

RELATO DE EXPERIÊNCIA DO DESEMPENHO DA GESTÃO ESCOLAR DE UMA ESCOLA MUNICIPAL DO MUNICÍPIO DE CARIÚS/CE

Kelly Souza de Oliveira ¹
Pedro Herlleyson Gonçalves Cardoso ²
Elizabeth de Araújo Cavalcante ³

RESUMO

A atuação efetiva do gestor escolar torna-se relevante para o conhecimento científico a fim de ter um diagnóstico de como esses profissionais estão se comportando frente aos diversos gargalos enfrentados pelos mesmos no ambiente escolar, principalmente em estabelecimentos públicos, que no Brasil são desamparados pelo poder público na maior parte dos municípios de pequeno porte, tanto ao repasse de verba para a gestão quanto para valorização do professor. Neste contexto, o presente estudo analisa e compreende a atuação da gestão escolar por meio do gestor escolar em uma escola municipal de Cariús/CE, observando as possibilidades, limites e abrangência de atuação. Para tanto, utilizou-se da pesquisa qualitativa para desenvolver um estudo de caso. Utilizou-se a entrevista como ferramenta para coleta de dados através do link disponibilizado para a equipe gestora da escola, do formulário da plataforma Google Forms, com roteiro semiestruturado. Utilizou-se também análise documental. Deste modo, pode-se inferir que o desempenho da gestão escolar da escola analisada encontra-se satisfatória, tendo em vista que o gestor escolar tem formação na área da educação, além de ampla experiência na área, a gestão pedagógica tem e segue do Projeto Político Pedagógico próprio, que sempre é atualizado, além de utilizar da gestão participativa como ferramenta de gestão.

Palavras-chave: Gestão Educacional, Gestão Escolar, Educação, Estudo de Caso.

INTRODUÇÃO

Considera-se gestão escolar como o ato de administrar a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do seu Projeto Político Pedagógico (PPP) (LÜCK, 2009, p. 24). A idealização de gestão escolar que se preconiza nas redes educacionais surgiu na sociedade brasileira por meio das lutas e embates desenvolvidos pelos movimentos sociais e intelectuais da educação na década de 1980. Esses anseios possibilitaram que a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9.394/1996 que trata da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) unificasse no plano legal a gestão democrática como concepção de gestão escolar. A partir

¹ Técnica em Agropecuária pelo IFCE. Graduada em Tecnologia em Irrigação e Drenagem pelo IFCE. Especialização em Educação Profissional e Tecnológica pelo IFCE. kellypedrofilho@hotmail.com

² Doutorando em Economia Rural pela UFC. pedroherlleyson@yahoo.com.br

³ Mestrado em Políticas Públicas para o Ensino Superior pela UFC. elizabeth@ifce.edu.br

dessas orientações, vários foram os documentos estaduais e municipais que passaram a nortear as práticas das instituições escolares, reposicionado uma significativa mudança de paradigma escolar.

Assim, a gestão escolar está ligada diretamente ao processo de orientação e mobilização de talentos e esforços coletivos presentes na escola, de forma a exercer o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais propostos e gerando a formação dos alunos. Deste modo, a gestão escolar envolve toda a comunidade da escola, como professores, funcionários, alunos, pais e a comunidade externa. A comunidade da escola viabiliza estratégias de diálogos para melhor compreensão da responsabilidade social da escola e da educação como um todo (SILVA, 2015).

Neste sentido, os processos de gestão escolar têm como proposta uma vasta e continuada ação envolvendo as várias dimensões, tanto políticas quanto técnicas e que só se concretizam quando articuladas entre si; sendo esta orientada por princípios democráticos contando com a participação consciente das pessoas na tomada de decisão (LÜCK, 2009).

Assim, tem-se o gestor escolar que é um profissional de suma importância dentro deste processo. O gestor escolar é um profissional indispensável para que a escola seja bem-sucedida, para isso precisa investir centralizar esforços e fazer um acompanhamento de sua capacidade de gestão, observar diferentes aspectos como abandono escolar, índice de reprovação, pais ausentes, práticas pedagógicas ultrapassadas, falta de diálogo entre os envolvidos, ausência de vínculo com a comunidade escolar e falta de compromisso com o processo educacional.

Neste contexto, a atuação efetiva do gestor escolar torna-se relevante para o conhecimento científico a fim de ter um diagnóstico de como esses profissionais estão se comportando frente aos diversos gargalos enfrentados pelos mesmos no ambiente escolar, principalmente em estabelecimentos públicos, que no Brasil são desamparados pelo poder público na maior parte dos municípios de pequeno porte, tanto ao repasse de verba para a gestão quanto para valorização do professor.

Diante disso, a opção pela escolha do tema deu-se em virtude de demonstrar como gestor escolar pode influenciar na aprendizagem de todos na escola e contribuir para melhorar a organização pedagógica e conseqüentemente a qualidade das aprendizagens?

Assim tem-se o município de Cariús, localizado na Região Centro-Sul do Estado do Ceará, com população estimada em 18 567 habitantes e Índice de Desenvolvimento

Humano (IDH) de 0,63, considerado médio. De tal modo, percebendo a necessidade de conhecer como é o trabalho realizado pelo gestor da escola, com o intuito em conhecer a complexidade da atuação deste profissional da educação em suas dimensões, optou-se por pesquisar uma escola da rede municipal localizado em Cariús/CE.

EXPERIÊNCIAS DE ESTUDOS SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Soares (2007, p. 153) escreve sobre a importância da escola entre os fatores interescolares relacionados à eficácia escolar, considera que “[...] dentro da escola há dois importantes processos que interagem na produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino.”.

Silva (2017) realizou um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL. O estudo objetivou apresentar a concepção de gestão escolar vivenciada por uma escola pública da rede municipal de Maceió – Alagoas. A metodologia desenvolvida na pesquisa foi à abordagem qualitativa. A técnica de coleta de dados aconteceu por meio de entrevistas semiestruturadas e foi realizada análise de conteúdo dos depoimentos dos sujeitos da pesquisa. Como resultado, percebe-se que a equipe gestora: a) rompeu com práticas conservadoras na escolha dos coordenadores pedagógicos; b) possibilita um clima organizacional por meio do diálogo, da compreensão e do comprometimento social; c) trabalha em uma perspectiva de articulação entre as atividades pedagógica, administrativa e financeira com todos os profissionais e a comunidade local; d) necessita de estratégias para a efetiva participação da comunidade local e dos pais, indo além de avisos e informes no pátio da escola.

Braga (2018) realizou um estudo de caso sobre a gestão escolar. Essa investigação tem como objeto de análise a atuação do trabalho do gestor escolar em uma escola pública municipal do Estado de Minas Gerais, Frutal, frente às funções básicas e inerentes ao cargo nas dimensões administrativa e pedagógica. O objetivo do estudo foi apresentar a concepção de gestão escolar vivenciada e as ações adotadas pelo gestor escolar que contribuem com um elevado índice de demanda por vagas nessa Escola. A pesquisa de abordagem qualitativa, Estudo de Caso, adotou os seguintes princípios metodológicos: pesquisa bibliográfica, análise documental, observação in loco e aplicação de questionário aos professores e a equipe gestora. A problemática da pesquisa se assenta em um contexto de análises das relações que estabelece a vivência das ações que

acontecem na prática do gestor escolar da escola pesquisada. De um lado, temos o Estado que delinea suas políticas educacionais por meio de leis, programas e projetos para as instituições de ensino, segundo um modelo de gestão pautado em uma proposta da gestão democrática. Do outro lado, temos a escola pública que, com suas pluralidades e necessidades, tenta adequar-se a essas “novas formas” de gestão democrática escolar. O resultado da pesquisa de campo revelou que a Escola Pública é desafiada a implementar princípios e instrumentos de uma gestão democrática e participativa nas dimensões de suas funções. A materialidade vivenciada pela escola efetiva a participação da comunidade escolar no desenvolvimento de um projeto de gestão democrática. Credita-se à gestão da escola pesquisada características de ações que viabilizam um trabalho que contribui com a demanda por vagas nessa instituição.

Florenciano et al. (2019) realizaram um estudo de caso sobre gestão escolar na concepção dos diretores. O presente trabalho objetivou apresentar um estudo de caso para verificar a função do gestor nas escolas públicas a partir de entrevista com um diretor. As entrevistas foram realizadas com dois diretores de duas escolas públicas municipais, onde estes relataram sobre as dificuldades, as superações e os contrastes encontrados na gestão escolar, além de seus anseios diante das normas impostas e das resistências que enfrentam para administrar os problemas financeiros, pedagógicos e até pessoais que perpassam por toda a escola. A proposta inicial da entrevista é que ela fosse filmada do qual apenas o primeiro entrevistado permitiu que fosse feito desta maneira, já o segundo optou pela gravação da entrevista em áudio, permitindo que colocasse fotos da escola. A partir deste estudo, verificou-se que o gestor escolar exerce um papel de grande responsabilidade perante a comunidade escolar e que quando este trabalho é realizado com a participação efetiva de todos, a gestão democrática torna-se possível.

Fritsch e Thums (2019) estudaram as práticas de gestão, a partir de um estudo de caso na Escola Municipal Santos Anjos/RS. Objetivou-se compreender quais variáveis têm contribuído para que a Escola Municipal Santos Anjos venha atingindo IDEB acima das metas projetadas. Configura-se numa pesquisa qualitativa, com a coleta de dados sendo feita por meio de observação, entrevistas e documentos submetidos à análise de conteúdo. Como resultado algumas variáveis emergiram como significativas influenciando e contribuindo para a qualidade do ensino na escola estudada: cultura da comunidade, cultura da escola e as práticas da gestão.

PERCURSO METODOLÓGICO

A presente pesquisa é classificada como qualitativa desenvolvida por meio do estudo de caso. Essa escolha se deu em função de ser possível investigar o objeto de estudo no seu contexto e por ser mais apropriada aos estudos organizacionais e gerenciais, podendo utilizar múltiplas fontes, essa estratégia também não deixa de cobrar a imparcialidade do pesquisador na interpretação de fatos e dados (YIN, 2001). Dentro da pesquisa qualitativa, temos as entrevistas que são imprescindíveis quando se deseja mapear práticas, e se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador coletar indícios do modo como cada um daqueles sujeitos percebe sua realidade (DUARTE, 2015).

A entrevista com a equipe gestora foi realizada com o auxílio de um formulário eletrônico através do Google Forms, que é uma ferramenta que oferece suporte para a criação de formulários personalizados de forma simples (GOOGLE, 2017). A realização de entrevistas através de formulários é uma alternativa amplamente utilizada, pois os formulários eletrônicos é um facilitador no que diz respeito à distribuição da pesquisa aos entrevistados e, posteriormente, à organização e análise dos dados então coletados.

Utilizou-se também a análise documental, que de acordo com Ludke e André (1986), constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

O Estudo foi desenvolvido na Escola de Ensino Infantil e Fundamental João Duarte de Oliveira Passos, situada à vila São Bartolomeu, S/N, cidade de Cariús no Estado do Ceará, código do INEP – 23146095 e CNPJ – 03121384/0001-99, apresenta o seguinte espaço físico: 07 salas de aula e 01 de uso multifuncional, 04 banheiros (02 para alunos sendo 01 masculino e outro feminino com adequação para deficientes e 02 pra funcionários sendo 01 masculino e outro feminino), 01 secretária com almoxarifado, 01 sala de professores, 01 diretoria, 01 cantina, depósito de alimentação, depósito de material de limpeza, um pátio coberto e uma quadra de esportes.

Tendo como referencial teórico metodológico a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nacional, Lei n°. 9394/96, as Orientações Curriculares para o ensino fundamental, o grupo gestor juntamente com os professores, pais, alunos e comunidade, elaboraram o Projeto Político Pedagógico da Escola de Ensino Infantil e Fundamental

João Duarte de Oliveira Passos onde o resultado de todo o trabalho seria um documento que viesse avaliar, discutir e aprofundar todo o sistema educacional da escola. A intenção deste documento é, fundamentalmente, retomar o exercício da discussão e encaminhamento coletivo, no nível do processo ensino-aprendizagem.

A E. E. I. F. João Duarte de Oliveira Passos tem como função principal respeitar e valorizar as experiências de vida dos educandos e de suas famílias. Temos como propósito, fortalecer-nos; a postura humana e os valores aprendidos, tais como: a criticidade, a sensibilidade, a contestação social, a criatividade diante das situações difíceis e a esperança. Queremos deste modo, formar seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro.

A Escola busca oferecer um ensino de qualidade para garantir uma formação mais abrangente que informe, instrua e instrumentalize o aluno através de uma aprendizagem significativa e funcional que possibilite maiores habilidades, oportunidades e o desenvolvimento do senso-crítico para uma intervenção efetiva na sociedade.

A instituição vem trabalhando para alcançar o sucesso escolar, traduzindo-se numa efetiva aprendizagem dos alunos, buscando sempre estar voltada ao desenvolvimento dos pilares que sustentam a educação: aprender a ser, aprender a aprender, aprender a conviver e aprender a fazer.

Utilizou-se a entrevista através do link disponibilizado para a equipe gestora da escola, do formulário da plataforma Google Forms, com roteiro semiestruturado, e análise documental que são detalhados a seguir.

Diante disso, como primeiro passo foi solicitar à equipe gestora da escola pesquisada a autorização para realização da pesquisa por meio da carta de apresentação. Depois de obtido o consentimento foram realizadas entrevistas pelo link do formulário com a equipe gestora, nessas entrevistas buscou-se aprofundar a investigação ao expor aspectos do dia-a-dia da gestão escolar e processuais da escola investigada.

A opção pela entrevista justifica-se por coletarem-se dados usados em diversos tipos de pesquisas, desempenhando importante papel nos estudos científicos. De acordo com Ludke e André (1986), a grande vantagem dessa técnica em relação às outras "é que ela permite a captação imediata e corrente das informações desejadas, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos".

Diante disso, foram analisados os documentos tais como PPP, regimento escolar, Listas de presença, listas de eleição de colegiado escolar, livros de secretaria, pasta de servidor, fotos, registros de reuniões, atas, gráficos, relatórios, atas de reuniões e propostas de projetos pedagógicos, convênios e contratos e etc.

RELATO DE EXPERIÊNCIA DA E. E. I. F. JOÃO DUARTE DE OLIVEIRA PASSOS

➤ Perfil da Gestão Escolar

Sua formação: graduada em matemática e pedagogia; psicopedagoga clínica e institucional, gestão escolar.

Há quanto tempo trabalha na área de educação: 21 anos.

Há quanto tempo trabalha com gestão escolar: 05 anos.

Há quanto tempo trabalha na equipe gestora dessa escola: 09 meses.

➤ Gestão Pedagógica

A escola possui Projeto Político Pedagógico próprio? Sim

Quando e como foi elaborado o atual Projeto Político Pedagógico da Escola? No início de 2021 com a comunidade escolar

De que maneira foram selecionados os temas e projetos para compor o atual Projeto Político Pedagógico da escola? Discursão da realidade vivenciada no período pandêmico.

De que maneira a equipe gestora participa do trabalho dos professores com os alunos? Acompanhando o dia a dia em sala de aula, nos estudos pedagógicos e visitas.

Que tipo de monitoramento a equipe gestora desenvolve em relação ao desempenho dos alunos? Avaliação diagnóstica, teste de leitura e escrita.

De que maneira os resultados de desempenho dos alunos são discutidos na escola? Nos estudos são apresentados aos professores e juntos traçamos estratégias de como trabalhar essa dificuldade.

De que maneira os resultados dos alunos nas avaliações internas e externas são utilizados no planejamento pedagógico da escola? Apresentado por gráficos e mapa de notas.

De que maneira é feito o planejamento das atividades pedagógicas na escola? É mensal tem um tema a ser trabalhado, informes e o tempo pedagógico.

De que maneira a equipe gestora demonstra sua preocupação com a formação continuada dos professores? Incentivando para participar das formações ficando em sala para eles irem.

De que maneira as discussões sobre as questões curriculares são fomentadas pela equipe gestora? Expondo aos professores e ouvindo cada um.

De que maneira a equipe gestora orienta a elaboração e desenvolvimento dos projetos realizados na escola? A partir das dificuldades encontradas se elabora um projeto para suprir as necessidades encontradas.

➤ **Gestão Participativa**

Como os resultados das avaliações externas são socializados com a comunidade escolar? Através de reunião são expostos slaid mostrando como foi o resultado.

Como é formado o Conselho Escolar da instituição? Comunidade escolar pais alunos e professores.

Como podemos avaliar a atuação do Conselho Escolar? Atualmente está inativo.

Quais canais de comunicação são utilizados para estabelecer relação com a comunidade? Rede sociais, convite e reuniões.

De que maneira os professores participaram na elaboração do atual Projeto Político Pedagógico da escola? Eles participam da elaboração e toda modificação que venha a acontecer sugerindo ideias mudanças.

De que maneira são tomadas as decisões sobre o planejamento financeiro da escola? A UEX se reúne para ver as principais necessidades.

De que maneira os professores e demais funcionários participam das decisões administrativas da escola? Tentamos fazer uma gestão democrática pedindo opiniões nas tomadas de decisão.

De que forma no processo de elaboração da Proposta Pedagógica é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola? Através de encontros com os representantes.

➤ **Gestão de Pessoas e Liderança**

Como é o fluxo de informações entre a Secretaria Municipal de Educação e a escola? Tem se uma ótima troca de ideia.

De que maneira a equipe gestora repassa as informações e deliberações dá à Secretaria Municipal de Educação professores e demais funcionários? Através de encontros e web's.

De que maneira se dá a comunicação entre a direção da escola e os professores e demais funcionários? Através de diálogo e a convivência diária.

De que maneira a gestão da escola acompanha e monitora o trabalho dos funcionários? Observando o trabalho realizado e priorizamos fazer o certo para servir de exemplo.

De que maneira a escola procura atender às demandas dos professores em relação aos horários de aulas? Ajudando nas confecções de jogos atividades lúdicas.

Como é o relacionamento entre os professores? Muito dialogo, parceria e comprometimento.

Como é o relacionamento entre a equipe gestora e os professores? Muito boa.

Como é o relacionamento da escola com a comunidade do entorno? Excelente temos uma ótima parceria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os resultados obtidos neste estudo, pode-se inferir que o desempenho da gestão escolar da escola analisada encontra-se satisfatória, tendo em vista que: o gestor escolar tem formação na área da educação, além de ampla experiência na área; a gestão pedagógica tem e segue do Projeto Político Pedagógico próprio, que sempre é atualizado; além de utilizar da gestão participativa como ferramenta de gestão.

REFERÊNCIAS

BRAGA, A. M. T. **Gestão escolar**: estudo de caso. 191f. Tese (Doutorado em Serviço social). Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. Universidade Estadual Paulista Júlio De Mesquita Filho. 2018.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar, Curitiba**, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

FLORENCIANO, K. A. B.; ALEXANDRE, B. R. M.; DUTRA, M. E. A. Gestão Escolar: Um Estudo de Caso na Concepção dos Diretores. **Revista Online de Extensão e Cultura**. v. 6, n. 11, p. 93-106, 2019.

FRITSCH, R.; THUMS, A. Práticas de Gestão: Um Estudo de Caso na Escola Municipal Santos Anjos/RS. **Rev. Gest. Aval. Educ.** v. 8 n. 17, p. 1-16, 2019.

GOOGLE. **Clear Google Drive space & increase storage**. 2017. Acesso em: 18 Jun. 2017.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

SILVA, G. Um estudo de caso sobre a gestão escolar na Rede Pública Municipal de Maceió-AL. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 11, n. 9. Setembro de 2015.

SOARES, J. F. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 135-160, abr. 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742007000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 abr. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2001. Disponível em: <ebookbrousee.com/metodologia-da-pesquisa-estudo-de-caso-yin-pdf-d370374991>. Acesso em: 18 set. 2017.