento e Ensino
Orientador: Prof. Dr. Alexandre Tourino Mendonça
Centro Universitário Vale do Rio Verde
Três Corações - MG