



UM OLHAR SOBRE A GESTÃO A LIDERANÇA DA EQUIPE TÉCNICO-PEDAGÓGICA NAS ESCOLAS

Luiza Maria da Silva¹

RESUMO

A gestão da equipe técnico-pedagógica nas escolas desempenha um papel fundamental na promoção da qualidade do ensino e no desenvolvimento integral dos alunos, sendo responsável por planejar, coordenar e avaliar as atividades pedagógicas, garantindo a articulação entre os diferentes atores educacionais e a efetividade das práticas educativas. Ademais, um dos principais aspectos da gestão da equipe técnico-pedagógica é a definição clara de papéis e responsabilidades, já que cada membro da equipe deve saber exatamente qual é sua função e como contribuir para o alcance dos objetivos educacionais da escola. Isso requer uma distribuição adequada de tarefas e uma comunicação eficaz entre os membros da equipe. Com isso em tela, esta pesquisa almeja examinar o aporte dos profissionais de educação que atuam na gestão escolar, representando a liderança da equipe técnico-pedagógica nas unidades escolares. Com um estudo bibliográfico, foi possível perceber que esses profissionais desempenham um papel fundamental na promoção da qualidade do ensino. Uma gestão eficaz requer a definição clara de papéis e responsabilidades, um ambiente de trabalho colaborativo e participativo, a busca por práticas educativas inovadoras e a avaliação constante das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: Gestão; Escola; Equipe.

ABSTRACT

The management of the technical-pedagogical team in schools plays a fundamental role in promoting the quality of teaching and in the integral development of students, being responsible for planning, coordinating and evaluating pedagogical activities, ensuring the articulation between the different educational actors and the effectiveness of educational practices. In addition, one of the main aspects of the management of the technical-pedagogical team is the clear definition of roles and responsibilities, since each team member must know exactly what their role is and how to contribute to the achievement of the school's educational objectives. This requires proper distribution of tasks and effective communication between team members. With this in mind, this research aims to examine the contribution of education professionals who work in school management, representing the leadership of the technical-pedagogical team in school units. With a bibliographic study, it was possible to perceive that these professionals play a fundamental role in promoting the quality of teaching. Effective management requires a clear definition of roles and responsibilities, a collaborative and participatory work environment, the search for innovative educational practices, and the constant evaluation of the activities developed.

Keywords: Management; School; Team.

¹ Mestre em Ciências da Educação pela Universidad Autonoma de Assunción - PY; Graduada em Pedagogia pela Universidade Católica de Pernambuco e especialista em Gestão Escolar pela Faculdade Frassinette de Recife. Tem experiência na área de educação e atualmente é Técnica da Unidade de Acompanhamento a Coordenação Pedagógica na secretaria de Educação de Pernambuco.



INTRODUÇÃO

O processo de gestão implica dirigir o funcionamento e o desenvolvimento de um sistema, como a escola, para dar orientação ao serviço educativo que oferece, com base nas normas legais, nas normas gerais e regulamentos técnicos, fornecidos pela pedagogia, didática e outras ciências da educação, o currículo restrito e amplo, e as políticas e os planos educacionais (SOUZA, 2022).

Este serviço educativo baseia-se também nos princípios pedagógicos da educabilidade, da educatividade, da paixão e da racionalidade, e consiste na ação do professor para dinamizar e orientar o processo de ensino-aprendizagem para que o aluno atinja determinados objetivos, conteúdos atitudinais e procedimentais, e assim ser uma experiência de aprendizagem relevante e significativa orientada para aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser (UNESCO, 1996).

Dessa forma, este estudo tem a pretensão primeira de examinar o aporte dos profissionais de educação que atuam na gestão escolar, representando a equipe técnico-pedagógica nas unidades escolares. Entende-se que a avaliação constante das práticas educativas também é essencial para a gestão da equipe técnico-pedagógica, sendo importante que a equipe reflita sobre os resultados obtidos e busque identificar pontos de melhoria, de forma a garantir a qualidade do ensino e o sucesso dos alunos (PIRES, 2020).

GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO

A gestão da instituição de ensino é o processo pelo qual se orienta e conduz o trabalho docente e administrativo da escola e suas relações com o meio ambiente, com vistas a alcançar os objetivos institucionais por meio do trabalho de todos os membros da comunidade educativa para oferecer um serviço de qualidade, e coordenar as diferentes tarefas e funções dos membros para a realização dos seus projetos comuns (PERES, 2020). Para administrar a escola é necessário ter um perfil profissional de competências, aspecto que abordaremos a seguir.



PERFIL DO GESTOR EDUCACIONAL

O gestor educacional exerce a direção e orientação dos diferentes atores da comunidade educacional bem como a administração dos recursos de forma a garantir a qualidade do serviço oferecido, melhorando a aplicação do currículo - amplo e restrito -, os processos de ensino e administrativo, bem como as relações da escola com sua comunidade e meio ambiente.

Estas funções determinam o perfil de competências que o diretor deve possuir, associadas: à gestão das relações interpessoais, uma vez que como líder representa a instituição perante a comunidade educativa e organizações do sistema escolar e outras entidades externas. Sua função é motivar e estimular a participação e o comprometimento com as tarefas docentes, administrativas e os projetos a serem realizados; a gestão da informação obtida na sua interação com os agentes da comunidade educativa e seu ambiente, obtendo assim uma visão global da realidade da escola e dos processos pedagógicos e administrativos, o que facilita o diagnóstico e a gestão dos projetos e a escola como um todo; e tomada de decisão e autoridade para empreender novos planos, organizar o trabalho, designar pessoas e recursos disponíveis para a sua execução (MINTZBERG; QUINN, 1993).

Suas principais funções na gestão da escola seriam representá-la perante as autoridades do Ministério da Educação, Cultura e Desportos e demais instituições e entidades de natureza educativa; dirigir e coordenar suas atividades; dinamizar os seus órgãos de gestão e consulta, bem como a participação da comunidade educativa; organizar e gerenciar pessoal e recursos atribuídos; assessorar os professores na adaptação do currículo e das práticas pedagógicas; promover programas e projetos de inovação e formação de professores; e atender e orientar estudantes e representantes.

Da análise anterior derivam como competências a capacidade de orientar a gestão escolar com uma visão global e desenvolver um ambiente e uma cultura de trabalho em equipe que promovam a criatividade participação e inovação, capacidade de obter e processar informações relevantes para planejar e resolver problemas, capacidade de negociar e gerar comprometimento, liderança focada na modelagem, disposição para aprender, capacidade de treinar e aconselhar



sobre processos docentes e administrativos e capacidade de estabelecer vínculos colaborativos com a comunidade e seu meio ambiente, entre outros.

O PROCESSO DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A função do gestor educacional é administrar o sistema que representa a escola que dirige ou a rede escolar que coordena, de forma a satisfazer as necessidades dos diferentes atores internos ou vinculados à instituição e assim contribuir para cobrir os aspectos quantitativos e qualitativos. demanda por educação. Na gestão da escola, cada gestor aplica continuamente, em conjunto com os demais atores, o ciclo PLANEJAR-EXECUTAR-REVISÃO-ACT (DEMING, 1989).

A aplicação deste ciclo é o processo de gestão da instituição, através do qual a gestão escolar é planejada, organizada, dirigida, controlada e monitorada, otimizando a utilização dos recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis (CHIAVENATO, 1999). Logo, o planejamento, nesta fase o gestor junto com sua equipe, decide o que e como fazer, para transformar a escola em um centro de excelência pedagógica, de acordo com o projeto educacional que orienta os processos de ensino em sala de aula, a partir de um diagnóstico de ensino. a sua realidade, a definição de objetivos a alcançar, os cursos de ação a seguir e os recursos a alocar (ANDER-EGG, 1993).

Além disso, servirá como insumo fundamental para as demais etapas do processo de gestão. A organização, que envolve o desenho da estrutura formal para o desenvolvimento da gestão escolar, facilitando a integração e coordenação das atividades de professores, alunos e outros agentes; e a utilização de recursos para desenvolver processos, programas e projetos, que envolvem a divisão de trabalhos e funções, através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade e de um esquema de relações entre os seus atores e com o seu ambiente (SCHEIN, 1982).

A gestão, associada à liderança, à motivação e à criação de um clima organizacional por parte do gestor, que integre as potencialidades das diferentes disciplinas, a partir do compromisso de todos com o projeto educativo de melhoria do ensino e da administração dos recursos escolares (ANDER-EGG, 1993).



O controle e acompanhamento da gestão, para garantir a execução da programação de acordo com o esquema de responsabilidades e distribuição de trabalho que foi concebido, para atingir os objetivos e metas atribuídos aos diferentes atores ou unidades do centro escolar; e introduzir ajustes na programação e na alocação de recursos (GRAFFE, 2000).

Nesse sentido, é importante estabelecer indicadores, critérios e um sistema de informação para avaliar e fornecer feedback ao gestor sobre o progresso e nível de cumprimento dos objetivos, metas e atividades planejadas (RUETTER; CONDE, 1998); tudo isso com o objetivo de avaliar continuamente os resultados e impactos no nível de desempenho dos alunos e nos processos docentes e administrativos, para tomar decisões sobre ajustes na programação.

Contudo, o controle e a monitorização da gestão não podem ser realizados sem dados e informações. Os dados são o resultado de uma medição quantitativa ou qualitativa, obtidos para direcionar e tomar decisões racionais. Mas se os dados forem analisados, permitem uma interpretação do desempenho dos diversos processos, programas e projetos da escola; atividade de maior valor acrescentado que permite identificar desvios ou variações das execuções planeadas e estabelecer as causas das diferenças detectadas (RUETTER; CONDE, 1998; GRAFFE, 2000).

Esta análise do gestor e de sua equipe docente é o que é informação e, na medida em que é aprofundada, permite a geração de conhecimento e inteligência para avaliar as situações, pontos fortes e fracos da gestão e da educação. processo ao nível das salas de aula e da escola como um todo, o que permite ajustar o rumo dado à escola.

GESTÃO, LIDERANÇA E PARTICIPAÇÃO

A escola, para responder à procura quantitativa e qualitativa de educação num mundo em mudança, exige desenvolver a capacidade de aprender conhecimentos significativos a uma velocidade crescente para aprender a aprender. Isto requer o estabelecimento na escola de um sistema de gestão baseado na liderança e participação comprometida de seus professores e demais atores para alcançar a mudança por eles planejada (COLLERETTE; DELISLE, 1988).



GESTÃO E PARTICIPAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

O sistema de gestão a ser estabelecido na escola (CONWAY, 1986) consiste em criar o desejo de empreender melhorias; criar a crença de que isso pode ser feito, através da promoção e liderança de projetos simples para melhorar as práticas pedagógicas, a gestão escolar e a inovação educacional; dotar os diversos atores dos meios (conceituais, pedagógicos, materiais e tecnológicos) para tal; e fazê-lo, pois uma vez criados o desejo, a crença e a infraestrutura de conhecimentos e ferramentas, fazê-lo é fácil.

Este modelo prioriza a participação dos diferentes atores, aproveitando as energias e competências de cada um, para construir uma organização inteligente, aprendendo com a sua experiência (Gento, 1998), mas sem perder de vista a que a participação não tem sentido numa organização educativa sem direção (BRIS, 1997). Direcioná-lo é responsabilidade do gestor educacional, a partir do projeto educativo e de outros projetos escolares, onde a visão e os propósitos compartilhados são o marco norteador obrigatório para empreender a transformação da instituição escolar, de sua gestão e de suas práticas pedagógicas (SENGE, 1992).

GESTÃO E CONTROLE DE PROCESSOS

A gestão educacional de excelência exige uma gestão integral do gestor, para o que Deming (1989) propõe a aplicação do sistema de conhecimento profundo, que estabelece que nenhum gestor será capaz de melhorar a qualidade do serviço educacional, se não percebe a escola como um sistema: uma rede complexa de processos - teoria dos sistemas (DEMING, 1989) -, que apresentam variações que devem ser controladas - teoria da variação (DEMING, 1989) - sejam estas variação aleatória, dada pela natureza ou desenho do próprio processo, e que a sua melhoria implica um esforço gerencial para alterá-lo; variação não aleatória que se deve a um conjunto de causas especiais que podem ser resolvidas por alunos, professores e pessoal administrativo (CONWAY, 1986).



Imagem 1. Sistema de Conhecimento Profundo



Fonte: Elaboração para este estudo com base em Deming (1989).

O outro elemento do sistema proposto é a utilização da psicologia (DEMING, 1989), para poder tirar partido da motivação intrínseca das pessoas, e assim fazê-las sentirem-se orgulhosas do trabalho que realizam e participarem no esforço de melhoria contínua da aprendizagem. processos e serviços de suporte.

Agora, como o objetivo é melhorar o funcionamento do sistema (a escola e seus processos), a gestão deve utilizar a teoria do conhecimento para descobrir as razões do desempenho observado pelo sistema, ou seja, ser capaz de prever as causas de a variação que apresenta e ser capaz de formular e executar o plano de ação que permite modificá-los ou removê-los (DEMING, 1989). No fundo, gerir é prever, pois envolve analisar a evolução e a situação atual para, gerindo a incerteza, poder desenhar e orientar o curso de ação que permita concretizar os objetivos que a escola se propôs alcançar, como um esforço conjunto de toda a comunidade educativa.

DEFINIÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A seguir é apresentado um modelo para apoiar o gestor no direcionamento do sistema que a escola representa, a fim de oferecer um serviço de alta qualidade. Este modelo que pretende representar o processo de gestão escolar é alimentado por um conjunto de insumos, tais como: alunos com competências e conhecimentos prévios, professores, plano de estudos (objetivos, conteúdos,



estratégias, meios, regulamentos, etc.) e o ambiente institucional determinado pela cultura e clima organizacional que possui (MOLINS, 2000); produz como resultados: alunos que alcançam uma aprendizagem significativa e relevante, uma organização eficaz, eficiente e contextualizada como resultado da inovação, da sua testagem e da adaptação das suas práticas pedagógicas; e contempla um conjunto de etapas ou componentes que permitem transformar os insumos nos resultados acima descritos, os quais são apresentados a seguir.

A geração de compromisso com a transformação da escola (DEMING, 1989) constitui a plataforma sobre a qual se cria o desejo (CONWAY, 1986) de se comprometer com o processo de mudança e transformação da escola; onde os esforços de sensibilização, motivação e valorização das relações interpessoais entre os atores da comunidade educativa desempenham um papel fundamental, pois é necessário gerar entusiasmo para trabalhar em conjunto na construção de uma escola de excelência acadêmica.

Já o desenho do projeto escolar a ser construído está relacionado com a concepção, pelos atores, do futuro da instituição de ensino que pretendem construir como resultado da visão partilhada que dela têm; tendo em conta que o governo tem que garantir que todas as instituições de ensino tenham uma qualidade de ensino que garanta um mínimo em termos de conteúdo e nível de exigências (ANDER-EGG, 1993).

Tendo em conta o fundamento legal, o currículo oficial e as políticas e planos educativos, os atores desenham a escola que desejam, a partir do diagnóstico da sua realidade, para a qual devem estabelecer a visão, a missão e os princípios do projeto educativo que pretendem. pretende desenvolver a comunidade educativa. Em seguida, deverão adaptar o currículo à realidade regional e local da escola, desenvolver o plano anual e outros projetos que visem gerar inovação educacional e melhorias nas práticas pedagógicas.

Adicionalmente, será também essencial conceber ou rever os processos chave e de suporte através dos quais o serviço educativo é prestado nas áreas docente e administrativa, bem como os princípios de gestão e a estrutura organizacional de apoio ao funcionamento da escola, onde os regulamentos escolares podem desempenhar um papel importante.

A liderança e participação na transformação está relacionada com o processo de liderança que o gestor educacional deve exercer para canalizar e



orientar o esforço criativo dos diferentes atores da comunidade educativa, a fim de levar a cabo as ações estabelecidas nos planos e projetos; e no funcionamento diário dos diferentes processos pedagógicos e administrativos que suportam a prestação do serviço oferecido pela escola, para proporcionar aos alunos uma aprendizagem relevante e significativa, de acordo com o desenho acordado da escola a construir.

Na fase da avaliação contínua da aprendizagem coletiva, o gestor deve apostar na definição e aplicação de um sistema que permita avaliar tanto o processo de execução das ações que os diversos atores da comunidade educativa realizam, como os seus resultados e impacto com base nos constituintes. elementos do projeto da escola a ser construída. Nesta fase do modelo, o trabalho de acompanhamento e facilitação do gestor será de vital importância para que a comunidade educativa possa definir um sistema de indicadores e obter informação que permita essa avaliação, através de esquemas participativos de análise e resolução de problemas e da geração de ajustes nas ações empreendidas.

Na promoção da aprendizagem contínua, esta última componente do modelo baseia-se no princípio da capacidade da escola enquanto organização e dos seus atores aprenderem continuamente, a partir das melhorias empreendidas e do carácter inacabado de qualquer ação humana. De fato, a avaliação contínua fornece informações que podem apoiar tanto o esforço de redefinição do desenho da escola a construir, como os ajustes em termos de objetivos, metas e ações para alcançar uma escola de excelência académica. No fundo, é o processo de autoconsciência dos atores da comunidade educativa do quanto ainda podem continuar a fazer para materializar a sua visão de uma escola em contínua construção.

DEFINIÇÃO DE MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

O gestor, através da sua comunicação eficaz, consegue gerar nos atores da comunidade educativa o desejo de imitá-lo (CONWAY, 1988), a vontade e a crença de que, juntos, podem fazer da escola um centro de qualidade e excelência. Neste quadro, a comunicação do gestor educacional deve desenvolver-se em duas áreas de atuação: a comunicação organizacional e a comunicação interpessoal.



A primeira está ligada à gestão das informações relacionadas ao desenvolvimento da gestão da escola e à execução dos processos de ensino-aprendizagem, dos projetos e das inovações que são realizadas, para as quais o gestor promove a comunicação descendente, ascendente e horizontal (Gibson et al., 1996), como mecanismo para gerar comprometimento e participação de todos no trabalho da escola.

Todos os seus atores devem aprender a ouvir a voz do processo (SCHERKENBACH, 1991), constituída por informações quantitativas e qualitativas sobre a execução e os resultados dos diferentes processos de ensino em nível de sala de aula e operações administrativas, bem como o andamento dos projetos; e a voz do usuário, referindo-se no nosso caso aos atores internos e externos à escola (SCHERKENBACH, 1991); isto é, suas percepções sobre as conquistas e limitações da gestão escolar, das práticas pedagógicas, do desempenho acadêmico, etc. Para tal, devem ser concebidos processos e instrumentos de recolha, interpretação e divulgação dessa informação, com sondagens de opinião relevantes, observações de sala de aula e situações escolares, bem como a análise qualitativa e estatística dos seus resultados. Estes resultados devem ser comunicados e discutidos em conjunto, através de comunicações escritas e reuniões de análise dos relatórios de gestão do gestor e das diferentes equipas de projeto.

Por outro lado, a comunicação interpessoal do gestor com alunos, professores e demais sujeitos serve para fornecer feedback sobre seu desempenho ou obter relatos de situações que possam afetar o bom clima e o alcance dos objetivos da escola. Neste quadro, deve-se prestar atenção à comunicação verbal e física ou gestual (ROBBINS, 1995), para obter informações sobre os verdadeiros sentimentos das pessoas.

FORMAÇÃO DE EQUIPE: LIDERANÇA E DELEGAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES

Formar uma equipe e delegar a tomada de decisões aos stakeholders da escola são ferramentas fundamentais para uma gestão educacional de excelência. Formar uma equipa envolve garantir que o diretor e os restantes atores da escola constituem um grupo cooperativo, harmonioso e trabalhador, de elevada



qualidade e eficiente no desenvolvimento das tarefas que acordaram como objetivos (GRAFFE, 2000).

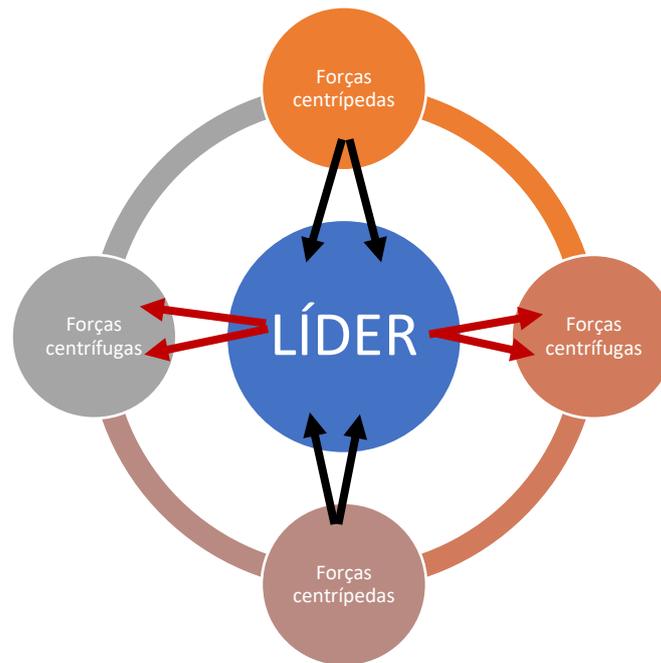
Isto exige que o gestor exerça a sua liderança, entendida como o comportamento visível que gera nos professores e outros sujeitos o desejo de segui-lo e imitá-lo (CONWAY, 1988), para juntos melhorarem continuamente a qualidade e a excelência do serviço educativo, em função do projeto educativo e da visão da escola, baseada na integridade, fidelidade à missão, princípios e valores que partilham.

O líder deve estimular a equipe a desenvolver um espírito de corpo que permita aos seus membros interagir de forma equilibrada nas dimensões da tarefa a ser executada, do procedimento de trabalho e do processo socioafetivo entre eles; de forma que cada membro desempenhe a função que lhe foi atribuída, aproveitando ao máximo o seu talento para integrar as suas competências, acentuar os seus pontos fortes e reduzir os seus pontos fracos, onde a autoavaliação é vital como mecanismo de feedback para identificar problemas e planejar ações corretivas. garantir resultados de sucesso.

Além disso, o líder deve apoiar a equipa para alcançar o equilíbrio entre as forças centrípetas (motivações, interesses e responsabilidades partilhadas) que levam à criação, manutenção e aumento da unidade do grupo; e as centrífugas (motivações, interesses e tarefas de cada indivíduo) que tendem a desunir ou desmembrar o grupo. Neste sentido, o líder deve gerar no grupo um espírito de compromisso com a sua missão e valores, com o cumprimento do programa acordado e um clima de participação tanto para a análise da ação empreendida, como para o seu estado de espírito e sentimentos (PIRES, 2001).



Imagem 2. Equilíbrio dinâmico da equipe de trabalho



Fonte: Elaboração para este estudo com base em Pires (2001).

Por outro lado, o sucesso de cada líder é determinado pela sua capacidade de delegar à equipa funções e tomadas de decisões que estão ao seu alcance, libertando assim tempo para empreender ações com maior valor acrescentado. Para delegar com sucesso, o gestor deve: selecionar o trabalho e organizá-lo, identificar a pessoa adequada, motivá-lo e prepará-lo para a execução do trabalho, garantindo a sua plena compreensão e, ao mesmo tempo, incentivar a sua independência na execução e exercer controle e supervisão que garantam os resultados de qualidade esperados (GRAFFE, 2000).

Além disso, a equipe deve desenvolver a capacidade de analisar problemas e tomar decisões em grupo, para o que se segue a seguinte metodologia: análise prévia à decisão ou ação através da definição e análise do problema, geração de propostas para sua solução e avaliação; e a implementação da decisão ou ação acordada, para a qual o curso de ação a ser seguido é planejado detalhadamente, as medidas acordadas são executadas e os resultados são avaliados (SCHEIN, 1973).



GESTÃO DE PROCESSOS DE GRUPO

Outra competência exigida ao gestor é a gestão de processos de interação humana associados a: processos de feedback, a fim de oferecer a outra pessoa ou à equipe informações que os ajudem a compreender seu comportamento e como ele pode estar afetando os outros e o próprio trabalho, e assim estimular a reflexão para identificar as mudanças que devem ser assumidas; e a gestão de conflitos associados às relações humanas ou à execução de projetos escolares, sob uma abordagem problematizadora, que inclui as seguintes etapas: definição do problema, estabelecimento dos objetivos a serem alcançados através da solução pactuada mediante o desenvolvimento e avaliação de possíveis opções de solução e a seleção da solução e seu plano de ação para realizá-la (GRAFFE, 2000).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da instituição de ensino é o processo pelo qual o gestor dá direção ao sistema que representa a escola, orientando e conduzindo o trabalho docente e administrativo da mesma e suas relações com o meio ambiente, para a concretização do projeto educativo concertado. através do trabalho de todos os membros da comunidade educativa, a fim de oferecer um serviço de qualidade; e com base na coordenação das diferentes tarefas e funções dos membros para a realização dos seus projetos comuns.

As funções básicas do gestor são a gestão das relações interpessoais na comunidade educativa e no seu ambiente, para promover a participação de todos no projeto educativo a realizar; a gestão de informações que permite ter uma visão geral da escola, facilitando o diagnóstico e o direcionamento da gestão; e tomada de decisão e autoridade para designar pessoas e recursos para tarefas e projetos escolares.

O perfil de competência profissional do gestor educacional poderia ser resumido como: a capacidade de orientar a gestão da escola num ambiente e cultura de trabalho em equipe orientados à participação criativa e à inovação; capacidade de obter e processar informações relevantes para planejar e resolver problemas; habilidades de negociação e geração de compromisso; liderança



centrada na modelagem; vontade de aprender; capacidade de formar e aconselhar em processos pedagógicos e administrativos, e capacidade de estabelecer vínculos colaborativos com a comunidade e seu ambiente, entre outros.

Logo, o modelo de gestão escolar para convertê-la em um centro educacional de excelência: 1) é alimentado por insumos, tais como: alunos com competências e conhecimentos prévios, professores, plano de estudos e ambiente institucional determinado pela cultura e clima organizacional que possui; 2) produz como resultados: alunos que alcançam uma aprendizagem significativa e relevante, uma organização eficaz, eficiente e contextualizada, produto da inovação, do seu ensaio e da adaptação das suas práticas pedagógicas; e 3) considera os seguintes passos ou etapas para transformar os insumos nos resultados descritos acima: geração de comprometimento com a transformação, desenho do projeto a ser construído, liderança e participação na transformação, avaliação contínua do aprendizado coletivo e aprimoramento da continuidade aprendizado.

Por fim entende-se que o processo de gestão escolar exige do gestor capacidade de formar equipes de trabalho, gerir processos de delegação e tomar decisões em grupo, e gerir conflitos, através de uma abordagem de resolução de problemas, para assim poder ter mais tempo para desenvolver tarefas com maior valor acrescentado e clima. que favorece a solução de problemas de gestão e a inovação pedagógica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDER-EGG, E. **La Planificación Educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores**. Buenos Aires: Magisterio del Río de la Plata, 1993.

BRIS, M. M. **Planificación y práctica educativa (Infantil, Primaria y Secundaria)**. Madrid: Escuela Española. 1997.

CHIAVENATO, I. **Introducción a la teoría general de la administración**. Bogotá: McGraw Hill, 1999.



COLLERETTE, P.; DESLISLE, G. **La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones.** México: Trillas. 1988.

CONWAY, W. **What is the management system?.** Nashua: Conway Quality. 1986.

DEMING, W. E. **Foundation for management of quality in western world.** Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón. Julio 24, 1989.

GENTO, S. **Implantación de la calidad total en instituciones educativas.** Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia. 1998.

GIBSON, J.; OTROS. **Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos.** Bogotá: McGraw-Hill / Irwin. 1996.

GRAFFE, G. J. **Manual de herramientas básicas para el mejoramiento de la calidad en instituciones educativas.** Mimeo. Caracas: CEP- FHE -UCV. 1995.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.** México: Prentice Hall. 1993.

MOLINS, M. **Las categorías de la pedagogía.** Mimeo. Caracas: Escuela de Educación - UCV. 2000.

PERES, Maria Regina. Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia. **Revista de Administração Educacional**, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PÉREZ, C. **La reforma educativa ante el cambio de paradigmas.** Caracas: EUREKA-UCAB. 2000.



PIRES, Ana Luisa de Oliveira. A investigação na formação inicial docente: um equilíbrio dinâmico entre o desejável e o possível. **Revista Educação em Questão**, v. 59, n. 62, 2021.

RUETTER, I.; CONDE, M. **Supervisión educativa: Gerencia y Pedagogía**. Caracas: FEDUPEL. 1998.

SCHEIN, E. **Psicología de las organizaciones**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

SENGE, P. **La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente**. Argentina: Granica. 1992.

SHERKENBACHM, W. **Deming's road to continual improvement**. Knoxville, Tennessee: SPC Press. 1991.

SOUZA, Silvana. **Gestão escolar compartilhada: democracia ou descompromisso?**. Pimenta Cultural, 2022.