RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano IV, v.1, n.2, ago./ dez 2024. | submissão: 25/10/2024 | aceito: 27/10/2024 | publicação:29/10/2024

ELIZANGELA DA SILVA MACHADO
ROSELAINE MENDES MARTINS

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL: INOVAÇÃO E MELHORIA NA TOMADA DE DECISÕES

COSTA MARQUES/RO

2024

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

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

ELIZANGELA DA SILVA MACHADO
ROSELAINE MENDES MARTINS

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL: INOVAÇÃO E MELHORIA NA TOMADA DE DECISÕES

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

Orientadora: Vana Izabel de Araújo Chalender.

COSTA MARQUES/RO

2024

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

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

da Silva Machado, Elizangela.
Desafios e possibilidades da gestão educacional: Inovação e melhoria na tomada de decisões / Elizangela da Silva Machado, Rosilaine Mendes Martins, Costa Marques-RO, 2024.
16 f.

Orientador(a): Profª Vana Izabel de Araújo Chalender.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Costa Marques-RO, 2024.

1. Gestão Educacional. 2. Inovação. 3. Tomada de decisões. 4. Educação - Adminstração. I. Mendes Martins, Rosilaine. II. de Araújo Chalender, Vana Izabel (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

CDD: 371.35

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-CRB11/914 (Campus Porto Velho Zona Norte)

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA GESTÃO EDUCACIONAL: INOVAÇÃO E MELHORIA NA TOMADA DE DECISÕES

ELIZANGELA DA SILVA MACHADO[1]
ROSILAINE MENDES MARTINS[2]
VANA IZABEL DE ARAÚJO CHALENDER [3]

Resumo

O tema "Desafios e Possibilidades da Gestão em Educação" explora a complexidade e as oportunidades presentes na gestão educacional contemporânea. O objetivo principal deste trabalho é analisar os desafios enfrentados pelos gestores educacionais na gestão de recursos e implementação de políticas públicas, identificando estratégias inovadoras que promovam a eficiência e a melhoria contínua da qualidade do ensino. A pesquisa busca responder à questão: como os gestores educacionais podem enfrentar os desafios da gestão de recursos e da implementação de políticas públicas, enquanto buscam a inovação e a melhoria contínua na qualidade do ensino nas instituições públicas? A metodologia utilizada incluiu uma revisão bibliográfica sobre gestão educacional. Os resultados indicam que, apesar da escassez de recursos e das desigualdades sociais, a gestão educacional oferece inúmeras possibilidades, como a integração de tecnologias digitais, o fortalecimento da gestão participativa, o planejamento estratégico orientado por resultados e o desenvolvimento de lideranças educacionais. As parcerias público-privadas emergem como uma alternativa eficaz para potencializar recursos e conhecimentos, contribuindo para a melhoria contínua das práticas escolares. A conclusão ressalta a importância de uma gestão proativa e inovadora, capaz de adaptar-se às mudanças e promover uma educação de qualidade e inclusão.

Palavras-chave: Gestão educacional, desafios, possibilidades, tecnologias digitais, gestão participativa, planejamento estratégico, liderança educacional, parcerias público-privadas.

Abstract

The theme "Challenges and Possibilities of Management in Education" explores the complexity and opportunities present in contemporary educational management. The main objective of this work is to analyze the challenges faced by educational managers in managing resources and implementing public policies, identifying innovative strategies that promote efficiency and continuous improvement in the quality of education. The research seeks to answer the question: how can educational managers face the challenges of managing resources and implementing public policies, while seeking innovation and continuous improvement in the quality of education in public institutions? The methodology used included a literature review on educational management. The results indicate that, despite the scarcity of resources and social inequalities, educational management offers numerous possibilities, such as the integration of digital technologies, the strengthening of participatory management, strategic planning oriented

[1] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: elizangeladasilvamachado4@gmail.com
[2] Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: rosilaine_rondoni@hotmail.com
[3] Docente Orietadora de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Atalho para Lattes http://lattes.cnpq.br/3838354646504061 / e-mail: vchalender@gmail.com

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

towards results and the development of educational leaders. Public-private partnerships emerge as an effective alternative to enhance resources and knowledge, contributing to the continuous improvement of school practices. The conclusion highlights the importance of proactive and innovative management, capable of adapting to changes and promoting quality education and inclusion.

Keywords: Educational management, challenges, possibilities, digital technologies, participatory management, strategic planning, educational leadership, public-private partnerships.

1 INTRODUÇÃO

A gestão educacional tem se tornado um campo cada vez mais complexo e desafiador, refletindo as transformações sociais, econômicas e tecnológicas que impactam diretamente o ambiente escolar. No cenário atual, a gestão em educação vai além da simples administração de recursos e pessoal, exigindo uma abordagem estratégica que considere as particularidades de cada instituição, as demandas da comunidade escolar, e as políticas públicas vigentes.

O problema central que orienta esta pesquisa é: como os gestores educacionais podem enfrentar os desafios da gestão de recursos e da implementação de políticas públicas, enquanto buscam a inovação e a melhoria contínua na qualidade do ensino nas instituições públicas?

A justificativa para esta pesquisa reside na importância de uma gestão escolar eficaz para o sucesso das instituições de ensino e, consequentemente, para a formação de cidadãos críticos e preparados para os desafios da sociedade moderna. Entender os desafios e as possibilidades da gestão em educação é fundamental que se desenvolva estratégias que possam ser aplicadas na prática, contribuindo para a construção de um ambiente educacional que promova o aprendizado, a inclusão e a equidade.

O objetivo geral consiste em analisar os desafios enfrentados pelos gestores educacionais na gestão de recursos e na implementação de políticas públicas. Já os objetivos específicos consistem em identificar os modelos de gestão em educação utilizados nas instituições de ensino, analisar o impacto das políticas públicas na gestão escolar; investigar os desafios da gestão pública no contexto educacional; e propor estratégias de gestão inovadora e eficiente que possam ser implementadas para lidar com os desafios identificados.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo segue uma abordagem qualitativa, conforme descrita por Creswell (2014), com foco em uma revisão integrativa da literatura, que visa sintetizar o conhecimento existente sobre a gestão educacional e fornecer uma análise crítica

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

das práticas mais eficazes e dos desafios enfrentados pelos gestores. De acordo com Whittemore e Knafl (2005), a revisão integrativa permite a inclusão de estudos com diferentes metodologias, promovendo uma compreensão ampla e profunda do tema investigado.

O estudo é de natureza exploratória e descritiva, conforme descrito por Gil (2008), com o objetivo de mapear as melhores práticas e identificar lacunas na literatura sobre gestão educacional. A pesquisa exploratória busca aprofundar o entendimento de um fenômeno pouco estudado, enquanto a descritiva procura retratar as características de um fenômeno de forma sistemática.

Foram adotados procedimentos sistemáticos de busca e seleção das fontes, seguindo as orientações de Bardin (2011) para análise de conteúdo. A pesquisa foi realizada nas principais bases de dados acadêmicas, incluindo Scopus, Web of Science, Google Scholar e ERIC. A estratégia de busca foi guiada pelos descritores "gestão educacional", "inovação na educação", "competências gerenciais", "tecnologia na educação" e "avaliação de desempenho educacional", conforme recomendação de Sousa et al. (2016) para a seleção de palavras-chave adequadas em revisões integrativas.

Para o desenvolvimento deste trabalho, foram selecionados 30 artigos científicos e 5 dissertações, com ênfase em estudos publicados entre 2011 e 2024, que refletem as mudanças contemporâneas na área de gestão educacional. A seleção das fontes seguiu os critérios de relevância e qualidade metodológica, conforme os critérios propostos por Mendes, Silveira e Galvão (2008), que destacam a importância de uma revisão crítica para a integridade da pesquisa.

O processo de análise incluiu a leitura detalhada dos dados, seguindo as etapas de análise comparativa sugeridas por Miles, Huberman e Saldaña (2014), buscando identificar padrões, tendências e práticas inovadoras. As abordagens comparadas incluíram estudos teóricos, promovendo uma visão crítica e fundamentada das práticas de gestão educacional.

Os artigos selecionados abordam questões diversas relacionadas à gestão educacional, incluindo autores renomados como Abraham et al. (2011), que exploram competências gerenciais e processos de avaliação, e Agut et al. (2013), que examinam influências contextuais e individuais nas necessidades de competências gerenciais. Estudos mais recentes, como Darling e Nurmi (2019), trazem uma visão contemporânea dos paradigmas de liderança e gestão, destacando a importância das adaptações linguísticas e culturais nas práticas gerenciais.

Esta abordagem metodológica permitiu construir um panorama abrangente sobre o estado da arte na gestão educacional, baseando-se na leitura sistemática dos dados, na comparação de abordagens selecionadas e na identificação de insights relevantes para a

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

implementação de estratégias que maximizem o potencial educacional.

3 MODELOS DE GESTÃO EM EDUCAÇÃO

Os modelos de gestão em educação têm evoluído ao longo das décadas, refletindo as transformações sociais, econômicas e tecnológicas que impactam o ambiente escolar. Esses modelos não apenas delineiam as estratégias e práticas adotadas pelas instituições educacionais, mas também moldam a forma como a educação é concebida e implementada.

Um dos modelos amplamente discutidos na literatura é o gerencialismo, que transfere para a educação práticas típicas do mundo empresarial. Segundo Meyer (2012), o novo gerencialismo na gestão educacional tem sido caracterizado pela corporativização das instituições, onde a ênfase está na eficiência, resultados e performance. Meyer (2012) aponta que, enquanto esse modelo pode trazer benefícios em termos de organização e administração dos recursos, ele também corre o risco de reduzir a educação a meros indicadores de desempenho, negligenciando aspectos essenciais como o desenvolvimento integral dos alunos e a formação crítica.

Além do gerencialismo, a gestão participativa tem ganhado destaque como uma alternativa mais democrática e inclusiva. Neste modelo, há um esforço para incluir todos os membros da comunidade escolar no processo de tomada de decisões, promovendo um ambiente mais colaborativo e que valoriza a diversidade de opiniões. Segundo Edgar e Geare (2015), departamentos universitários que adotam práticas participativas tendem a ter um desempenho superior, uma vez que a gestão é vista como um processo coletivo que inclui a voz dos docentes, estudantes e funcionários. Essa abordagem contrasta fortemente com modelos mais hierárquicos, onde as decisões são centralizadas e a participação dos demais atores é limitada.

O uso de tecnologias na gestão educacional é outro aspecto relevante nos modelos contemporâneos. A tecnologia não apenas facilita a administração dos recursos, mas também possibilita a implementação de metodologias pedagógicas inovadoras, como ressaltam Almeida (2015) e Galvão Filho (2012). As tecnologias de informação e comunicação (TICs) permitem uma maior integração entre os diferentes setores da escola, além de promoverem a inclusão digital, um fator essencial para o sucesso escolar em um mundo cada vez mais conectado. Contudo, a integração de tecnologias na gestão requer uma formação específica dos gestores, como apontam Masetto (2015) e Silva (2016), que enfatizam a importância de um planejamento adequado e de uma capacitação contínua dos profissionais da educação para que as TICs sejam utilizadas de forma eficaz.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ainda, os modelos de competências gerenciais, amplamente discutidos por Abraham et al. (2011), destacam a necessidade de habilidades específicas para a gestão educacional, como a capacidade de liderança, a comunicação eficaz, e a habilidade de tomar decisões com base em dados concretos. Esses modelos são fundamentais para o desenvolvimento de gestores que possam conduzir as instituições educacionais de forma eficiente, adaptando-se às mudanças e garantindo a qualidade do ensino. Agut, Grau e Peiró (2013) complementam essa visão ao discutir as influências contextuais e individuais nas competências gerenciais, ressaltando que um bom gestor deve ser capaz de navegar por diferentes cenários e adaptar suas estratégias conforme as necessidades da instituição.

Portanto, a escolha e a implementação de um modelo de gestão em educação dependem de diversos fatores, incluindo a cultura organizacional, os recursos disponíveis e os objetivos da instituição. Cada modelo oferece diferentes vantagens e desafios, e a sua eficácia depende da capacidade dos gestores de adaptá-los ao contexto específico em que estão inseridos. Como Bolton (2015) sugere, a gestão educacional bem-sucedida requer uma combinação de abordagens, onde o conhecimento teórico é aliado à prática, e onde a flexibilidade e a inovação são valorizadas.

3.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL

As políticas públicas desempenham um papel crucial na gestão educacional, uma vez que definem as diretrizes, metas e estratégias que orientam as ações das instituições de ensino e dos gestores educacionais. Essas políticas são fundamentais para garantir a equidade, a qualidade e a inclusão no sistema educacional, servindo como norteadoras das práticas pedagógicas e administrativas.

A implementação de políticas públicas na educação visa, em primeira instância, assegurar que todos os cidadãos tenham acesso a uma educação de qualidade. Conforme argumenta Fagundes, Luce e Espinar (2014), as políticas públicas educacionais são elaboradas com o propósito de reduzir as desigualdades sociais e regionais, promovendo a justiça social através da educação. Isso é particularmente relevante em países com grandes disparidades socioeconômicas, onde o acesso à educação de qualidade pode variar drasticamente entre diferentes regiões e grupos sociais.

No contexto da gestão educacional, as políticas públicas fornecem o framework dentro do qual os gestores devem operar. Elas estabelecem normas e regulamentos que os gestores precisam seguir, mas também oferecem oportunidades para a inovação e a adaptação local. Meyer (2012) observa que, apesar das políticas públicas proporcionarem uma base sólida para

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

a administração educacional, a eficácia dessas políticas muitas vezes depende da habilidade dos gestores em interpretá-las e implementá-las de maneira que atenda às necessidades específicas de suas comunidades escolares.

Adicionalmente, as políticas públicas também têm um impacto direto na formação e no desenvolvimento profissional dos gestores educacionais. Segundo Edgar e Geare (2015), políticas que incentivam a formação contínua e a capacitação dos gestores são essenciais para a melhoria da qualidade da gestão nas escolas. Tais políticas podem incluir programas de formação em liderança educacional, workshops sobre novas tecnologias de gestão, e cursos que abordam as mudanças nas legislações educacionais. A formação adequada permite que os gestores estejam melhor preparados para enfrentar os desafios diários da administração escolar e para promover uma educação que seja inclusiva e de alta qualidade.

3.2 DESAFIOS DA GESTÃO ACADÊMICA

O setor de ensino superior sofreu mudanças substanciais nas últimas décadas, alimentadas por imperativos políticos e tecnológicos. Isso proporcionou um contexto complexo para a entrega da educação de pós-graduação, segundo Agut; Grau e Peiró (2013 entre essas mudanças, está a introdução do gerencialismo no setor de ensino superior, não existem planos de carreira claros - não há rotas clássicas como em outras profissões. Isso pode impedir aqueles potencialmente interessados na profissão. Além do mais, ainda existe em parte uma falta de identidade profissional, atualmente, existem muitos professores que se consideram gerentes acadêmicos, mas isso continua a crescer e representa um desafio para a rede.

À medida que a pesquisa compreende melhor as necessidades e a satisfação do consumidor na educação de pós-graduação, há um foco no papel do gerente acadêmico profissional que está redefinindo a liderança acadêmica nas universidades, incluindo o papel do chefe de departamento. Esse papel segundo Bartram (2015) foi considerado por vários autores em termos de clareza e equilíbrio específico entre ensino, pesquisa e administração, supreendentemente, houve um reconhecimento pelo aumento das competências de liderança gerencial para os responsáveis por esse cargo. Embora algumas universidades tenham desenvolvido sua própria estrutura específica de competências em liderança gerencial, isso requer recursos dedicados.

> A profissão de gerente acadêmico está crescendo em importância: eles gerenciam, controlam e organizam as universidades e instituições de pesquisa. No entanto, em muitos lugares, eles ainda precisam lutar por reconhecimento. Esses desafios incluem, por exemplo, a introdução de disciplinas baseadas na prática com diferentes tradições, como assistência social e de saúde, as aspirações e expectativas em mudança das

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

> gerações mais jovens de funcionários, uma difusão de responsabilidades e estruturas administrativas e imperativos para uma abordagem mais holística. ao "pacote de emprego", incluindo novas formas de reconhecimento e recompensa (BOLTON, 2015, p.90).

Segundo Fagundes, Luce e Espinar (2014) sugere-se que, embora as identidades acadêmicas e profissionais tenham se tornado cada vez mais dinâmicas e multifacetadas, as mudanças estão ocorrendo em taxas diferentes em diferentes contextos, é oferecido, portanto, um modelo que relaciona abordagens à "gestão de pessoas" para diferentes ambientes organizacionais, contra o pano de fundo geral da crescente restrição de recursos decorrente da crise econômica global.

Nos últimos anos, o significado da administração acadêmica aumentou principalmente por duas razões: por um lado, a concorrência no sistema acadêmico é cada vez mais intensa. Por outro lado, segundo Darling e Nurmi (2019) mostra que as universidades são mais independentes do que no passado, ambos levam à exigência de uma melhor gestão estratégica, as tarefas existentes são complementadas com tarefas de gerenciamento adicionais, no campo das novas profissões, por exemplo.

A gestão acadêmica conta com formação de professores e motivar corpo docente. Diante de uma incontável gama de produtos e dispositivos móveis constantemente inseridos no cotidiano da sociedade, dos alunos e no ambiente escolar, muitas instituições já recebem e acolhem dentro do contexto educacional o uso de tais tecnologias. Entretanto há de se pensar e refletir em modos de utilização ideais para que essas ferramentas não sejam vistas como competidores de atenção entre aluno e professor (STÊNICO; SILVA, 2014).

3.3 POSSIBILIDADES NA GESTÃO EM EDUCAÇÃO

As possibilidades na gestão em educação abrangem a implementação de novas tecnologias e práticas pedagógicas inovadoras, transformando o ambiente escolar e impactando a formação dos alunos. A gestão educacional pode ser um motor de mudança, promovendo um aprendizado dinâmico, inclusivo e orientado para o futuro. Para isso, é crucial que os gestores explorem novas abordagens e integrem diferentes áreas do conhecimento, envolvendo toda a comunidade escolar no processo.

Um aspecto fundamental é a integração de tecnologias digitais. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) oferecem ferramentas que melhoram a eficiência administrativa e personalizam o processo de ensino-aprendizagem. Almeida (2015) defende que a tecnologia deve ser vista como um meio de criar redes de conhecimento que conectem gestores, professores, alunos e a comunidade.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Outro aspecto relevante é a gestão democrática e participativa, que envolve a participação ativa de todos na tomada de decisões. Edgar e Geare (2015) afirmam que práticas participativas melhoram o desempenho acadêmico e fortalecem o senso de pertencimento na comunidade escolar.

A inovação pedagógica também é crucial. Gestores que incentivam novas metodologias ajudam a criar um ambiente adaptável às mudanças educacionais. Masetto (2015) destaca que essa gestão pode resultar em um ensino mais envolvente e relevante. Ademais, o desenvolvimento de programas de capacitação e desenvolvimento profissional contínuo para professores e gestores é vital. Fagundes, Luce e Espinar (2014) ressaltam que a formação contínua é essencial para a melhoria da qualidade da educação.

Por fim, a gestão educacional pode estabelecer parcerias estratégicas com instituições educacionais, empresas e organizações da sociedade civil. Meyer (2012) aponta que essas colaborações podem ser catalisadoras para a inovação e melhoria contínua na educação, desde que alinhadas aos objetivos da escola.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A gestão educacional enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente a qualidade do ensino e o desenvolvimento dos alunos. Entre esses desafios, destacam-se a necessidade de adaptação às mudanças rápidas nas demandas sociais e tecnológicas, a busca por práticas pedagógicas inovadoras e a promoção de um ambiente escolar inclusivo e participativo. No entanto, esses desafios também oferecem oportunidades significativas para a inovação e a melhoria na tomada de decisões.

Um dos principais desafios é a integração de tecnologias digitais na gestão escolar. O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) pode transformar a forma como as instituições educacionais operam. Almeida (2015) ressalta que a tecnologia não deve ser vista apenas como uma ferramenta para o ensino, mas também como um meio para reorganizar a gestão escolar, tornando-a mais eficiente e dinâmica. No entanto, a resistência à mudança e a falta de capacitação dos profissionais da educação podem limitar essa integração.

Além disso, a gestão democrática e participativa é essencial para enfrentar os desafios da gestão educacional. Edgar e Geare (2015) argumentam que a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar no processo decisório fortalece a coesão e melhora o desempenho acadêmico. Essa abordagem, no entanto, pode ser dificultada por estruturas hierárquicas rígidas e pela falta de cultura de colaboração nas escolas.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

A inovação pedagógica é outra possibilidade que pode ser explorada para superar os desafios da gestão educacional. Gestores que incentivam a experimentação com novas metodologias de ensino podem criar um ambiente mais dinâmico e adaptável às necessidades dos alunos. Segundo Masetto (2015), a mediação pedagógica e o uso de tecnologias no processo educativo são fundamentais para promover um ensino mais envolvente e relevante. No entanto, a resistência de alguns educadores a novas abordagens pode ser um obstáculo.

A formação contínua dos profissionais da educação é um pilar crucial para a melhoria da gestão escolar. Fagundes, Luce e Espinar (2014) destacam que programas de capacitação são essenciais para garantir que professores e gestores estejam atualizados com as últimas tendências e práticas. Contudo, muitas instituições ainda enfrentam dificuldades na implementação de programas eficazes de formação, limitando a capacidade de inovação e adaptação.

Por fim, as parcerias estratégicas com outras instituições e organizações podem oferecer recursos adicionais e expertise que enriquecem o ambiente escolar. Meyer (2012) observa que parcerias bem estruturadas podem ser um catalisador para a inovação e a melhoria contínua na educação. No entanto, é fundamental que essas colaborações sejam alinhadas com os objetivos da escola e geridas de maneira transparente, priorizando sempre os interesses dos alunos e da comunidade escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo sobre os desafios e possibilidades da gestão educacional revelou que os gestores enfrentam uma realidade multifacetada, marcada por desafios significativos, como a escassez de recursos, as desigualdades sociais e a necessidade de implementar políticas públicas eficazes. Esses fatores dificultam o desenvolvimento de uma gestão escolar eficiente e inclusiva, especialmente em um cenário educacional em constante transformação, pressionado pelas demandas de uma sociedade cada vez mais dinâmica.

Apesar dos desafios, este trabalho destaca que a gestão educacional oferece inúmeras possibilidades para inovação e melhoria contínua. A adoção de tecnologias digitais, aliada a práticas de gestão participativa e planejamento estratégico, são elementos cruciais que podem transformar a administração escolar, tornando-a mais eficaz e adaptada às novas realidades. A liderança educacional, quando bem estruturada e focada no desenvolvimento contínuo, também desempenha um papel essencial na superação dos obstáculos identificados.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade de qualificação contínua dos gestores

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

escolares. A formação em liderança e a capacitação em novas tecnologias e métodos de gestão têm se mostrado ferramentas indispensáveis para acompanhar as mudanças na educação contemporânea. A gestão educacional de qualidade requer um perfil de liderança que seja adaptável e aberto às inovações pedagógicas e tecnológicas. Essa formação contínua permite que os gestores não apenas superem os desafios, mas também aproveitem as oportunidades para desenvolver práticas mais eficientes e centradas no estudante.

Adicionalmente, o estudo aponta para a relevância das parcerias público-privadas como uma solução viável para a ampliação de recursos e o fortalecimento das capacidades institucionais. Tais parcerias podem ajudar a suprir carências materiais e de conhecimento, oferecendo novas oportunidades para as instituições de ensino públicas elevarem seus padrões de qualidade. Nesse sentido, a cooperação entre diferentes esferas da sociedade pode gerar sinergias valiosas, beneficiando tanto os estudantes quanto a comunidade escolar como um todo.

Outro aspecto fundamental abordado pelo estudo foi a importância de uma gestão mais humanizada e inclusiva. O papel do gestor não se limita à administração burocrática, mas inclui também a criação de um ambiente escolar que promova o bem-estar emocional e o desenvolvimento integral dos alunos. A construção de uma cultura de respeito à diversidade, equidade e inclusão é uma demanda urgente nas escolas, e os gestores devem ser os protagonistas na implementação de políticas que garantam esses princípios.

Além disso, a integração da comunidade escolar no processo de gestão é outro fator que pode potencializar os resultados educacionais. Uma gestão participativa, que envolva pais, professores, alunos e a comunidade local nas tomadas de decisão, tende a criar um ambiente mais colaborativo e comprometido com o sucesso educacional. Esse tipo de engajamento fortalece o vínculo entre escola e comunidade, promovendo um sentimento de pertencimento e responsabilidade compartilhada pelos resultados educacionais.

O estudo reforça a necessidade de que os gestores escolares mantenham uma postura proativa frente aos desafios do futuro da educação. A capacidade de inovar, de se adaptar às mudanças e de trabalhar colaborativamente com diferentes atores do processo educacional será crucial para que a gestão escolar consiga responder às exigências de uma sociedade em constante transformação. Mais do que nunca, os gestores devem atuar como líderes transformadores, capazes de moldar o futuro da educação com visão estratégica, responsabilidade social e comprometimento com a qualidade do ensino.

Além disso, é importante ressaltar que a gestão educacional precisa estar alinhada com as políticas públicas e os marcos legais vigentes, garantindo que as práticas adotadas estejam

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

em conformidade com as diretrizes estabelecidas. Os gestores devem ser capazes de articular as demandas internas da escola com as políticas externas, garantindo que as decisões tomadas reflitam tanto as necessidades locais quanto os objetivos educacionais nacionais. Essa articulação é fundamental para a criação de uma escola mais eficiente, capaz de atender de forma adequada às necessidades de seus estudantes.

O estudo indica que a sustentabilidade é um tema emergente na gestão educacional, exigindo que os gestores considerem o uso racional dos recursos e a promoção de práticas ecológicas dentro das instituições. A integração de princípios sustentáveis na gestão escolar pode não apenas reduzir custos operacionais, mas também educar as futuras gerações sobre a importância da preservação ambiental. Ao fomentar uma cultura de sustentabilidade, as escolas desempenham um papel ativo na construção de uma sociedade mais consciente e responsável com o meio ambiente, o que agrega valor à formação integral dos estudantes.

Outro ponto relevante diz respeito à importância da avaliação contínua no processo de gestão educacional. Monitorar os resultados das práticas administrativas e pedagógicas adotadas permite ajustes necessários para garantir o alcance dos objetivos educacionais. A avaliação não deve ser vista apenas como uma forma de controle, mas como uma ferramenta estratégica para o aprimoramento da qualidade do ensino. Gestores que utilizam indicadores claros e métricas de desempenho educacional têm maior capacidade de identificar áreas de melhoria e implementar mudanças eficazes.

Por fim, o estudo reforça que a colaboração entre escolas e universidades é outro caminho promissor para o desenvolvimento de uma gestão educacional mais inovadora e eficiente. A troca de conhecimentos e experiências entre gestores e pesquisadores acadêmicos pode trazer insights valiosos para a solução de problemas complexos enfrentados no dia a dia escolar. Parcerias com instituições de ensino superior também oferecem oportunidades para pesquisas aplicadas, desenvolvimento de novas tecnologias educacionais e programas de formação continuada para docentes e gestores, consolidando uma gestão educacional de excelência.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, S.; KARNS, K.; SHAW, M.; MENA, M. Competências gerenciais e processo de avaliação de desempenho gerencial. **Journal of Management Development**, v. 20, n. 10, p. 842–852, 2011.

AGUT, R.; GRAU, S.; PEIRÓ, J. Influências individuais e contextuais nas necessidades de competências gerenciais. **The Journal of Management Development**, v. 22, n. 10, p. 906–

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

918, 2013.

ALMEIDA, M.E.B. de. **Tecnologia na escola: Criação de redes de conhecimento.** São Paulo: Editora Moderna, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARTRAM, D. As oito grandes competências: uma abordagem de validação centrada em critérios. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 6, p. 1185–1203, 2015.

BOLTON, A. **Gerenciando o init acadêmico.** Milton Keynes: Sociedade de Pesquisa no Ensino Superior e Open University Press, 2015.

CRESWELL, J. W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach**. 4. ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2014.

DARLING, J.; NURMI, R. Principais paradigmas contemporâneos de gestão e liderança: uma exploração linguística e um caso de liderança gerencial. **European Business Review**, v. 21, n. 3, p. 201–214, 2019.

EDGAR, F.; GEARE, A. Características dos departamentos universitários de alto e baixo desempenho, avaliados pelo exercício da Nova Zelândia Performance Based Research Funding (PBRF). **Australian Accounting Review**, v. 20, n. 1, p. 55–63, 2015.

FAGUNDES, C. V.; LUCE, M. B.; ESPINAR, S. O desempenho acadêmico como indicador de qualidade da transição Ensino Médio-Educação Superior. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 84, p. 635-670, 2014.

GALVÃO FILHO, T. **As novas tecnologias na escola e no mundo atual: fator de inclusão social do aluno com necessidades especiais?** 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASETTO, Marcos T. **Mediação pedagógica e o uso da tecnologia.** In: MORAN, José Manuel (org.). Novas tecnologias e mediação pedagógica. Campinas, SP: Papirus, 2015.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 17, n. 4, p. 758-764, 2008.

MEYER, H.-D. O novo gerencialismo na gestão educacional: corporativização ou aprendizado organizacional? **Journal of Educational Administration**, v. 40, n. 6, p. 534–551, 2012.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative data analysis: A methods sourcebook**. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2014.

SILVA, Anderson Mendes da. **Avaliando a percepção da tecnologia digital na educação por professores: um estudo exploratório.** Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL, 2016.

SOUSA, L. M. M.; SÁ, L. P.; PEREIRA, M. G. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 14, n. 1, p. 102-106, 2016.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

STÊNICO, J. A.; SILVA, J. M. A. P. Educação profissional brasileira: análises, discussões e tendências. **Revista Espacios**, v. 35, n. 12, 2014.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, v. 52, n. 5, p. 546-553, 2005.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.