



## **GESTÃO ESCOLAR: DOS ENTRAVES ÀS POSSIBILIDADES DE MELHORAR A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO<sup>1</sup>**

Laisa Helena Almeida Rodrigues<sup>2</sup>; Ana Lúcia Cunha Duarte<sup>3</sup>.

*Universidade Estadual do Maranhão- UEMA [lay\\_helena@hotmail.com](mailto:lay_helena@hotmail.com)*

*Universidade Estadual do Maranhão- UEMA [duat\\_ana@hotmail.com](mailto:duat_ana@hotmail.com)*

Tendo em vista as discussões acerca da educação e de tudo que a envolve no contexto escolar, como por exemplo, as transformações sociais, a democratização e qualidade da educação ganham maior evidência. O debate sobre uma nova forma de administrar a educação abre possibilidades para o surgimento de estratégias e metodologias que ganham força com argumentos pautados em diagnósticos como o proposto, para que a melhoria possa de fato acontecer. A partir do referencial legal e fundamentado em autores como Paro (2001); Libâneo (2003); Soares (2011), entre outros, foi possível analisar a temática a partir das informações levantadas pelos instrumentos de pesquisa aplicados a um grupo de gestores que atenderam os critérios estabelecidos inicialmente na metodologia do estudo. Os dados analisados apresentam as principais dificuldades e entraves enfrentados pelos gestores das escolas públicas da rede municipal de São Luís- MA.

**Palavras-chave:** Educação, Gestão Escolar, Entraves.

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado a partir de pesquisa do Programa de Bolsas de Iniciação Científica da Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA).

<sup>2</sup> Graduada do Curso de Pedagogia, UEMA. Bolsista no Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC/ CNPq).

<sup>3</sup> Profa. Dra. Departamento de Educação e Filosofia (UEMA).



**III CONEDU**  
CONGRESSO NACIONAL DE  
E D U C A Ç Ã O

## **GESTÃO ESCOLAR: DOS ENTRAVES ÀS POSSIBILIDADES DE MELHORAR A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

Laisa Helena Almeida Rodrigues; Ana Lúcia Cunha Duarte.

*Universidade Estadual do Maranhão- UEMA [lay\\_helena@hotmail.com](mailto:lay_helena@hotmail.com)*

*Universidade Estadual do Maranhão- UEMA [duat\\_ana@hotmail.com](mailto:duat_ana@hotmail.com)*

### **INTRODUÇÃO**

A denominação gestão escolar ao longo do tempo sofreu significativas modificações, até a década de 1990 denominava-se de direção escolar, nesses termos há uma trajetória histórica de práticas que contradizem tal conceito, desse modo, o conceito de gestão educacional surge após a denominação “[...] ‘administração educacional’, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma [...]” (SOARES, 2011, p. 7).

No contexto atual do mundo Pós-Moderno e Neoliberal, faz-se necessário refletir sobre o papel da escola, e, conseqüentemente da gestão escolar pública na sociedade contemporânea. Compreender a lógica dos processos de gestão é fazer uma análise do que historicamente foi positivo e do que precisa ser redimensionado e refletido, visto que é um processo político-pedagógico, ou seja, não é neutro; para que haja maior autonomia e participação dos atores educativos e da comunidade local dentro do contexto escolar. Neste sentido, é que temos a democracia como fundamento legal da Educação Brasileira, presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Nº 9394/96, que estabelece em seu Art. 14 que: “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação [...]”. Defende ainda a participação ativa dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola assim como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

No modelo de gestão escolar tradicional as normas e regras ganham destaque relativo ao comportamento humano, levando em conta aspectos burocráticos. Por outro lado, a gestão escolar democrática deve estar comprometida com a demanda da escola e deve começar por rever a própria especificidade do processo de trabalho, de modo que o gestor escolar deve gerenciar a escola de acordo com sua singularidade.



Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2003) para que a gestão se configure democrática e participativa deve ser criado no interior da escola uma comunidade democrática de aprendizagem com a participação de professores, alunos e demais profissionais da educação escolar nas tomadas de decisões de forma conjunta para sua melhor execução. Desse modo, a gestão escolar deve estar em comum acordo com a execução do projeto político pedagógico, no que consta sua ação no interior escolar.

A importância de debater sobre a temática se dá em vista às atuais discussões acerca do caráter administrativo da gestão escolar. Isso porque, entende-se que suas ações ou ausência delas interferem diretamente nos resultados ideais para denominarmos um ensino de qualidade.

O debate sobre uma nova forma de administrar a educação abre possibilidades para o surgimento de estratégias e metodologias que ganham força com argumentos pautados em diagnósticos como o proposto para que a melhoria tenha uma possibilidade de fato ocorrer.

O estudo foi realizado com o intuito de aproximar-se a um diagnóstico em relação à educação escolar municipal do Maranhão e levantar os entraves que impossibilitam ou inviabilizam a execução de ações destinadas à melhoria dessa educação por parte da gestão e de suas competências.

Nesse sentido, são apresentadas algumas questões que fortalecem o debate sobre possíveis fatores que dificultam o pleno exercício da gestão escolar onde esta é entendida como tomada de decisão, organização e direção de atividades que provocam a impulsão de uma organização. Assim, serão levantados pontos que dificultam ou impossibilitam o trabalho do gestor nessas tomadas de decisões que vão desde o entendimento sobre princípio básico de escola, autonomia, participação até democracia.

Uma vez concluído este levantamento, seus achados poderão subsidiar a comunidade acadêmica e sujeitos envolvidos com pesquisas similares a meios de desenvolver uma análise crítica em torno da temática além de possuir cunho esclarecedor sobre os fatores que envolvem o ato de gerir uma comunidade escolar e que, por ventura, orientarão numa possível manifestação para promoção de mudanças no setor educacional.

Os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa se constituíram em elementos essenciais para a condução do processo de investigação e para interpretação dos dados que subsidiaram a compreensão da temática em estudo, permitindo alargamento, profundidade e coerência, bem como levantar as principais dificuldades e entraves enfrentados pelos gestores das escolas públicas da rede municipal de São Luís- MA, de forma a ampliar o referencial teórico sobre gestão escolar,



avaliação e qualidade da educação brasileira; identificar o tipo de gestão escolar desenvolvida pelos gestores das escolas públicas municipais de São Luís- MA; as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares no desenvolvimento do seu trabalho e analisar as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares e sua repercussão na qualidade da educação oferecida à sociedade.

## **METODOLOGIA**

O processo de investigação requer do pesquisador referências que possam subsidiar e qualificar sua investigação. Para isso buscou-se abordagem qualitativa de pesquisa, escolha feita por considerar um vasto campo de possibilidades de análise encontrada no decorrer da pesquisa e por assim entender que esta possibilitaria uma melhor compreensão desse espaço pesquisado e dos seus achados, optando pelo aprofundamento da compreensão de um grupo sócio-político de uma organização.

Na abordagem qualitativa os dados descritos são o principal material de análise, onde se busca identificar relações, categorias e outros aspectos considerados necessários para o alcance da compreensão sobre este. A pesquisa qualitativa busca chegar ao entendimento do porquê das coisas que, por fornecerem dados não exatos, possibilitam diferentes abordagens e análises e visa entender, descrever e explicar “os fenômenos sociais ‘dentro’ de diversas maneiras diferentes: i) avaliando experiências de indivíduos ou grupos; ii) examinando, interações e comunicações que esteja se desenvolvendo; e iii) investigando documentos.” (FLICK, 2009, p. 8).

A pesquisa foi realizada em um grupo de escolas da rede municipal da zona urbana de São Luís- MA. A escolha por pesquisar a temática nas escolas públicas municipais deu-se por entender que esse campo restrito permitiria ao pesquisador aprofundar-se em áreas específicas do ensino local e seu regimento sócio-político bem como os entraves pertencentes a essa esfera.

Foi levantado dados fornecido pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED), sites de busca na plataforma do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP) e dados do QEdu, chegou-se aos seguintes dados: 160 escolas municipais, onde 66 dessas escolas são anexos e os 94 restante não; 88 dessas escolas foram submetidas à Prova Brasil; das 88 escolas nove do 1º ao 5º ano conseguiram alcançar as quatro metas estabelecidas e quinze do 6º ao 9º ano atingiram as quatro metas propostas e somente duas conseguiram alcançar todas as metas correspondentes aos anos iniciais e finais do ensino fundamental e como critério final de seleção optou-se pelas escolas em



que o acesso fosse mais viável para o pesquisador e que representasse menor risco urbano para a aplicação do projeto.

Para a coleta dos dados utilizou-se a entrevista semiestruturada, pois esta permitiria uma melhor explanação sobre os assuntos abordados por parte do entrevistador, abrindo espaço para que o entrevistado apontasse a sua visão sobre o assunto.

A entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão [...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 152), além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

A entrevista semiestruturada foi aplicada a gestores de quinze escolas da rede municipal de São Luís- MA de diferentes bairros e resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) com o intuito de contemplar uma maior diversidade dentro do universo explorado. Os sujeitos submetidos à entrevista tiveram suas identidades preservadas, assim como as instituições que gerem e sua localização. Para melhor categorizar as análises fez-se uso da terminologia “Sujeito” sendo este identificado por codificações, como mostra a tabela 1 a seguir.

**Tabela 1- Identificação dos sujeitos entrevistados.**

ESCOLAS CAMPO DA PESQUISA	CÓDIGOS
Sujeito/Escola 01	EPM. SLZ. 01
Sujeito/Escola 02	EPM. SLZ. 02
Sujeito/Escola 03	EPM. SLZ. 03
Sujeito/Escola 04	EPM. SLZ. 04
Sujeito/Escola 05	EPM. SLZ. 05
Sujeito/Escola 06	EPM. SLZ. 06
Sujeito/Escola 07	EPM. SLZ. 07
Sujeito/Escola 08	EPM. SLZ. 08
Sujeito/Escola 09	EPM. SLZ. 09
Sujeito/Escola 10	EPM. SLZ. 10
Sujeito/Escola 11	EPM. SLZ. 11
Sujeito/Escola 12	EPM. SLZ. 12
Sujeito/Escola 13	EPM. SLZ. 13
Sujeito/Escola 14	EPM. SLZ. 14
Sujeito/Escola 15	EPM. SLZ. 15

**Fonte:** Construção da autora com base em dados levantados na pesquisa (2016).



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram levantados dados do quadro geral de gestores das escolas municipais de São Luís-MA com o apoio da Secretaria Municipal de Educação - SEMED, portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa - INEP e QEdU buscando assim um maior respaldo nas informações a fim de reafirma-los ou compara-los com as informações encontradas em campo de pesquisa.

Diante dos dados coletados foi possível estabelecer um perfil dos gestores da rede municipal, que em sua maioria apresentam um vasto conhecimento e experiência no campo educacional e, especificamente, no que tange à gestão.

No que se refere ao termo usado para denominar o processo de gerir uma instituição escolar ao longo do tempo a nomenclatura administração foi substituída pelo termo específico de gestão por questões defendidas como específicas do contexto educacional, a administração escolar possui uma especificidade que a faz diferente da administração empresarial, que visa o lucro, como explica PARO (2005 p. 07) “[...] administrar a escola é utilizar racionalmente os recursos [...] exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos [...]”.

Porém ambos se assemelham no que diz respeito às ações tomadas no processo de gerir uma instituição em relação à organização nas tomadas de decisão e sincronia com as demais parcerias indissociáveis ao bom funcionamento.

Quando se fala de fatores que dificultam o bom desempenho da gestão, um grande campo de possibilidades se abre, visto isso no contexto específico explorado por essa pesquisa foi elencado alguns desses entraves levantados pelos sujeitos da pesquisa que são os gestores das escolas municipais de São Luís- MA e sobre estes discorre-se. Dessa amostra encontramos tais fatores:

- Estruturais, que são oriundos de pouco ou falta de recursos governamentais;
- Sociais, com enfoque em violência de bairros onde estão situadas as escolas;
- Profissionais, com a falta de professores ou o descomprometimento de alguns;
- Administrativa, com a descontinuidade de projetos de gestões anteriores;
- Comunitária, com a alienação familiar em interação com a escola.



Aqui apresenta-se, à luz da concepção dos gestores, os fatores que dificultam a realização da sua função a fim de se chegar a um entendimento esclarecedor acerca dos principais entraves da gestão com o respaldo dos próprios atores da ação funcional.

No Brasil, assim como na maioria dos países desenvolvidos, os pais ou responsáveis matriculam seus filhos na escola pública mais próxima de sua casa. A grande diferença é que, na maior parte das nações, as escolas de diferentes bairros são semelhantes: elas se parecem muito entre si, no que fazem e nos resultados, já no Brasil as escolas se parecem mais com os bairros onde estão localizadas e isso, em alguns casos, é considerado um entrave para alguns gestores, por considerarem a localização da escola que gerem perigosas e afirmam que isso reflete ou/e interfere diretamente na educação das crianças. Com isso nota-se uma preocupação por parte dos gestores em questão de que a violência reconhecida nos entornos da escola interfira no desempenho de suas funções e na formação dos alunos. Preocupação essa, que se destaca importante também quando encara-se a sociedade e todos os seus fatores como influências naturais do meio na concepção do caráter humano como defende Rousseau (1762) ao afirmar que o homem não nasce mal, a sociedade é que o transforma; assim seu destino não está traçado após a nascença, os seus comportamentos são fruto do ambiente em que são expostos.

Um fator, observado, de grande descontentamento por parte de alguns dos gestores entrevistados é, segundo eles, o desinteresse por parte de alguns professores da escola em desempenhar seu trabalho. Santos (2015) salienta que a qualidade do ensino depende muito da qualidade do professor, ou seja, o mesmo precisa ter gosto por ensinar e sentir satisfação em aprender para passar adiante. Porém quando não há um bom relacionamento entre direção e professor pode existir um déficit nessa educação.

Outra discussão acerca dos entraves da gestão é quanto à deficiência ou ausência da parceria entre escola e família que acarreta falhas ou dificulta a melhoria no desempenho da educação. Jaques Delors (2012) aborda esse assunto quando refere-se ao relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI (1996. p. 95) reforça que: "a família constitui o primeiro lugar de toda e qualquer educação [...] a ligação entre o afetivo e o cognitivo [...]".

É certo que não se pode pedir à escola que além de ensinar os conteúdos programáticos exigidos pelo Ministério da Educação, tenha também que ter a função educativa que compete aos pais, mas também é certo que esta não deve poupar esforços para fornecer meios facilitadores em



prol dessa parceria. Nós, enquanto sociedade democrática, somos responsáveis pelas consequências educativas das nossas ações sejam elas na família ou dentro de uma instituição escolar.

Para essa problemática levantou-se duas situações, uma em que a instituição se omite esforços para que essa parceria aconteça. Paro (2001) fala dos obstáculos encontrados pela comunidade de se integrar a escola, atribuindo isso a falta de persistência por parte dos gestores diante de dificuldades encontradas nesse processo. A outra situação é que os gestores levantam muitas queixas quanto ao desinteresse por parte da comunidade em efetivar essa união.

Ao se falar em gestão democrática escolar refere-se a uma perspectiva conceitual que focaliza intervenções democraticamente exercidas por atores educativos e baseados em ações de governo, estas não apenas se revelam enquanto decisões políticas educativas tomadas a partir de contextos organizacionais e de estrutura de poder de decisão, mas que também interferem na construção de recriação dessas estruturas e de forma mais democrática de exercer os poderes educativos no sistema escolar. “Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. É decidindo que se aprende a decidir”. (FREIRE, 2001, p. 104). Com isso quando questionados acerca dos entraves os gestores elencaram como fator a falta dessa autonomia, por terem que agir sob comando supremo e por assim se considerarem impotentes diante de situações pertencentes ao contexto escolar.

Entende-se, portanto, que a burocracia no que diz respeito à liberdade para tomar decisões administrativas referentes à gestão é um fator de entrave no desempenho dessa função e gera sensação de falta de autonomia por parte dessa amostra.

A educação brasileira muito tem se desenvolvido, e, com ela as problemáticas. Muitas são as possibilidades de aproximação dos contextos e desafios da gestão educacional. É possível estabelecer certa relação com o quadro político direcionado à qualidade de ensino tendo como articulação mútua contextos alterando desafios e desafios alterando contextos. Porém tanto um quanto o outro estão sujeitos a mudanças. Outra dimensão a ser observada é a complexidade dos contextos e desafios. Isso significa dizer que quanto mais complexos os contextos, maiores os desafios, ou seja, quanto maior se vê maior o desafio que se enxerga.

## **CONCLUSÃO**

O estudo permitiu constatar que as dificuldades encontradas no desenvolvimento do trabalho do gestor estão não somente em fatores externos a escola, mas sim dentro da própria instituição.



Muito da teoria foi relacionado à prática, durante as observações conseguiu-se construir reflexões partindo da teoria já estudada na bibliografia chegando a conclusões construídas a partir de relatos dos gestores.

A prática observada serviu como ponto de partida para pensar no que pode ser feito de diferente para talvez começar a mudar a visão que se tem da gestão escolar e principalmente a visão que a gestão da escola tem sobre os entraves, buscando um trabalho em que todos estejam juntos na busca do bem comum que é a educação.

É importante destacar também que, a iniciativa da pesquisa propiciou ganhos para a comunidade acadêmica pelo fato de levantar dados pautados em referenciais teóricos que norteiam a temática com a contribuição documental de sujeitos da própria investigação com seus relatos a respeito do universo que gerem.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB-Resultados e metas**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 de Junho de 2016.

\_\_\_\_\_, Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de Dez de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

DELORS, Jacques. **EDUCAÇÃO: um tesouro a descobrir**. UNESCO; São Paulo: Cortez Editora, 7. ed. ver. 2012.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009, p. 08.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2001, p. 104.

FREITAS, Kátia Siqueira. **Gestão escolar, qualidade do ensino e políticas públicas**. Brasília: Liber Livro, 2009, p.71.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de Oliveira. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens**. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986, p. 99.

MANZINI, E.J. MARQUEZINE M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: Eduel, 2003, p. 11-25.



**III CONEDU**

CONGRESSO NACIONAL DE  
**E D U C A Ç Ã O**

PARO Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública:** Participação da comunidade na gestão democrática da escola pública. Coleção Educação em Ação. São Paulo: Ática, 2005, p. 07.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar e Qualidade do Ensino:** o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? Rio de Janeiro, DP & A, ed. 2001, p. 72.

ROUSSEAU Jean-Jacques Cap. I **O Contrato Social**, 1762. Trad. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995.

SANTOS, C. R. & Vendeiro, **Qualidade na Educação:** um estudo de revisão sobre os factores que influenciam a qualidade da educação, 2015, p. 32.

SOARES, Andrey Filipe. **Gestão escolar e coordenação pedagógica:** uma relação complexa. São Paulo, 2011, p. 07.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p. 146-152.

QEdU. **São Luís:** Ideb 2013. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/cidade/5297-sao-luis/ideb>. >. Acesso em: 02 de Junho de 2016.