

Desafios da gestão escolar: estudo de caso no município de São Paulo

Lara Simielli¹

FGV EAESP
São Paulo, SP, Brasil
lara.simielli@gmail.com

Joana Story²

FGV EAESP
São Paulo, SP, Brasil
joana.story@fgv.br

Danilo Andretta³

FGV EAESP
São Paulo, SP, Brasil
danilo.andretta@gmail.com

Flavia Xavier⁴

UFMG
Belo Horizonte, MG, Brasil
flavia.xavier.ufmg@gmail.com

Resumo

Há muitos desafios relatados internacionalmente pela gestão escolar, como o aumento da complexidade do trabalho, a solidão do cargo e dificuldades na gestão do tempo. Nesta pesquisa, buscamos analisar quais os desafios enfrentados pelos diretores escolares no município de São Paulo, analisando de que forma eles se aproximam – ou não – da literatura internacional. Enviamos um questionário aos 599 diretores de ensino fundamental, onde coletamos dados demográficos, qualitativos e quantitativos. Obtivemos 297 respostas, com dados representativos das 13 Diretorias Regionais. Os desafios mais frequentemente citados foram o relacionamento com a comunidade escolar, especialmente em relação à resolução de conflitos; a falta de apoio do poder público; e problemas relacionados à gestão de equipe. De forma geral, os desafios enfrentados pelos diretores são multifacetados e aproximam-se do observado em países do Sul Global. Para superá-los, os diretores precisam não apenas de melhores habilidades de liderança, mas também de apoio do poder público.

Palavras-chave: Liderança Escolar, Gestão Escolar, Diretores Escolares.

¹ Os autores agradecem a todos os diretores escolares que disponibilizaram seu tempo para participar da pesquisa. Agradecemos também ao apoio oferecido pela equipe da Secretaria Municipal de Educação e pelas Diretorias Regionais e o suporte da UNESCO para a realização do projeto.

² Os autores agradecem a todos os diretores escolares que disponibilizaram seu tempo para participar da pesquisa. Agradecemos também ao apoio oferecido pela equipe da Secretaria Municipal de Educação e pelas Diretorias Regionais e o suporte da UNESCO para a realização do projeto.

³ Os autores agradecem a todos os diretores escolares que disponibilizaram seu tempo para participar da pesquisa. Agradecemos também ao apoio oferecido pela equipe da Secretaria Municipal de Educação e pelas Diretorias Regionais e o suporte da UNESCO para a realização do projeto.

⁴ Os autores agradecem a todos os diretores escolares que disponibilizaram seu tempo para participar da pesquisa. Agradecemos também ao apoio oferecido pela equipe da Secretaria Municipal de Educação e pelas Diretorias Regionais e o suporte da UNESCO para a realização do projeto.

1 Introdução

Há muitos desafios enfrentados pelos líderes escolares. Estudos internacionais revelam preocupações comuns, como a sensação de que é uma experiência traumática, a solidão do cargo, dificuldades na gestão do tempo, liderança de equipes resistentes, entre outros (García-Garduño et al., 2011a; Hobson et al., 2003; Spillane & Lee, 2014; Weinstein et al., 2016). Mais recentemente, estudos em países não anglo-saxões apontaram novas questões, como conflitos entre alunos e professores, escassez de pessoal e falta de recursos (García-Garduño et al., 2011b).

Em uma revisão abrangente dos desafios da liderança escolar, Tintoré et al. (2022) identificaram as principais preocupações apontadas por líderes escolares com base em 153 estudos realizados mundialmente entre 2003 e 2019. Oito grandes categorias de problemas foram identificadas, divididas em duas dimensões. A primeira dimensão refere-se a problemas com as práticas de liderança e gestão, decorrentes da natureza complexa do trabalho, incluindo: o desafio da gestão (lidar com as demandas cotidianas, lidar com o legado do diretor anterior, entre outros), o desafio da complexidade (aumento do número e dificuldade das responsabilidades, aumento da carga administrativa, isolamento e escassa identidade profissional), o desafio da aprendizagem (falta de preparo e desenvolvimento de carreira inadequado, escasso feedback profissional e suporte para melhoria, necessidade de aprimorar habilidades de liderança, e falta de tempo para o próprio crescimento profissional do diretor). A segunda dimensão diz respeito aos problemas decorrentes do relacionamento com outros atores, como autoridades educacionais, gestores públicos, equipe docente, estudantes, famílias e sociedade (Tintoré et al., 2022, p. 7-8). O problema mais significativo foi o aumento do volume e da complexidade das tarefas (presente em 56 estudos), seguido das questões relacionadas a um modelo de gestão/liderança inadequado, a necessidade de lidar com múltiplas demandas das autoridades educacionais e dificuldades em gerenciar as demandas do dia a dia. Isso indica que, internacionalmente, os maiores desafios decorrem da natureza complexa da função – e não dos relacionamentos com outros atores.

No Brasil, pesquisas preliminares identificaram desafios adicionais relacionados a questões burocráticas e à dificuldade de compreensão da legislação (Silva, 2015; Silva, 2018). O contexto brasileiro parece demonstrar peculiaridades diferentes das observadas em países anglo-saxões. É nesse contexto que buscamos explorar os principais

obstáculos enfrentados por diretores escolares. Nosso objetivo, assim, é contribuir para a compreensão dos desafios de liderança em países do Sul Global e em contextos vulneráveis.

2 Metodologia

Esta pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa utilizando um questionário estruturado direcionado a diretores escolares da cidade de São Paulo. Coletamos dados demográficos, qualitativos e quantitativos sobre os desafios enfrentados por esses profissionais.

A questão qualitativa solicitava diretamente que os participantes relatassem os principais desafios associados ao seu papel a partir de uma pergunta aberta. Para a parte quantitativa, desenvolvemos um conjunto de afirmações com base na revisão de Tintoré et al. (2022). No total, 62 questões exploraram diferentes problemas nas oito categorias identificadas. Os participantes responderam em uma escala de Likert de 5 pontos, com opções de concordância (discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo totalmente) ou frequência (nunca, raramente/1 a 2 vezes por mês, ocasionalmente/1 vez por semana, frequentemente/2 a 3 vezes por semana, sempre/quase todos os dias).

O questionário foi estruturado na plataforma Qualtrics e distribuído para os 599 diretores responsáveis por escolas de ensino fundamental (1º ao 9º ano). O contato foi feito por e-mail, nos endereços dos diretores e das escolas. Os e-mails foram fornecidos pela Secretaria Municipal de Educação, que também envolveu as 13 Diretorias Regionais de Educação na divulgação da pesquisa. O questionário ficou disponível de 18 de novembro a 6 de dezembro de 2024, e obteve um total de 297 respostas.

3 Resultados

A maioria dos participantes era composta por mulheres (70,37%), com idades entre 36 e 55 anos (75,76%), brancas (59,93%) e com pós-graduação (67,34%). Esses diretores tinham entre 10 e 20 anos de experiência docente antes de assumirem a função de liderança (58,25%). A maioria exerce o cargo de diretor há menos de 10 anos, com 20% atuando na escola atual há menos de um ano.

Os desafios mais frequentes referem-se ao relacionamento com outros atores (professores, funcionários, famílias, alunos), especialmente no que diz respeito à resolução de conflitos. A falta de apoio da Secretaria de Educação e de outros órgãos municipais foi a categoria mais citada entre os dez principais problemas. Esta categoria incluía burocracia, excesso de processos, sensação de não serem ouvidos ou valorizados, escassez de recursos financeiros, problemas nas condições físicas das escolas e falta de integração com outras secretarias (como saúde e assistência social). Nos relacionamentos com professores e funcionários, dois problemas apareceram entre os dez mais citados: lidar com quadros insuficientes e/ou ineficientes e baixo comprometimento e moral da equipe docente. Com relação às famílias, os diretores citaram a falta de apoio e envolvimento.

A Tabela 1 apresenta os dez desafios mais frequentemente citados por diretores escolares em São Paulo.

Tabela 1: Dez desafios mais frequentes citados por diretores escolares em São Paulo (Brasil)

	número de vezes	%
Relações Humanas e Resolução de Conflitos	75	25%
Lidar com equipe insuficiente/ineficiente	70	24%
Burocracia e dificuldades com processos internos	64	22%
O aumento do número e a dificuldade de responsabilidades/gestão do tempo	49	16%
Baixo apoio da SME e/ou sentimento de não ser ouvido/valorizado	42	14%
Escassez de recursos financeiros	29	10%
Falta de envolvimento e apoio dos pais	25	8%
Lidar com outras Secretarias Municipais (saúde, assistência social, entre outros)	21	7%
Baixo comprometimento dos professores	19	6%
Problemas relacionados às condições físicas das escolas	17	6%

Fonte: os autores

É interessante notar que três dos dez desafios mais frequentes em São Paulo não foram citados no estudo de Tintoré (2022): resolução de conflitos, burocracia/processos internos, e lidar com outras secretarias municipais.

A análise ANOVA mostrou que as médias não foram estatisticamente significativas entre as Diretorias Regionais, indicando que os principais desafios são compartilhados por todos os diretores da rede municipal.

3.1 Discussão

Como apontado por Tintoré et al. (2022), a função de diretor escolar no mundo todo está se tornando mais complexa, com mais tarefas e responsabilidades. Esta

pesquisa reforçou alguns pontos observados na literatura, mas também identificou novas categorias.

Em relação às novas questões, o problema mais frequente foram as relações humanas e a resolução de conflitos. Alguns diretores relataram casos frequentes de violência e vandalismo em suas escolas, mencionando também problemas de segurança pública. Problemas com o serviço público também foram muito frequentes, incluindo burocracia, processos ineficazes, escassez de recursos financeiros, condições físicas das escolas e falta de integração com outras secretarias, especialmente saúde e assistência social.

4 Conclusões e Considerações Finais

De forma geral, os desafios enfrentados pelos diretores são multifacetados e exigem um esforço coletivo de diversos atores para serem efetivamente superados. Para enfrentar esses desafios com sucesso, os diretores precisam não apenas de melhores habilidades de liderança, mas também de forte apoio das autoridades educacionais e formuladores de políticas públicas.

A literatura mostra que alguns países conseguem se destacar ao oferecer apoio do Estado por meio de marcos de liderança, formação continuada, melhoria nas condições de trabalho, redes de apoio e aprendizagem colaborativa, entre outros fatores. Para entender melhor como as Secretarias e o Ministérios da Educação podem agir de forma mais eficaz, o primeiro passo é diagnosticar os principais desafios enfrentados pelos diretores escolares, permitindo o desenho de políticas educacionais que enfrentem os obstáculos identificados. A partir deste diagnóstico, é possível, assim, pensar em um planejamento efetivo, que atue especificamente nos problemas identificados, contribuindo para a superação dos problemas identificados.

5 Referências

GARCÍA-GARDUÑO, J. M., SLATER, C. L., & LÓPEZ-GOROSAVE, G. Beginning elementary principals around the world. *Management in education*, 25(3), 2011a

GARCÍA-GARDUÑO, J. M., SLATER, C. L., & LÓPEZ-GOROSAVE, G. El director escolar novel: Estado de la investigación y enfoques teóricos. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 9(3), 2011b

HOBSON, A., BROWN, E., ASHBY, P., KEYS, W., SHARP, C., & BENEFIELD, P. Issues for early headship – problems and support strategies. Nottingham: National College for School Leadership, 2003.

SILVA, C. G. Dimensões da Gestão Escolar: saberes e práticas do Diretor de Escola. (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC-SP, 2015.

SILVA, C. F. Necessidades Formativas dos diretores de escola iniciantes na rede municipal de ensino de São Paulo. (Trabalho de Mestrado Profissional). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2018.

SPILLANE, J. & LEE, L. Novice School Principals' Sense of Ultimate Responsibility: Problems of Practice in Transitioning to the Principal's Office. *Educational Administration Quarterly*, 50(3), 2014.

TINTORÉ, M., CUNHA, R. S., CABRAL, I., & ALVES, J. J. M. A scoping review of problems and challenges faced by school leaders (2003–2019). *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 536-573, 2022.

WEINSTEIN, J., CUÉLLAR, C., HERNÁNDEZ, M., & FERNÁNDEZ, M. Director (a) por primera vez: un estudio sobre la experiencia y socialización de los directores noveles en establecimientos municipales de Chile. *Calidad en la Educación*, (44), 12-45, 2016.