

GESTÃO E AVALIAÇÃO ESCOLAR: OS DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR NA ATUALIDADE

GESTIÓN Y EVALUACIÓN ESCOLAR: LOS DESAFÍOS DEL GERENTE ESCOLAR HOY

SCHOOL MANAGEMENT AND EVALUATION: THE CHALLENGES OF THE SCHOOL MANAGER NOWADAYS

Marcos Diego de OLIVEIRA¹
José Anderson SANTOS CRUZ²

RESUMO: O objetivo do estudo é apresentar os principais desafios que os gestores escolares encontram na sua trajetória profissional. As pesquisas sobre o tema da Gestão e Avaliação institucional aumentaram e se concentraram na análise do líder como pessoa e em funções e tarefas de liderança. A justificativa e relevância para este estudo estão na ação de influenciar que a gestão escolar tem tido historicamente relacionada com o papel e as funções de sua equipe na unidade educacional que atua. Quais são as estruturas e estratégias de capacitação e qualificação de gestores, para que eles possam superar os constantes desafios no âmbito da gestão utilizando a avaliação institucional como ferramenta de melhor eficácia na gestão escolar? O artigo é uma revisão sistemática. Este estudo procurou demonstrar que a liderança exercida pelos gestores é fundamental e pode ter um impacto positivo nos resultados de aprendizagem de educandos, tendo em vista os desafios encontrados na gestão.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão. Avaliação. Liderança. Escola.

RESUMEN: *El objetivo del estudio es presentar los principales retos a los que se enfrentan los gestores escolares en su trayectoria profesional. La investigación sobre el tema de la Gestión y Evaluación Institucional aumentó y se centró en el análisis del líder como persona y en las funciones y tareas de liderazgo. La justificación y relevancia de este estudio son la acción de influir en que la gestión escolar ha estado históricamente relacionada con el papel y las funciones de su equipo en la unidad educativa que opera. ¿Cuáles son las estructuras y estrategias de formación y cualificación de los directivos, para que puedan superar los constantes desafíos en el ámbito de la gestión utilizando la evaluación institucional como herramienta de mayor eficacia en la gestión escolar? El artículo es una revisión sistemática. Este estudio buscó demostrar que el liderazgo ejercido por los gerentes es fundamental y puede*

¹ Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Coordenador pedagógico e Professor - Colégio Internacional Radial/SP. Pós-graduação em Gestão Escolar pelo PECEGE/USP. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8265-0853>. E-mail: profmarcosd@yahoo.com

² Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) (ESALQ/USP MBAs), Piracicaba – SP – Brasil. Professor Associado. Doutorado em Educação Escolar (FCLAr/UNESP). Editor na Editora Ibero-Americana de Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5223-8078>. E-mail: andersoncruz.unesp@gmail.com

tener un impacto positivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes, en vista de los desafíos encontrados en la gestión.

PALABRAS CLAVE: *Gestión. Evaluación. Liderazgo. Escuela.*

ABSTRACT: *The aim of the study is to present the main challenges that school managers encounter in their professional trajectory. Research on the topic of Institutional Management and Evaluation has increased and has focused on the analysis of the leader as a person and on leadership roles and tasks. The justification and relevance for this study lies in the influencing action that school management has historically had related to the role and functions of its staff in the educational unit it operates. What are the structures and strategies for training and qualifying managers so that they can overcome the constant challenges in management using institutional evaluation as a tool for better effectiveness in school management? The article is a systematic review. This study sought to demonstrate that the leadership exercised by managers is fundamental and can have a positive impact on the learning outcomes of students, given the challenges encountered in the management.*

KEYWORDS: *Management. Evaluation. Leadership. School.*

Introdução

A Gestão Escolar foi identificada nos últimos anos em vários relatórios internacionais como função fundamental para garantir a qualidade na educação (OCDE, 2013). A pesquisa sobre o tema da Gestão Escolar aumentou e se concentrou na análise do líder como pessoa e em funções e tarefas de liderança. Além disso, tem sido enfatizado em estudos de que a gestão qualificada com ações planejadas por meio da avaliação institucional pode amenizar ou solucionar muitos problemas que surgem nas escolas (BOLÍVAR *et al.*, 2013).

A justificativa e relevância para este estudo estão na necessidade de envolver que a gestão escolar tem sido historicamente relacionada com o papel e as funções de suas equipes (WELCH, 2011). Durante a última década foi salientado tanto nos relatórios das organizações internacionais quanto nos trabalhos acadêmicos que a liderança envolve uma cultura de expectativas comum, na qual todos são responsáveis por contribuições individuais para o resultado coletivo. O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica [SAEB], e outras avaliações em larga escala pretendem ser uma "pièce maîtresse" (obra-prima) na tomada de decisões para mudanças educacionais nesse país, no entanto as avaliações institucionais com participação da comunidade escolar local em conjunto com outras modalidades avaliativas podem subsidiar melhor a ação gestora escolar.

Dentro deste contexto, quais são as estruturas e estratégias de formação, qualificação e formação continuada de gestores escolares, para que eles possam superar os constantes desafios no âmbito da gestão escolar? As responsabilidades e tarefas dos líderes escolares aumentaram na última década considerando a maior autonomia que foi concedida às escolas. Muitos países estão, portanto, tentando criar condições para adequarem os ambientes educacionais às novas exigências que podem surgir.

O objetivo deste estudo é apresentar os principais desafios que os gestores escolares encontram na sua trajetória educacional. Tendo como objetivos específicos: Descrever conceitos e contextos relacionados ao tema; compreender os desafios e as mudanças na abordagem com vista a 2022; descrever a apresentação de revisão de três estudos de casos relacionados a esses desafios. As políticas de liderança escolar foram adequadamente adaptadas a novos ambientes e desafios emergentes em muitos países.

Hipoteticamente, a gestão escolar bem fundamentada e alicerçada em conhecimentos adquiridos através de estudos, faz com que educadores e demais membros de uma instituição educacional superem todos os desafios no decorrer de seus acontecimentos. As expectativas em relação aos líderes escolares mudaram e a distribuição de suas tarefas deve ser reconsiderada, assim como o tipo de formação, apoio e valorização desses profissionais.

A pesquisa é uma revisão sistemática. Foi realizada uma revisão de literatura que apontou para identificar as distintas abordagens sobre gestão escolar. Nessa revisão, o foco foi avaliar o que os pesquisadores têm estudado e as conclusões obtidas sobre o tema. Traz, portanto, um caráter exploratório arranjado que utiliza as técnicas proporcionadas por Gray (2012). Neste sentido, a pesquisa foi feita por meio de livros, revistas e publicações na internet. Buscou-se artigos, teses, e livros com a maioria de publicação dos últimos 10 anos, sem restrição de nacionalidade ou qualquer outro tipo, e limitou apenas a “área da matéria”.

Material e métodos

Foi utilizado o método de pesquisa exploratória com a finalidade de analisar a gestão escolar através de um estudo profundo na área da educação, partindo de uma revisão e análise bibliográfica composta pelos principais autores neste tema, com um estudo de caráter qualitativo com ênfase em estudos documentais. A finalidade é apontar ferramentas que possam contribuir para uma gestão mais assertiva. Para isso, a pesquisa é baseada em estudos de autores como, Afonso (2002), Barreto e Novaes (2016), Bizol e Luz (2018) e Sousa (2000), entre outros autores e páginas na internet que elaboraram trabalhos e conteúdos sobre o tema. Partindo dos

conceitos apresentados pelos autores, o artigo analisa a gestão escolar e os desafios do gestor escolar na atualidade.

As abordagens à liderança educacional sofreram grandes mudanças desde os anos 2000 até o presente 2021. A atenção passou do papel da liderança no gerenciamento da escola para o papel da liderança nas ações que promovam a aprendizagem dos educandos. A liderança é entendida hoje em seu sentido mais amplo de ser compartilhada ou distribuída, e é fundamental para o sistema educacional (BOLÍVAR *et al.*, 2013). Na década de 2000, o debate de liderança enfocou em "o que" (pessoas, estruturas, funções e papéis), enquanto o interesse atualmente se concentra em "como" (práticas e funções).

A mudança de abordagem é evidente também na pesquisa, uma vez que passou da análise de modelos para o estudo de processos voltados para o desenvolvimento de boas práticas de liderança. Robinson, Hohepa e Lloyd (2011) observa que o conhecimento de liderança e educação de qualidade deve ser melhorado nos próximos anos para que a pesquisa possa ser integrada às práticas e ações pedagógicas efetiva, ou seja, que garantam aprendizagens.

A liderança efetiva da gestão escolar é, portanto, um dos fatores com impacto significativo na qualidade da educação (OCDE, 2012). A liderança escolar tornou-se agora uma prioridade internacional na agenda da política educacional, então surge a questão de quais políticas alcançarão a liderança escolar bem-sucedida. A este respeito, no relatório de Pont, Nusche e Moorman (2008).

Abaixo temos a ordem cronológica da evolução da Gestão Escolar no Brasil desde 1932 até 2020.

Quadro 1

ORDEM CRONOLÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR BRASILEIRA	
ANO	ACONTECIMENTO HISTÓRICO
1932	O Manifesto dos Pioneiros – 1932
1941	A Constituição de 1934, o PNE de 1937 e a 1ª Conae de 1941
1962	A Constituição de 1946, o Plano de Metas de JK, a LDB de 1961 e o PNE de 1962
1974	Plano Setorial de Educação e Cultura para esse período - I PSEC 1972- 1974
1975 a 1979	II PND - 1975-1979 e Plano Setorial de Educação e Cultura - II PSEC 1975-1979
1980 a 1985	III PND - 1980-1985
1986 a 1989	Plano Nacional de Desenvolvimento da Nova República - I PND/NR – 1986-1989
1996	A Constituição de 1988, o Plano Decenal de Educação para Todos e a LDB de 1996
1993 a 2003	Plano Decenal de Educação para Todos – 1993-2003

2001 a 2010	O Plano Nacional de Educação 2001-2011
2004 a 2011	PPA 2004-2007 (Lei nº 10.933/2004)
2007 a 2011	PPA 2007-2011 (Lei nº 11.653/2008)
2001 a 2010	Ações e avaliações do PNE 2001-2010 e do Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE
2010	A Conferência Nacional de Educação (Conae/2010)
2007 a 2011	O Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE Lei nº 11.653/2008, do PPA 2007- 2011
2020	O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2011-2020
2011 a 2020	Contribuições do CNE - Plano Nacional de Educação 2011-2020
2020	A proposta de PNE 2011-2020 (PL 8035/2010)

Fonte: Dados originais da pesquisa

O recrutamento e a formação dos diretores e líderes da escola são muito importantes, pois são pessoas que aplicam políticas de educação nas escolas, portanto, se eles não possuírem uma formação adequada e constante aprimoramento profissional, nenhuma política, nacional ou regional ou local, pode ser efetiva. No entanto, apesar das tendências observadas, existe uma grande heterogeneidade entre regiões e países. As práticas eficazes de gestão escolar dependem das características dos sistemas educacionais, bem como do *status* e do trabalho dos professores (PONT; NUSCHE; MOORMAN, 2008). Na próxima seção, será abordado algumas dessas especificidades analisando três casos em diferentes ambientes.

Brasil - Liderança e o programa de formação continuada de gestores educacionais

A educação formal no Brasil está consagrada como um direito na Constituição e é obrigatória para todos a partir dos 4 anos de idade. No interesse da eficiência e desafios no Brasil, um chefe de escola desempenha o papel que vai além da administração e gerente quando mobiliza e usa recursos de forma racional para alcançar objetivos (VIANNA, 2003).

Assume-se que, no desempenho de suas funções, este deve ser capaz de organizar o início do ano letivo, informar sobre os eventos que surgem na vida da escola, garantir os relatórios mensais, bimestrais e semestrais, redigir os relatórios de retorno e final de ano, para garantir em sua escola o respeito da legislação, observar e orientar seu pessoal docente e administrativo referente a atribuição dos respectivos cargos.

A Secretaria de Estado da Educação formulou a proposta do programa e foi responsável pela sua supervisão e gestão, definindo conteúdos curriculares, produzindo materiais didáticos e vídeos utilizados e fornecendo a logística operacional necessária para a realização de

atividades ponto a ponto na própria escola e atividades de ensino à distância.

As atividades de ponto a ponto incluíram análise de material impresso, discussões baseadas em vídeos e retrospectiva sobre a prática docente que os professores e diretores foram encorajados a manter com seus próprios alunos, usando um Plano de Atividades Pedagógicas formulado por eles.

Os participantes foram instruídos a tomar as ações planejadas para os quatro módulos, cada um com uma duração de 24 horas e totalizando 96 horas de treinamento, em seus locais de trabalho, trazendo experiências para discussão em grupo com as bases teóricas estudadas.

Os efeitos mais óbvios observados foram: maior conscientização, abertura de perspectivas para a interpretação dos desafios educacionais, reconhecimento da importância das relações afetivas para o desenvolvimento dos alunos e valorização do trabalho em equipe, entre outros (MENEZES-FILHO *et al.*, 2011).

O desenvolvimento contínuo centrado na escola, a adoção de incentivos externos e uma atitude mais passiva dos professores do ensino primário em relação ao treinamento parecem ter contribuído para uma maior aceitação do programa.

Ambos contribuíram mais para a conscientização e em relação aos aspectos básicos do ensino, lidar mais adequadamente com as diferenças individuais entre os alunos, utilizar materiais pedagógicos e didáticos diversificados e valorizar o trabalho em equipe, do que sustentar mudanças significativas na prática docente (PONT; NUSCHE; MOORMAN, 2008).

A Avaliação como Ferramenta da Gestão Escolar

A avaliação educacional está relacionada à produção de informações, à produção de informações sobre elementos específicos, e pré-determinados, da educação em uma unidade escolar. O levantamento e análise dessas informações devem auxiliar a tomada de decisões que, por sua vez, precisam ter como norte a reorganização com o intuito de auxiliar a tomada de decisões para reorganizar, reestruturar e dar continuidade ou não a alguma ação de caráter educativo.

A avaliação de sala de aula, que foca o processo de ensino-desenvolvimento-aprendizagem, tem a finalidade de orientar a ação pedagógica, auxiliando os educadores a refletirem sobre possíveis estratégias, métodos e formas de planejamento de suas ações educativas para que crianças, jovens e adultos possam realizar uma aprendizagem significativa de competências e habilidades do patrimônio artístico, científico, cultural e social da humanidade.

Na Educação Infantil as crianças são avaliadas por meio de relatórios descritivos não cabendo essa dimensão da avaliação, visto que não se avalia rendimento escolar na educação Infantil e sim seu desenvolvimento integral, ou seja, aprendizagem e desenvolvimento são sinônimos. Enquanto se desenvolve a criança aprende e, ao passo que, enquanto aprende ela se desenvolve cabendo às ações pedagógicas de forma intencional desenvolver atividades e vivências que potencialize esse desenvolvimento e na percepção de alguma inadequação refletir sobre o caso, isso ocorre por meio de registros descritivos, e fazer os encaminhamentos necessários (SOUSA, 2000).

A avaliação de programas e projetos segundo Sousa (2000), possibilita aperfeiçoar práticas conforme as políticas públicas governamentais vigentes, considerando a definição dos objetivos, metas, estratégias e recursos a serem utilizados que geralmente estão definidos pelos programas. A avaliação burocrática, cujo avaliador está alinhado ao pensamento daqueles que o contratam, fornece informações para objetivos políticos, não tendo nenhum controle do uso que poderá ser feito das informações. Considerando essa característica do currículo constata-se que, a avaliação do currículo seria a investigação dos diversos elementos que fazem parte do documento curricular elaborado de forma dialógica e sua aplicabilidade ou concretização, contrastam-se com os resultados previstos.

Nessa perspectiva, o currículo deve ser avaliado não somente em relação a como ocorrem as aprendizagens, mas também em relação a quais aprendizagens são imprescindíveis para o desenvolvimento das crianças, em que contexto são realizadas e qual o significado destas vivências para as crianças.

Nesta mesma abordagem de avaliação de currículo, Franco (1997) propõem que avaliação de currículo deva comportar três dimensões conforme o quadro abaixo:

Quadro 2

Avaliação de contexto	Avaliação da dinâmica Institucional	Avaliação de Produto e de Resultados
Considera as variáveis que precedentes. Exemplo: condições de infraestrutura.	Tem por propósito ser contínua e sistemática para corrigir distorções no processo da implementação curricular.	Confere resultados a avaliação do curso. Exemplo: qualidade, respeitabilidade prestígio

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sousa (2000, p. 108 apud FRANCO, 1997, p. 10)

A avaliação de sistema considera em sua matriz referências, no caso, em conformidade como os parâmetros curriculares nacionais, focalizando os resultados e as condições para

alcançar determinado resultado. Para avaliar um determinado sistema, etapa, modalidade ou nível de ensino são necessários critérios que considerem alguns pressupostos teóricos e metodológicos relacionados às finalidades educacionais e seus condicionantes culturais, políticos, sociais e econômicas que configuram variadas concepções de indivíduo e sociedade.

Neste sentido, para compreender melhor o sentido da avaliação é necessário considerar o contexto histórico-social em que é realizado além da abordagem metodológica, recursos, instrumentos, procedimentos, critérios de análise, exposição de resultados, finalidades, entre outras dimensões adotadas pelo avaliador que pode ser o Estado, um indivíduo, um instituto público ou privado, agências ou demais órgãos.

Para Guba e Lincoln (1989), a avaliação passou por quatro fases evolutivas, também denominadas de gerações, a primeira geração associada à mensuração, a segunda geração associada à descrição, a terceira geração associada ao julgamento e a quarta geração associada à negociação.

Na primeira geração de avaliação, que nos estudos de Guba e Lincoln abrange até os anos 1930, há fortes influências do positivismo, de métodos das ciências naturais utilizados em fenômenos sociais, com muitas contribuições do campo da psicologia da educação.

Galton que em 1882 inaugurou um laboratório de testes em Londres e posteriormente fundou a psicometria dando origem a psicologia diferencial, que tinha por intuito aplicar métodos estatísticos para comprovar as diferenças e heranças humanas de inteligência, esses estudos proporcionaram a utilização de escalas estatísticas para dados de avaliação.

Apesar das limitações de seu método, essa geração contribuiu de forma significativa na evolução de coleta de dados e produção de instrumentos adequados ao seu propósito, no entanto tornou-se inapropriada na avaliação de programas, métodos entre outros objetos que não fossem o indivíduo (BIZOL; LUZ, 2018). A segunda geração, compreendida entre 1930 a 1945, e fundamentada pelos estudos de Ralph Tyler (1902-1994) – educador americano que trabalhou no campo da avaliação – propõe que a quantificação seja um meio utilizado para avaliar não se constituindo, ela mesma, a avaliação em si. Caracteriza-se pela semelhança do que hoje se conhece como avaliação formativa, no entanto com uma reorientação dos pontos a serem ajustados após o final de todo o processo e não no decorrer do processo como é o caso da avaliação formativa e sendo aplicada na análise avaliativa curricular e de programas.

Tyler foi precursor do programa Eight Year Study, um dos primeiros grandes estudos de avaliação longitudinal, que tinha como um dos objetivos dirimir dúvidas sobre a eficiência diferencial dos vários tipos de escolas atuante nos Estados Unidos, tanto as que propunham um

currículo tradicional quanto as que propunham um currículo progressista.

Seus estudos também procuraram responder aos questionamentos dos Colleges e Universidades sobre a eficiência da proposta curricular progressista, visto que essas instituições temiam que os alunos advindos de escolas com propostas não convencionais, ao chegarem ao ensino superior, não conseguissem acompanhar com eficácia o programa dos cursos oferecidos por essas instituições de nível superior.

Nessa abordagem construtivista responsiva destaca-se o estabelecimento de parâmetros e limites da avaliação por meio de processos interativos e negociados que envolvem grupos de interesse, diferentemente das três gerações anteriores cujos parâmetros e limites são pré-estabelecidos a priori em uma relação entre avaliador e cliente, denominada por Stake (1975) como avaliação preordenada (GUBA; LINCOLN, 2011, p. 47).

Resultados e discussões

Este estudo procurou demonstrar que a liderança exercida pelos gestores é fundamental e tem um impacto positivo nos resultados de aprendizagem de crianças e adolescentes, tendo em vista os desafios encontrados na gestão e avaliação. Quando a liderança é fraca ou inexistente, no entanto, o efeito oposto pode ocorrer, dificultando a aprendizagem dos alunos e afetando a qualidade das escolas. Em muitos países, parece que a política educacional é um obstáculo para a liderança efetiva da escola. Existem deficiências bem conhecidas na seleção, promoção e desenvolvimento profissional de equipes de gestão. Além disso, há um excesso de tarefas burocráticas e administrativas em detrimento de outras atividades educacionais mais importantes.

Fazendo parte de um mundo cada vez mais globalizado, sucessivos governos democráticos no Brasil, a partir da década de 1990, participaram de iniciativas internacionais de avaliação em larga escala que mostraram que os estudantes brasileiros, quando comparados a outros países, precisam ter suas competências e habilidades aprimoradas, tanto em linguagem e matemática. Da mesma forma, estudos no Brasil evidenciaram que os alunos passaram muito tempo na escola, mas ainda saíram sem adquirir essas habilidades, desafiando uma visão até então de que os abandono precoce eram responsáveis por essa situação.

Além disso, embora o crescimento econômico no Brasil tenha sido alcançado até agora, uma força de trabalho ainda melhor qualificada precisa ser fomentada por um sistema educacional sólido. Tais fatores alimentaram a lógica do que constitui hoje a avaliação das escolas no Brasil, com um passo em direção às políticas do governo central, que enfatizam

fortemente os sistemas padronizados de avaliação.

No futuro, evidências empíricas mais fortes devem ser reunidas para provar o efeito que a liderança escolar tem sobre a aprendizagem dos alunos e sobre o desenvolvimento profissional dos professores. Esta tem sido uma preocupação primordial na pesquisa educacional no mundo, e deve ser colocada na agenda de educação em muitos países. É necessário entender melhor como os diretores da escola podem influenciar positivamente os resultados dos alunos e identificar claramente quais práticas de liderança promovem o desempenho adequado dos professores nas escolas. Os estudos neste campo não só superarão grandes lacunas na pesquisa educacional, mas, mais importante, também ajudarão os decisores políticos a desenvolver programas para apoiar os diretores na liderança educacional.

Gestão escolar no período pandêmico da Covid-19

Uma gestão escolar democrática precisa ter imprescindivelmente o compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos que fazem parte da escola no que tange os processos pedagógicos e de organização.

A gestão escolar precisa ser diferente de outras organizações como declara Borgignon e Gracinho (2000), propostas atreladas ao ensino e relações sociais precisam ter a mesma perspectiva funcional e não ser duas coisas distintas que não se comunicam entre si. Libâneo (2012) afirma que a gestão escolar é sociocrítica porque além de agregar pessoas leva em conta as formas mais democráticas para a tomada de decisões. Neste modo as decisões coletivas envolvem todos a participar ativamente dos processos escolares.

Libâneo (2012) considera a autonomia fundamental para a participação ativa da comunidade escolar nas decisões, essa democracia e participação da comunidade na escola são positivas em uma gestão.

A gestão escolar sofreu um impacto muito grande porque seu formato de ensino-aprendizagem sempre foi principalmente aulas presenciais, com a pandemia da Covid-19 os gestores e todo corpo docente tiveram que se adequar às tecnologias para que a comunicação entre pais, alunos e professores não fossem afetada, com isso o uso das mídias sociais cresceram bastante e a tecnologia se faz mais presente para lecionar aulas online, a educação continuada teve que ser mais assertiva em casa com o família, e os alunos em um ambiente familiar tiveram por sua vez se adequar e focar nas aulas para que a distrações de casa não atrapalhassem seus estudos, e os alunos que não tem acesso à internet tiveram que aprender a estudar com materiais

físicos em casa, ou indo até a escola para participar de aulas semi presenciais ou ainda usufruindo de laboratórios de informática dentro da escola para não serem prejudicados.

As ações pedagógicas serão assertivas quando forem democráticas e tendo como auxílio à comunidade escolar fazendo parte desta ação assim os modelos de gestão atuais serão redimensionados para uma gestão mais leve e fluída se desvinculando, portando de uma gestão mais rígida, a flexibilidade e comunicação devem estar presente o tempo todo em todos os setores da educação, secretaria, coordenação, diretoria e afins, uma escola é boa quando é eficaz para todos, saber ouvir e falar é primordial para uma boa comunicação interna e externa.

Investir em tecnologia na escola é imprescindível nos dias de hoje porque não são só ferramentas de software que auxiliam na gestão escolar e na comunicação interna e externa, mas aplicativos pagos e gratuitos podem ser usados como ferramenta pedagógica, como no caso do Facebook e Whatsapp que podem ser usados para dicas e notificações para um grupo de alunos e para os pais, e o uso interno na escola com todo seu corpo docente, além disso é possível trocar arquivos e documentos digitais facilitando e otimizando o tempo tanto dos alunos quanto da secretaria da escola.

Para os estudantes a vantagem de estudarem com ferramentas que eles já conhecem é interessante porque eles começam a aprender brincando e sem perceberem que as práticas pedagógicas estão sendo aplicada ali através de vídeos no Youtube com filmes, documentários e até videoaulas com um conteúdo mais aprofundado da matéria fazendo assim uma educação continuada e o bom disso que o estudante pode usar essa ferramenta em qualquer lugar que ele esteja e não somente na escola.

Deste modo todos ganham a escola por ter uma comunicação mais assertiva interna e externamente e os alunos ganham mais dinamismo nas suas aulas. Trabalhar com tecnologias que os alunos gostam podem fazer com que eles tenham mais entusiasmo na sala de aula, a gamificação é um método tecnológico educacional que utiliza dinâmica de jogos para o aprendizado, fazendo uma experiência de imersão com os alunos.

A tecnologia de gestão escolar é outro desafio para professores, coordenadores e diretores, porque nem todos estão preparados para dominar ferramentas de gestão e ferramentas de mídias sociais onde os alunos se encontram para tirar dúvidas, pedir dicas, passar recados, além da sala de bate papo de diversos programas que podem ser usados para lecionar as aulas.

Conclusão

Os desafios da Gestão Escolar são construídos e refere-se à capacidade de orientar, inspirar e motivar alunos e professores. Esta habilidade não é inata, mas pode ser promovida e desenvolvida através da formação continuada, colaboração e troca entre pares. A situação internacional e, em particular, os três casos apresentados nesta pesquisa, mostram que não existe uma única solução. Existem várias estratégias para o desenvolvimento da liderança escolar.

O presente trabalho revela apenas uma comparação curta e parcial entre gestão escolar no Brasil. É necessária uma análise mais profunda e abrangente para dar conta de todos os fatores que influenciam essas questões. Mesmo assim, algumas conclusões e questões importantes para discussões adicionais podem ser tiradas dessa comparação com base nas análises e declarações citadas.

A complexidade e a dimensão ecológica devem ser lembradas ao estudar a avaliação em educação, desenvolvida em contextos multiculturais como o Brasil. O artigo ilustra desafios de avaliação voltados para o aumento da excelência acadêmica e da justiça e inclusão social, conforme perseguido pelo Brasil. Ao tentar equilibrar as duas perspectivas, o processo contínuo de construção de políticas de avaliação no Brasil poderia ser enriquecido por uma abordagem ecológica e multicultural, além da tendência para uma perspectiva de avaliação padronizada e, portanto, com maior probabilidade de contribuir no futuro para novas perspectivas sobre as políticas de avaliação educacional, países multiculturais em todo o mundo.

Por último, a agenda pós-2015 destaca a necessidade de desenvolver lideranças sustentáveis no futuro. O desafio é duplo: por um lado, a qualidade da liderança atual deve ser melhorada e, por outro lado, a liderança sustentável deve ser desenvolvida para o futuro. Os diretores de escola necessitam ser reconhecidos e valorizados por suas pesadas cargas de trabalho e devem receber remuneração e apoio adequados. Os processos de seleção devem ser transparentes, o ideal seria via concurso público, para evitar incertezas e fornecer garantias adequadas.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. J. **Avaliação Educacional: Regulação e Emancipação**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BARRETTOO, E. S. S.; NOVAES, G. T. F. Avaliação institucional na educação básica: Retrospectiva e questionamentos. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 27, n. 65, p. 314-345, maio/ago. 2016. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/eae/article/view/3839>. Acesso em: 8 ago. 2021.
- BIZOL, K. M. F.; LUZ, A. O papel do gestor na unidade escolar: Desafios e possibilidades. 2018. Trabalho de Curso (Especialista em Educação) – Instituto Federal Catarinense, Abelardo Luz, Santa Catarina, 2018. Disponível em: <http://abelardoluz.ifc.edu.br/wp-content/uploads/2019/02/TC-Katia.pdf>. Acesso em: 21 set. 2021.
- BOLÍVAR, A. *et al.* Liderança nas instituições educativas. Uma revisão de linhas de investigação. **Revista Fuentes**, v. 14, p. 15-60. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/261799041_Liderazgo_en_las_instituciones_educativas_Una_revision_de_lineas_de_investigacion. Acesso em: 12 out. 2021.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. *In*: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. S. (org.). **Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no Mundo Real**. Porto Alegre: Penso. 2012.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Avaliação de quarta geração**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2011.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation**. Newbury Park, Calif: Sage Publications, 1989.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação)
- MENEZES-FILHO, N. *et al.* **A Qualidade da Educação no Brasil**. Washington, DC: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2011.
- OCDE. **Liderança para o Aprendizagem do Século XXI, Pesquisa Educacional e Inovação**. Washington DC: OECD Publishing, 2013.
- PONT, B.; NUSCHE, D.; MOORMAN, H. **Melhorando a Liderança Escolar**. Paris: OCDE, 2008.
- ROBINSON, V.; HOHEPA, M.; LLOYD, C. **Liderança Escolar e Resultados de Estudantes: Identificando o que funciona e por quê**. Wellington: Ministério da Educação. 2011.

SOUSA, C. P. Dimensões da avaliação educacional. **Estudos em Avaliação Educacional**, n. 22, p. 101-118, jul./dez. 2000. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/2218>. Acesso em: 14 set. 2021.

VIANNA, H. M. **Avaliações em Debate**: SAEB, ENEM, Provão. Brasília, DF: Plano, 2003.

WELCH, A. Pisa Performance e Australian Education: Mitos e Realidades. **Revista Española de Educação Comparada**, v. 18, p. 89-124, 2011. Disponível em: <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/161905>. Acesso em: 23 jul. 2021.

ZANDERIGO, T.; DOWD, E.; TURNER, S. **Entregando transparência escolar na Austrália**: Relatórios nacionais através da minha escola, artistas fortes e reformadores bem-sucedidos na educação. OECD Publishing, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264175884-en>

Como referenciar este artigo

OLIVEIRA, M. D.; SANTOS CRUZ, J. A. Gestão e avaliação escolar: Os desafios do gestor escolar na atualidade. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 26, e022139, jan./dez. 2022. e-ISSN:1519-9029. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v26i00.17228>

Submetido em: 25/04/2022

Revisões requeridas em: 11/06/2022

Aprovado em: 03/08/2022

Publicado em: 30/09/2022

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.
Revisão, formatação, normalização e tradução.

