

DESAFIOS DO GESTOR ESCOLAR: UM OLHAR SOBRE OS RECURSOS PEDAGÓGICOS NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL BRASILEIRA

CHALLENGES OF THE SCHOOL MANAGER: A LOOK AT THE PEDAGOGICAL RESOURCES IN THE BRAZILIAN MUNICIPAL PUBLIC NETWORK

Carla da Conceição de Lima¹

Resumo

Este artigo busca identificar os desafios pedagógicos vivenciados pelos diretores escolares de unidades que atendem o 5º ano do Ensino Fundamental. Este trabalho é baseado em estudos sobre recursos pedagógicos e os desafios da gestão escolar, além de realizar pesquisa quantitativa exploratória com os dados da Prova Brasil de 2017. Constatou-se que as escolas com falta de recursos pedagógicos possuem desigualdade de aprendizagem e que tais recursos podem fazer diferença na trajetória educacional, principalmente para alunos com baixo nível socioeconômico. Estima-se que esses resultados têm relação com a direção escolar, uso dos recursos pedagógicos e com o contexto micropolítico.

Palavras-Chave: Desafios. Rede pública municipal. Diretor escolar. Recursos pedagógicos.

Abstract

This article seeks to identify the pedagogical challenges experienced by school principals from units that attend the 5th year of elementary school. This work is based on studies about pedagogical resources and the challenges of school management, in addition to conducting exploratory quantitative research with the data from 2017's Prova Brasil. It was found that schools with a lack of pedagogical resources have inequality in learning and that such resources can make a difference in the educational trajectory, especially for students with low socioeconomic status. It is estimated that these results are related to school management, use of pedagogical resources and the micropolitical context.

Keywords: Challenges. Municipal public network. School management. Pedagogical resources.

1 Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Tutora do curso de Licenciatura em Computação na Universidade Federal de Juiz de Fora. Integrante do grupo de pesquisa Gestão e Qualidade da Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (GESQ/PUC-Rio). E-mail: carlacdl@ig.com.br

Introdução

A degradante situação em que se encontra a rede pública de ensino brasileira é cada vez mais propagada. Devido a fatores como carência de investimento na infraestrutura material e humana; os obstáculos sociais vislumbrados pelo esfacelamento familiar; a violência social crescente e o descaso com a socialização dos estudantes; além do acúmulo de problemas provenientes da vida urbana, o contexto escolar tem se mostrado extremamente conflituoso. Ainda que amplamente debatido, principalmente após o advento das avaliações em larga escala (MARTINS, 2018), que tem se intensificado desde os anos de 1990, esse cenário reverbera em um contexto escolar cada vez mais difícil.

No Brasil, a partir dos anos de 1990, com as avaliações em larga escala, especialmente o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC), em 2005, mais conhecida como Prova Brasil, verificou-se um progresso notável na coleta, na produção e na disponibilização de informações sobre os sistemas de ensino. Aplicadas por meio de testes de proficiência e questionários contextuais aos gestores, professores e alunos, como forma de mensurar o desempenho discente e para avaliar instituições de ensino e a atuação dos profissionais da educação, as avaliações externas descortinaram também as desigualdades intra e extraescolares, além de trazer à tona informações sobre as características das escolas que influenciam o desempenho dos discentes (SANTOS, 2017; CERDEIRA et. al., 2017; BROOKE; CUNHA, 2011).

Para Fernandez (2019), as avaliações em larga escala possuem duas faces, quais sejam: (i) alternativa para monitorar os resultados educacionais e buscar promover a melhoria e o equilíbrio na distribuição da qualidade do serviço educacional em todo o sistema de ensino brasileiro; (ii) política de responsabilização dos profissionais da educação pelos resultados dos alunos, o que pode gerar benefícios ou sanções para as escolas e os agentes educacionais.

Tais avaliações também evidenciaram os desafios do diretor escolar, vivenciados em todos os sistemas de ensino², dentre os quais destacamos os da rede municipal.

2 Sistemas de ensino municipal, estadual e federal.

Inúmeros estudos têm apontado os desafios da direção das escolas, seja por meio de pesquisas qualitativas, que apontam desafios específicos de uma escola, ou por meio de estudos sobre uma rede, um país, etc. (MARTINS et. al., 2018a; MARTINS et. al., 2018b). Canedo e Sales (2018) em estudo quantitativo que investiga os desafios da gestão escolar na rede municipal do Rio de Janeiro, concluem que a carência de apoio e de recursos para a realização das atividades do diretor se apresenta como um grande desafio. Resultado semelhante foi encontrado por Cunha (2009), em pesquisa qualitativa que analisou a rede pública municipal de Salvador, e destacou que as relações interpessoais e a gestão financeiras são desafios recorrentes nas “falas” dos diretores. Já Oliveira e Paes de Carvalho (2018), em estudo quantitativo que traça o perfil dos diretores escolares atuantes em escolas do 5º ano da rede municipal brasileira, afirmam que um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil e, conseqüentemente, para a gestão escolar, é manter os alunos nas escolas de modo que eles consigam obter bons resultados acadêmicos.

Outras pesquisas, como a de Botler (2015), que realizou um estudo de caso de tipo etnográfico em uma escola pública; Esquisani e Silveira (2015) em estudo que discute as estruturas e dinâmicas da gestão escolar e seu vínculo com a qualidade da educação; e Abdian e Oliveira (2015) cujo objetivo do artigo é analisar a relação entre indicadores de desempenho e a construção e materialização das políticas educacionais em escolas do interior paulista, apontam como desafio a contradição entre autonomia da escola e, conseqüentemente, da gestão escolar, e a regulação instituída pelas secretarias municipais de educação. Tem-se, segundo Mendonça (2002), uma limitação da democratização, pois no contexto escolar das redes municipais brasileiras prevalecem comportamentos e atitudes de dominação, clientelismo e autoritarismo imposto ou compartilhado com a administração da educação.

As pesquisas internacionais, como a de Centeno (2006), realizada com métodos qualitativos aplicados aos diretores que atuam em escolas públicas e privadas de Buenos Aires, atribui o desafio ao contexto micropolítico da escola, que funciona como uma regulação ao papel dos gestores. Para esse autor, assim como Aguerre (2004), em artigo que apresenta um enfoque metodológico para observação do clima organizacional em

escolas do México e Uruguai, o clima escolar – “las percepciones que los individuos compartían del entorno interno e de una organizacion” (AGUERRE, 2004, p. 45), percebido ou compartilhado por um ou mais atores escolares pode afetar positivamente ou negativamente a gestão da escola. Para Centeno (2006), o clima negativo pode ser causado pela regulação de decisões tomadas pelos diretores escolares que resultam em atitudes pouco compartilhadas e implementadas de forma hierárquica, resultando em novos desafios para a direção escolar.

Para Aguerre (2004), o clima escolar negativo tem um efeito prejudicial nos processos sociais no interior da organização e sobre as relações interpessoais. Essa constatação é semelhante a encontrada por Pineda-Báez et. al. (2019) em pesquisa qualitativa que investiga os desafios de diretores iniciantes no cargo em escolas urbanas e rurais da Colômbia. Eles identificaram como desafios a dimensão relacional da gestão e o apoio aos gestores escolares. Por outro lado, Bayar (2016), em pesquisa qualitativa realizada na Turquia com diretores no primeiro mandato, constatou que os principais desafios eram: (i) violência; (ii) relação família e escola; (iii) e a indisciplina. Ou seja, esse autor apresentou desafios que remetem ao perfil do aluno que é atendido pela escola, vez que, conforme já amplamente apontado pela literatura sobre clima escolar e sociologia da educação, o contexto familiar, o nível socioeconômico e o entorno da escola têm influência na formação dos discentes (BONAMINO, 2012).

Mesmo as pesquisas nacionais e internacionais apresentaram alguns pontos comuns no tocante aos desafios do diretor, como, por exemplo, a regulação ao papel dos diretores e carência de apoio. No contexto brasileiro, cuja predominância é de estudos quantitativos, um dos desafios para o diretor é a instrumentalização da escola para oferecer um ensino de qualidade por meio de atividades que utilizem recurso pedagógicos devido a desigualdade de infraestrutura e recursos (ALVES; FRANCO, 2008; POLICARPO; STEINLE, 2008). Tais recursos, segundo Melo et. al. (2019), auxiliam no processo de ensino-aprendizado, despertam a motivação e o envolvimento com o conteúdo, proporcionando uma melhor compreensão e interpretação do conteúdo estudado. Policarpo e Steinle (2008) apontam o caráter lúdico de tais recursos e o uso de jogos no processo de ensino aprendizagem. Esses

recursos pedagógicos permitem a utilização de técnicas e materiais que respaldam a prática do professor, bem como experimentos educativos e o processo de ensino e aprendizagem.

Diante disso, das observações e conclusões apresentadas por esses estudos e por compreendermos que os desafios podem focar em distintas dimensões da escola e da gestão escolar, buscamos, neste artigo, identificar quais os desafios pedagógicos vivenciados pelos diretores escolares que atendem escolas do 5º ano do Ensino Fundamental. Busca-se, em última instância, verificar a instrumentalização das escolas em termos de recursos pedagógicos. Para tal, este artigo está organizado em quatro seções, incluindo esta introdução. Na primeira seção será apresentado o caminho metodológico e, em seguida, as evidências sobre os desafios vivenciados pelos diretores escolares. Na última seção, tecemos algumas considerações sobre a temática analisada.

Metodologia

Os dados usados neste estudo exploratório quantitativo foram os disponibilizados nos questionários contextuais de diretores e alunos da Prova Brasil de 2017. A organização dos dados e operacionalização das análises estatísticas foram realizadas pelo *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, em sua versão 19, e consistiram em três etapas metodológicas: (i) recorte da amostra da pesquisa para abranger apenas as escolas de ensino regular que oferecem os anos iniciais do Ensino Fundamental, totalizando 24.644 escolas³; (ii) traçar o perfil dos diretores que atuam no 5º ano; (iii) e identificar os principais desafios vivenciados pelo diretor escolar a partir do bloco: “Visão sobre os problemas da escola e dificuldade de gestão”, composto por 9 perguntas da Prova Brasil de 2017.

Tais questões abordam diversos aspectos do contexto escolar - insuficiência de recursos financeiros e pedagógicos; inexistência e rotatividade docente; carência de pessoal administrativo e pedagógico (supervisor, coordenador, orientador educacional); interrupção das atividades escolares; infrequência de docentes e discentes e indisciplina dos estudantes -, porém, optou-se, nesta pesquisa, por analisar a falta dos recursos

3 Total de escola municipais avaliadas em 2017 é 44.551

pedagógicos como fator de desafio para o diretor escolar. Para tal, utilizou-se análise estatística de frequência e também os dados do Censo Escolar de 2017, com intuito de quantificar o percentual de recursos pedagógicos presentes nas escolas da rede pública municipal brasileira.

Além disso, usando o *software* SPSS, construímos o indicador de nível socioeconômico das escolas a partir da variável NSE da base da Prova Brasil de 2017. “Trata-se de uma medida cujo objetivo é situar o conjunto dos alunos atendidos por cada escola em um estrato definido pela posse de bens domésticos, renda e contratação de serviços pela família dos alunos e pelo nível de escolaridade de seus pais” (INEP, 2014, s/p). Por último, foi analisada a proficiência em Língua Portuguesa e Matemática dos alunos da rede municipal considerando a média das escolas.

Os sujeitos da pesquisa

Em 2017, os ocupantes do cargo de diretor eram predominantemente do sexo feminino (87,4%). Esse dado já havia sido encontrado em outras pesquisas sobre gestão escolar (LEITE; LIMA, 2015), que ressaltaram o processo de feminilização do magistério como uma conquista profissional. Os diretores escolares são majoritariamente da cor parda (43,6%), mostrando resultado distinto do encontrado por Oliveira e Paes de Carvalho (2018), no qual a maioria dos diretores era da cor branca, cerca de 50%.

No que concerne à formação, nas escolas que atendem as etapas iniciais (57,4%), a presença do pedagogo com pós-graduação (70%) é marcante, dialogando com os achados de Esquisani e Silveira (2015), ao constatarem o número elevados de diretores com formação qualificada e, segundo Leite e Lima (2015), que indicam o movimento recente de incentivo a formação continuada dos diretores escolares.

Quanto ao provimento do cargo, o resultado predominante foi a indicação, com percentual de 57,3% em escolas com até 5º ano. A eleição é a segunda opção apontada pelos diretores como forma de provimento, embora ela seja mais expressiva nas escolas que possuem anos iniciais do Ensino Fundamental (19,5% no segmento até 5º ano). Esse resultado indica, como já observado por Oliveira e Paes de Carvalho (2018), que a

atribuição do cargo de diretor escolar ainda segue na contramão das recomendações legais sobre a “participação democrática na gestão da escola, ou que o paradigma da gestão democrática presente na Constituição Federal de 1988 e na LDB/1996 continua sendo interpretado de diversas formas nos sistemas subnacionais” (OLIVEIRA; PAES DE CARVALHO, 2018, p. 10). Cabe ressaltar que a maior parte dos diretores está na função entre 3 e 5 anos (79,8% no Ensino Fundamental I). Fica a hipótese de que a alta rotatividade dos diretores acompanha o período de ingresso de novos prefeitos.

O desafio pedagógico da gestão escolar: a falta de recurso pedagógico

Recursos pedagógicos é um termo polissêmico, produzido com diversas materialidades, finalidades e linguagens, além de formas e modos distintos de utilização, apropriação e objetivo pedagógico para professores e alunos. De acordo com Eiterer e Medeiros (2010), os recursos pedagógicos devem ser analisados separadamente, vez que a primeira, dentre outras definições, seria um meio para resolver “um problema; solução; auxílio, ajuda”. O termo pedagógico, por sua vez, remete ao que possui características ou finalidades educativas que visem assegurar a adaptação recíproca do conteúdo informativo aos indivíduos” (ibidem, p. 1).

Entretanto, tal definição abrange tecnologia da informação e comunicação (TIC) como *softwares* educacionais e computadores/laboratório de informática, jogos eletrônicos, internet, etc., bem como retroprojetor, televisão, DVD, laboratório de ciências, sala para leitura, livro didático, etc. São, portanto, uma vasta gama de recursos que o professor pode utilizar no processo de ensino aprendizagem para a construção de um determinado conhecimento, mesmo que tal recurso não tenha sido criado especificamente com a finalidade pedagógica.

Para os diretores que atuam em escolas de anos iniciais, 52% consideram que o funcionamento da escola foi dificultado pela falta de recursos pedagógicos. Essa evidência contrasta com o resultado encontrado por Canedo e Sales (2018), ao verificarem que os recursos insuficientes se configuram como a categoria menos citada pelos diretores. No tocante à pesquisa em tela, esse resultado pode ressaltar que o foco é a aprendizagem dos

alunos e o acompanhamento das práticas dos professores pelos diretores, buscando promover oportunidades de melhorar o desempenho dos alunos (WERLE; AUDINO, 2015). Nesse sentido, cabe ao diretor, de forma indireta, assegurar as condições necessárias para que os discentes tenham acesso a experiências educacionais de qualidade (LIMA; LEITE, 2015) e:

- (i) assistir os membros da escola, visando à promoção de ações em conformidade com os objetivos e princípios educacionais propostos; (ii) liderar, visando à concretização desses objetivos e princípios; e (iii) estimular práticas inovadoras e a melhoria do processo de ensino-aprendizagem (LEAL; NOVAES, 2018, p. 5).

Afinal, a falta de tais recursos não impacta somente no rendimento dos alunos, mas também em seu desempenho nas avaliações em larga escala, como constatado em algumas pesquisas (ALVES; FRANCO, 2008; MELO et. al., 2019; POLICARPO; STEINLE, 2008). Diante disso, observamos as proficiências das escolas da rede municipal que apontam como desafio a falta de recursos pedagógicos:

Tabela 1- Média de proficiência das escolas da rede municipal brasileira

Proficiência média	5º ano	
	Língua Portuguesa	Matemática
Mínimo	0	0
Máximo	259	302
Média	204,48	214,13
Desvio padrão	29,39	31,51

Fonte: Prova Brasil (2017)

Com base apenas na falta de recursos pedagógicos e no desempenho discente aferido pela proficiência não é possível afirmar que exista uma relação de causalidade. Porém, pode-se constatar, a partir da média e desvio padrão, que a proficiência em Matemática é melhor do que em Língua Portuguesa. Entretanto, como o desvio padrão é muito alto, há uma falta de equidade nos resultados, indicando que tais escolas possuem grande desigualdade de aprendizagem. Diante disso, é preciso controlar as características de nível socioeconômico, vez que esta é a variável de maior impacto para as diferenças dos resultados de aprendizagem dos alunos. De acordo com Creemer e Reezgit (1996), o

controle das variáveis que apresentam as características da origem dos alunos, entre 10% e 20% da variância dos resultados deles pode ser explicada por aspectos escolares.

Tabela 2- Nível socioeconômico das escolas

Nível socioeconômico	5º ano	
	N	%
Grupo 1	639	3,6
Grupo 2	2876	16,1
Grupo 3	8362	46,7
Grupo 4	4975	27,8
Grupo 5	1042	5,8
Grupo 6	1	0,0
Total	17895	100,
	*	0

*Casos válidos: 17895 (72,6%). Missing: 6769 (27,4%)

Fonte: Prova Brasil (2017)

O nível socioeconômico das escolas municipais brasileiras que atendem aos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental é baixo, pois os maiores percentuais estão nos grupos 2, 3 e 4, indicando também a baixa escolaridade das famílias⁴. Dessa forma, o contexto socioeconômico baixo dos alunos do primeiro segmento do Ensino Fundamental da rede municipal pode ser influenciado positivamente por fatores escolares como os recursos pedagógicos, reverberando na aprendizagem dos alunos. De acordo com Brooke e Soares (2008), em um contexto de baixo NSE, o efeito escolar, ou seja, o quanto uma unidade de ensino, a partir de suas políticas e práticas internas, acrescenta ao aprendizado do aluno, pode fazer toda a diferença na trajetória educacional dos discentes.

Mesmo que esse desafio esteja atrelado a outros fatores intra e extraescolares, tais como formação do professor e recursos financeiros, em um contexto em que os diretores estão a pouco tempo na função, menos de 2 anos, e há uma significativa desigualdade educacional, o recurso pedagógico pode ser um instrumento eficaz na busca pela qualidade e equidade educacional.

4 Os pais estão concluindo o Ensino Fundamental ou cursando o Ensino Médio; a renda familiar varia entre 1 salário no grupo 2 e entre 1,5 e 5 no grupo 4.

O desafio pedagógico da gestão escolar: estimando relações

Partindo do nosso objetivo e pelos resultados encontrados nas análises quantitativas, estimamos algumas relações que possam estar associadas aos recursos pedagógicos, quais sejam: (i) foco de atuação do diretor na dimensão pedagógica; (ii) a compreensão sobre os recursos pedagógicos; e (iii) contexto sociopolítico. No tocante ao foco de atuação do diretor na dimensão pedagógica, inúmeras pesquisas internacionais e nacionais (SAMMONS et. al.,1995; OLIVEIRA;WALDHELM, 2016; ALVES; FRANCO, 2008) já observaram a relevância da gestão para promover um ambiente de aprendizagem e favorecer o sucesso escolar com equidade dos alunos. Para tal, segundo Paes de Carvalho et. al., (2014) é preciso “tempo e foco pedagógico para construir uma verdadeira mobilização do corpo docente em favor da aprendizagem de todos os alunos, criando um ambiente colaborativo que ampare o trabalho em sala de aula” (ibidem,p. 60).

Fica a hipótese de que os diretores da rede pública municipal brasileira, que compõem a amostra da pesquisa, tenham como foco pedagógico prover, no ambiente escolar, o uso de recursos para o bom desempenho do processo de ensino aprendizagem. É, portanto, um diretor que busca acompanhar a aprendizagem dos alunos, as ações e práticas pedagógicas que podem potencializar o desempenho discente (POLON, 2012), ao mesmo tempo que reconhece a importância dos recursos pedagógicos (ALVES; FRANCO, 2008). Afinal, cerca de 98% dos diretores já trabalharam como professor antes de assumir a nova função:

Tabela 3- Tem como professor antes de se tornar diretor

Tempo como professor antes de ser diretor	5º ano	
	N	%
Nunca	412	1,7
Menos de um ano	254	1,1
1-2 anos	732	3,0
3-5 anos	2421	10,1
6-10 anos	5538	23,0
11-15 anos	5564	23,2
16-20 anos	4697	19,5
Mais de 20 anos	4410	18,4
Total	24028*	100,0

*Casos válidos: 24028 (97,4%). Missing: 636 (2,6%)

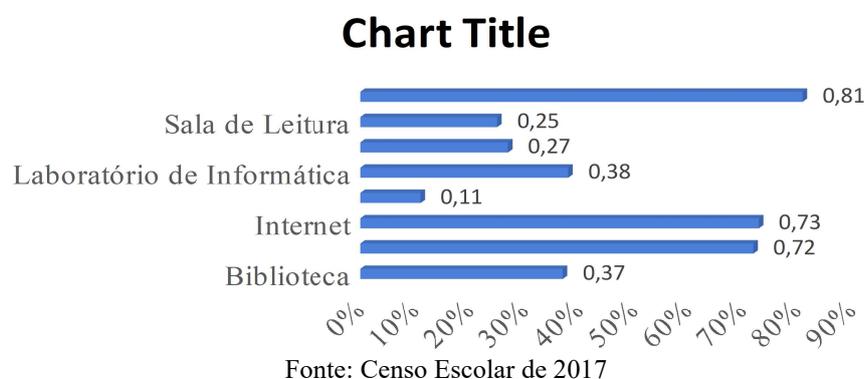
Fonte: Prova Brasil, 2017

A experiência na docência aliada à formação em Pedagogia (57,3%) pode contribuir para a dimensão pedagógica da gestão, ao possibilitar uma reflexão mais profunda sobre a prática, discussões e confrontações de diferentes experiências profissionais. Entretanto, a exigência de melhores resultados dos alunos, pautada no estabelecimento de metas e na busca por meios e ações sobre como alcançá-los, impõem ao diretor escolar uma ressignificação de seu papel, baseado na lógica de eficiência – significa alcançar os resultados pretendidos com os menores custos possíveis – e da eficácia – cumprimento das suas funções mediante a satisfação dos objetivos e metas fixados. Dessa forma, a falta de recurso pedagógico pode estar sendo compreendida não como uma implicação no material de apoio ao professor e aluno necessário ao trabalho escolar, mas como instrumentos que auxiliam a melhorar o processo de ensino aprendido e o desempenho dos alunos nas avaliações externas.

Na esteira desse raciocínio, apresentamos o segundo ponto, no qual o recurso pedagógico também podem ser instrumento de controle. Mesmo sendo compreendido como um instrumento de ensino e aprendizagem que se amolda aos princípios e práticas do professor ao apresentar diversas formas de usos, adaptações e concepções que potencializam o trabalho educacional (SILVA, 2013), ainda há uma face perversa, quando ele é utilizado como instrumento de controle do diretor ao trabalho do professor e do que é ensinado aos alunos em sala de aula.

A seguir o gráfico que apresenta o percentual de recursos pedagógicos disponíveis nas escolas segundo dados do Censo Escolar de 2017:

Gráfico 1- Recursos pedagógicos



Fica a hipótese, portanto, de que a falta de recurso pedagógico indicado pelo diretor pode fragilizar o desenvolvimento das habilidades e competências de determinados conteúdos, dificultando o encaminhamento da passagem da zona de desenvolvimento proximal para a zona de desenvolvimento real. Segundo Basso, parafraseando Vygotsky, trata-se de “problemas” que a criança consegue resolver sozinha (nível de desenvolvimento real) e os que para resolver precisa de ajuda de outros mais capazes no momento, para que no futuro possa chegar a realizar por si própria (nível de desenvolvimento potencial) (BASSO, 2000).

Parece razoável também considerar a hipótese de que essa falta de recursos pedagógicos pode ser um dos fatores que afeta o desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa, já que somente 25% das escolas têm sala de leitura e apenas 37% têm biblioteca, contribuindo também para a falta de equidade. Afinal, como destacado por Paes de Carvalho et. al. (2014, p. 60), “as condições de gestão das redes públicas e, particularmente, das escolas dependem de insumos que interferem em seu funcionamento, produzindo efeitos nas condições de trabalho e na qualidade do ensino”.

Por último, cada escola com suas especificidades sociais, culturais, econômicas, sociais e pedagógicas ainda têm, dentro do modelo de gestão gerencial predominante nas escolas municipais brasileiras, certa autonomia amplamente associada aos mecanismos de regulação e fiscalização sobre a aplicação dos recursos públicos (CENTENO, 2006). De acordo com Botler (2015):

A regulação e a fiscalização geram burocracia, o que termina limitando a autonomia financeira na realidade escolar, visto que há dissociação entre o prazo de entrega do planejamento escolar, a análise dos planos, a distribuição de recursos entre as prioridades do sistema, o envio e a aplicação de verbas. O que ocorre é que, na prática, as demandas da Escola por recursos financeiros referem-se às necessidades do trabalho pedagógico desenvolvido durante o ano letivo e as verbas chegam, frequentemente, depois do período previsto para sua aplicação (ibidem, p. 108)

Dessa forma, mesmo podendo definir suas prioridades e adquirindo recursos via governo estadual e/ou federal, como assinalado por Canedo e Sales (2018) e Abdian e Oliveira (2015), os diretores têm pouca margem de decisão sobre como e quanto gastar os

recursos financeiros. Soma-se a isso, como ressaltado por Martins et. al. (2018) um forte compromisso com a redução de custos e com o alcance de resultados educacionais (SANTOS, 2017; CERDEIRA et. al., 2017) que obstaculiza a aquisição ou manutenção de recursos pedagógicos, colocando-os em segundo plano.

Considerações finais

Neste artigo foi possível elucidar como a falta de recursos pedagógicos no contexto das escolas municipais brasileiras é considerado pelos diretores escolares como um desafio pedagógico. Esse desafio, como constatado a partir dos resultados da Prova Brasil de 2017, especificamente, o questionário dos diretores e dos alunos, está associado com a desigualdade de aprendizagem e com a trajetória educacional. Ademais, estima-se que tal desafio esteja associado ao cotidiano da gestão escolar, principalmente ao foco de suas ações, bom como a compreensão que se tem sobre o uso dos recursos pedagógicos no contexto escolar e as regulações da autonomia do diretor em um contexto regulatório como o educacional.

Os elementos que configuram esse cenário de desafio da gestão suscitam estudos que venham a explorar o contexto da rede municipal brasileira, investigando as percepções dos diretores sobre os recursos pedagógicos, usos na prática escolar, o efeito das regulamentações sobre a compreensão e utilização dos recursos pedagógicos, bem como relações e articulações com a implementação das políticas na esfera municipal que podem reverberar nos recursos pedagógicos.

Por fim, compreendemos que essa discussão está apenas começando, vez que os desafios do diretor escolar estão presentes em qualquer sistema educacional, em todas as etapas da educação básica e até mesmo na determinação e cumprimento das políticas educacionais. Cabe, portanto, mais pesquisas para que se possa compreender todos os desafios do diretor escolar.

Referências

ABDIAN, G. Z.; OLIVEIRA, M. E. N. Gestão e qualidade da educação de escolas

estaduais paulistas no contexto dos indicadores de desempenho. **RBPAE** - v. 31, n. 1, p. 177 - 195 jan./abr. 2015 Disponível em:
<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58924/35201> Acesso em: 12 jun. 2020.

AGUERRE, T. F. **Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay**. REICE. **Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio em Educación**, julio-diciembre, año/vol. 2, número 002 Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar. Madrid, España pp. 43-68.

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Ogs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BASSO, Cintia Maria. Algumas reflexões sobre o ensino mediado por computador. In: **Linguagem e Cidadania**. Universidade Federal de Santa Maria. Ed. jul/dez, 2000. Disponível em: http://coral.ufsm.br/lec/02_00/Cintia-L&C4.htm Acesso em: 28 jun. 2020.

BAYAR, Adem. **Challenges Facing Principals in the First Year at Their Schools**. Universal Journal of Educational Research 4(1): 192-199, 2016. Disponível em: <<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1086184.pdf>> Acesso em: 11 out. 2019.

BONAMINO, A. M. C. de. **Características da gestão escolar promotoras de sucesso**. Coleção Gestão do Currículo e Gestão e Liderança – Volume III – Gestão do Currículo e Gestão e Liderança - 2012 – pp. 117-132.

BOTLER, A. L. H. **Repercussões das políticas educacionais na organização escolar: o fator tempo entre a autonomia e a regulação**. RBPAE - v. 31, n. 1, p. 107 - 124 jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58919/35197> Acesso em: 26 jun. 2020.

BRASIL. Nota Técnica. 2014. **Indicador para mensurar o nível socioeconômico (INSE) das escolas partir dos dados da Prova Brasil, da Aneb, bem como os dados do ENEM**. Disponível em:
<http://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/indicadores_educacionais/2011_2013/nivel_socioeconomico/nota_tecnica_indicador_nivel_socioeconomico.pdf>
Acesso em: 11 out. 2019.

_____. **Prova Brasil**. 2017. Disponível em:
http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/microdados-do-sistema-de-avaliacao-da-educacao-basica-de-2017-sao-divulgados/21206 Acesso em: 26 jun. 2020.

_____. **Censo Escolar**. 2017. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-basica> Acesso em: 26 jun. 2020.

BROOKE, N.; CUNHA, M. A. de A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados**. Estudos & pesquisas educacionais, São Paulo: Fundação Victor Civita, 2011.

_____.; SOARES, J. F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

CANEDO, M.L., SALES, A.L.H. Desafios atuais da gestão escolar: percepções dos diretores da rede municipal do Rio de Janeiro. In: PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A.C.P.; CANEDO, M.L. **Gestão escolar e qualidade da educação: caminhos e horizontes de pesquisa**. Curitiba: CRV, 2018.

CENTENO, S.. **Los desafíos de la Gestión Escolar**. Una investigación cualitativa Espacios en Blanco. Revista de Educación, vol. 16, junio, 2006, pp. 275-280 Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires Buenos Aires, Argentina. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3845/384539798011.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019.

CERDEIRA, D. G. da PRADO, A. P. do; ROSISTOLATO, R. P. da ; TAVARES, M. de O.; COSTA, M. da. Conhecimento e uso de indicadores educacionais no município do Rio de Janeiro. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 28, n. 69, p. 926- 968, set./dez. 2017.

CUNHA, E. O.. A Gestão Escolar em um Contexto de Violência: a análise de um livro de ocorrências dos alunos e o olhar da equipe gestora em uma escola da rede pública municipal de Salvador. org. **Gestão Educacional nos Municípios: entraves e perspectivas** [online]. Salvador: EDUFBA, 2009. 366 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/bxgqr/pdf/cunha-9788523209025-10.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019.

CREEMERS, B.; REEZIGT, G. Shool level conditions affecting the effectiveness of instruction. In: **School Effectiveness and School Improvement**, v.7, n. 3, p. 1997 – 228, 1996.

EITERER, C.L.; MEDEIROS, Z. **Recursos pedagógicos**. In: OLIVEIRA, D.A.; DUARTE, A.M.C.; VIEIRA, L.M.F. DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010. CDROM. Disponível em: <<https://www.gestrado.net.br/pdf/155.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019.

ESQUINSANI, R. S. S.; SILVEIRA, C. L. A. da. Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação. **RBP AE** - v. 31, n. 1, p. 145 - 157 jan./abr. 2015.

FERNANDEZ, S. J. Usos e desusos de indicadores educacionais no cotidiano escolar: o

que professores e gestores escolares fazem com eles?. In: SOUZA, C. F. de; SILVA, A. C. da; IMENES, C.; CABRAL, E. B.; SILVA, K. K. V.; OLIVEIRA, M. das G. S.(ORG). **Cotidianos Educacionais: fazeres, imagens e formação docente**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Autografia, 2019. p.346-362

LEAL, I. O. J.; NOVAES, I. L. O diretor de escola pública municipal frente às atribuições da gestão administrativa. Regae: **Rev. Gest. Aval. Educ.** Santa Maria v. 7 n. 14 Jan./abr. 2018 p. 63-77.

LEITE, Y. U. F.; LIMA, V. M. M. **Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa**. RBP AE, n. 31, p. 45-64, jan 2015.

MARTINS, A. M.; MACHADO, C.; BRAVO, M. H. A. Trajetórias de formação e profissionais dos diretores de escolas municipais: respostas declaradas ao questionário contextual da Prova Brasil (2015). **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 12, n. 13 . Julho de 2018.

MARTINS, Â. M.. SOUSA, S. Z.. MACHADO, C.. REAL, G. C. M.. BRAVO, M. H. A.. **Cenários de Gestão de Escolas Municipais no Brasil: questionário conceitual da Prova Brasil**. Cadernos de Pesquisa. v.48, n.1710, p. 1038-1061, out/dez. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v48n170/1980-5314-cp-48-170-1038.pdf>> Acesso em: 10 out. 2019.

MELO, M. E. de; SCHMITT, M. D.; DUSO, L.; SILVÉRIO, L. E. R. **Para além do livro didático e do quadro: o que dizem estudantes e docentes sobre a utilização de Recursos Didáticos Alternativos nas aulas de Biologia** In XII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências .XII ENPEC Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN – 25 a 28 de junho de 2019

MENDONÇA, E. F. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Tese de Doutorado. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 2000. XII Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências – XII ENPEC Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN – 25 a 28 de junho de 2019. Disponível em: <http://abrapecnet.org.br/enpec/xii-enpec/anais/resumos/1/R0723-1.pdf> Acesso em: 22 jun. 2020.

OLIVEIRA, A.C.P., PAES DE CARVALHO, C. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. *Revista Brasileira de Educação*. v. 23, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v23/1809-449X-rbedu-23-e230015.pdf> Acesso em: 12 jun. 2020.

_____; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? Ensaio: **aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.24, n. 93, p. 824-

844, out./dez. 2016 Disponível em: Acesso em: 13 mar 2018.

PAES DE CARVALHO, C.; OLIVEIRA, A. C. P. de; LIMA, M. de F. M. de. **Avaliações externas: tensões e desafios para a gestão escolar.** Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 25, n. 59, p. 50-76, set./dez. 2014. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/ea/article/view/2856/2849> Acesso em: 26 jun. 2020.

POLICARPO, I.; STEINLE, M. C. B. **Contribuições dos recursos alternativos para a prática pedagógica.** Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/2345-8.pdf> Acesso em: 23 jun. 2020.

POLON, T. L. P. **Perfis de liderança e característica relacionadas à gestão em escolas eficazes.** Coleção gestão e avaliação da educação pública – v. 3. 2012.

PINEDA-BÁEZ, C.; BERNAL-LUQUE, R.; SANDOVAL-ESTUPIÑAN, L. Y.; QUIROGA, C.. **Challenges facing novice principals: A study in Colombian schools using a socialisation perspective.** Issues in Educational Research, 29(1), 2019. Disponível em: <http://www.iier.org.au/iier29/pineda-baez.pdf> Acesso em: 10 out. 2019.

SANTOS, J. B. dos. **Avaliação em larga escala na educação básica: uma discussão sobre o uso dos resultados para melhorar a educação.** Revista Temas em Educação, João Pessoa, v.26, n. 1, p. 9-27, jan.-jun. 2017. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/rteo/article/viewFile/25931/20250> Acesso em: 03 jan 2019.

SAMMONS, P; HILLMAN, J; MORTIMORE, P. **Key Characteristics of Effective Schools.** Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. London: Office for Standards in Education [OFSTED], 1955.

SILVA, E. R. L. da. **Materiais didáticos e as múltiplas linguagens no ensino de História dos anos iniciais.** XXVII Simpósio Nacional de História: Conhecimento histórico e diálogo social. Disponível em: http://www.snh2013.anpuh.org/resources/anais/27/1371147152_ARQUIVO_TEXTOANPUH2013MateriaisdidaticoseasmultiplaslinguagensnoensinodeHistoriadosanosiniciais.pdf Acesso em: 12 jun. 2020.

WERLE, F. O. C.; AUDINO, J. F.. **Desafios na gestão escolar.** RBPAE - v. 31, n. 1, p. 125 - 144 jan./abr. 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58921/35198> Acesso em: 12 jun. 2020.