



## **GESTÃO ESCOLAR POR METAS: UM OLHAR DIRECIONADO AOS INDICADORES DE DESEMPENHO**

Sílvio Roberto Cunha da Silva <sup>1</sup>  
Marilson Donizetti Silvino (orientador) <sup>2</sup>

### **INTRODUÇÃO**

No cotidiano da gestão escolar ocorrem demandas que exige do gestor, rotineiramente, tomada de decisão para resolver os diversos problemas, seja administrativo, financeiro, pedagógico ou de gestão de pessoas. Logo, a instituição precisa estabelecer metas a partir de indicadores que demonstre o desempenho das atividades planejadas. Nessa perspectiva, a gestão pedagógica por metas e resultados visa atender às necessidades de toda comunidade escolar envolvida, pois focaliza o planejamento, direção, organização e controle dos processos e métodos de ensino e aprendizagem.

A relevância desta pesquisa está pautada na importância que a gestão escolar tem no alcance dos resultados educacionais, na qual, o gerenciamento pedagógico deve ter foco central nas metas e resultados, uma vez que, determina o desempenho final da escola. Assim, dentre as funções do gestor escolar, a mais relevante volta-se para o desenvolvimento pedagógico que venha a gerar melhoria do desempenho escolar dos educandos, baseando-se no planejamento da instituição.

De que forma as práticas de gestão de metas e resultados promove melhoria no desempenho da escola nas avaliações de sistema de ensino? Para responder a esse problema, pretende-se identificar quais são as metas da instituição de ensino e que possibilidades estratégicas permitem melhoria na qualidade das práticas pedagógicas com reflexos nos resultados de avaliações externas. Os objetivos específicos da pesquisa são: verificar existência de indicadores de desempenho da instituição escolar quanto aos processos de ensino-aprendizagem; enfatizar a relevância de estratégias operacionais das metas nas atividades

---

<sup>1</sup> Pós-graduado no Curso de Especialização em Gestão Pública do IFRN. [silviorobert\\_adm@hotmail.com](mailto:silviorobert_adm@hotmail.com);

<sup>2</sup> Professor de Administração do IFRN – Mestre em Turismo e Gestão pela UFRN, [marilson.silvino@ifrn.edu.br](mailto:marilson.silvino@ifrn.edu.br)  
Este estudo foi fruto da pesquisa construída para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública do IFRN em 2020.



pedagógicas; e observar o papel do diretor escolar no processo de gerenciamento e controle das metas da instituição de ensino.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa tem fim exploratório, a qual busca familiarizar-se com o objeto estudado. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 188), a pesquisa exploratória é utilizada para "desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos".

Por meio da análise teórica da pesquisa e verificação da gestão escolar realizar-se-á uma abordagem indutiva. Marconi e Lakatos (2010) apresentam as características do método indutivo, sendo: o conhecimento é baseado na experiência; a aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias e a generalizações da realidade são feitas e elaboradas a partir de condições particulares.

Para as pesquisas científicas são necessários utilização de algumas técnicas, procedimento, objetivos e abordagens, pois busca conhecer teorias a respeito do tema, levantar dados e informações do objeto, sendo confrontado os conhecimentos (teóricos e observados), sistematizando considerações da investigação.

Quanto ao levantamento dos dados foi adotado um questionário contendo 8 (oito) questões abertas para submissão das respostas pela equipe gestora (diretora e vice-diretor) da Escola Municipal Professora Maria Madalena da Silva, localizada no distrito Baixa do Meio, município de Guamaré/RN. A referida instituição de ensino funciona nos três horários/turnos (matutino, vespertino e noturno) e atende aproximadamente 1.000 (um mil) alunos nas modalidades de ensino fundamental (anos iniciais e anos finais) - 3º ano ao 9º ano - e turmas da EJA (Educação de Jovens e Adultos).

O instrumento de pesquisa – questionário - foi encaminhado pelo aplicativo de mensagens *WhatsApp* para a diretora da escola, após devidamente comunicado e informado sobre o projeto de pesquisa. Justifica-se essa estratégia, porque durante o período de pesquisa as atividades escolares estavam suspensas, conforme decreto estadual 29.586 de 1º de abril de 2020, em virtude a pandemia do Corona Vírus-COVID-19.



## REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão significa gerir, administrar, coordenar, dentre outras definições que está relacionada com desenvolvimento de determinadas atividades para alcance de objetivos. Para um bom funcionamento das organizações é imprescindível uma gestão que busque efetivar seus resultados, tenha organização, levante e analise informações rotineiramente, busquem tomadas de decisões fundamentadas, satisfaçam os interesses de seus colaboradores e clientes ou usuários, e muitas atividades operacionais.

Segundo Chiavenato (2007, p.3), “a administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelências em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance dos resultados”. Acrescenta Malmegrin (2014), as atividades de Gestão Operacional são realizadas em qualquer organização estatal de prestação de serviços públicos, nas três instâncias – federal, estadual e municipal –, e em organizações não estatais que têm essa atribuição. Para Maximiano (2007), administrar é um trabalho em que as pessoas buscam realizar seus objetivos próprios ou de terceiros (organizações) com a finalidade de alcançar as metas traçadas.

Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada (Bordignon, 2004). Na gestão escolar, é fundamental o planejamento, pois conduzir os processos educacionais exige repensar nas ações operacionais rotineiramente com vista a alcançar as diretrizes e normativas preestabelecida pela instituição. Sobre gestão escolar, entende-se que

constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009)

Na educação, planejar faz referências aos estudos de Luckesi (2011, p. 121) que o define como “o processo de abordagem racional e científica dos problemas de educação, incluindo definição de prioridades e levando em conta a relação entre os diversos níveis do contexto educacional”.

Pensar na definição de metas é olhar para os resultados que se pretende alcançar, assim como os caminhos trilhados para tais objetivos. Nas organizações, o sucesso operacional dar-se pela realização de suas metas, por isso, é importante que seus gestores possam estar orientados no



que se pretende alcançar, afinal, sem um direcionamento estratégico é como “um barco à deriva, sem orientação da bússola”.

Para Costa (2007), os objetivos e metas produzem parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento. Norton e Kaplan (1997) afirmam que as metas também devem ser ambiciosas e indicar o grau de superação para a empresa, como entendidas por toda a organização. Na administração, a meta quantifica os objetivos, que por sua vez está relacionado com lapso temporal, nesse entendimento as metas são os objetivos qualificados, com prazo de realização que possui objetivos gerais e específicos, são os valores dos objetivos, ou seja, em mensuração de valor, Maximiano (2009).

O gestor escolar precisa buscar por resultados satisfatórios da sua escola, avaliar as atividades interna no cotidiano, assim como mensurar os desempenhos nas avaliações externas. Portanto, o estabelecimento de metas dos trabalhos pedagógicos, revela ao final da avaliação sua constatação do alcance ou não da projeção na atividade operacional.

É importante destacar a participação da comunidade escolar no estabelecimento e acompanhamento das metas projetadas da instituição, diante da complexidade de fatores que influenciam resultados da qualidade da educação, cada ator envolvido, seja educando, pais ou responsável, docentes, dentre outros, apresentam expectativas do dia a dia da vida escolar, ou seja, o que esperam de sua escola, em termos de qualidade.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Diante da investigação correlacionando com as teorias pertinentes no estudo percebe-se que a gestão da escola desenvolve seus processos operacionais com atenção voltadas ao documento da escola como o Projeto Político Pedagógico, para Luckesi (2011) é de extrema importância o planejamento para que possa atingir os objetivos educacionais e alcançar as metas estabelecidas. Na sua prática pedagógica, os colaboradores conhecerem as metas da instituição, entretanto, os desejos de alcançar seus resultados não refletem nos indicadores, isto torna-se preocupante para os desempenhos das avaliações externas da escola, Costa (2007) defende que as metas devem ser gerenciadas e atingidas a partir do planejamento, nas atividades pedagógicas falta observância em responder, por que a atividade deve ser executada? Ou seja, como cada colaborador pode concretizar suas ações voltadas nas metas da instituição.



Outro aspecto da pesquisa revela a ausência de banco de informação interna na escola de dados qualitativo e quantitativo de seus indicadores, de acordo com Chiavenato (2007) através da mensuração de desempenho proporciona indicadores para a gestão. Conforme encontrado na investigação há diversos aspectos de avaliação para o desempenho da instituição, a política educacional gerenciada pelo Ministério da Educação (MEC) criou o IDEB para avaliar e conduzir a qualidade da educação, os planos nacional, estadual e municipal de educação preveem metas a serem atingidas por cada rede de ensino, a gestão da escola por não determinar quais são prioritárias do indicador da escola, entre sua diversidade de indicadores, dificulta as ações de gestão por metas, conseqüentemente refletem resultados insatisfatórios no desempenho do INEP, Malmegrin (2014) evidencia que tem-se dificuldades de executar as etapas da avaliação e controle operacionais, isto gera desgastes para as organizações e para seus gestores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da pesquisa constata-se que uma gestão escolar por metas e resultados proporciona ganhos satisfatórios e efetividade em resultados operacionais, visto que direcionam esforços das atividades e estabelecem mecanismos para medir ou comparar as ações realizadas. Compreendemos que as instituições, pública ou privada, precisam gerar resultados, a escola em sua função social tem por finalidade a promoção, desenvolvimento e formação integral do sujeito, para tanto, a qualidade da educação é essencial para essa construção e ressignificação do ensino e aprendizagem.

Nesse viés, a gestão escolar tem função preponderante na condução das ações e no alcance dos resultados, uma gestão ineficaz, ocorre ausência de técnicas e ferramentas gerenciais, compromete o sucesso da escola e dificulta a aprendizagem dos alunos. Por sua vez, o gestor precisa ter comprometimento e assumir postura ativa, dentre suas funções, é relevante que acompanhe os dados de indicadores de desempenho, monitorar a aprendizagem dos educados e verifique os resultados de avaliações internas e externas da escola.

Por fim, sugere-se que a gestão da escola estabeleça metas específicas para melhorar os resultados das avaliações do IDEB, com isso, precisa preparar os docentes e acompanhar as turmas que serão avaliadas. A presente pesquisa não esgota o assunto, assim pode abrir novos



caminhos para aprofundamento de pesquisas oferecendo mecanismos de gerenciamento da escola.

**Palavras-chave:** Gestão por metas, resultados educacionais, indicadores de desempenho, processos.

## REFERÊNCIAS

BORDIGNON, Genuíno. Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: Ministério da Educação/Secretaria da Educação Básica, 2004.

BRASIL, MEC. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep). Brasília: Inep, 2017. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/saeb-2017-revela-que-apenas-1-6-dos-estudantes-brasileiros-do-ensino-medio-demonstraram-niveis-de-aprendizagem-considerados-adequados-em-lingua-portug/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/saeb-2017-revela-que-apenas-1-6-dos-estudantes-brasileiros-do-ensino-medio-demonstraram-niveis-de-aprendizagem-considerados-adequados-em-lingua-portug/21206). Acesso em: 07 de março de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 4 Ed. São Paulo. Elsevier. 2007.

COSTA, E. A., Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 E, São Paulo: Saraiva, 2007, 424 p.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas 2010.

LUCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. (22ª edição) São Paulo: Cortez, 2011.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. Gestão operacional. 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.

NORTON, D. P., KAPLAN. R. S., A estratégia em ação, Balanced scorecard. 26 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 341 p.