

OS DESAFIOS DOS GESTORES NO PRIMEIRO ANO DE GESTÃO

Cacia Simone Arraes¹

Lizandra Karine Mota²

Mônica Santana Cardoso de Abreu³

RESUMO

O primeiro ano de gestão escolar apresenta desafios significativos que demandam habilidades de liderança, articulação e adaptação. A pesquisa revelou que gestores enfrentam dificuldades em conciliar demandas pedagógicas e administrativas, sobrecarga de trabalho e alta pressão por atingir as metas educacionais. Esses desafios são agravados pela falta de formação continuada adequada.

Estratégias como mediação de conflitos, promoção de um ambiente colaborativo e reorganização do planejamento escolar foram identificadas como práticas proativas. A mentoria emergiu como uma solução eficaz para apoiar gestores iniciantes, proporcionando orientação personalizada, troca de experiências e desenvolvimento de competências essenciais. A implementação de mentoria na Escola Estadual João Matheus Barbosa demonstrou resultados positivos, abordando questões como prestação de contas e planejamento escolar. Essa abordagem fortaleceu a confiança dos gestores e promoveu um espaço de reflexão profissional. O estudo reforça a importância de investir em formação continuada e políticas que simplifiquem demandas, potencializando o impacto da gestão escolar.

INTRODUÇÃO

O primeiro ano de gestão escolar é marcado por diversos desafios que exigem da gestão habilidades de liderança, capacidade de articulação com a equipe pedagógica e administrativa, e uma adaptação rápida às demandas da comunidade escolar. Esses desafios são ainda mais acentuados quando os gestores enfrentam a realidade de um ambiente escolar com diferentes classes sociais, falta de recursos e alta rotatividade de profissionais, fatores que impactam diretamente no processo de ensino e aprendizagem.

¹ Mestre em Ensino de Física pela UFMT, Graduada em Matemática e Física pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Professora da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Mato Grosso – SEDUC/MT, caciaarraes@gmail.com;

² Mestre em Educação pela Universidade Federal de Rondonópolis – UFR, Graduada em Matemática e Pedagogia, Professora da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Mato Grosso – SEDUC/MT, lizandramota@gmail.com;

³ Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso, Mestre em Ensino de Ciências Naturais pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, Graduada em Ciências Biológicas e em Química pela UFMT, Professora da Secretaria de Estado de Educação do Estado de Mato Grosso – SEDUC/MT, mosaca22@hotmail.com.



Os gestores escolares devem ter habilidades para lidar com situações que envolvem desde a administração de recursos até a mediação de conflitos entre professores, estudantes e a comunidade escolar.

Segundo Freire (2023), no contexto de uma educação libertadora, o gestor deve atuar como mediador do processo dialógico entre a escola, os professores e a comunidade.

Zabala (1998), enfatiza a importância de uma prática educativa que seja reflexiva e colaborativa, promovendo um ambiente onde o ensino seja adaptado às necessidades dos estudantes e às exigências da sociedade contemporânea. Ao integrar esses princípios à gestão, os diretores têm o potencial de transformar o ambiente escolar em um espaço de inclusão e participação ativa.

No entanto, a principal responsabilidade dos gestores está em garantir um ambiente propício para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem dos estudantes, o que implica uma série de decisões e estratégias voltadas à recomposição de aprendizagens e ao fortalecimento da equipe pedagógica.

Em seu primeiro ano, a equipe gestora enfrenta desafio de construir uma relação sólida com a comunidade escolar, tendo que garantir a confiança dos pais e funcionários. Essa tarefa exige uma comunicação clara e objetiva, além da capacidade de se relacionar e ter empatia e equidade.

A liderança escolar bem-sucedida está diretamente relacionada à criação de um ambiente onde professores e outros profissionais da escola se sintam valorizados e motivados a colaborar com as metas institucionais.

A interação constante entre o diretor, coordenador e os professores, sobretudo no que diz respeito ao planejamento pedagógico, é fundamental para o sucesso do processo educativo. A orientação e o acompanhamento das práticas docentes devem ocorrer de forma contínua, de maneira que o feedback seja construtivo e voltado ao aprimoramento das práticas pedagógicas. Outro desafio enfrentado pelos diretores no primeiro ano de gestão é a mediação de conflitos, que podem surgir entre estudantes, professores e até mesmo entre os membros da comunidade. Esses conflitos, se não tratados adequadamente, podem comprometer o ambiente escolar e, consequentemente, o processo de ensino..

Além de lidar com questões internas, o diretor escolar também é constantemente cobrado por resultados, especialmente no que se refere ao desempenho dos estudantes. Programas de avaliação, como o Sistema Estruturado (SEE), entre outros, impõem uma



pressão constante para que os índices de aprendizagem melhorem. Para gestores que estão em seu primeiro ano de atuação, essa cobrança pode gerar um ambiente de estresse e sobrecarga emocional.

No entanto, é necessário que os gestores conte com o apoio da Secretaria de Educação e de outros órgãos responsáveis, além de uma equipe pedagógica comprometida.

A formação continuada dos diretores é outro fator crucial para superar os desafios enfrentados no primeiro ano de gestão.

A falta de formação adequada, somada à sobrecarga de responsabilidades, pode comprometer a capacidade do diretor de liderar de maneira eficaz. Assim, investir em formação continuada é uma estratégia indispensável para o sucesso da gestão escolar.

REFERENCIAL TEÓRICO

O papel do diretor escolar é fundamental no sucesso da gestão educacional. Vários estudos destacam que o primeiro ano de gestão é um período crítico, onde o novo gestor se depara com vários desafios, como a construção de uma equipe que falam a mesma língua, a implementação de políticas públicas e a mediação de conflito.

Freire, em "Pedagogia do Oprimido" (2023), defende que a educação deve ser um processo de libertação, em que os educandos e educadores trabalham juntos para superar a opressão existente. Essa visão se aplica à gestão escolar, onde o diretor precisa criar um ambiente propício ao diálogo e à troca de experiências, promovendo a transformação social. No entanto, Freire também alerta para os perigos de uma gestão autoritária que reprime a autonomia dos professores e dos estudantes (Freire, 2023).

Zabala (1998) complementa essa visão ao propor que a prática educativa seja um processo contínuo de reflexão e ação. A gestão escolar, de acordo com essa perspectiva, deve ser capaz de integrar as práticas pedagógicas às necessidades reais da comunidade escolar, o que exige do gestor uma capacidade de articulação entre o planejamento pedagógico e a execução das políticas educacionais.

Além disso, o estudo de Oliveira e Menezes (2018), destaca que a liderança escolar envolve não apenas a capacidade de gestão, mas também a promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento humano. Em um cenário de desafios educacionais, a formação contínua e o apoio institucional são fundamentais



para que os gestores enfrente com firmeza as exigências da comunidade e do sistema de ensino.

A transição para os cargos de gestão envolve mudanças significativas em termos de responsabilidades e habilidades . Além disso, a mediação de conflitos e a gestão de pessoas são aspectos centrais na atuação de diretores em início do mandato.

A literatura recente sobre a gestão escolar no Brasil mostra que o primeiro ano de atuação dos diretores é um período de intensa adaptação, que exige habilidades de liderança, gestão de conflitos, comunicação e mediação pedagógica, além de uma compreensão clara das políticas públicas educacionais.

METODOLOGIA

Este estudo será baseado na aplicação de um questionário a novos diretores de escolas públicas para identificar os principais desafios enfrentados no primeiro ano de gestão. O estudo terá como metodologia estudo bibliográfico, utilizando uma abordagem qualitativa para a coleta e análise dos dados.

A pesquisa será de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de levantar dados sobre a experiência de diretores em seu primeiro ano de gestão.

O principal instrumento de coleta de dados será um questionário semiestruturado, composto por perguntas objetivas e descritivas. O questionário será aplicado online , utilizando o google forms, visto que os diretores estão cheios de demanda.

As questões foram elaboradas com o intuito de explorar os desafios encontrados no primeiro ano de gestão e as práticas implementadas para superar tais desafios.

A amostra será composta por novos gestores de escolas públicas que estão no seu primeiro ano de gestão. Serão selecionados diretores de escolas urbanas e rurais, a fim de se obter uma diversidade de experiências e contextos.

Os dados serão analisados por meio da análise de conteúdo, buscando identificar padrões nas respostas dos participantes. As informações coletadas serão categorizadas e interpretadas de acordo com os principais desafios e estratégias mencionadas pelos diretores. A partir dessa análise, será possível concluir sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos novos gestores e propor recomendações para programas de formação e apoio aos próximos candidatos.



CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada revelou um panorama significativo sobre a experiência e percepção de gestores escolares no exercício de suas funções. A partir das respostas obtidas, é possível identificar tendências e desafios que marcam a trajetória desses profissionais, especialmente no contexto contemporâneo da educação.

Os dados evidenciam uma diversidade de formações e experiências entre os gestores, com tempo de docência variando de 6 a 24 anos e períodos na gestão que vão de iniciantes até 7 anos de atuação. Essa heterogeneidade reflete a riqueza de perspectivas, mas também destaca a necessidade de formação continuada e suporte direcionado, especialmente para gestores em seu primeiro ano de atuação, um momento desafiador em que a adaptação às novas responsabilidades se mostra crucial.

Um dos principais pontos levantados foi a dificuldade de conciliar demandas administrativas e pedagógicas, sendo a sobrecarga de trabalho um dos fatores mais apontados. A alta demanda por documentação e o tempo limitado para planejamento colaborativo foram destacados como barreiras significativas para uma gestão eficaz. Além disso, a pressão por resultados e metas é enfrentada por meio de ações como reorganização do planejamento escolar e suporte pedagógico aos professores, embora muitos gestores expressem a necessidade de maior apoio externo.

Os gestores demonstraram uma abordagem proativa na mediação de conflitos, com destaque para reuniões de mediação e uso de técnicas de resolução de problemas. Em relação à motivação das equipes, a promoção de um ambiente colaborativo foi a estratégia mais utilizada, apontando para a importância de um clima organizacional harmonioso que proporcione um ambiente escolar saudável e engajador.

A adaptação às políticas públicas e diretrizes educacionais foi classificada como moderada por 75% dos participantes da pesquisa, indicando que, embora exista empenho, ainda há desafios iniciais que podem ser minimizados com maior formação específica e apoio institucional. Essa dificuldade reforça a importância de iniciativas que auxiliem os gestores a compreender e aplicar essas diretrizes no cotidiano escolar.

Embora 75% dos gestores tenham recebido algum tipo de formação voltada à gestão pedagógica e administrativa, muitos ressaltaram a necessidade de maior aprofundamento e acompanhamento. Os programas de formação continuada, quando



acessados, foram avaliados como úteis, mas ainda insuficientes para atender às demandas cada vez mais complexas da gestão escolar.

Entre as sugestões para futuros gestores, o fortalecimento do diálogo com a equipe pedagógica, o investimento em formação continuada e a criação de redes de apoio com outros diretores foram as recomendações mais enfatizadas. Essas práticas são vistas como essenciais para desenvolver uma gestão mais estratégica e integrada, que contemple tanto as dimensões pedagógicas quanto administrativas.

Os participantes destacaram a complexidade e as nuances do cargo, enfatizando como a função amplia a compreensão sobre a escola e sua comunidade. Aspectos como a resistência de alguns professores, o comportamento diversificado dos profissionais e a necessidade de priorização e planejamento foram apontados como desafios inesperados que exigem habilidades específicas de liderança.

Diante desse cenário, a mentoria surgiu como uma estratégia eficaz para apoiar gestores em seu primeiro ano de atuação. A mentoria, enquanto processo colaborativo e reflexivo, oferece aos gestores a oportunidade de receber orientações personalizadas, trocar experiências e desenvolver competências essenciais para a função. Por meio da mentoria, os gestores podem alinhar expectativas, superar obstáculos iniciais e adotar práticas inovadoras que contribuam para a eficácia de sua gestão.

Nesse sentido, a Escola Estadual João Matheus Barbosa, localizada em Juscimeira, foi escolhida para a implementação de um programa de mentoria, considerando que tanto o diretor quanto a coordenadora estão em seu primeiro ano como gestores. Os encontros de mentoria, realizados de forma presencial e online, abordaram temas como prestação de contas, organização do cronograma escolar para o encerramento do ano letivo e a apresentação de evidências pedagógicas para reuniões com a equipe escolar. Essa intervenção não apenas contribuiu para o fortalecimento das práticas de gestão, mas também criou um espaço de reflexão e desenvolvimento profissional, permitindo que os gestores se sentissem mais confiantes e preparados para lidar com os desafios da função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa conclui que, embora os gestores escolares enfrentem desafios significativos, sua atuação é marcada por estratégias proativas e reflexivas para promover a qualidade da educação. A necessidade de suporte institucional mais



elaborado, formação continuada e políticas públicas que valorizem e simplifiquem as demandas administrativas são essenciais para potencializar o impacto positivo da gestão escolar.

Dessa forma, essa pesquisa reforça a importância de investir em gestores escolares como protagonistas de mudanças educacionais, capacitando-os para liderar equipes de forma eficiente e colaborativa, enquanto promovem o equilíbrio entre suas funções pedagógicas e administrativas.

REFERÊNCIAS

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. **Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar.** Cadernos de Pesquisa, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 72. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 56. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2023.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; MENEZES, Cristiane Gonçalves de. **Gestão e liderança escolar:** tendências dos artigos publicados no período 2010-2020. RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 22, n. esp. 1, p. 31-48, mar. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/11107>. Acesso em: 3 out. 2024.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 1998.

