

EM BUSCA DA ESCOLA DE SUCESSO: o impacto dos gestores no desempenho escolar

OLIVEIRA, Vanessa Geisa ¹
LINS SANTANA, Aline ²
LIMA XAVIER, Letícia ³
CHAVES DA COSTA, Josaline ⁴

RESUMO: A gestão escolar é essencial para administrar eficientemente uma instituição de ensino, promovendo um ambiente propício à aprendizagem e buscando a formação integral dos alunos. Autores como Paulo Freire, José Carlos Libânio, Vicente Hernandez Paro e Heloísa Luck, contribuíram com perspectivas importantes dentro da temática. Este estudo analisa práticas e desafios da coordenação, usando uma abordagem qualitativa do tipo descritiva, com uma entrevista semiestruturada. Os resultados destacam a importância da gestão estratégica da escola e a implementação de políticas pedagógicas inovadoras. Conclui-se que a compreensão desses elementos é crucial para o aprimoramento contínuo da gestão escolar, visando o sucesso acadêmico e o desenvolvimento completo dos discentes.

PALAVRAS-CHAVE: gestão educacional; políticas pedagógicas; comunidade escolar;

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um conjunto de práticas e estratégias adotadas para administrar uma instituição de ensino de forma eficiente. Envolve planejamento, organização, coordenação e controle de recursos, pessoal e processos educacionais. O gestor escolar desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente propício à aprendizagem, estabelece metas, acompanha resultados, incentiva a participação da comunidade escolar e garante a implementação de políticas educacionais. Além disso, a gestão escolar busca promover a formação

¹ Graduanda em Licenciatura em Ciências Biológicas, Bolsista PIBID, UNEB, *Campus VIII*, vanessageisa972@gmail.com

² Graduanda em Licenciatura em Ciências Biológicas, Bolsista PIBID, UNEB, *Campus VIII*, lineborges2702@gmail.com

³ Graduanda em Licenciatura em Ciências Biológicas, Bolsista PIBID, UNEB, *Campus VIII*, leticia.lx21@gmail.com

⁴ Mestra em Intervenção Educativa e Social-MPIES da Universidade do Estado da Bahia, Coordenadora do PIBID, UNEB, *Campus VIII*, jccosta@uneb.br

integral dos alunos, considerando aspectos acadêmicos, sociais e emocionais, visando à construção de uma escola eficaz e inclusiva.

Para Libânio (2013) a gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remete a muitos desafios pois, a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Diversos autores contribuíram para a compreensão da gestão escolar, oferecendo perspectivas e teorias fundamentais ao longo do tempo. Entre eles, destaca-se Paulo Freire, cujas obras influenciaram a visão democrática e participativa na gestão escolar. Em "Pedagogia do Oprimido" (1968) e "Educação como Prática da Liberdade" (1967), Freire introduziu conceitos que desafiam as abordagens tradicionais, promovendo a autonomia e o diálogo como elementos cruciais na administração escolar.

Além disso, José Carlos Libânio, têm dedicado suas pesquisas para aprofundar a compreensão desse fenômeno complexo. Em sua obra "Organização e gestão da escola: teoria e prática" (2004), Libânio oferece uma análise abrangente dos princípios teóricos que fundamentam a gestão educacional. Explorando temas como a organização escolar, os processos decisórios e as relações interpessoais, o autor proporciona uma base sólida para entender como as escolas podem ser administradas de maneira eficiente e eficaz. No âmbito da gestão democrática, Vicente Hernandez Paro, em "Gestão democrática da escola pública" (2007), oferece uma perspectiva valiosa sobre a importância da participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo. Seu trabalho destaca a relevância de práticas democráticas na tomada de decisões, visando construir uma comunidade escolar mais engajada e colaborativa.

Por outro lado, Heloísa Luck, em "Gestão educacional: uma questão paradigmática" (2008), desafia paradigmas estabelecidos na gestão escolar. Sua abordagem procura romper com modelos tradicionais, incentivando uma reflexão crítica sobre os métodos de administração adotados nas instituições educacionais.

Explorar as contribuições desses autores proporciona não apenas uma

compreensão mais profunda da gestão escolar, mas também insights valiosos para enfrentar os desafios contemporâneos e promover uma administração educacional mais eficiente e inclusiva.

O objetivo deste estudo foi analisar as práticas e estratégias de gestão escolar, com foco no papel do gestor escolar na promoção de um ambiente propício à aprendizagem. Além disso, identificar os desafios enfrentados pelo gestor escolar na implementação de políticas educacionais e na promoção da formação integral dos alunos. O estudo também visa explorar como a gestão escolar pode contribuir para a construção de uma escola eficaz e inclusiva.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, do tipo descritiva, que de acordo com Gil (2022), este tipo de pesquisa pode utilizar técnicas de coleta como questionários e observação local. Foram utilizados relatos da administração da vice-diretora do Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães, pertencente ao Município de Paulo Afonso-BA, durante a monitoria como bolsistas do PIBID, no período do mês de maio até outubro de 2023, onde a vice-diretora foi selecionada com base em sua experiência significativa na gestão escolar e no envolvimento ativo com a comunidade educacional. As perguntas foram elaboradas pelas autoras, para explorar aspectos específicos de sua trajetória profissional, desafios enfrentados ao assumir o cargo de diretora, principais realizações ao longo dos anos e a relação da escola com a comunidade (figura 1).

O ambiente da entrevista foi propício para facilitar um diálogo aberto e reflexivo. Após a coleta de dados, foi realizada uma análise de conteúdo, identificando temas recorrentes, padrões e categorias relevantes nas respostas da entrevistada. A metodologia proposta foi baseada Bardin (2011), pois, buscamos estrutura a pesquisa nas três fases citadas pelo autor. Buscou-se fornecer uma compreensão aprofundada da gestão escolar, destacando tanto a perspectiva da vice-diretora quanto dados históricos da instituição.

Figura 1: enunciado do questionário feito durante a entrevista; embora as informações coletadas tenham sido originalmente destinadas a ser mantidas em

sigilo, sua inclusão foi realizada após obter o consentimento explícito dos participantes.

QUESTIONÁRIO 1 – GESTOR

Prezado Colaborador: Este questionário é parte do Material da Disciplina Gestão Educacional e Políticas Públicas para os alunos da Universidade do Estado da Bahia – UNEB, e tem o objetivo identificar o perfil de liderança nos gestores desta Instituição Educacional. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca em melhor compreender, sob a forma de amostragem, o perfil de liderança dos gestores nas diferentes Instituições Educacionais pesquisadas. Por isto, é importante que você responda com sinceridade. Tenha como referência esse ano letivo. Desde já agradecemos a sua contribuição.

QUESTIONÁRIO – (Informações para serem anexadas ao Relatório)

Escola: *Colégio Modelo Luís Eduardo Magalhães*

Fonte: Autoras.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A conversa realizada com a vice-diretora proporcionou uma visão aprofundada e esclarecedora sobre diversos aspectos cruciais do ambiente educacional, como sobre a gestão democrática, que para Lima (2000), é um fenômeno político, de governo, que está articulado diretamente com ações que se sustentam em métodos democráticos. Mas, mais do que isto, para o autor, não se trata apenas de ações democráticas, ou de processos participativos de tomada de decisões, trata-se antes de tudo de ações voltadas a educação política, na medida em que são ações que criam e recriam alternativas mais democráticas no cotidiano escolar no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes. Ao longo do diálogo, foram abordadas questões relevantes que se estendem desde a gestão administrativa até a implementação de políticas pedagógicas inovadoras, destacando que, a comunicação efetiva entre as pessoas pressupõe as condições básicas para se operar a democracia na escola; a participação democrática prevê uma ação intencional e ativa dos sujeitos; a democracia exige constante reflexão sobre os processos e técnicas para o diálogo, evitando-se a transformação da técnica na principal razão para o encontro entre as pessoas; os processos de gestão escolar não podem, em qualquer hipótese, perder de vista os objetivos educacionais centrais e a natureza e a função pedagógica da escola (SOUZA, 2006). As respostas

proporcionaram insights valiosos sobre a visão estratégica da escola, os desafios enfrentados no cenário educacional contemporâneo e as medidas adotadas para promover um ambiente de aprendizado inclusivo e estimulante (Tabela 1).

Neste relato, foram apresentados os principais pontos discutidos durante a entrevista, destacando as iniciativas bem-sucedidas, os obstáculos enfrentados e as perspectivas para o futuro da instituição de ensino, como mostra Agostini (2010) no qual percebe-se que se torna necessária e imprescindível a participação dos professores e especialistas na elaboração do projeto pedagógico da escola, na perspectiva de que as decisões antes centralizadas no gestor cedem lugar a um processo de resgate da efetiva função social de um trabalho de construção coletiva entre todos os agentes da escola e, destes, com a comunidade. Através das palavras da vice-diretora, foi possível compreender não apenas a realidade atual da escola, mas também a sua missão, valores e ações concretas empreendidas para alcançar metas educacionais e promover o desenvolvimento completo dos alunos. Isso reforça o que Fernandes e Pereira (2016) trazem em seu trabalho, onde informam que ser um bom diretor exige conhecimento, não apenas de práticas administrativas, mas também da gestão pedagógica. Isso porque, o diretor é um professor que, exercendo uma função de liderança, tem de garantir que a escola cumpra a função social que lhe é inerente. Ao compartilhar os resultados dessa entrevista, buscou-se fornecer uma visão abrangente e informada sobre a gestão educacional, no qual contribui para uma compreensão mais profunda dos desafios e conquistas que permeiam o universo escolar.

Tabela 1: Perguntas e respostas obtidas durante a entrevista.

Perguntas	Respostas
Qual sua formação acadêmica?	Licenciatura em Educação Física.
Quando começou a trabalhar na rede estadual de ensino?	Em 2002.
Quando e como o (a) senhor (a) começou a ser diretor (a) desta escola?	Foi feito um curso de Gestão Educacional e em seguida uma Campanha Eleitoral no ano de 2009.
O (A) senhor (a) foi o (a) primeiro (a) gestor (a) desta escola, quais eleições já disputou?	Não, disputei as eleições do ano de 2009 e 2012.
Quais foram seus maiores desafios quando assumiu o cargo?	Os maiores desafios encontrados foram desorganização da gestão anterior, grande demanda da instituição, estrutura física, pedagógica e administrativa decaída.
Nestes anos todos de história da escola, quais foram, em sua opinião, suas maiores realizações, tanto no campo de construção (parte física), como no campo pedagógico?	As maiores realizações foram o Investimento do governo na reforma escolar e a implantação do curso técnico de Análises clínicas.
Em relação ao número de alunos matriculados antes da pandemia do COVID 19, comparando com a situação atual, vem ocorrendo crescimento pela procura para matricular alunos?	Sim, a busca vem crescendo devido a implantação do curso técnico de Análises clínicas.
Tem algum caso interessante que aconteceu nestes anos que o (a) senhor (a) é diretor (a) da escola que tenha marcado?	Sim, no ano de 2006 o PROJETO: CUIDAR DA ESCOLA É UM ATO DE CIDADANIA foi proposto e aprovado para todas as escolas da Bahia.

Fonte: Autoras

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, conclui-se que a gestão escolar desempenha um papel crucial na promoção de um ambiente propício à aprendizagem. Os desafios enfrentados pelos gestores na implementação de políticas educacionais e na formação dos alunos são evidentes. Contudo, a análise revela que a gestão escolar pode contribuir significativamente para a construção de uma escola eficaz e inclusiva.

Os relatos com a equipe gestora da escola forneceu insights valiosos, destacando a importância de estratégias inovadoras na busca pela excelência educacional. Assim, a compreensão aprofundada desses elementos fundamentais é

essencial para o contínuo aprimoramento da gestão escolar e, conseqüentemente, para a promoção do sucesso acadêmico e desenvolvimento dos discentes.

5 AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio fundamental da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). A colaboração dessas instituições foi essencial para o desenvolvimento e conclusão deste estudo, fornecendo suporte institucional e incentivo à pesquisa.

REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. O gestor escolar e suas ações frente à gestão. 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

FERNANDES, Sergio Brasil; PEREIRA, Sueli Menezes. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. Roteiro, v. 41, n. 2, p. 451-473, 2016.

FREIRE, Paulo. Educação como Prática da Liberdade. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LUCK, H. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2008.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 2007.

SOUZA, Angelo Ricardo de. Perfil da gestão escolar no Brasil. 2007.