



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

## GESTÃO EDUCACIONAL: CONTRIBUIÇÕES E REFLEXOS NO AMBIENTE ESCOLAR

Priscilla Islayni M. Marroquim de Souza, Graduanda do curso de Pedagogia, UFPE<sup>1</sup>

Camila Vitória da Silva, Graduanda do curso de Pedagogia, UFPE<sup>2</sup>

Selmara Lima de Carvalho, Graduanda do Curso de Pedagogia, UFPE<sup>3</sup>

### RESUMO

A realização dessa pesquisa é um estudo da gestão em escola pública e como a mesma influencia no desenvolvimento escolar, tendo por finalidade fazer um estudo de observação e avaliação da gestão educacional e escolar tendo como objetivo observar e coletar informações sobre a gestão em escola pública, levando os acadêmicos a uma maior integração do conhecimento do processo da gestão educacional, dando-lhes condições de olhar, refletir e registrar a compreensão das relações que se dá em todo o ambiente escolar, discutindo ainda questões como indicadores de qualidade, infraestrutura e gestão democrática. A pesquisa de campo foi realizada a partir de observações e entrevistas em uma escola pública, com o intuito de analisar seu funcionamento.

**Palavras Chaves:** Avaliação da Gestão; Gestão Democrática; Ambiente Escolar.

### INTRODUÇÃO

A pesquisa intitulada Gestão Educacional: Contribuições e reflexos no ambiente escolar foi realizada em uma escola pública do Recife, e procura avaliar e trazer de forma clara temas que acarretam uma ampla e complexa discussão. O trabalho procura mostrar a importância da gestão na educação, e como ela se reflete no ambiente escolar, abrangendo ainda a questão dos indicadores de qualidade, e se eles realmente podem avaliar o desempenho educacional de forma plena, abordando também a temática da democracia na gestão educacional, que nesse sentido faz-se necessário compreender como é fundamental a participação de todos para que se tenha efetivamente uma gestão democrática.

---

<sup>1</sup> E-mail: priscilla\_monteiro81@hotmail.com

<sup>2</sup> E-mail: camilavitoriaa.19@gmail.com

<sup>3</sup> E-mail: selmaracarvalho@gmail.com



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

No artigo Conselhos escolares, espaço de cogestão da escola, da autora Márcia Ângela da S. Aguiar, a mesma mostra e incentiva novos atores no processo decisório da escola, nos alertando também sobre mecanismos que ainda perduram, e que na busca pela eficiência que mais limitam do que favorecem o exercício da cogestão democrática na escola pública, acredita no método participativo de discussão com os diversos segmentos da comunidade local e escolar, pois dessa forma tem-se uma maior garantia de uma cogestão escolar e gestão democrática plena. Sobre essa questão afirma Aguiar (2009, p. 180):

Uma das vias para avançar na construção dos processos participativos de gestão, é, sem dúvida, problematizar o instituído com vistas a conceber e materializar coletivamente novas formas democráticas de gestão que permitam à escola ser espaço de formação de cidadãos críticos e comprometidos com os ideais de uma sociedade justa e igualitária. Sem submissão automática às regras estatais nem aos ditames da “comunidade” ou do mercado.

Nesse contexto chega-se a outra temática importante que contribui e influencia efetivamente o espaço escolar que é o diretor, o pesquisador Antônio Lisboa Leitão de Souza tem um posicionamento em relação à gestão, o qual acreditamos que é sobre o respeito à diferença de pensamento e ideias, pois sem isso nem existiria a democracia, e para garantir uma gestão democrática deve-se a partir de concepções diferentes nos âmbitos educacionais, ideológicos, sociais e até mesmo culturais, garantir o exercício da democracia dentro da escola, construindo um discurso mais rico e livre. É indiscutível que eleições diretas para diretor é de fato um exercício da democracia, já que cada um escolhe de acordo com o que acredita, assegurando a vontade coletiva para guiar a forma com a qual a escola irá progredir. Contudo, isso apenas não assegura verdadeiramente uma gestão educacional de qualidade e democrática, visto que alguns diretores após assumir seus cargos, regem a escola de forma autoritária, acreditando que só eles possuem a decisão certa e podem decidir tudo e estar à frente de tudo, não dando verdadeiramente voz aos outros que contribuem e compõem a escola.

Os indicadores de qualidade contribuem para que se tenha uma escola onde só se pense em números e com os benefícios que os mesmos vão ganhar a partir disso, fazendo com que a gestão deixe de se preocupar com outros aspectos que contribuem para o crescimento do aluno, mesmo porque acreditamos que esses indicadores não abrangem a complexidade da realidade da escola, visto que na maioria das avaliações feitas por indicadores de qualidade o aluno só é avaliado nas disciplinas de português e matemática, não sendo levado em conta



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

fatores como infraestrutura, estrutura familiar, gestão educacional, condições de trabalho, formação dos professores e outros. Um pensamento bastante relevante sobre é do autor Ronca (2013, p. 82):

Para que se possa atingir uma qualidade da educação que satisfaça ao direito subjetivo de todo ser humano, é necessário, além do cumprimento de metas, o delineamento de outras dimensões da educação, abarcando outros indicadores, que possam completar uma visão de totalidade do contexto em que ela se dá.

Outro fator bastante relevante para se chegar e obter uma boa gestão educacional e escolar e um ensino de qualidade é a participação da família. É notório que há muitas vezes uma evasão do papel familiar na escola, por falta de interesse ou também por serem menos instruídos e não saber como agir na escola, e nem com os professores, que em grande parte apenas convoca os pais quanto precisam se queixar de algo. É de grande importância reverter esse quadro dentro do sistema de ensino, havendo uma democratização no espaço escolar que busque acolher de uma melhor forma esses pais.

A gestão por sua vez deve procurar incluir mais a sociedade e a família na escola, buscando uma pluralidade de formas de concepções na relação família e escola, pois acreditamos que a mesma é de grande importância por possuir um papel bastante influente no desempenho intelectual e afetivo do/a aluno/a. A gestão deve assumir seu governo baseado na distribuição de poder, dividindo os poderes e priorizando também o coletivo, sendo esse um dos meios para se ter gestão educacional de qualidade.

## **METODOLOGIA**

Para as observações de campo, foi selecionada a Escola de Referência em Ensino Médio Pedro Álvares Cabral (nome fictício), uma escola pública da cidade do Recife, localizada no bairro de Casa Amarela, Região Metropolitana do Recife (PE), que disponibiliza de um regime de educação integral.

Essa escola foi escolhida por obter, aparentemente, bons resultados educacionais, oferecendo condições satisfatórias para a realização da nossa pesquisa a qual envolva desde o planejamento, o desenvolvimento e a avaliação da forma que isso ocorre e o impacto que tem no ambiente escolar.



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

Escolhido como campo de atuação uma única escola, este trabalho é apresentado como um estudo de caso da gestão na educação, cuja preocupação central é avaliar como ocorre a gestão educacional em escola pública e tudo o que isso implica, levando em conta todos os aspectos físicos, ambientais e interpessoais nela existentes, realizando também o acompanhamento das relações entre a gestão, os professores, pais, alunos e funcionários.

Realizamos também pesquisa bibliográfica consultando autores, seus conceitos e artigos, autores como Márcia Aguilar (2009), Antônio Lisboa Leitão de Souza (2009) e Álvaro Francisco de Britto Júnior e Nazir Feres Júnior (2011).

A técnica de registro de dados foi a entrevista, pois ela nos possibilita uma maior compreensão dos assuntos apresentados ao entrevistado, segundo os professores Álvaro Francisco de Britto Júnior e Nazir Feres Júnior (2011, p. 241): “A entrevista pode desempenhar um papel vital para um trabalho científico se combinada com outros métodos de coleta de dados, intuições e percepções providas dela, podem melhorar a qualidade de um levantamento e de sua interpretação.”

A entrevista foi registrada a partir de anotações, gravação em áudio que depois foi transcrita e análise de documentos da escola.

A abordagem qualitativa foi a escolhida para utilizarmos na nossa pesquisa, pois seu caráter exploratório permite que o pesquisador desenvolva conceitos e entendimentos, trabalhando com dados que não podem ou não têm como serem medidos, permitindo que o pesquisador esteja envolvido, tendo acesso ao campo e contato com o objeto de estudo, tornando possível o uso de gravações, entrevistas e observações, meios que utilizamos para obter os dados da nossa pesquisa.

Utilizamos observações das quais não adquirimos o caráter interativo, com a finalidade de descrever e analisar procedimentos adotados na gestão para nossas análises, totalizando cinco visitas.

Portando, o caminho que fizemos deu privilégio a uma abordagem qualitativa, já que o interesse é avaliar a importância da gestão da educação e a forma que isso é refletido no ambiente escolar.

## RESULTADOS



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

A partir de observações e dados levantados com a pesquisa, podemos constatar que na medida em que a Escola de Referência em Ensino Médio Pedro Álvares Cabral cresceu tanto em nome, como em resultados com a gestão adotada pela diretora Isabel de Castro (nome fictício), também assumiu uma gestão que possui entre suas características o autoritarismo velado, visto que até para os alunos irem ao sanitário só podem sair um por vez da sala de aula e com uma ficha de cor e numeração diferente das demais salas de aula da escola. Outra questão que devemos colocar é a impressão que a escola nos passa, que só a diretora tem voz, anulando de certa forma a participação de todos que compõem o espaço escolar, e isso fica claro quando nenhum funcionário pode nos responder nenhum questionamento e nem conversar sobre as questões da pesquisa e quando a mesma não nos recebeu para as duas visitas finais por que ela não poderia estar presente e nenhum funcionário poderia nos responder. Percebemos que os funcionários tinham um receio de falar algo que a senhora diretora Isabel de Castro não concorde, isso afeta não só a relação da gestão, mas dos funcionários de forma geral e dos alunos também, contribuindo para um ambiente escolar rígido onde não se tem margens para ideias novas e pensamentos diferentes, acabando por reprimir a criatividade e a contribuição que todos que constituem o espaço escolar poderiam dar.

Outro aspecto que percebemos é que a escola não possui atividades que envolvam realmente a todos, comprometendo assim não só a relação entre a escola, os professores, alunos/as, pais e responsáveis, funcionários e representantes da comunidade, mas também a se chegar a uma plena educação de qualidade, que de acordo com a pesquisadora Ilma Passos Alencastro Veiga (2009) a mesma só pode atingir seu sentido na prática pedagógica quando se tem uma interação que envolva todos os constituintes do ambiente escolar. Os alunos não são expostos a muitas atividades diferenciadas, os professores alegam que tem o programa para cumprir e quando organizam alguma atividade extraclasse, como é o interclasse de jogo de futebol, a diretora não permite que ninguém entre para assistir a tais jogos, caracterizando mais um aspecto de uma gestão autoritária, pois não tem como existir democracia sem participação. Contrária a vontade dos/as alunos/as que são escutados, mas quase nunca ouvidos, a diretora acaba fechando um canal para envolver a escola com os pais e a comunidade ao entorno, bloqueando a participação dos mesmos



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

Um tema que vale a pena ser ressaltado quando se fala de escola pública e avaliação de sua gestão é a questão da laicidade, pois o Brasil é um país laico e suas escolas públicas também, pelo menos é assim na teoria, já na prática vimos que não ocorre isso. A escola pública laica considera e respeita as opções religiosas dos alunos e suas famílias, sem se prender a representar apenas as religiões dominantes, diferentemente do que acontece na escola em que se desenvolveu a pesquisa, pois o que foi visto foram imagens e estátuas de Santos no ambiente escolar e um altar construído na área de recreação com um presépio, acreditamos que não se pode prender-se apenas ao autoritarismo como se fazia na época da idade média com o catolicismo, esse tipo de educação não é a que desejamos hoje, queremos respeito às diferenças e uma escola em que todos os alunos se sintam incluídos e não integrados.

Não podemos avaliar a gestão de uma escola sem analisar as condições em que a escola se encontra, dado que isso influencia no desenvolvimento da mesma. O que encontramos na escola pesquisada foi uma estrutura precária, ainda mais por se tratar de uma escola de tempo integral, que acreditamos ser uma boa iniciativa, mas sua implantação e expansão não foram adequadas, sendo isso o espelho de tantas outras escolas pelo Brasil, que se encontram na mesma ou em piores situações, com isso acho difícil conseguir um sucesso e permanência do/a aluno/a quando em seu acesso a escola não encontra banheiros que suportem esse sistema integral, salas de aulas adequadas e climatizadas, quadras adequadas para prática de esportes, refeitório e nem laboratórios. Tudo isso influencia para se ter ou não uma educação de qualidade, e no modo em que os gestores conduzem sua gestão, pois a complexidade da educação vai além de se ter um bom professor que se dedique apenas a uma escola, já que isso é um dos pontos em que o governo se vangloria por ter nas escolas ditas de referência.

Apesar de todos os problemas citados não podemos negar que a gestão da Escola de Referência em Ensino Médio Pedro Álvares Cabral contribuiu para todos os resultados positivos que a escola possui, tentando trabalhar da melhor maneira com aquilo que tem, incentivando sempre os alunos a buscarem mais, dando suporte e ajuda no que eles precisam, possuindo uma gestão de pulso forte, mas que visa à melhoria de toda a escola, refletindo isso nos índices e resultados educacionais como o 1º Lugar no Prêmio Gestão Escolar 2011 na GRE (Gerência Regional de Educação) Recife Norte, 5º Lugar no Prêmio Gestão Escolar



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

2011 no Estado de Pernambuco; 1º Lugar no IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco) 2011 na GRE Recife Norte.

## CONSIDERAÇÕES

Com base nos fatos mencionados, percebemos que não é o bastante ter uma eleição democrática para que a gestão seja democrática, ainda precisa trabalhar muito em relação a esse aspecto na gestão da educação, ainda mais por se tratar de uma escola pública, que deve abranger também o aspecto social, levando em consideração os diversos perfis de alunos/as que ela recebe, abrangendo famílias que se constituem de maneiras, valores e pensamentos diferentes. A gestão deve ser mais flexível para lidar de uma melhor forma com isso, procurando envolver na construção do espaço escolar pais, alunos/as, professores, a comunidade ao em torno e todos os funcionários, pois isso contribui diretamente para funcionamento pleno da gestão, devendo partir do princípio que apesar de cada um ter sua função na escola constituem um todo e contribuem e caracterizam efetivamente o ambiente escolar.

Percebemos também que os gestores tentam minimizar da forma que eles podem as lacunas deixadas pela precária situação estrutural que a escola possui, tentando suportar e acolher da forma possível os/as alunos/as dentro das dificuldades que os gestores enfrentam na atual situação que a escola se encontra a qual o governo a deixou, onde o mesmo implantou um sistema educacional integral, mas não fez reformulações e reformas para que o mesmo seja vivenciado de forma plena, influenciando de certa forma a postura que a diretora adota de não permitir atividades mais externas e diferenciadas para quebrar a rotina de assistir nove aulas por dia, sentados em uma sala de aula de segunda a sexta-feira, os cinco dias da semana, tornando as aulas chatas e cansativas.

Acreditamos que por se tratar de uma escola pública e de referência, por ter uma cobrança muito grande em relação a metas, e por uma vaidade também, a diretora tem medo, por exemplo, de que se permitir a entrada das pessoas para assistir aos jogos do interclasse, para torcer e incentivar os alunos a mesma perca o controle da situação e acabe fomentando a regressão da escola na notória evolução que teve desde que a mesma assumiu a direção e adotou seu método de gestão. Sabemos também que os gestores não possuem muitas



# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTA MARIA-RIO GRANDE DO SUL

30 de julho a 01 de agosto de 2014

alternativas e recursos, mas a rotina escolar sendo mudada se torna um pouco menos exaustiva, já que os alunos ficam o dia todo sentados nas cadeiras dentro de suas salas de aula assistindo quase que completamente aulas expositivas das disciplinas curriculares, mas se começarem com pequenas mudanças, pequenos gestos, projetos e atividades que contemplem todos os alunos em uma melhor qualidade de ensino, fazendo com que o seu aproveitamento e rendimento escolar sejam aperfeiçoados e conseqüentemente a gestão estará não só melhorando a qualidade de vida dos alunos, mas também de aprendizagem.

Compreendemos também que os indicadores de qualidades e premiações são uma preocupação muito grande para gestão, não consideramos isso de todo ruim, mas acreditamos que isso é uma conseqüência de um bom trabalho em conjunto com todo quadro de pessoas que compõem a escola, a gestão deve focar em gerir a escola de forma igualitária em todos os setores, buscando atingir bons resultados por merecimento, visando não só a visibilidade da escola com tais prêmios, mas o crescimento e experiências positivas e incentivadoras que isso pode gerar nos alunos/as.

Finalizando, acreditamos que apesar da sutil forma de autoritarismo existente através da tomada de decisões por parte de alguns que envolvem a escola, como fica claramente refletido no ambiente escolar quando os funcionários da escola não nos respondem questionamentos por receio da diretora, não podemos negar que foi de certa forma, por esse jeito juntamente com muita dedicação de todos que contemplam o complexo ambiente escolar que a Escola de Referência em Pedro Álvares Cabral que conseguiram tornar essa escola em uma escola de referência para Ensino Médio, mudando completamente a realidade que antes existia na escola, contribuindo para um melhor ambiente escolar e para o desenvolvimento da mesma, mesmo possuindo algumas contradições em sua gestão, ficando claramente refletido nas premiações importantes e relevantes que foram conquistadas para a escola, passando por cima de diversas dificuldades encontradas em uma escola pública, possuindo ainda muitos pontos em que a gestão deve trabalhar para proporcionar melhorias e crescimentos tanto para escola quanto para os alunos.





# VI FIPED

FÓRUM INTERNACIONAL DE PEDAGOGIA  
SANTAMARIA-RIOGRANDEDOSUL  
30 de julho a 01 de agosto de 2014

## REFERÊNCIAS

AGUILAR, M. A. S. Conselhos escolares, espaço de cogestão da escola. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v. 3, n. 4, p. 173-183, jan./jun. 2009.

BRITTO, A. F. J.; FERES, N. J. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. *Evidência*. Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

OLIVEIRA, J. F.; CAMARGO, R. B.; GOUVEIA, A. B; CRUZ, R. E. Gestão democrática e qualidade de ensino em escolas de educação básica. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v. 3, n. 4, p. 149-162, jan./jun. 2009.

RONCA, A. C. C. Avaliação da educação básica, seus limites e possibilidades. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v. 7, n. 12, p. 77-86, jan./jun. 2013.

SILVA, M. V.; LIMA, L. R. A participação da família na escola, contribuições à democratização da gestão. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v. 3, n. 4, p. 239-252, jan./jun. 2009.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico e gestão democrática, novos marcos para a educação de qualidade. *Revista Retratos da Escola*. Brasília, v. 3, n. 4, p. 163-171, jan./jun. 2009.