

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

TAMYLES MARQUES SANTOS

**QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES
ESCOLARES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS
- MA**

São Luís

2024

TAMYLES MARQUES SANTOS

**QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES
ESCOLARES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS
- MA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA), Mestrado Profissional em Educação como requisito para obtenção de título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

São Luís

2024

Santos, Tamyles Marques.

Qualidade da educação: análise do perfil dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA. / Tamyles Marques Santos. – São Luís, MA, 2024.

104 f

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Estadual do Maranhão, 2024.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Cunha Duarte

1. Formação continuada. 2. Gestores escolares. 3. Qualidade da educação. 4. Núcleo de formação permanente. 5. Vila Nova dos Martírios - MA. I. Título.

CDU: 37.014.2(812.1)

TAMYLES MARQUES SANTOS

**QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES
ESCOLARES DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS
- MA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Educação da Universidade Estadual do Maranhão (PPGE/UEMA), Mestrado Profissional em Educação como requisito para obtenção de título de mestra.

Linha de Pesquisa: Gestão Educacional e Escolar.

Aprovada em 22 de Maio de 2024.

BANCA EXAMINADORA:

Doutora em Educação
Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

Doutora em Educação
Faculdade de Música do Espírito Santos (FAMES)

Doutora em Educação
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, que com Seu amor misericordioso me protege e guia a cada dia, permitindo-me vivenciar as oportunidades e desafios da vida com otimismo e confiança.

À minha família, pai e mãe, especialmente à Maria José (minha mãe), pelo seu apoio e amor incondicional.

Ao meu irmão, cunhada e sobrinho pelas ajudas, principalmente no quesito estadia ao me receberem em sua casa durante o período de aulas em São Luís.

Ao meu noivo, Arnor, pela compreensão, atenção e auxílio em todos os momentos que precisei.

Às minhas queridas professoras do programa, orientadora Ana Lúcia Cunha Duarte e Kallyne Kafuri (do grupo de estudo GESTA), pelas valiosas contribuições e partilhas para o desenvolvimento e concretização deste estudo.

À Universidade Estadual do Maranhão pela oportunidade de retorno a esta instituição, agora no Programa de Pós-Graduação em Educação, e pelas riquíssimas experiências vivenciadas na interação com os docentes e colegas de turma do programa.

À Secretaria Municipal de Educação da cidade de Vila Nova dos Martírios - MA (onde trabalho), na pessoa da secretária de educação Geovannya Viana, por ter possibilitado meu afastamento temporário dos trabalhos para as aulas do programa em São Luís. Minha gratidão.

À Escola Paulo Lopes da Rocha, representada pelos professores, direção e demais funcionários, por todos os votos de bons estudos manifestados durante essa caminhada.

"Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, a gente se forma, como educador, permanentemente, na prática e na reflexão da prática".

(FREIRE, 1991, p.58)

RESUMO

O presente estudo, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), na linha de pesquisa "Gestão Educacional e Escolar", tem como propósito apresentar os resultados alcançados pela pesquisa, cujo objetivo é analisar os indicadores de qualidade e as ações dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA, com o intuito de compreender as possíveis contribuições para a qualidade da educação no âmbito das ações escolares. Levando em consideração os princípios da gestão democrática, definidos na Constituição de 1988 e na LDBEN 9.394/96, o estudo se apoia em aportes teórico-conceituais de autores como Dourado e Oliveira (2007, 2009), Hora (2007), Libâneo (2008, 2012), Lück (2012, 2013), Nóvoa (2019, 2022), Paro (2010), entre outros. A pesquisa alinha-se à abordagem qualitativa (GOLDENBERG, 2013), e a investigação empírica foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, contando com a colaboração de nove gestores e dezoito professores de nove escolas da rede municipal de Vila Nova dos Martírios-MA. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2002), inferindo proposições acerca do objeto de estudo, que buscou responder à seguinte questão: a qualidade da educação tem relação com o perfil profissional dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA? Entre as principais impressões, destacamos: na maioria das escolas pesquisadas, os gestores foram escolhidos por indicação política, descumprindo o que determina a meta 19 do Plano Nacional de Educação e a meta 18 do Plano Municipal 2014-2024; todos os gestores escolares exercem o cargo há menos de três anos, sendo esta a primeira experiência na função, e não passaram por nenhum processo formativo antes de assumirem o trabalho. Em suma, os resultados apresentados neste estudo não permitem afirmar se o perfil dos gestores escolares de Vila Nova dos Martírios-MA tem relação com a qualidade da educação, considerando, além das evidências já relatadas, os resultados do IDEB obtidos pelas escolas frente às metas estabelecidas pelo MEC, e outros fatores que contribuem para a qualidade da educação, como o trabalho e formação docente, recursos humanos e materiais, instalações e estruturas, etc. Como contribuição deste estudo, propomos, como produto técnico-tecnológico, a criação de um núcleo de formação permanente, com vistas à formação dos gestores escolares.

Palavras-chave: formação continuada; gestores escolares; qualidade da educação; núcleo de formação permanente; Vila Nova dos Martírios - MA.

ABSTRACT:

The presente study, linked to the Postgraduate Program in Education (PPGE) of the State University of Maranhão (UEMA), in the Research Line "Educational and School Management", aims to present the results achieved by the research, whose objective is to analyze the quality indicators and the actions of the school managers of the municipal public network of Vila Nova dos Martírios - MA, in view of the quality of education offered in the municipality's public network, in an attempt to understand the possible contributions to the quality of education within the scope of actions at school, taking into account the principles of democratic management, defined in the 1988 constitution and in LDBEN 9.394/96. The theoretical and conceptual contributions that corroborate the theme of this work are: Dourado and Oliveira (2007, 2009), Hora (2007), Libâneo (2008, 2012), Luck (2012, 2013), Nóvoa (2019, 2022), Paro (2010), among others. The research is in line with the qualitative approach (GOLDENBERG, 2013), and the empirical investigation was carried out using semi-structured interviews. It had the collaboration of nine managers and eighteen teachers from nine schools belonging to the municipal network of Vila Nova dos Martírios-MA. The study used content analysis (BARDIN, 2002) as a data analysis procedure, inferring propositions about the object of study, which sought to answer the following question: is the quality of education related to the professional profile of school managers in the municipal public network of Vila Nova dos Martírios - MA? Among the main impressions, we highlight the following: most of the schools surveyed had their managers chosen by political appointment, failing to comply with target 19 of the National Education Plan and target 18 of the Municipal Plan 2014-2024; all the school managers had been in post for less than three years, their first experience in the position, and had not undergone any training before taking up the job. In short, the results presented in this study do not allow us to say whether the profile of school managers in Vila Nova dos Martírios-Ma is related to the quality of education, taking into account, in addition to the evidence already reported, the IDEB results obtained by the schools against the targets set by the MEC, considering other factors that contribute to the quality of education, such as: the work and training of teachers, human and material resources, facilities and structures, etc. As a contribution to this study, we propose the creation of a permanent training center to train school managers as a technical and technological product.

Keywords: continuing education; school managers; quality of education; permanent training center; Vila Nova dos Martírios-MA.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAE	Associação Nacional de Política e Administração da Educação
APM	Articulador Pedagógico Municipal
APR	Articulador Pedagógico Regional
BNC	Base Nacional Comum
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAED/UFJF	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
EaD	Educação a Distância
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização do Magistério
FUNDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MHD	Materialismo Histórico Dialético
NFP	Núcleo de Formação Permanente
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional da Educação
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPGE	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico

PTT	Produto Técnico Tecnológico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEAMA	Sistema Estadual de Avaliação do Maranhão
SEDUC	Secretaria de Estado da Educação
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UEMASUL	Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
VAAR	Valor Aluno Ano Resultado

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percentual de diretores por forma de acesso ao cargo de gestor escolar	40
Quadro 2 - Quantitativo de escolas das zonas: urbana e rural	60
Quadro 3 - Matrículas da Rede Pública Municipal de Vila Nova dos Martírios ano 2023	60
Quadro 4 - PNE e FUNDEB	62
Quadro 5 - Metas e Resultados do IDEB dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da rede pública do Estado do Maranhão	65
Quadro 6 - Metas e Resultados do IDEB dos Anos Finais do Ensino Fundamental da rede pública do Estado do Maranhão	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Percurso da pesquisa: abordagem teórico metodológica	16
1.2 Procedimentos metodológicos	17
2 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR A GESTÃO ESCOLAR: PRINCIPAIS REFLEXÕES	21
2.1 Administração Escolar: aspectos históricos e conceituais	22
2.2 Gestão Escolar: marcos legais e competências do gestor	26
2.3 Dimensões da gestão escolar e o compromisso com a escola de qualidade	35
2.4 Gestão escolar democrática e participativa	42
3 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E INDICADORES DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA	49
3.1 Políticas de avaliação da educação básica	50
3.2 Indicadores de qualidade da educação básica	51
3.3 A (in)definição do conceito de qualidade da educação	53
3.4 O IDEB como indicador de qualidade	54
4 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS - MA.....	58
4.1 Caracterização do Lócus da Pesquisa: o município de Vila Nova dos Martírios.....	58
4.2 Análise dos dados de pesquisa sobre o perfil dos gestores(as) e professores(as)	67
4.2.1 Concepção de gestão escolar	68
4.2.2 Perfil dos gestores escolares e dos professores	71
4.2.3 Concepção de qualidade da educação	73
4.2.4 Formação continuada.....	74
5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE FORMAÇÃO PERMANENTE (NFP) DA REDE DE ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS - MA	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA GESTORES.....	94
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFESSORES	96

ANEXO A - DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO ..	99
ANEXO B - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS- CEP/UEMA	100

1 INTRODUÇÃO

Não há quem discorde que a gestão escolar¹ é importante, não só pela relevância do gestor no âmbito escolar, mas por ele ser um agente articulador e motivador do processo educativo, administrativo e pedagógico. Nesse sentido, a temática proposta para o presente estudo abre distintas discussões na perspectiva de encontrar direcionamentos para alguns dos problemas enfrentados pelo sistema de ensino, como a descentralização do poder, a necessidade do trabalho em equipe, o envolvimento e a participação da comunidade nos processos educativos, entre outros. Essas discussões, que influenciam direta ou indiretamente na qualidade do ensino, são abordadas na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996.

Partindo desse contexto, as responsabilidades dos gestores se ampliam, visto que o cotidiano escolar exige outras competências técnicas e pedagógicas de quem ocupa esses cargos. Observa-se um aluno imerso nas tecnologias, o acréscimo de recursos financeiros a gerir, bem como preocupações tanto com a qualidade dos profissionais quanto com projetos de aprendizagem. Tais aspectos fazem com que as atividades do gestor se expandam para além dos processos burocráticos, requerendo formação continuada, planejamento, liderança, articulação com a comunidade escolar e visão pedagógica em todas as suas ações.

Discutir sobre as atividades dos gestores se torna relevante quando as competências e habilidades desses profissionais são vistas como indispensáveis para o sucesso no trabalho educacional. Cabe pontuar que esse debate é essencial quando o gestor entende que seu papel primordial é buscar a garantia dos avanços na aprendizagem, atuando como articulador de demandas e soluções para a aprendizagem dos educandos, partindo da função social que lhe é atribuída.

Na busca por compreender as relações quanto ao perfil dos gestores escolares e a qualidade da educação, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: a qualidade da educação tem relação com o perfil profissional dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA?

A fim de responder ao problema de pesquisa, o presente trabalho apoia-se em mais duas outras perguntas: quais atividades desenvolvidas pelos gestores escolares contribuem com a qualidade do ensino e aprendizagem dos estudantes da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA? Como se articula o projeto pedagógico da escola com o trabalho do gestor escolar, tendo em vista a qualidade da educação?

¹ A gestão escolar aqui referida compreende o trabalho colaborativo de profissionais que assumem os cargos de diretor, vice-diretor, coordenador, supervisor e orientador pedagógico.

Considerando o exposto, foram definidos os objetivos que a problemática desperta quanto ao processo de pesquisa. Objetivo geral: analisar os indicadores de qualidade e as ações dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA, considerando suas características, dificuldades, formação e relações com a gestão democrática. Quanto aos objetivos específicos estabeleceu-se: a) Identificar o perfil dos gestores escolares da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA; b) Relacionar as ações desenvolvidas pelos gestores escolares que contribuam com a qualidade da educação ofertada aos estudantes; c) Identificar as principais articulações entre projeto político pedagógico da escola e o trabalho do gestor escolar, tendo em vista a qualidade da educação; d) Criar um núcleo de formação permanente da rede de ensino público municipal de Vila Nova dos Martírios - MA com vistas a formação dos gestores escolares.

A escolha dessa temática teve como fundamento o interesse em dar continuidade a pesquisa monográfica desenvolvida em 2011, no curso de Pedagogia². Além disso, ressalta-se que o meu interesse em aprofundar os conhecimentos na área de Gestão Escolar surgiu a partir da minha experiência como supervisora em uma escola pública, há doze anos. Percebe-se que a qualificação e formação para exercer a função de gestor escolar é indiscutivelmente necessária, por sua importância no contexto administrativo e pedagógico da instituição escolar.

Tendo em vista o recorte de pesquisa em torno da gestão escolar, atentando para as discussões acerca do perfil dos gestores³, a escolha desse objeto de investigação se deu a partir de inquietações e reflexões acerca da influência da gestão na qualidade do ensino. Os gestores escolares precisam adquirir um conjunto de conhecimentos específicos para exercer com competência tal função. Dessa maneira, “nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade” (Lück, 2009, p. 12).

É evidente que a figura construída para os gestores escolares há décadas não corresponde aos desafios que precisam ser enfrentados no tempo presente e vindouros. Aos líderes das escolas do século XXI são requisitadas, além de competências relacionadas ao administrativo, burocrático e pedagógico, conhecimento das políticas públicas que almejam a

² O curso de pedagogia foi realizado na Universidade Estadual do Maranhão (campus Imperatriz), com a pesquisa monográfica intitulada: O perfil dos gestores das escolas municipais de Davinópolis – MA.

³ O foco da pesquisa é dado ao profissional da gestão escolar que exerce o cargo de direção considerando que são eles os responsáveis por dirigirem as ações da escola em todos os setores.

qualidade da educação, a utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem. Por fim, corrobora-se com a posição de Vieira (2006, p. 28) ao afirmar que “[...] uma gestão escolar bem-sucedida, portanto, é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos”.

O presente estudo é socialmente importante, pois poderá contribuir com a formação e aperfeiçoamento dos profissionais que exercem os cargos da gestão escolar, para que o trabalho em exercício seja fundamentado nas possibilidades de garantir aprendizagem e uma educação de qualidade para todos. Logo, os desfechos do estudo devem, em primeira instância, servir de ferramenta para estimular possíveis mudanças, de modo que estas produzam meios que incentivem a qualidade da educação local, no sentido se necessário, fortalecer as práticas da gestão escolar, de forma que fique evidente nos dados de qualidade da educação. Além disso, é necessário que ofereça benefícios à sociedade interessada em educação, em especial aos especialistas, gestores e professores, pois esclarece sobre a influência da gestão na qualidade do ensino. Os resultados obtidos por meio da análise dos dados coletados serão divulgados à comunidade escolar através da dissertação produzida e da apresentação do Produto Técnico Tecnológico, que será desenvolvido simultaneamente ao texto dissertativo.

A qualidade do ensino também está relacionada à participação no processo de tomada de decisões da escola e, portanto, todos os profissionais que ali atuam devem se sentir responsáveis por implementá-las dentro de suas especificidades. Lück (2013, p. 48) enfatiza que em vista dessas questões:

A ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom-senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais.

Dessa forma, busca-se olhar o diretor a partir desse modelo de gestão, que considera tanto o contexto educacional quanto o social nas discussões acerca da complexidade de gerir o âmbito escolar. Além disso, se faz necessário compreender que o perfil do gestor escolar e sua formação encontram-se em constante mudança, portanto, sempre em construção (Souza, 2017). Obviamente que o presente estudo não pretende resolver as lacunas da gestão escolar, mas seu objetivo foi realizar leituras e, posteriormente, discussões sobre a temática.

Sabe-se que a gestão escolar democrática necessita superar alguns entraves para que ela se efetive e, assim, possa se concretizar e contribuir para o alcance da qualidade na

educação, como determina a atual Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988), a LDBEN e o Plano Nacional de Educação (PNE). A gestão democrática, por si só, não garante o pleno funcionamento da escola, todavia é o caminho mais curto para minimizar as dificuldades no âmbito escolar. Na criticidade sobre a gestão escolar e sob uma concepção democrática de educação, exige-se cada vez mais a participação da equipe escolar e da comunidade, praticamente em todos os processos educacionais, que vai desde a escolha do diretor de escola até a construção do projeto político pedagógico, incluindo a identificação dos problemas que a escola pública enfrenta.

Na execução desta pesquisa, abaixo se encontra descrito o percurso metodológico realizado para coleta e análise dos dados.

1.1 Percurso da pesquisa: abordagem teórico metodológica

A metodologia constitui um caminho da investigação científica estruturada por componentes nos quais instrumentos e procedimentos investigativos foram aplicados, visando a coleta, sintetização e análise dos dados do fenômeno.

A pesquisa assume uma abordagem qualitativa, a qual tem como característica ser uma pesquisa que investiga atitudes, percepções e formação dos indivíduos, tentando compreendê-los e não só com a preocupação de encaixá-los ao material coletado de forma estatística. Goldenberg (2013) evidencia que a pesquisa qualitativa é muito importante quando se trata de uma investigação relacionada a ciências sociais, por dialogar com um método que permite tratar das subjetividades e das singularidades dos fenômenos sociais:

Os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Estes dados não são padronizáveis como os dados quantitativos, obrigando o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento de coletá-los e analisá-los. Não existindo regras precisas e passos a serem seguidos, o bom resultado da pesquisa depende da sensibilidade, intuição e experiência do pesquisador. (Goldenberg, 2013, p. 53).

Gil (1999) salienta que o método de pesquisa qualitativa proporciona ao pesquisador(a) os meios técnicos para garantir a objetividade e a precisão no estudo dos fatos sociais, pois fornece a orientação necessária à realização da pesquisa, principalmente no que se é referente à obtenção, processamento e validação dos dados relativos à problemática que está sendo investigada.

A pesquisa qualitativa é uma abordagem que se ajusta a este estudo, tendo em vista a busca por analisar o perfil dos gestores escolares e a qualidade da educação ofertada na

rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios – MA, dentro de um contexto histórico-social em que o objeto de pesquisa se encontra.

A investigação realizada fundamenta-se no enfoque teórico baseado no materialismo histórico dialético (MHD), no qual busca compreender a realidade do mundo a partir das grandes transformações da história e das sociedades humanas. Portanto, a concepção de homem, de sociedade e da relação do homem com o mundo faz parte do embasamento teórico do MHD. Os estudos do filósofo, economista, jornalista e militante político, alemão Karl Marx questionava e criticava a sociedade moderna e o capitalismo, propondo mudanças na interpretação das ciências. Pires (1997, p. 86) sintetiza o método materialista histórico-dialético como “método de interpretação da realidade, visão de mundo e práxis”.

Frente a concepção do materialismo histórico-dialético, os homens constroem suas representações, suas ideias, condicionados pelas forças produtivas e o modo de relações sociais. Assim, as ações dos gestores escolares e suas percepções sobre a qualidade da educação, pode nos revelar um modelo de sociedade na qual o modo de produção capitalista determina as relações.

1.2 Procedimentos metodológicos

Com o intuito de obter mais conhecimento acerca da gestão escolar e qualidade da educação, foi realizado um levantamento bibliográfico. Sobre isso, Fonseca (2002, p. 32) afirma que “[...] um trabalho científico se inicia com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto”. Conseguimos, dessa forma, compreender os principais apontamentos de autores(as) que se debruçam sobre o tema em tela para, posteriormente, realizarmos algumas considerações sobre a realidade pesquisada.

De caráter exploratório e descritivo, a pesquisa contou com a técnica de entrevista semiestruturada. A referida técnica, caracteriza-se pela existência de um roteiro previamente construído, servirá de base orientadora para o desenvolvimento da pesquisa (Triviños, 1987). Essa técnica permite saber o que os outros compreendem a respeito do que estamos investigando, além de nos fornecer dados para compreendermos a relação existente entre os sujeitos e sua situação, ou seja, a relação dos gestores escolares com a qualidade da educação mapeando o perfil desses profissionais pesquisados.

É por meio da entrevista semiestruturada que conseguimos interpretar e compreender o mundo dos que estão sendo entrevistados e organizar esquemas interpretativos

para a compreensão das narrativas (Gaskell, 2002). A entrevista tem como objetivo alcançar um melhor detalhamento de informações sobre a rotina da gestão escolar e percepções dos sujeitos sobre os diversos aspectos que se relacionam com o processo educativo.

Foi utilizado como instrumento de pesquisa, o roteiro de entrevistas semiestruturadas, que consta nos Apêndices A e B. Na investigação empírica, o instrumento imprescindível é o roteiro de entrevista semiestruturada. Segundo Gressler (2007, p. 179), essa forma de entrevista, “[...] é construída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade”.

Na fase de análise e tratamento do material empírico realizamos a sistematização dos dados, a partir dos referenciais da abordagem dialética de acordo com Minayo (1998). Segundo a autora, esse método de análise e tratamento dos dados é “como um caminho do pensamento” (Minayo, 1998, p. 218). Dessa forma, entende-se que essa abordagem é a melhor forma de interpretação dos dados, uma vez que possibilita o entendimento da fala, do texto, dos depoimentos como fruto de um processo social e de conhecimento. Portanto, essa abordagem permite “captar o movimento, as contradições e os condicionamentos históricos” (Minayo, 1998, p. 230).

As análises e interpretações foram por meio da análise do conteúdo. Conforme Bardin (2002, p. 31) que afirma que a “[...] análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. É necessário que o instrumento de coleta dos dados, a entrevista, esteja bem elaborado, para que possamos realizar uma análise com qualidade.

Desde mensagens linguísticas em forma de ícones, até “comunicações” em três dimensões, quanto mais o código se torna complexo, ou instável, ou mal explorado, maior terá de ser o esforço do analista, no sentido de uma inovação com vista à elaboração de técnicas novas. (Bardin, 2002, p. 32).

O nosso interesse não está em apenas descrever os conteúdos, mas em descobrir o que eles podem nos ensinar após a análise, visto que o interesse da análise de conteúdo é deduzir novos saberes. Entretanto, para que isso ocorra, a descrição é o primeiro passo, para depois realizarmos a interpretação, que Bardin (2002, p. 39) chama de “significação concedida”.

A partir desse processo, fizemos a apreciação das entrevistas, e construímos as categorias empíricas de análise. Na análise final foi feita a relação entre o referencial teórico e as informações coletadas no campo, para atingir os objetivos propostos e responder ao problema inicial da pesquisa.

As categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso. Esse tipo de procedimento, de um modo geral, pode ser utilizado em qualquer tipo de análise em pesquisa qualitativa. (Minayo, 2008, p. 70).

Analizamos os dados a partir de conexões, mediações e contradições tendo por base que a aparência tem que ser desvelada à luz das relações entre as partes e o todo. Este processo implica abandonar posições relativistas sobre a realidade de ver o mundo. A gestão escolar envolve implicações nas dimensões sobre a organização educacional, planejamento, ensino e aprendizagem, rendimento escolar, entre outros. Nesse sentido, o estudo investiga alguns campos considerados de grande significância para a execução dos objetivos dessa pesquisa. O campo de investigação foi composto por nove escolas da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios - MA. Participaram como sujeitos desta pesquisa um gestor e dois docentes em cada escola, em um total de vinte e sete participantes. Utilizamos como critério de inclusão os gestores escolares (diretor e/ou vice-diretor), justamente por serem os responsáveis por dirigir as ações da escola em todos os setores, e os docentes por atuarem diretamente no trabalho pedagógico, mantendo contato constante com a gestão escolar e podendo opinar sobre sua atuação. Visto que esses profissionais vivenciam a realidade do cotidiano escolar e podem nos fornecer as informações necessárias para a pesquisa.

Assim, não fizeram parte desta pesquisa os coordenadores ou supervisores devido a ênfase principal ser os diretores escolares, bem como os docentes com menos de um ano em exercício na escola. Os sujeitos possuem relevante contribuição no estudo tanto na obtenção dos dados quanto no aprimoramento das funcionalidades e definição do produto educacional. As entrevistas foram de forma presencial, agendadas conforme a escolha e disponibilidade de horário do entrevistado. A autorização para a pesquisa foi obtida por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

A pesquisa foi realizada no período de junho a outubro do ano de dois mil e vinte e três. Integrando-se na área das ciências humanas, a pesquisa foi conduzida com o objetivo de minimizar ao máximo os riscos. No entanto, apesar de todas as precauções tomadas, é possível que ocorra cansaço ou fadiga momentânea devido à quantidade de perguntas a serem respondidas. É importante ressaltar que a etapa de realização das entrevistas seguiu um protocolo rigoroso de sigilo de dados. Nesse protocolo, foram atribuídos nomes fictícios aos participantes da pesquisa, em conformidade com os critérios éticos e legais, preservando

assim a identidade dos indivíduos e garantindo que os dados não sejam utilizados para outros fins que não estejam relacionados à pesquisa.

Assim sendo, a presente pesquisa está estruturada em duas seções teóricas. A primeira nomeada: Da administração à gestão escolar - principais reflexões, é abordado aspectos históricos da administração e gestão escolar desdobrando em subcapítulos que tratam dos marcos legais da gestão, competências do gestor, dimensões e compromisso com a qualidade da educação e gestão democrática e participativa, a partir das análises de pesquisadores como Libâneo (2008, 2012), Lück (2012, 2013), Nóvoa (2019, 2022), Paro (2008, 2018), entre outros. Estes autores defendem a gestão democrática como sendo a gestão necessária para os dias atuais. A segunda seção trata dos aspectos relacionados às políticas de avaliação e indicadores de qualidade da educação, não desvinculando tal nuance com a gestão escolar. A literatura que fundamenta esta análise se faz a partir das pesquisas apresentadas por Dourado e Oliveira (2007, 2009), Hora (2007), Paro (2010), entre outros.

2 DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR A GESTÃO ESCOLAR: PRINCIPAIS REFLEXÕES

Os conceitos de administração e gestão escolar são diferentes, mas não desconectados um do outro. Na abordagem capitalista a escola foi vista como empresa e muito das técnicas da administração geral foi aplicada na administração escolar, caracterizando a função de diretor como sendo burocrático, de controle das ações e centralidade nas decisões. O termo gestão escolar entra em cena, mais precisamente a partir da década de 1990, quando a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) começa a vigorar com o intuito de se pensar em uma escola que atenda aos anseios da população, na construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, democráticas e autônomas.

As instituições escolares, como organizações, vêm sendo estimuladas a repensar seus conceitos. Para tanto, um novo paradigma na administração escolar surge dentro de perspectivas mais democráticas e participativas referentes ao modo de se administrar as escolas públicas. Paro (2010, p. 228-229) faz uma crítica sobre a utilização de conceitos empresariais de gestão adaptados às escolas, questionando a gestão escolar centrada nos paradigmas da administração empresarial:

Contrariamente a essa posição, o que vimos até aqui leva a concluir que a especificidade da Administração Escolar só pode dar-se não por aproximação, mas por *oposição* à administração empresarial capitalista. Isto não quer dizer, obviamente, que se deva desprezar pura e simplesmente todo progresso técnico havido na teoria e na prática administrativa empresarial. Significa apenas que, em termos políticos, o que possa haver de próprio, de específico, em uma Administração Escolar voltada para a transformação social, tem de ser necessariamente antagônico ao modo de administrar da empresa, visto que tal modo de administrar serve a propósitos contrários à transformação social.

Diante disso, o processo de reestruturação da organização escolar se deve à ruptura de antigos paradigmas na educação, possibilitando a implementação de formas democráticas de gestão escolar.

No próximo tópico, serão destacados os aspectos históricos e conceituais da administração escolar, com o intuito de reconhecer as mudanças necessárias no contexto educacional ao longo dos anos que se fizeram pertinentes. Para tanto, enfatizamos os termos administração escolar, direção e gestão, pois estão relacionados ao conhecimento e a prática que fazem a organização escolar funcionar em relação a determinados objetivos.

2.1 Administração Escolar: aspectos históricos e conceituais

O entendimento dos princípios da administração empresarial é necessário para que compreendamos a relação entre esta e a gestão, pois a gestão foi concebida como uma forma de administração. Importa mencionar que os fundamentos da administração empresarial são produto do século XX, oriundos de uma longa evolução histórica, marcada por contradições sociais e interesses políticos. Essa evolução contou com a contribuição de filósofos, físicos, economistas, empresários e estadistas que, ao longo dos anos, desenvolveram e divulgaram suas obras e teorias. No entanto, foram dois engenheiros que desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da administração. O primeiro foi o americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual iniciou a conhecida Escola da Administração Científica, com o objetivo de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário.

A abordagem básica da Escola de Administração Científica se baseia na ênfase colocada nas tarefas. O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração a fim de aumentar a eficiência industrial. (Chiavenato, 2003, p. 54).

Os métodos de trabalho de Taylor eram baseados em experiências que envolviam o controle de tempo e os movimentos desnecessários a execução de uma tarefa, também preferia trabalhar sempre com a indução do método dedutivo, ou seja, que parte da observação do geral para depois trabalhar com o detalhe de um objeto.

O segundo foi o francês Henri Fayol (1841-1925), responsável por desenvolver a chamada Teoria Clássica da Administração, cuja preocupação consistia em aumentar a eficiência da empresa através da organização e da aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas.

Predominava a atenção para a estrutura organizacional, para os elementos da Administração, os princípios gerais da Administração e a departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal. Foi uma corrente teórica e orientada administrativamente. A ênfase na estrutura é a sua principal característica. (Chiavenato, 2003, p. 48).

Na teoria de Fayol, os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo:

[...] são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, como o supervisor – cada qual em seu respectivo nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais. (Chiavenato, 2003, p. 81).

Dessa forma, todos esses elementos que fazem parte da administração estão pautados num enfoque empresarial, porque os princípios da administração se deram pela necessidade organizacional das empresas, a partir do crescimento das fábricas numa hierarquia de funções, construindo um modelo de organização de produção e de posto, instituídos pela liderança e encaminhamento de soluções num processo individualizado de administração dos serviços e atividades.

A administração, ao longo de sua história, modificou-se e desenvolveu-se, dando origem a novas teorias e técnicas para a gestão nas organizações. Ao aprimorar e aperfeiçoar o processo administrativo, criou ferramentas de apoio ao administrador, surgiram novas maneiras de visualizar as empresas, adquirindo outros métodos de avaliação e dando agilidade aos processos e demandas exigidos pelo setor produtivo.

No Brasil, a administração da educação tem como base os princípios administrativos das organizações empresariais em função das características da sociedade capitalista, em que os interesses do capital predominam nas metas e objetivos das organizações que se enquadram ao modelo imposto por este tipo de sociedade. É o que confirma, Paro (2010, p. 193):

Na teoria da Administração Escolar, ao ignorar essa realidade, ou melhor, ao ocultá-la sob a aparência da neutralidade técnica, favorecendo ao mesmo tempo a irradiação para a escola das mesmas regras que na empresa atendem aos interesses do capital, funciona, assim, como fator de homogeneização do comando exercido pela classe burguesa, em nossa sociedade.

Na visão de Teixeira (1968, p. 15) “[...] a administração escolar jamais poderá ser equiparada ao administrador de empresas sendo, de certo modo, até opostos, pois na educação o alvo supremo é o educando; e na empresa o alvo supremo é o produto material [...]”. Na esteira das formas tradicionais e conservadoras de pensar e organizar a escola, é que se delineia o perfil e as funções do administrador escolar, o qual na perspectiva de Sergiovanni (1976, p. 199): “A função do executivo escolar é articular as exigências organizacionalmente determinadas com as necessidades e as aspirações dos grupos de indivíduos, de modo que os objetivos manifestos da escola sejam alcançados”. Nessa perspectiva, o caminho que o administrador escolar percorreu durante décadas foi o de práticas, predominantemente autoritárias e burocráticas de ensino, pois:

O ensino e a escola estão-se tornando ao mesmo tempo mais burocráticos e mais profissionais. Particularmente na última década, as culturas burocráticas e profissionais têm sido desenvolvidas no ensino. Como a administração das funções financeiras e de material e de manutenção da operação da escola se têm tornado mais complexas, a responsabilidade e as decisões têm-se tornado cada vez mais centralizadas e especializadas. (Sergiovanni, 1976, p. 25).

Contrapondo-se ao tradicionalismo administrativo, foram pensadas outras concepções sobre a função administrativa escolar na busca de novos olhares e equilíbrio organizacional.

A introdução de novos recursos no ensino, decorrentes esses do desenvolvimento da tecnologia moderna, trouxe como consequência mudanças nos modos de proceder dos professores, na posição dos alunos no espaço existente, em suma, na organização geral do trabalho escolar. Isto veio requerer, consequentemente, uma nova maneira de agir com relação a direção do trabalho dentro da escola, e, portanto, uma nova maneira de agir em administração escolar. (Alonso, 1976, p. 135-136).

A teoria da administração vem acompanhando a evolução dos tempos. Para isso, são colocados pontos que permitem uma reflexão sobre o pensar e agir dos administradores. Segundo Libâneo (2008, p. 97) “[...] administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções [...]”. Para Bello (1969, p. 15) a Administração Escolar é “[...] um ramo da ciência administrativa, tendo como objeto próprio o estudo dos métodos e processos mais eficientes e práticos de se organizar e administrar um sistema escolar ou uma escola, em ordem aos ideais e objetivos visados pelo trabalho educativo.” Sendo assim, a administração é um campo voltado para ações como: tomar decisões, estabelecer estratégias, dirigir, diagnosticar.

Para Libâneo (2008, p. 97), a administração escolar é um “[...] termo que tradicionalmente caracteriza os princípios e procedimentos referentes à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais), coordenar e controlar o trabalho das pessoas”. Para o citado autor a administração é um processo de condução de pessoas e meios para um determinado fim porque “[...] gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinônimo de administração” (Libâneo, 2008, p. 101).

No século XIX, as escolas públicas eram controladas por homens que faziam parte do legislativo das cidades-colônias. Com a expansão da escola, os Estados começaram a levar a sério a função da educação, transferindo a autoridade escolar para um educador profissional, o então professor-chefe. A posição de chefe evoluiu para a posição de Diretor. Denominação atualmente conhecida, confirmando a separação ensino-administração.

Instituído o grupo escolar, em 1894, assim como a figura do diretor e o regimento escolar, surge um tipo de escola que perdurou por quase 80 anos. Os diretores de grupo escolar, na época, eram nomeados pelo governo do Estado, portanto cargos em comissão ou de livre escolha, dentre professores normalistas ou complementaristas com pelo menos dois anos de efetivo exercício no magistério

primário. No regimento escolar constavam as atribuições do cargo de diretor, como sempre com sobrecarga das tarefas administrativo-burocráticas. Para o exercício do cargo nenhuma formação ou habilitação específica era exigida, apenas que o candidato fosse professor efetivo com prática docente. (Santos, 2002, p. 65).

Desse modo, percebe-se que desde o início a função de diretor era exercida por alguém que fosse professor. É o que confirma Teixeira (1968, p. 14) ao dizer que

Somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização somente se pode fazer em cursos de pós-graduados.

A simples promoção do professor à condição de diretor, sem a devida formação continuada pode desencadear uma gestão escolar estática e pouco disposta a comprometer-se com as mudanças. Com base nesse princípio de formação para o cargo de diretor, é crucial que haja uma maior preparação e aprimoramento para assumir as funções administrativas e as responsabilidades inerentes, compreendendo os condicionamentos políticos, sociais e econômicos que surgem no âmbito do processo educacional. Para Alonso (1976, p. 185): “O caminho para esse ideal consiste em preparar professores ou educadores em geral, interessados em assuntos administrativos, para assumirem gradativamente funções dessa natureza”. O processo de reestruturação capitalista, internacionalização e globalização da economia tem trazido novos discursos em relação ao modelo de gestão da escola.

A escola é um tipo de organização composta por recursos materiais, financeiros e humanos (alunos, professores e pais) que precisam ser administrados para que o objetivo maior da educação, que é a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos, seja alcançado. Nesse sentido, Libâneo (2008, p. 100) afirma que: “As escolas são, portanto, organizações, e nela sobressai a interação entre pessoas, para a promoção da formação humana”. Dessa forma, a administração e a organização estão estritamente ligadas uma à outra, numa substancial interdependência tanto na teoria quanto na prática, na qual, a organização pode ser considerada a fase preparatória da administração.

Dirigir, organizar, tomar decisões, acompanhar, são algumas das tarefas e atribuições da administração, seja qual for a área de atuação. Na educação não foi e nem é diferente, o administrador escolar via-se dominado pela parte burocrática sendo atado atrás de mesas e assinando papéis com a função de chefe de uma repartição pública organizada hierarquicamente.

As mudanças na sociedade são velozes e, com isso, as necessidades vão se alterando em diversos contextos e principalmente no escolar. Portanto, conhecer o passado e

compreender os desafios atuais é uma necessidade dos profissionais da educação. Nesse sentido, abordaremos a seguir, os marcos legais da gestão escolar, bem como relacionar as competências do gestor frente aos desafios da função na busca pela qualidade na educação.

2.2 Gestão Escolar: marcos legais e competências do gestor

Na seção anterior, mostramos os principais aspectos históricos da administração escolar. Essa abordagem se faz necessária para entendermos os avanços que se teve nessa área, considerando o surgimento de uma nova nomenclatura (gestão). Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 438), “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos”.

Na década de 90, surgiram no Brasil diversas propostas no campo educacional que envolveram preocupações em relação aos objetivos, meios e fins da educação pública. Essas discussões abrangeram uma ampla variedade de problemas e questões relacionados à gestão da educação. Ao passo que, “Essas mudanças atingem o sistema educacional, exigindo-se dele a adequação aos interesses do mercado e investimentos na formação de profissionais mais preparados para as modificações do processo de produção.” (Libâneo, 2008, p. 47). Algumas reformas educacionais implantadas pretenderam “modernizar” os sistemas educacionais com o objetivo de torná-los mais flexíveis e, assim, mais eficazes. Como afirma Libâneo (2008, p. 65), “No mundo todo estão sendo implantadas reformas educacionais para adequar o sistema de ensino às mudanças na economia e na sociedade”. Nesse sentido, o pensamento liberal foi intensamente questionado por educadores críticos no Brasil e na América Latina, enfatizando a função social da escola pública, reafirmando seu caráter democrático e a demanda de novas finalidades e necessidades. Nesse sentido, para Libâneo (2008, p. 51): “A escola contemporânea precisa voltar-se para novas realidades, ligar-se ao mundo econômico, político, cultural, mas precisa ser um baluarte contra a exclusão social”.

A palavra gestão tem sua origem etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. É um termo que traz características de inovação e democracia.

No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino que, como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista do que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa. (Lück, 2011, p. 23).

A gestão democrática da escola pública, aqui referida, busca ser compreendida como uma nova forma de administrar a educação e a escola, aproximando a comunidade escolar das tomadas de decisões, principalmente através da efetivação de mecanismos que possibilitem o exercício da participação ativa e consciente.

Dessa forma, é indispensável frisar sobre a gestão escolar, o papel relevante que os gestores possuem, pelas responsabilidades que lhe cabem, pelo compromisso com a qualidade da educação e a importância do perfil. Portanto, é necessário saber qual o papel dos gestores escolares e suas condições para favorecer meios de democratizar a escola e instaurar novas práticas e dinâmicas para a equipe da escola.

O gestor de uma instituição escolar, especialmente se for pública, assume a posição de líder de um grupo de trabalho e, portanto, tem a importante responsabilidade de interagir de forma sábia e eficiente com todas as funções exercidas na escola. “O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.).” (Libâneo, 2008, p. 217). Sua tarefa tem a dimensão de responsabilidade política, que exige tanto a experiência educativa quanto competência técnica no âmbito da ciência escolar.

Melhores recursos físicos, professores bem remunerados, projeto político pedagógico (PPP) estruturado, plano de carreira implantado, todos esses aspectos são relevantes para o contexto da escola. Porém, se com tudo isso, o aluno não se desenvolveu de maneira integral, a escola não atingiu a meta primordial da função social que lhe é atribuída – a aprendizagem.

É comum que muitos profissionais que ocupam a função de gestor escolar, como diretores, coordenadores, supervisores ou orientadores, apresentem uma atitude centralizadora que afasta a participação dos docentes, alunos e comunidade, estando mais preocupados com a parte burocrática e sob pressão, em detrimento da priorização do aspecto pedagógico. Nessa esteira, Libâneo (2008, p. 217) afirma que:

Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação. As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo.

Entende-se que comportamentos desenvolvidos pelos gestores escolares estão sujeitos à sua própria personalidade e seu ambiente sociocultural. O gestor escolar precisa

dedicar-se a uma série de responsabilidades que exigirão conhecimentos e posturas novas. Libâneo (2008, p. 111) diz que “[...] o diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos”. O gestor escolar detém assim, a tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, não desmerecendo nem um nem outro, pois as duas ações se complementam.

O papel do(a) gestor(a) escolar é crucial na construção de uma escola que prioriza garantir as condições necessárias para o bom funcionamento das atividades curriculares e pedagógicas alicerçadas na democracia, como bem expressa a nossa Carta Magna - Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/96). De acordo com Ribeiro e José (2020, p. 7), a gestão escolar é:

[...] responsável pela articulação das diversas variáveis que se apresentam na escola, como as relações entre professores, alunos e funcionários. Seu papel é mais que apenas um administrador, ele é um agente articulador responsável pelo bem-estar da comunidade escolar, deve ter a habilidade de equilibrar o papel administrativo político com o pedagógico, de modo que um não se sobreponha ao outro.

O gestor precisa se preocupar com o pedagógico, estando alerta aos problemas de aprendizagem para ajudar o docente a encontrar melhores métodos de ensino, incentivando o uso de novas metodologias e tecnologias que beneficiem a aprendizagem dos alunos.

Outra questão que demonstra a necessidade de restabelecer a relação entre os aspectos pedagógicos e administrativos é a introdução de novas tecnologias (computadores) na escola. Trata-se de um item com claras implicações pedagógicas com vistas à melhoria do ensino e da aprendizagem, porém, forma como os gestores encaram essa questão e as ações desenvolvidas no sentido de facilitar ou dificultar esse processo podem ou não estimular os professores a adotarem tais recursos na prática docente. (Alonso, 2007, p. 31).

Nesse sentido, o principal papel do diretor é fazer a gestão da aprendizagem (pedagógica), pois ao organizar o tempo burocrático e as demandas financeiras, haverá um equilíbrio entre a burocracia e o pedagógico, relacionando uma a outra. Quando isso acontece, o diretor se transforma num gestor e, dessa forma, ele não será mais visto como uma figura estranha e distante, que só aparece para ditar regras e resolver problemas. Assim sendo, pontuamos que “O entendimento de alunos, pais, funcionários, professores e, sobretudo, dos próprios diretores sobre seus papéis na dinâmica escolar é decisivo para determinar a qualidade da instituição.” (Priolli, 2008, p. 7).

O gestor deve ser alguém capaz de definir metas e motivar todo o grupo. Impossível definir o papel do gestor escolar e suas atribuições e competências, se não estiver claro o que a sociedade espera dessa organização. Conforme Libâneo (2008, p. 113), “[...]”

trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum”. Contudo, para administrar uma escola o diretor precisa conhecer bem a realidade da comunidade, observar e sempre avaliar o desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem; analisar os resultados, ter presença constante entre os docentes contribuindo para um trabalho em equipe, onde analisa os problemas e busca soluções.

A gestão escolar envolve ações educacionais como: planejamento, liderança, mediação, coordenação, organização, monitoramento, orientação, avaliação. Dessa maneira, a atuação colaborativa dos profissionais da gestão escolar é essencial para a efetivação dos objetivos educacionais. Segundo Lück (2009, p. 23), “[...] o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola”.

Não existem fórmulas milagrosas e muito menos receitas prontas que caracterizam um bom gestor, mas algumas ações e atividades realizadas por esse profissional podem o transformar de um mero diretor em um articulador educacional de sucesso. Dentre essas ações podemos citar: Estar sempre preocupado com os resultados da aprendizagem; Participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente; Buscar constantemente o aperfeiçoamento profissional através da formação continuada; Conversar com alunos, professores e funcionários para detectar problemas e níveis de satisfação e ouvir sugestões; Ser proativo para fazer as mudanças necessárias visando sempre melhorar a qualidade do ensino; Manter as questões administrativas em dia.

Essas sugestões poderão ajudar os gestores a desempenharem suas funções de maneira satisfatória, não descartando, é claro, as muitas dificuldades que enfrentarão nessa empreitada, tais como: a falta de recursos materiais de expediente, didáticos, financeiros, estrutura física precária, a não parceria com a Secretaria Municipal de Educação, etc. Trabalhando dessa forma, o diretor irá compreender o conjunto organizacional da realidade global do trabalho educativo, com capacidade de observação e interpretação do acréscimo de responsabilidades que lhes forem permitidas.

Mudar a prática parece muitas vezes difícil e até mesmo impossível, mas é crucial a sensibilização dos profissionais, a mobilização e vontade de mudança para o melhor, pois todos podem trazer contribuições. O que incentiva a participação é a discussão coletiva dos problemas e das dificuldades existentes. Acreditamos que para cada problema é importante

buscar os melhores caminhos e encontrar a forma mais adequada para resolvê-los, pois precisa-se reconhecer a educação como um centro de cidadania.

No entanto, é necessário salientar, que a reorganização das escolas, as mudanças nas práticas da gestão, mesmo baseadas na democratização dos processos organizativos e decisórios, o desempenho intelectual dos alunos em exames e provas não são suficientes para resolver os problemas do ensino nem para medir a qualidade da escola.

Em suma, os processos de organização e gestão das escolas, a avaliação dos resultados por meio de provas ou exames nacionais, a modificação dos currículos, os modernos equipamentos – todos são fatores imprescindíveis para promover a qualidade, mas eles devem ser considerados como meios, não como fins. O que as escolas precisam buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagem dos alunos. Ou seja, de pouca valia terão a gestão democrática, as eleições para diretor, a aquisição de novos equipamentos, a participação da comunidade etc. se os objetivos de aprendizagem não forem conseguidos, se os alunos continuam tendo baixo rendimento escolar, se não desenvolverem seu potencial cognitivo. (Libâneo, 2008, p. 69).

Atualmente, o maior desafio da gestão escolar é desenvolver estratégias eficazes para superar resistências e, gradualmente, promover o desenvolvimento de grupos, com o objetivo de estabelecer vínculos e identidades coletivas entre eles.

No livro *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, a autora Heloisa Lück descreve ao longo do livro, 90 competências para o gestor, divididos em 10 capítulos em que cada um trata de uma dimensão relacionada às competências profissionais em gestão escolar.

Para Lück (2009, p. 12), competência é

O conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação à pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro.

Na opinião da autora as competências são: 1) Fundamentação e princípios da educação e a gestão escolar; 2) Planejamento e organização do trabalho escolar; 3) Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais; 4) Gestão de resultados educacionais; 5) Gestão democrática e participativa; 6) Gestão de pessoas; 7) Gestão pedagógica; 8) Gestão administrativa; 9) Gestão do clima e cultura escolar; 10) Gestão do cotidiano escolar. Pensando em contribuir para as práticas do gestor escolar essas competências básicas foram elaboradas para o público que exerce ou pretende exercer a função, não desconsiderando a formação necessária para desenvolver o trabalho de forma efetiva.

A formação inicial acadêmica para quem vai exercer ou exerce a função de gestor escolar é imprescindível para o embasamento pedagógico que lhe é exigido, sendo no curso de pedagogia ou em outra licenciatura. A formação continuada desse profissional é que vai possibilitar a atualização das suas práticas, proporcionar conhecimentos pertinentes a sua função, compreender e ser capaz de lidar com os maiores desafios do cotidiano. Os cursos de pós-graduação (*lato sensu*), aperfeiçoamento ou complementares em gestão educacional e escolar podem ajudar a ampliar o repertório de conhecimentos, tendo em vista que a formação do profissional da educação não pode ser considerada encerrada ao término de um curso de graduação.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96), no artigo 64, aponta duas vertentes sobre a formação desses profissionais:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional. (Brasil, 1996).

Portanto, para tornar-se gestor escolar é necessário a graduação em pedagogia, sem o requisito obrigatório de uma pós-graduação na área ou formar-se em qualquer licenciatura e realizar um curso no nível de pós-graduação específico na área de gestão, atendendo aos requisitos da lei acima citada. Nesse sentido, “Pensar a formação do gestor escolar prescinde prioritariamente desvelar como ocorre a formação acadêmica inicial do professor, pois, entende-se que este profissional é formado inicialmente para ser professor, depois administrador [...]” (Paz, 2012, p. 38).

Alguns documentos oficiais que mencionam sobre a formação continuada foram e são fundamentais para fortalecer as políticas educacionais brasileiras, tais como: a Constituição Federal de 1988 (CF/98); a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN/96); o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); o Plano Nacional de Educação (PNE/2014-2024). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) 9394/96 destaca a garantia do direito à formação continuada no artigo 62-A, parágrafo único:

Garantir-se-á formação continuada para os profissionais a que se refere o caput, no local de trabalho ou em instituições de educação básica e superior, incluindo cursos de educação profissional, cursos superiores de graduação plena ou tecnológicos e de pós-graduação. (Brasil, 1996).

A referida lei apesar de mencionar sobre formação continuada, não cita sobre a formação continuada específica para a função de gestor escolar, somente de maneira geral abrangendo todos os profissionais da educação. De acordo com os dados do Censo Escolar de 2022, foram contabilizados 162.847 diretores atuando nas 178,3 mil escolas de educação básica no Brasil. Outra informação importante do censo escolar é que 80,7% dos diretores são do sexo feminino e 90,0% têm formação superior, sendo que somente 19,3% dos diretores possuem curso de formação continuada, com no mínimo 80 horas, em gestão escolar. Portanto, um percentual bem abaixo para essa perspectiva da formação continuada em gestão escolar para os gestores atuantes nas escolas públicas do país.

O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014/2024 aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, considerado uma política de Estado, é um importante documento sancionado para cumprir o artigo 214 da Constituição Federal de 1988 que trata sobre a criação de Planos Nacionais de Educação decenais para definir diretrizes, metas e estratégias para a política educacional. Dentre suas 20 metas, a de número 16 aborda a formação continuada, utilizando os termos “profissionais da educação” sem especificar, nos seus termos: “[...] garantir a todos (as) os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino” (Brasil, 2014). Já em uma das estratégias da meta 19, que diz respeito à efetivação da gestão democrática, manifesta-se a necessidade de “Desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (Brasil, 2014).

Dedicar tempo a formação continuada possibilita ao profissional conseguir equilibrar as demandas que se conectam entre si, em prol da qualidade do ensino e da aprendizagem. Diante do exposto, a formação continuada deve ser uma busca constante do próprio profissional, mas, também oportunizada pelos sistemas ou rede de ensino, como é estabelecido no artigo 62, da LDBEN-9394/96, ao definir que a União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, são os órgãos responsáveis por promover a formação inicial, a formação continuada e a capacitação dos profissionais do magistério. Portanto, a formação continuada deve ser uma busca constante, pois “[...] a formação nunca está pronta e acabada, é um processo que continua ao longo da vida” (Nóvoa, 2019, p. 9).

As práticas de gestão são diversas e para o sucesso do trabalho é necessário considerar o contexto social e o histórico da comunidade na qual a escola está inserida. Não bastam palestras ou formações pontuais de início do ano ofertadas pela rede de ensino. Cabe

considerar que para uma boa formação continuada, é imprescindível reuniões regulares e periódicas dos gestores com seus pares e com formadores capazes de fazer com que a equipe detecte as necessidades de sua unidade e construam um plano de ação almejando soluções para as problemáticas identificadas.

A formação continuada é mais que formação, é também compreendida como formação permanente, pessoal e profissional, uma vez que cria espaços de discussões e investigação das questões educacionais experimentadas, que abre um canal de diálogo com as dificuldades cotidianas de ser educador num contexto social em veloz transformação. (Paz, 2012, p. 40).

Nesse sentido, é advertido que sejam abordados nas formações conteúdos que estejam atrelados às demandas da realidade local e temas alinhados com a política de educação do estado e município.

Nos últimos anos o Ministério da Educação (MEC) vem consolidando diretrizes e referenciais, após a implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) deliberada pelas Resoluções CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017 e a Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018. O § 1º do art. 5º das respectivas resoluções determina que a BNCC colabore para a articulação e a coordenação das políticas e ações educacionais relacionadas à formação de professores. Para tanto, o MEC elaborou as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Formação Inicial e Continuada de Professores para a Educação Básica, e instituiu a Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação). De acordo com o artigo 4º, da Resolução do CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020, a formação continuada de professores da educação básica:

É entendida como componente essencial da sua profissionalização, na condição de agentes formativos de conhecimentos e culturas, bem como orientadores de seus educandos nas trilhas da aprendizagem, para a constituição de competências, visando o complexo desempenho da sua prática social e da qualificação para o trabalho. (Brasil, 2020).

Como etapa posterior às diretrizes e referenciais de atuação docente, o Ministério da Educação elaborou uma proposta de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, na qual constam os parâmetros de atuação desse profissional da gestão escolar. A finalidade deste documento é o de:

Parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino. (Brasil, 2021).

A referida matriz é composta por quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional, que se fracionam em 27 competências sendo 10 gerais e 17 específicas, que possibilitam orientar a formação, a seleção e a avaliação dos diretores escolares em todas as redes de ensino do Brasil. Vinculadas às competências específicas são propostas 95 atribuições do diretor escolar, com o intuito das redes selecionarem as que mais se encaixam dentro das realidades diversas dos ambientes educacionais.

O caráter deste documento é de recomendação, pois foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação em 2021, mas ainda aguarda homologação do MEC. Portanto, as redes de ensino irão definir a maneira de aplicar a nova matriz de competências, que será utilizada para nortear a atuação dos gestores e fortalecer a ação formativa para aperfeiçoamento e qualificação desses profissionais, tanto na formação inicial e continuada quanto na formação em serviço ou em pós-graduação. As competências definidas no documento pretendem contribuir para que as escolas enfrentem os desafios do século XXI, em consonância com as normatizações e os aspectos legais da educação nacional. No documento “[...] é ressaltado que o trabalho escolar é essencialmente coletivo e seus resultados são produto de toda a equipe de profissionais, de seus estudantes e familiares envolvidos no processo educativo, cabendo a coordenação deste processo ao Diretor Escolar” (Brasil, 2021).

Claramente, existem diferentes pontos de vista sobre esse documento. A Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) opinou criticamente ao afirmar que a Matriz simboliza uma regressão no que toca a gestão democrática e se coloca contra a aprovação dela.

[...] a Matriz reforça uma visão pragmática que concentra poder e responsabiliza, individualmente, este profissional pela qualificação das organizações educacionais. Esta lógica gerencialista rompe com a defesa da gestão democrática, e, por decorrência, com os processos de discussão e deliberação coletivos, resultantes da participação de professores/as, estudantes, funcionários/as e pais e responsáveis nos destinos da gestão das instituições de educação básica e de seu projeto político pedagógico. (ANPAE, 2021).

O conjunto das ideias relacionadas às competências representa uma responsabilização pelos maus resultados educacionais que recaem sobre o diretor. Apesar da intenção em construir uma matriz nacional para esse público da gestão escolar, é evidente no texto a utilização de palavras do campo empresarial na qual a lógica gerencial está presente. Termos como: Gerenciar recursos, gestão de resultados, liderar, representam o sentido gerencialista e neoliberal contidas nas competências, afastando a gestão democrática prescrita na Constituição Federal, LDBEN e no PNE.

No próximo tópico, abordaremos a perspectiva da gestão escolar, destacando as suas dimensões e os diferentes estilos de liderança comuns em contextos escolares, bem como o compromisso com a promoção de escolas de qualidade, por meio da apresentação de dados de pesquisas e do Censo Escolar, em relação à seleção de gestores nas escolas públicas.

2.3 Dimensões da gestão escolar e o compromisso com a escola de qualidade

As dimensões da prática de gestão participativa são apontadas por Lück *et al.* (2012), a saber: participação da comunidade escolar na eleição do gestor, criação do conselho escolar com autoridade deliberativa e repasse dos recursos financeiros da escola, conforme orientação constitucional. À frente dessas dimensões e na condução delas, encontra-se o gestor escolar, cuja função primordial é articular, coordenar e realizar, de maneira dinâmica e competente, a organização do tempo e espaço no âmbito escolar, a fim de que todas essas dimensões ganhem concretude e efetividade.

É possível compreender os processos e características de gestão que surgem no âmbito escolar, pelos estilos de liderança exercidos dentro das escolas. Visto que liderança e gestão escolar são elementos de um mesmo processo. “[...] os conceitos de liderança e de gestão se complementam e até mesmo, em certa medida, confundem-se por apresentarem vários elementos importantes e básicos em comum.” (Lück, 2010, p. 97). Para tanto, relatamos aqui, somente os estilos de liderança de perfil autocrático, democrático e “*Laissez-faire*”.⁴

Valerien e Dias (2000, p. 80) expõem um ditado sobre o gestor: “Diz-me como diriges, dir-te-ei quem és”. Essa afirmação é pertinente para a análise das formas de gestão, que são adotadas nas práticas cotidianas das escolas. O diretor adota um comportamento e um estilo de gestão que nem sempre são condizentes com a realidade da comunidade escolar, com as necessidades dos alunos e dos professores e, principalmente, da educação em geral. Dessa forma, torna-se indispensável o conhecimento desses três principais estilos de direção (liderança): autocrático, democrático e *Laissez-faire*.

A direção autocrática é um modelo que surge como um conjunto de preceitos ou normas, considerados legítimos, dos quais derivam o comando do gestor escolar sobre seus subordinados. Essa autoridade tem sua nascente na racionalidade, a fim de garantir a máxima eficiência possível para alcançar os objetivos.

⁴ “*Laissez-faire*” – expressão em francês que se refere a um estilo de gestão conhecido por exercer um controle mínimo das ações, dando total liberdade à equipe escolar.

Numa situação autocrática, encontra-se evidentemente um diretor que exige obediência, recusa qualquer discussão, determina o caminho a seguir e toma isoladamente as decisões: um “sabe tudo” e “melhor que os outros”. É ele quem dirige. Sempre que diz: “salte, tem de se saltar!” (Valerien; Dias, 2000, p. 82).

Nesse tipo de gestão centralizadora, as decisões são tomadas isoladamente, sem a participação da equipe escolar, visando apenas cumprir com suas tarefas e executar um plano previamente elaborado com propostas que não são discutidas com a comunidade escolar. Esse tipo de gestão se enquadra numa concepção técnico-científica. Libâneo (2008, p. 101) afirma que “[...] numa concepção técnico-científica de escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação dos professores, especialistas e usuários da escola”.

Assim, pode-se dizer que a centralização impossibilita o envolvimento de profissionais no funcionamento da organização escolar, não abrindo espaços para a participação das pessoas, admitindo uma concepção baseada na hierarquia de cargos e funções.

A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho em nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, ao menos diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. (Libâneo, 2008, p. 125).

Ainda é possível encontrar escolas que não conseguiram desenvolver um trabalho democrático e que ainda trabalham nesse modelo, atrasando assim, a inserção de inovações nas atividades educacionais, podendo, com isso, prejudicar o crescimento da organização. E apesar de já existirem escolas que trabalham com modelos progressistas, é interessante que a gestão escolar tenha consciência de que os métodos de ensino, do modelo autocrático, são ultrapassados e que no mundo atual, mudaram-se os alunos, os profissionais e a organização no todo.

A direção democrática rege toda uma delegação de funções e divisões de responsabilidades, otimizando as práticas escolares, promovendo rupturas nos velhos paradigmas de uma administração autocrática, possibilitando o surgimento de condições para o processo de inovação e mudança no interior da escola. A escola democrática é aquela que coloca em prática o ideal democrático e procura transformar essa prática em atitude fundamental do professor, do aluno e, principalmente, da gestão.

O processo democrático vive da ação coletiva. O diretor integra e utiliza no seu trabalho as ideias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas

decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de um moderador, que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões. (Valerien; Dias, 2000, p. 82).

Na gestão democrática, a educação é tarefa da família, da sociedade e do governo. Exigindo, assim, a participação de todos que fazem parte do processo educacional, num trabalho coletivo buscando ações concretas. Logo, a gestão democrática implica no compartilhar o poder, descentralizando-o, com a divisão de responsabilidades das equipes gestoras e dos sistemas de ensino. Portanto, “Dá a todos os participantes ampla perspectiva da razão e da continuidade das atividades e quando sugere uma melhor execução do trabalho, fá-lo de maneira a sempre permitir alternativas.” (SPERB, 1976, p. 38).

A gestão democrática por si só não garante o pleno funcionamento da escola, todavia é o caminho mais curto para minimizar as dificuldades no âmbito escolar. Na criticidade sobre a gestão escolar e sob uma concepção democrática de educação, exige-se cada vez mais a participação da equipe escolar e da comunidade, praticamente em todos os processos educacionais, que vai desde a escolha do diretor de escola até a construção do projeto político pedagógico, incluindo a identificação dos problemas que a escola pública enfrenta. Para isso, valoriza:

Os elementos internos do processo organizacional – o planejamento, a organização, a direção, a avaliação -, uma vez que não basta a tomada de decisões: é preciso que elas sejam postas em prática em função de prover as melhores condições para viabilizar os processos de ensino e aprendizagem. (Libâneo, 2008, p. 125).

Apesar de a liderança democrática estar de acordo com a Constituição Brasileira e com a LDBEN (Lei 9394/96) há, ainda, a ausência desse tipo de liderança nas escolas. Essa carência pode ser decorrente da própria resistência dos gestores na adoção de estilos democráticos, por ainda pertencerem ao tradicionalismo autoritário. Mas os gestores devem ter consciência de que “Este estilo de liderança é marcado pelo fortalecimento da escola como um todo, de tal modo que, diante da eventual saída do gestor, não ocorreria um vácuo que resultaria em um retrocesso na escola” (Lück, 2010, p. 79).

Já a gestão “laissez-faire” é caracterizada pela atitude passiva do líder. Esse tipo de liderança é erroneamente confundido com a liderança democrática, pois quando o diretor permite que todos façam o que querem, acredita-se que o exercício de liderança democrática ficará prejudicado.

A política do “laissez-faire” pode ser descrita de forma relativamente simples pela expressão “dar carta branca”. O diretor exerce um controle mínimo e deixa aos elementos do grupo muita liberdade. O papel consiste, sobretudo, em fornecer

informações, em ocupar-se com os problemas administrativos e em tentar resolver as dificuldades inesperadas. (Valerien; Dias, 2000, p. 82).

Portanto, trata-se figurativamente de um diretor amistoso, que nunca expressa críticas, confia nas decisões de cada pessoa individualmente e se abstém de dar sugestões. Esse estilo pode ocorrer mais em virtude da falta de competência de liderança do gestor do que por convicção de que este deva ser o estilo de atuação mais correto. Dessa forma, o trabalho na escola pode tornar-se insatisfatório por todas as partes, uma vez que sua presença de nada impulsionará a equipe de profissionais da escola e muito menos a comunhão com a comunidade para o alcance de determinados fins, se o diretor não manifesta firmeza e clareza de propósitos, apresenta atitudes de incerteza e de confusão gerando descontentamento entre o grupo escolar. Segundo Lück (2010, p. 83), nesse estilo de liderança “Pouco cuidado é dado às questões administrativas e organizativas necessárias à sustentação e bom funcionamento da unidade, daí por que o estilo tem sido identificado como ineficaz”.

Esses três estilos de gestão foram abordados aqui, para fins reflexivos, dos tipos de lideranças adotadas pelos “gestores” escolares em sua maioria. Para tanto, não é necessário que o líder escreva um tratado ou faça longos discursos sobre o tipo de liderança que adota, mas analise profundamente sua maneira de agir na observância prática diariamente. Libâneo (2008, p. 31) argumenta que “[...] O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários), determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento”.

A seleção de diretores é um meio primordial para melhorar a qualidade da educação pública. Por meio de uma boa seleção, candidatos qualificados podem chegar a assumir a função diretiva, pois para esse profissional da gestão escolar é exigido conhecimento e mais legitimidade pedagógica. Libâneo (2005, p. 332) corrobora com essa ideia ao afirmar que “[...] é desejável que os candidatos à eleição ao cargo de gestor tenham formação profissional específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de gestão e conhecimento de questões pedagógico-didáticas”. Um ponto relevante que requer destaque é a necessidade desse cargo tornar-se mais atrativo. Nessa perspectiva, além de uma boa remuneração, o que pode tornar o cargo mais atrativo é o prestígio, relacionado ao reconhecimento pela comunidade de um bom trabalho prestado, oportunidade de formação em serviço, autonomia administrativa, acompanhamento de seu desempenho e muitos outros aspectos que interferem positivamente no trabalho do gestor escolar.

Em fevereiro de 2022, o Todos Pela Educação e a Fundação Itaú Social encomendaram uma pesquisa de opinião com o Datafolha, tendo como público-alvo 418

diretores de escolas do ensino fundamental e médio das redes municipais e estaduais. A pesquisa buscou subsidiar o debate sobre a temática da gestão escolar no Brasil, apresentando diagnóstico para possíveis políticas públicas que garantam o avanço da qualidade educacional no Brasil. Dentre algumas frases da pesquisa de opinião com diretores, os quais deveriam responder através de “concorda ou discorda e se “totalmente ou em parte”, uma delas se referia a formação e foi realizada da seguinte forma: “A minha formação acadêmica na graduação ou pós-graduação preparou-me para os desafios da gestão escolar.” O resultado apontou que 27% dos diretores apresentaram alto grau de concordância, 44% concordaram em parte, enquanto 16% discordaram em parte e 12% discordaram totalmente. Com esses resultados podemos constatar que a maioria dos entrevistados concordam em parte com a afirmação de que sua formação acadêmica na graduação ou pós-graduação os preparou para os desafios da gestão escolar. Esse “em parte” nos revela que os profissionais não se sentem seguros e qualificados para a função, mesmo com a graduação ou pós-graduação realizadas.

Nóvoa (2022, p. 73) ressalta a necessidade de ligar a formação à profissão para que os profissionais estejam à altura dos novos tempos, sendo capazes de participar da expressão que o autor utiliza de “metamorfose da escola” e que a formação começa nas universidades e continua nas escolas com o reforço das dimensões coletivas da profissão.

Em outro quesito dessa mesma pesquisa, referente a seleção de diretores, foi perguntado a opinião sobre “qual a melhor maneira de escolher um profissional da Educação para a função de diretor de uma escola?” A pesquisa revelou que 46% dos entrevistados opinaram que a melhor maneira de escolher um profissional para a função de diretor é através da certificação dos candidatos pela Secretaria, combinada com consulta à comunidade escolar, outros 22% acham que é por processo seletivo realizado pela Secretaria de Educação (com etapas como análise de currículo, avaliações e entrevistas), 15% acreditam que é via concurso público, 11% disseram que a escolha deveria ser somente por consulta à comunidade escolar, 5% por indicação da Secretaria de Educação, sem processo seletivo, 1% disseram que a seleção poderia ser de outra maneira. Apesar de a maioria dos entrevistados acreditar que a consulta à comunidade e o processo seletivo sejam a melhor maneira para a escolha do diretor, o último Censo Escolar revela que mais da metade dos diretores de escolas públicas são designados apenas por indicação da secretaria de educação, sem considerar critérios técnicos de mérito e desempenho, tampouco a participação da comunidade escolar como determina o Plano Nacional de Educação.

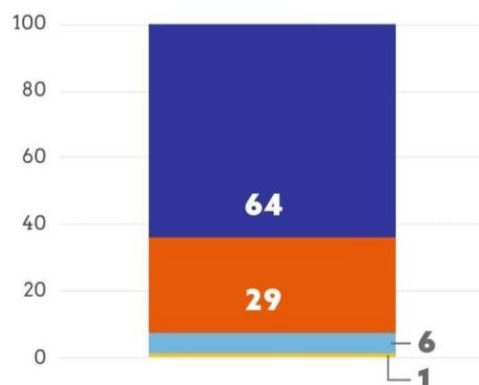
Ainda sobre o aspecto relacionado à seleção de diretores dessa pesquisa, a figura abaixo indica a opinião dos entrevistados.

Figura 1 - Grau de concordância com a frase sobre a seleção de diretores

Estimulada e única, em %

"Os processos de seleção para a gestão escolar deveriam avaliar a competência técnica dos candidatos."

- Concorda totalmente
- Concorda em parte
- Discorda em parte
- Discorda totalmente



Fonte: Datafolha - Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras (2022).

Observa-se, a partir das porcentagens, que entre os diretores que concordam totalmente ou em parte totalizam 93%. Portanto, os próprios profissionais são favoráveis e consideram que os processos de seleção devem avaliar as competências técnicas dos candidatos. No entanto, a realidade da maioria das redes municipais é outra, segundo Libâneo (2008, p. 113), lamentavelmente ainda é predominante a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou prefeito, sem nenhum critério de seleção, apenas indicação.

O Quadro 1, abaixo, apresenta o percentual de diretores, de acordo com dados do censo escolar de 2022, sobre a forma de acesso ao cargo das escolas públicas municipais e estaduais.

Quadro 1 - Percentual de diretores por forma de acesso ao cargo de gestor escolar

Formas de acesso ao cargo	Escolas Estaduais	Escolas Municipais
Exclusivamente por indicação/ escolha da gestão	23,3%	66,6%
Exclusivamente por processo eleitoral com a participação da comunidade escolar	31,9%	12,9%
Processo seletivo qualificado e eleição com a participação da comunidade escolar	17,3%	4,0%
Concurso público específico para o cargo de gestor escolar	11,3%	7,0%
Processo seletivo qualificado e escolha/nomeação da gestão	11,4%	7,4%
Outros	4,8%	2,1%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da base de dados do Inep/Censo escolar (2022).

A partir desse registro divulgado pelo censo escolar de 2022, no que se refere às formas de provimento do cargo ou função de gestor escolar, pode-se constatar que as redes de ensino estaduais, em sua maioria, selecionam os diretores a partir das exigências do inciso I, do § 1º, do artigo 14, da Lei do novo FUNDEB de nº 14.113/2020⁵ - “Provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho” (Brasil, 2020). Destaca-se, portanto, que boa parte das redes públicas estaduais no Brasil aplicam o princípio da gestão democrática, visto que 31,9% dos gestores são escolhidos exclusivamente por processo eleitoral com a participação da comunidade escolar.

Em contrapartida, nas redes municipais o cenário é outro, bem mais desafiador, onde a maioria das escolas com 66,6% são escolhidos exclusivamente por indicação da gestão e somente 20,5% nas somativas de três formas de provimento ao cargo, seguem as exigências da lei nº 14.113/2020. Já as redes municipais que seguem o princípio constitucional da gestão democrática, são 12,9% pois são escolhidos exclusivamente por meio de eleições tendo a participação da comunidade.

Diante dos dados apresentados e análises realizadas desse panorama, observa-se que há grande diversidade nas formas de provimento do cargo de diretor entre as redes públicas de ensino municipais e estaduais. De acordo com os termos do § 1º do Art. 43 do Decreto 10.656/2021, os entes federativos necessitam em obrigatoriedade para recebimento do recurso que é de 2,5% da cesta do Fundo referente ao Valor Aluno Ano por Resultados (VAAR) do novo Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), normatizar a forma de seleção do cargo ou da função de gestor escolar dentro das exigências da lei nº 14.113/2020.

A nomeação, como caminho para a escolha de gestores, é considerada a menos relevante e a mais prejudicial, visto que a escola não conseguirá a autonomia necessária para a desmistificação e desalienação social por parte dos opressores governamentais, tornando-se assim, submissa a interesses desacreditados da educação. Uma das melhores alternativas para a escolha de gestores é a eleição direta da comunidade, no sentido de ser a maneira mais flexível dentro do processo de democratização. No entanto, segundo Lück (2011, p. 77):

Cabe lembrar que não é a eleição em si, como evento, que democratiza, mas sim o que ela representaria, como parte de um processo participativo global, no qual ela

⁵ Os tipos de ingresso ao cargo de diretor que atendem às determinações do inciso I do § 1º do artigo 14 da Lei Nº 14.113/2020: processo seletivo qualificado; por processo seletivo qualificado e eleição; e concurso público.

corresponderia apenas a um momento de culminância num processo construtivo e significativo para a escola. Ao se promover a eleição de dirigentes estar-se-ia delineando uma proposta de escola, um estilo de gestão e se firmando compromissos coletivos para levá-los a efeito de forma efetiva.

Partindo desses argumentos, ainda há muito a se discutir sobre os meios pelos quais os gestores devem ocupar esse cargo. É necessário salientar que “o diretor” sozinho não consegue atingir as metas de um aprendizado de qualidade. A figura do coordenador pedagógico, do supervisor e do orientador é fundamental para a composição de parceria da gestão escolar, além do apoio da comunidade. “A crescente complexidade do trabalho pedagógico levou a instituição de funções diferenciadas nos sistemas de ensino e nas escolas, sendo elas atribuídas a profissionais diversos.” (Lück, 2008, p. 87).

Na próxima subseção é apresentada as concepções de gestão democrática e participativa, prevista para sua concretização nos documentos como a LDBEN/96 e os planos municipais, estaduais e nacional de educação, em busca dos desejos sociais de desenvolvimento, qualidade e igualdade educacionais.

2.4 Gestão escolar democrática e participativa

O novo paradigma da administração escolar chama-se gestão democrática e participativa, pois é onde surgem os processos de participação na elaboração do projeto político pedagógico, grêmios escolares, implementação de conselhos e integração de pais e professores.

Na concepção democrático-participativa de gestão, considerada a mais adequada pelos estudiosos e muito propalada pelos educadores-gestores, acentua-se a participação de todos na definição dos objetivos comuns, por meio de uma relação orgânica entre a direção e os membros da escola. Após a tomada coletiva de decisão, cada um deve assumir o seu papel na organização, pois ela depende das capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada e controlada (Alonso, 2007, p. 28).

O termo gestão democrática ganhou ênfase no contexto educacional, devido ao generalizado descontentamento com o ensino oferecido pela escola pública. As mudanças influenciaram na forma de funcionamento das escolas e mais especificamente no perfil de seus gestores que, durante muito tempo, foi percebido como aquele cuja função era determinar os caminhos pelos quais a instituição deveria trilhar, adotando em muitos casos uma postura autoritária. Essa postura passa a ser questionada, principalmente durante a década de 90, tendo em vista a necessidade de democratização das oportunidades

educacionais e das formas de gestão da escola pública. Assim sendo, a gestão democrática surge com o propósito de substituir o paradigma tradicional autoritário.

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas (Lück, 2011, p. 23-24). O gestor que adota essa linha de trabalho deve ter interesse em aproximar-se da comunidade, compreender seus anseios e suas necessidades e conhecer o papel da escola dentro dela, estando também antenado com as mudanças sociais.

São nas características educacionais da gestão democrática, que podemos encontrar as possibilidades de mudança. Prevalecendo o espaço pedagógico rico em alternativas de aprendizagem para a cidadania, o espaço coletivo onde se partilha o poder e as tomadas de decisões, assumindo um papel articulador da democracia organizando e mobilizando a comunidade escolar, assim o gestor irá trazer uma nova escola, democrática e de qualidade para todos. No entanto, em algumas comunidades, os gestores escolares são forçados a resistir aos tipos de mudanças que os grupos dominantes não querem que ocorram.

A despeito disso, introduzir mudanças ou ampliações no papel do gestor escolar não é simples, esbarra em dificuldades e resistências dos educadores presos à concepção funcionalista e burocrática da escola. Desse ponto de vista, as funções do dirigente escolar concentram-se em atividades administrativo-burocráticas sem ligação com o pedagógico. Essa concepção dualista das funções existentes na escola coloca toda a responsabilidade pelo desempenho pedagógico no trabalho docente, como se as condições organizacionais e funcionais nada tivessem a ver com o trabalho docente e a aprendizagem dos alunos. Essa visão não se sustenta atualmente e os gestores são os responsáveis diretos por todo o desempenho escolar, isto é, pelos alunos e pelo conceito que a escola desfruta na comunidade (Alonso, 2007, p. 31).

A Lei 9.394/96 deixa clara a forte tendência à democratização do sistema escolar conforme os artigos 12, 14 e 15. O Artigo 12 menciona que os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aulas estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

- V – prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processo de integração da sociedade com a escola;
 - VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
 - VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei.
- Art. 14 – os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 - II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.
- Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (Brasil, 1996).

Os princípios de gestão democrática, no ensino público, em seu texto constitucional, instituem, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participar de todos os que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A gestão democrática é citada na lei como um dos sete princípios necessários para se ministrar o ensino no país. No entanto, segundo Hora (2007, p. 20), “[...] a consolidação de uma gestão democrática no interior da escola não é um processo espontâneo e fácil”. Nesse caso, a gestão democrática não é um processo tão simples, mas também não é complexo e impossível de ser realizado, pois é uma ação construída por todos da escola, exigindo ações concretas na realização do projeto político pedagógico, conselho escolar, planejamento e outras ações que envolvem a participação de todos. Visto que, construir uma gestão democrática e participativa exige tempo e planejamento e dá mais trabalho do que simplesmente agir de forma diretiva.

Porém, a gestão democrática e participativa que tanto se preconiza, deve crescer e ser ainda mais aceita por parte do grupo escolar formado por educadores, gestores e comunidade em si. E de acordo com Amaral (2010, p. 95):

[...] nossos educadores já não abrem mão da escola democrática. Ainda que ela não esteja implantada em todas as escolas brasileiras, por diferentes motivos, o discurso dela está presente em todos os sistemas educacionais. Junto com ela, outras facetas do discurso democratizante: educação inclusiva; pedagogia diferenciada; avaliação formativa; Projeto Político-Pedagógico; colegiados escolares; trabalho coletivo, entre outras.

Todavia, essa participação pode não se consolidar na gestão e nas propostas pedagógicas, devido ao projeto político pedagógico se caracterizar como um documento burocrático ao privilegiar a uniformidade, homogeneidade, os interesses privados em

detrimento dos coletivos e públicos incorporando práticas de programas empresariais. Pela falta de formação ética e política dos gestores, é que a tendência democrática e participativa pode se perder descaracterizando o sistema educacional almejado. Contudo, é necessário que educadores e gestores se reeduquem na perspectiva de uma ética e de uma política no sentido de criar formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que todos pensam e desejam para a escola.

É indispensável lutar para manter as conquistas democráticas constitucionais, buscando ir além e comprometendo-se com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e do Estado. Bussmann (2007) relata que caminhar na direção da democracia na escola, construindo sua identidade como espaço-tempo pedagógico com organização e projeto político próprios, com base nas convicções que envolvem o processo como construção coletiva, supõe e exige: conhecimento da realidade escolar baseado em diagnóstico sempre atualizado e acompanhado; análise de avaliação diagnóstica para criar soluções às situações-problema da escola, dos grupos e dos indivíduos; planejamento participativo que aprofunde compromissos, estabeleça metas claras e exequíveis e crie consciência coletiva com base nos diagnósticos; clarificação constante das bases teóricas do processo, com revisão e dinamização contínuas da prática pedagógica à luz dos fundamentos e das diretrizes do currículo, da metodologia, da avaliação, dos conteúdos, das bases da organização escolar, do regimento, dos mecanismos de participação, do ambiente e do clima institucional, das relações humanas, dos cronogramas de estudos e de reuniões; atualização constante do pessoal docente e técnico (funcionários de todos os setores: secretária, bibliotecária, merendeira) inserida em um processo de formação continuada; coordenação administrativo-pedagógica competente e interativa que estimule, planeje, comande, avalie, apoie e dialogue continuamente.

Por fim, a gestão escolar deve ter em mente que o educando não aprende apenas na sala de aula, mas na escola como um todo, pela maneira como é organizada, liderada, pelas ações promovidas, pelo relacionamento da equipe e comunidade, pela posição diante dos problemas educacionais e sociais, dentre outros aspectos. Dessa forma, a participação do corpo docente e comunidade, na gestão da escola, se torna uma condição indispensável na qualidade do processo de ensino e de aprendizagem, construindo um ambiente favorável às práticas democráticas de ensino. Gerar e conservar esse ambiente democrático, que une participação e ação, é um dos principais desafios da educação contemporânea e um dos caminhos necessários na busca pela qualidade do ensino.

Por conseguinte, a construção coletiva e participativa do projeto político pedagógico, partindo das necessidades reais, deve romper com culturas centralizadoras, pois o autoritarismo, o egoísmo e individualismo são opositores aos princípios de diálogo e envolvimento da comunidade, onde possibilitam a concretização da gestão democrática e participativa.

O segmento de gestão escolar se constitui numa temática que se preocupa com a descentralização da escola. Para isso, mecanismos são criados para garantir que as decisões sejam tomadas coletivamente, de modo que venham incentivar a promoção de mudanças no âmbito da escola de cima para baixo, ou seja, mudanças a partir da gestão, a favor de uma prática comprometida com uma educação de qualidade com ações inovadoras.

Um desses mecanismos é o documento que se consolida ao detalhar objetivos e ações do processo da escola a ser desenvolvido por todos que fazem parte dela. Esse, portanto, é chamado de Projeto Político Pedagógico (PPP). Para Veiga (2007, p. 13),

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. [...]. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Esse projeto com dimensão política, não é responsabilidade somente da gestão da escola, unilateral, mas um projeto construído com o coletivo. Dessa forma, o Projeto Político Pedagógico passa a ser uma construção participativa e coletiva, no intuito de que as pessoas se sintam responsáveis pela escola e pela sua finalidade maior, que é formar cidadãos críticos, reflexivos, construtivos e participantes ativos da sociedade. Assim, para Neves (2007, p. 110), o projeto político pedagógico é considerado:

[...] um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) em sua dimensão política e pedagógica deve ser compreendido em sua totalidade de renovação educacional, pois compreende os objetivos e metas a serem alcançados pela escola, com a participação coletiva, para alcançar os caminhos traçados e cumprir a função social da instituição.

Para tanto, o PPP é de extrema importância para a consolidação da gestão democrática nas escolas da rede pública, já que, o caráter participativo de sua elaboração permite aos colaboradores envolvidos na escola, debater os reais problemas que se apresentam no seu cotidiano e, conseqüentemente, apontar as possibilidades existentes para transformar a realidade. “A autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte própria da natureza do ato pedagógico. A gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico.” (Gadotti, 2004, p. 34).

Contudo, a existência do projeto político-pedagógico deve representar uma ruptura com algumas práticas atuais de “fazer gestão”, convocando a participação da sociedade. A voz da comunidade, dos professores, pais, alunos e demais funcionários da escola é indispensável para adaptar o projeto à realidade. A ausência de envolvimento dos pais e da comunidade em geral nos assuntos da escola afeta a dinâmica social que a escola deve proporcionar. Nesse sentido, o projeto é o meio pelo qual a comunidade escolar pode intervir de maneira coerente nos objetivos e nas práticas da escola. Essa mobilização é, por excelência, tarefa do gestor.

A visão acerca do projeto pedagógico depende claramente da concepção que as escolas possuem, construída pelos sujeitos a respeito do indispensável documento que orienta as ações escolares da instituição. Assim sendo, o primeiro passo para sua construção é a mudança de pensamento de todos os membros da comunidade escolar, deixando de ver a escola pública apenas como um aparelho burocrático do Estado.

No projeto político pedagógico se fazem presentes os principais elementos que materializam a sua relevância para o desenvolvimento de uma escola que priorize a realidade em que se insere para a condução do seu processo pedagógico, bem como para sua gestão. “Desta forma aquilo que a escola tem de específico em sua cultura interna – isto é, a sua identidade – estaria preservado tanto no sentido de agir com base nesta realidade como no sentido de ter clareza na identificação de suas reais necessidades.” (RESENDE, 2007, p. 54). Sendo assim, o projeto político pedagógico, não é estático, a própria dinâmica social e as expectativas dos sujeitos para com a educação são elementos que devem solucionar o sentido do mesmo, pois representa a intenção de que a escola possui a partir do conhecimento de sua realidade e dos alunos.

Dessa forma, quando a escola incorpora a importância de elaborar um projeto pedagógico para direcionar política e didaticamente suas atividades, com ela surge a necessidade de avaliar o processo de execução das atividades globais da escola, verificando se seu compromisso com a formação do cidadão está de fato sendo cumprido, se os profissionais

sociais estão participando dessa transformação e, principalmente, se todos estão preparados para contribuir com a construção de uma escola idealizada a partir de sua comunidade. Em detrimento disso, o projeto deve ser revisto e ajustado, se necessário, anualmente. Outrossim, “A construção do projeto político pedagógico requer continuidade das ações, descentralização, democratização do processo de tomada de decisões e instalação de um processo coletivo de avaliação de cunho emancipatório” (Veiga, 2007, p. 33).

Sonhar com um futuro melhor é também nos preocuparmos com as possibilidades que serão apresentadas para os alunos, com a escola atuando e refletindo sobre suas práticas diárias, podendo assim, pensar sobre os novos caminhos a serem seguidos. Nesse contexto, Libâneo (2008, p. 161) afirma que “Para isso, é preciso prever e antecipar ações, organizando as formas de intervenção e atuação numa realidade que, pela natureza, é mutável. Isso significa que o projeto é ao mesmo tempo um desejo, uma utopia, e uma concretização”.

Portanto, o Projeto Político Pedagógico deve incorporar desejos de construção de uma escola que venha defender e atender às necessidades de uma educação de qualidade, com objetivos comuns da comunidade, professores, alunos e funcionários colaboradores, seguindo assim, rumo à maior autonomia e participação dentro do segmento da escola.

O próximo capítulo abordará sobre política de avaliação e indicadores de qualidade da educação, ponto muito discutido na atualidade pela dimensão do seu impacto social e educacional. Dessa forma, compreender como os gestores escolares podem contribuir para a promoção dessa qualidade e os indicativos de como mensurá-la, é um caminho para torná-la possível de ser atingida e mantida em nossas escolas.

3 POLÍTICA DE AVALIAÇÃO E INDICADORES DE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA

O debate sobre “qualidade” recebeu mais destaque na década de 1990, período em que as reformas educativas influenciadas pelo mercado empresarial de produtividade e competição interferiram nas políticas públicas educacionais. Nessa concepção, buscavam-se resultados mensuráveis e com isso foi estabelecido programas de avaliação em larga escala, com o objetivo de aferir a qualidade do ensino por intermédio do rendimento de aprendizagem.

A qualidade da educação tem uma estreita ligação com o papel do gestor escolar. Sabe-se que ele não é o único responsável pelos resultados (sejam eles positivos ou negativos) da escola, no entanto, o seu papel tem grande influência e impacta diretamente na organização, na articulação e na coordenação das ações. A formação sólida do gestor escolar pode lhe garantir competência técnica, e aliada à escolha democrática pela participação da comunidade, pode levar a escola a caminhos na direção da qualidade da educação. Segundo Lück (2009, p. 12):

Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

A consolidação da gestão democrática é fundamental para se alcançar qualidade na educação, como determina o artigo 206 da Constituição Federal Brasileira, bem como o artigo 3º inciso VIII da LDBEN. Vale destacar que os discursos assumidos pelos gestores das escolas geralmente são favoráveis à gestão democrática, no entanto, sabe-se que muitos desses profissionais reproduzem práticas autoritárias, inclusive alguns não são escolhidos pela comunidade escolar e, mas por indicação política/partidária do governo municipal.

Nesse sentido, dada a importância atribuída ao papel do gestor escolar, a qualidade da educação aparece fortemente associada ao trabalho que esse profissional desempenha. Embora outros fatores sejam determinantes no atendimento educativo, o trabalho do gestor mantém uma estreita relação com a qualidade da educação.

A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento. Este é um desafio que os sistemas, redes de ensino, escolas e profissionais enfrentam e passam

a se constituir na ordem do dia das discussões sobre melhoria da qualidade do ensino. (Lück, 2009, p. 12).

Planejamento apropriado, organização institucional, participação ativa da comunidade na tomada de decisões e na construção do projeto político e pedagógico, dentre outras, são ações que impactam e contribuem para a oferta de uma educação de qualidade.

Sendo assim, passamos para o próximo tópico, cujo eixo trata sobre as políticas de avaliação da educação básica, em especial as de larga escala numa perspectiva para além das provas e responsabilizações.

3.1 Políticas de avaliação da educação básica

Quando se pensa sobre avaliação educacional brasileira, historicamente vemos esse debate direcionado para o desempenho do aluno, a aprendizagem e a organização da escola. Ao passar dos anos é possível constatar que a avaliação do desempenho dos alunos sofreu algumas variações, passando pela contribuição do processo de ensino e verificação da aprendizagem do estudante. Atualmente, desde o ano de 2007 com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), esse desempenho escolar do aluno é considerado um indicador de qualidade da educação pública.

As expressões avaliação, índices e indicadores estão sempre associados à educação de qualidade. As avaliações externas são utilizadas como instrumento de política pública, com a finalidade de analisar a qualidade das escolas brasileiras. Salientamos, contudo, que as relações não se estabelecem de forma linear, isto é, avaliação positiva – educação de boa qualidade.

A Educação Básica, que é abarcada por três níveis de ensino, a Educação Infantil, o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, conta com o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para avaliar a Educação Básica brasileira, visando contribuir para a melhoria de sua qualidade, para a universalização do acesso à escola e oferecer subsídios concretos para a formulação, reformulação e o monitoramento das políticas públicas voltadas para a Educação Básica (Brasil, 2011). O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é um órgão do Ministério da Educação (MEC), responsável por estudar, pesquisar e coordenar a realização de diversos exames e provas de avaliação tanto da educação básica quanto do ensino superior. Seu objetivo é subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas voltadas para a esfera educacional.

Dada a importância de se discutir sobre os indicadores de qualidade, a subseção a seguir aborda essa temática relacionando também a contribuição do trabalho do gestor escolar para o alcance da educação de qualidade que tanto se almeja.

3.2 Indicadores de qualidade da educação básica

Os indicadores de qualidade da educação têm como objetivo básico auxiliar as instituições na avaliação, autoavaliação e na melhoria da qualidade da escola, sinalizando os aspectos da realidade baseado em dimensões que constituem elementos fundamentais para a reflexão sobre qualidade. Dessa forma, os indicadores permitem mensurar a qualidade do ensino, bem como os pontos fortes e frágeis da escola. Os dados revelados pelos indicadores permitem às escolas delimitar as prioridades e metas no intuito de promover a melhoria progressiva do ensino e da gestão educacional.

O Plano Nacional de Educação, no art. 11, aponta duas vertentes de indicadores para avaliação da qualidade da educação básica e para a orientação das políticas públicas que são:

I - indicadores de rendimento escolar, referentes ao desempenho dos (as) estudantes apurado em exames nacionais de avaliação, com participação de pelo menos 80% (oitenta por cento) dos (as) alunos (as) de cada ano escolar periodicamente avaliado em cada escola, e aos dados pertinentes apurados pelo censo escolar da educação básica;

II - indicadores de avaliação institucional, relativos a características como o perfil do alunado e do corpo dos (as) profissionais da educação, as relações entre dimensão do corpo docente, do corpo técnico e do corpo discente, a infraestrutura das escolas, os recursos pedagógicos disponíveis e os processos da gestão, entre outras relevantes. (Brasil, 2014).

Os principais indicadores educacionais segundo o INEP incluem o cenário sócio demográfico, o desempenho e rendimento escolar, a gestão, média de alunos por turma, distorção idade-série, adequação da formação docente, condições de ensino. O INEP é o responsável por calcular e publicar esse conjunto de indicadores, pois são relevantes instrumentos para acompanhamento e monitoramento panorâmico dos sistemas de ensino.

A meta 7 do PNE, relativa ao fomento da qualidade da educação básica, pretende na estratégia 7.4 incentivar o processo de autoavaliação das escolas através de instrumentos de avaliação orientadas por dimensões “destacando-se a elaboração de planejamento estratégico, a melhoria contínua da qualidade educacional, a formação continuada dos(as) profissionais da educação e o aprimoramento da gestão democrática” (Brasil, 2014).

Desde 2003, algumas organizações atuantes no campo educacional como Ação Educativa, Unicef (Fundo das Nações Unidas para a Infância), Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e o Ministério da Educação (MEC) se reuniram em colaboração e construíram indicadores de qualidade, os chamados “índices”.

Para Soares e Alves (2013, p. 149),

O fundo das Nações Unidas para a Infância (Unicef) recomenda que a organização escolar deve ser monitorada com indicadores de seis dimensões: alunos: foco nos direitos dos alunos; ambiente: infraestrutura adequada às suas funções; conteúdo: relevância e pertinência; processos: adequados e compatíveis com a comunidade atendida; resultados: qualidade e equidade; custos: eficiência nos gastos.

Esses indicadores são constituídos baseados em itens da qualidade da escola chamados de dimensões. Cada dimensão é organizada por um grupo de indicadores, que por sua vez são formados por perguntas referentes a práticas, atitudes ou situações que devem ser respondidas classificando-as em boa, média ou ruim. Portanto, esse instrumento auxilia as escolas na autoavaliação da instituição de maneira que a comunidade escolar, alunos, funcionários, participem ativamente colaborando de forma democrática nesse momento.

A mobilização em busca de uma escola de qualidade é de responsabilidade de todos: professores, pais, mães, diretores, alunos, funcionários, comunidade, conselheiros, ONGs, universidades, enfim todos que se relacionam com a escola. As versões dos indicadores para a educação básica são: Ensino Fundamental (2004), para a Educação Infantil (2009), para o Ensino Médio (2018) e para as Relações Raciais na escola (2012).

Uma das bases para uma boa gestão é a concretização do monitoramento de seus processos e avaliação dos resultados obtidos. A partir dos processos de monitoramento e avaliação, os quais são realizados de maneira sistemática e contínua, é exequível estabelecer ritmo nas ações, promover possíveis correções de rumo, reforçar ações efetivas e melhorar resultados. Se efetivados de forma articulada e participativa, o monitoramento e a avaliação, ganham engajamento dos profissionais da educação para o alcance dos objetivos e resultados satisfatórios, pois ao tomarem conhecimento da situação atual e a projetável a ser atingida, a equipe sentirá parte do processo.

Os resultados de desempenho da escola correspondem a um desdobramento de monitoramento e avaliação, tendo em vista que eles oferecem elementos para a verificação das aprendizagens com fins pedagógicos. Sobre isso, Lück (2009, p. 56) afirma que “[...]os resultados de desempenho de uma escola, oferecem elementos para a sua verificação direta. Realizar gestão de resultados representa, efetivamente, o interesse específico da gestão na aprendizagem dos alunos”.

Libâneo (2008, p. 105) diz que “[...] a tarefa essencial da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem que, mediante práticas pedagógico-didáticas e curriculares, propiciam melhores resultados de aprendizagem dos alunos”. A melhor gestão é aquela em que a qualidade esteja presente, a que procura elevar os melhores resultados educacionais dos alunos, pois gestão e qualidade devem andar lado a lado. Fazer com que o aluno aprenda é objetivo maior do gestor e da educação no geral.

Abordar o tema sobre qualidade da educação vai muito além do que tentar definir e conceituar o que seja essa “qualidade”. Na seção a seguir apresentaremos algumas concepções que embasam os estudos sobre qualidade na tentativa de compreender sobre a complexidade dessa tônica.

3.3 A (in)definição do conceito de qualidade da educação

Muitas são as respostas dadas à pergunta: o que é qualidade da educação? Algumas respostas têm significados parecidos, outras variam em detalhes, diversas apresentam diferenças consideráveis. O conceito de qualidade no âmbito da educação engloba as estruturas, os processos e os resultados educacionais. Tratar sobre o tema qualidade na educação é complexo, pois há um conjunto de variáveis que interferem na qualidade da educação nos aspectos do campo político, social, econômico, filosófico, cultural, entre outros, observando ainda que as concepções sobre qualidade mudam ao longo do tempo.

Assim, tratar da qualidade da educação:

[...] significa melhorar a vida das pessoas, de todas as pessoas. Na educação a qualidade está ligada diretamente ao bem viver de todas as nossas comunidades, a partir da comunidade escolar. A qualidade na educação não pode ser boa se a qualidade do professor, do aluno, da comunidade é ruim. Não podemos separar a qualidade da educação da qualidade como um todo, como se fosse possível ser de qualidade ao entrar na escola e piorar a qualidade ao sair dela (Gadotti, 2013, p. 2).

Os principais documentos legais trazem em seu bojo que o ensino deve ser ministrado com vistas a garantia de padrão de qualidade, na Constituição Federal de 1988 em seu artigo 206, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9.394/96) no artigo 3º e no Plano Nacional da Educação (PNE) no artigo 2º, vale destacar que esses documentos não definem um padrão único de qualidade. No entanto, Dourado e Oliveira (2009, p. 207) destacam que:

[...] é fundamental estabelecer a definição de dimensões, fatores e condições de qualidade a serem considerados como referência analítica e política no tocante à melhoria do processo educativo e, também, à consolidação de mecanismos de

controle social da produção, à implantação e monitoramento de políticas educacionais e de seus resultados, visando produzir uma escola de qualidade socialmente referenciada.

Nesse aspecto, pode-se afirmar que não existe um conceito ou modelo estático para qualidade da educação. Porém, há caminhos que podem ser trilhados em busca do alcance dessa qualidade, como: a valorização dos profissionais da educação abrangendo a formação docente e remuneração, melhores condições físicas e estruturais dos ambientes escolares, concretude da gestão democrática, avaliação da aprendizagem como diagnóstico para redirecionamento das práticas educativas, dentre outros tantos aspectos.

Segundo Dourado e Oliveira (2009), a qualidade da educação envolve dimensões extra e interescolares, considerando os diferentes sujeitos, a dinâmica pedagógica no processo de ensino-aprendizagem, os currículos, as expectativas de aprendizagem. Nas dimensões extraescolares envolvem dois níveis: o espaço social (socioeconômico e cultural dos sujeitos) e as obrigações do Estado (relacionados aos direitos dos cidadãos e ao que cabe ao Estado garantir). As dimensões interescolares são divididas em quatro planos: o plano do sistema – condições de oferta do ensino; O plano de escola – gestão e organização do trabalho escolar; O plano do professor – formação, profissionalização e ação pedagógica; O plano do aluno – acesso, permanência e desempenho escolar. Os autores ao definirem essas dimensões consideram que elas devem se articular para a efetivação de uma política educacional voltada à garantia de escola pública de qualidade para todos e em todas as modalidades e níveis de ensino.

Essa vertente abordada por Dourado e Oliveira (2009), revela que o movimento em prol da qualidade da educação é muito mais complexo e abrangente, pois envolve nessa busca, um conjunto de fatores que interferem na consolidação de uma escola de qualidade.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é pauta do próximo tópico, do qual não pode faltar quando o assunto é qualidade, avaliação e políticas públicas.

3.4 O IDEB como indicador de qualidade

As médias de desempenho dos estudantes analisadas pelo Saeb, considerando as taxas de aprovação, reprovação e abandono, integram o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Criado em 2007, o IDEB nasce com o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, por meio do Decreto n. 6.074, de 24 de abril de 2007, com o intuito de aferir o cumprimento de metas para a melhoria da qualidade da educação e diagnosticar/nortear ações políticas que almejam a melhoria do sistema educacional. Nessa

perspectiva, as avaliações em larga escala produzem indicadores educacionais e permitem monitorar as escolas e analisar a qualidade delas.

Criado para medir a qualidade das escolas, das demais redes de ensino e as avaliações que o compõem, o IDEB, de fato, tem função diagnóstica, pois possibilita identificar os indicadores dos problemas educacionais. Porém sabemos que a avaliação deve ir além de diagnosticar os problemas, pois a avaliação requer mudanças, tomada de decisões em seu sentido pleno. O IDEB é considerado como indicador de qualidade da educação e norteador para melhoria da qualidade das escolas brasileiras. Mas, também, pode ser visto como um indicador de problemas educacionais brasileiros, já que ele tem nos possibilitado constatar muito mais as limitações e percalços na educação, e nos processos pedagógicos, inclusive provocados por ele ou como consequência de sua existência, mesmo que teoricamente tenha como intuito melhorar a qualidade do ensino público brasileiro.

Mesmo que se alcance a meta, isso não significaria que o país superou as dificuldades e problemas enfrentados pelas escolas do país, visto que, os números não dão conta de toda problemática existente na educação, seja no âmbito nacional ou local, pois esses índices nem sempre traduzem a realidade e o contexto da escola, visto que vários fatores cercam a escola e seu cotidiano.

As provas em larga escala deveriam identificar o que precisa ser melhorado na educação básica, mas ao contrário, proporcionam a competição entre as escolas, na busca de melhores resultados para corresponder às exigências do Estado quanto à elevação dos índices e a conquista de bônus e não a busca primeira pela qualidade da educação. A escola e seus atores passam a ser responsabilizados pelos resultados educacionais, a gestão escolar passa a ser responsável pelo bom ou mal resultado da escola e atrelado a isso o processo de ensino e de aprendizagem, os processos didáticos e pedagógicos perdem o foco. Esses resultados norteiam ações da gestão escolar direcionando a construção do planejamento escolar a partir dos conteúdos dessas avaliações, e ainda, a organização de simulados objetivando a preparação dos estudantes e a não reprovação deles para não comprometer o resultado das escolas, já que a reprovação é um indicador que influencia na média do IDEB.

A gestão escolar e os professores de cada escola são responsabilizados pelos seus resultados obtidos por meio das avaliações em larga escala. Nesse modelo de gestão no qual a comunidade escolar, gestores, professores e alunos são responsabilizados pelo bom ou mau resultado, a discussão sobre qualidade que deveria ser no âmbito político, passa a ser individual e técnica, obedecendo assim à lógica competitiva e individualista do mercado. Dessa forma, a política educacional supervaloriza os resultados quantificáveis que não levam

em conta o contexto escolar e os processos de ensino e aprendizagem. E a avaliação que deveria ser um instrumento político e pedagógico, passa a ser um instrumento de controle e de regulação, que mede e hierarquiza.

Nesse contexto, a qualidade de ensino está relacionada apenas a resultados e notas alcançados a partir de avaliações externas, ou seja, deixa de lado outros fatores que compõem essa dimensão, tendo em vista que qualidade não é um conceito único.

O conceito de qualidade, nessa perspectiva, não pode ser reduzido a rendimento escolar, nem tomado como referência para o estabelecimento de mero ranking entre as instituições de ensino. Assim, uma educação com qualidade social é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extra-escolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar. (Dourado, 2007, p. 940)

A forma de gestão da escola, o sentimento que envolve os professores em sua profissão e a condição salarial deles, a dimensão infraestrutura da escola, o contexto sociocultural em que escola está localizada, e ainda a condição econômica dos estudantes, são fatores que influenciam na qualidade da educação que o IDEB não abrange.

A nível de Estado, atualmente, o Pacto pela Aprendizagem do Maranhão é uma ação estratégica da política educacional do programa Escola Digna aprovado pela Lei 10.995, de 11 de março de 2019. O pacto pela aprendizagem foi instituído pelo Decreto nº 34.649 de 02 de janeiro de 2019 cujo objetivo é “fortalecer o regime de colaboração entre a Secretaria de Estado da Educação e as Secretarias Municipais de Educação, por meio do desenvolvimento de ações voltadas à melhoria dos indicadores e à concretização das metas do Plano de Educação” (Maranhão, 2019). Uma das ações do Pacto pela Aprendizagem é a oferta de formação, a nível de aperfeiçoamento, para os profissionais da educação. Nóvoa (2022, p. 68) afirma que:

A formação continuada não deve dispensar nenhum contributo que venha de fora, sobretudo o apoio dos universitários e dos grupos de pesquisa, mas é no lugar da escola que ela se define, se enriquece e, assim, pode cumprir o seu papel no desenvolvimento profissional dos professores.

As formações do Pacto pela Aprendizagem quando iniciou em 2019 aconteciam por meio da multiplicação nas redes de ensino, nos quais as equipes de articuladores pedagógicos regionais e municipais (APR's e APM's) participavam dos encontros formativos diretamente com a Secretaria de Estado e sequentemente os articuladores pedagógicos se responsabilizavam pelo repasse para gestores escolares (diretores, coordenadores, supervisores) e professores.

Atualmente, as ações formativas nas etapas da educação infantil e anos iniciais (alfabetização), acontecem por meio de ciclos formativos nos formatos de seminários, webinários, reuniões técnicas, grupos de estudos, dentre outras atividades. Juntamente com essa política educacional do PACTO, foi implementado, em 2019, pela Secretaria de Estado da Educação do Maranhão (SEDUC-MA) em parceria com o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF) o Sistema Estadual de Avaliação do Maranhão (SEAMA). São aplicadas avaliações em Língua Portuguesa e Matemática aos estudantes do 2º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e da 3ª série do Ensino Médio com o intuito de avaliar a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes da rede pública maranhense. As escolas municipais e estaduais fazem parte desse acompanhamento onde são aplicadas duas avaliações ao ano, uma no início (diagnóstica) e outra ao final do ano letivo (somativa).

Para que essa avaliação em larga escala se consolide como ferramenta fundamental para um diagnóstico sobre a qualidade da educação, é necessário que os gestores escolares e as equipes pedagógicas utilizem as informações dos resultados para realizar intervenções pedagógicas e assim alcançar melhoria na aprendizagem.

4 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR DA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS - MA

Esta seção tem como objetivo abordar a análise e discussão dos dados coletados no campo empírico, no intuito de apreender possíveis contribuições das ações dos gestores escolares para a qualidade da educação da rede pública de Vila Nova dos Martírios. A pesquisa aconteceu em nove escolas da rede municipal de ensino. Quanto aos sujeitos, a pesquisa contou com a participação de um gestor e dois professores de cada escola, em um total de nove gestores e dezoito professores. Mediante o comprometimento com as instituições e os sujeitos da pesquisa, as suas identidades não são reveladas, preservando desse modo, seus posicionamentos e garantindo o sigilo das instituições.

Com a contribuição dos autores que deram base teórico-conceitual à compreensão do fenômeno em foco, a dedicação analítica dada nesta seção permitiu perceber as nuances da gestão escolar e alguns aspectos relacionados ao perfil dos gestores escolares no município de Vila Nova dos Martírios - MA.

As concepções dos sujeitos entrevistados foram absorvidas por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada. Com os depoimentos obtidos, a análise aconteceu a partir das perguntas apresentadas pelos itens da entrevista com professores e gestores escolares, com as seguintes categorias: concepção sobre gestão escolar; perfil do gestor escolar; concepção sobre qualidade da educação e formações continuadas oferecidas pela SEMED. As análises baseadas nas categorias traçadas na pesquisa colaboraram em revelar o fenômeno pesquisado, levando em conta os inúmeros aspectos e a complexidade que os integram. A escuta com esses profissionais foi um critério adotado na pesquisa que permitiu uma investigação cuidadosa sobre o objeto de estudo, bem como sobre a possibilidade de colaborar para a mudança de concepção e de práticas sobre os processos de gestão.

A subseção a seguir, apresenta o lócus da pesquisa, revelando algumas informações históricas e educacionais do cenário em que a pesquisa empírica se desenvolveu.

4.1 Caracterização do Lócus da Pesquisa: o município de Vila Nova dos Martírios - MA

A cidade de Vila Nova dos Martírios – MA, está localizada na mesorregião do oeste maranhense, limitando-se com os seguintes extremos: ao Norte com o Estado do Pará na cidade de Rondon; a Oeste com o município de São Pedro da Água Branca; a Leste com o município de Cidelândia e ao Sul com o Estado do Tocantins na cidade de São Sebastião do

Tocantins. Geograficamente a cidade ocupa uma área territorial de 1.188,776 Km, o acesso rodoviário é pela MA 122 com distância da capital, São Luís, de 630 Km.

Com a chegada do primeiro morador, o Sr. Marcelino Cabral nos anos de 1970, outros moradores foram fazendo morada havendo um crescimento maior no povoado inicialmente denominado como distrito Vila Nova. O nome Martírios se deu pelo fato do difícil acesso ao povoado e as dificuldades que os moradores enfrentavam para se deslocar à cidade mais próxima para utilizar os serviços de saúde, compra de alimentos, dentre outros, devido a estrada ruim e de mata fechada.

A sua emancipação à categoria de município e distritos com a denominação de Vila Nova dos Martírios, deu-se pela Lei estadual nº 6.181, de 10 de novembro de 1994, desmembrando-se assim de Imperatriz até então sede no atual distrito de Vila Nova dos Martírios. De acordo com o censo demográfico de 2022, a população de Vila Nova dos Martírios é de 10.362 habitantes.

A cidade é atravessada pelo rio Martírio, o qual é um rio de grande importância para a população local devido ao seu aproveitamento para o lazer e atividades domésticas. As atividades econômicas do município estão centradas na agricultura e pecuária. Consequentemente são essas atividades que possibilitam o maior desenvolvimento do município nos seus diversos setores. A pecuária é a atividade predominante, destacando-se a criação de bovinos, suínos, equinos e o pescado, tendo com menos frequência a criação de ovinos, aves e caprinos. Já na agricultura, destacam-se os cultivos de arroz, milho, mandioca e feijão.

No setor secundário, observa-se um número razoável de estabelecimentos comerciais, os quais ganham a cada ano novas estruturas, sendo esses estabelecimentos comerciais distribuídos entre: hotéis, restaurantes, supermercados, açougues, farmácias, lojas, bares, serviços diversos entre outros.

A cultura no município tem suas origens na religiosidade, tendo como valores o resgate e a preservação das nossas raízes culturais. As manifestações culturais acontecem com maior relevância nas festividades evangélicas, católicas e juninas. Os eventos culturais mais significativos do município são Festejos da Igreja Católica, Festas Juninas, Argolinha, Reisado e Carnaval.

A rede municipal de ensino de Vila Nova dos Martírios é composta atualmente por 10 escolas, sendo 06 pertencentes à Zona Urbana e 04 à Zona Rural. Na cidade é ofertado o ensino médio em apenas uma escola estadual: Centro de Ensino Médio Josué Montello e o anexo na escola São Francisco no povoado Marcolândia.

Quadro 2 - Quantitativo de escolas das zonas: urbana e rural

Zona Urbana	Etapas	Total	Zona Rural	Etapas	Total
	Ensino Fundamental	03		Ensino Fundamental	02
	Educação Infantil	03		Educação Infantil	02

Fonte: Caderno de Orientações Pedagógicas (2023, p. 10).

Conforme descrito no Quadro 2, no âmbito público municipal, o segmento da Educação Infantil atende crianças com idade pró-infância de 1 a 3 anos e 11 meses, creche de 3 anos e pré-escola de 4 a 5 anos de idade em tempo parcial, totalizando 5 instituições conforme dados de 2023 da SEMED. A Educação Infantil está organizada em escolas exclusivas para Educação Infantil.

O Ensino Fundamental com duração de 9 anos foi implantado de forma gradativa a partir de 2006. Atualmente está consolidado em toda a rede de ensino, organizado segundo a Lei Federal nº 11.274 de 06 de fevereiro de 2006, que instituiu o Ensino Fundamental de nove anos de duração, com a inclusão das crianças de seis anos de idade. Sendo uma das grandes responsabilidades do Sistema Municipal de Educação, atende nos anos iniciais do 1º ao 5º ano e nos anos finais do 6º ao 9º ano. Não há retenção dos alunos do 1º para o 2º ano, etapa primordial da alfabetização, respeitando assim o tempo e o jeito de aprender de cada um.

No que se refere à quantidade de alunos matriculados em 2023 na rede pública de ensino de Vila Nova dos Martírios - MA, tem-se um total de 2.403. No corpo docente: 114 professores, 10 diretores, 4 vice-diretores e 21 coordenadores na rede de ensino. O Quadro 3 apresenta o quantitativo de matrículas separadas por etapa.

Quadro 3 - Matrículas da Rede Pública Municipal de Vila Nova dos Martírios ano 2023

Caracterização das matrículas	Quantidade de alunos matriculados
Creche	388
Pré-escola	298
Ensino fundamental - anos iniciais	927
Ensino fundamental - anos finais	750
Educação especial	18
Educação de Jovens e Adultos (EJA)	22
TOTAL	2.403

Fonte: A autora, a partir da base dos dados do setor de estatística da SEMED (2023).

Através desses números, pode-se constatar que a rede de ensino municipal possui mais estudantes nos anos iniciais do ensino fundamental, etapa correspondente a alfabetização e da faixa etária que vai de 6 a 10 anos de idade.

Sobre a equipe de gestores escolares, composta por coordenadores e supervisores, em sua maioria ingressam no cargo por meio de concurso público, já os diretores até o ano de 2022, foram escolhidos através de indicação direta da secretaria municipal de educação. No ano de 2023, por meio da Lei municipal nº 278/2022 de 09 de setembro de 2022, foi iniciado o processo de seleção com critérios técnicos de mérito e desempenho para o cargo de gestor escolar, por meio de avaliação escrita e prova de títulos. Cabe ressaltar, que essa mudança é decorrente da Lei nº 14.113/2020 que regulamenta o novo FUNDEB e estabelece para as redes públicas de ensino que melhorem os resultados educacionais e cumpram algumas condicionalidades para receber os recursos da complementação do Valor Aluno Ano por Resultados (VAAR). Uma dessas condições consta nos termos do inciso I do § 1º do Art. 14 da referida lei da seguinte maneira: “Provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho” (Brasil, 2020). Portanto, para os entes federativos participarem da distribuição do recurso do VAAR, além de indicar avanço no atendimento e na aprendizagem, precisam escolher o gestor da escola utilizando critérios técnicos de mérito e desempenho ou, com a participação da comunidade escolar entre candidatos aprovados em avaliação nos mesmos critérios de mérito e desempenho.

O Plano Nacional de Educação (PNE) instituído pela Lei nº 13.005/2014, válida na diretriz VI a “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública”, assim como a Constituição Federal que trata a gestão democrática da educação como princípio constitucional e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que reforça ao definir normas da gestão democrática com seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996). O PNE na meta 19, estratégia 19.1 relaciona a efetivação da gestão democrática com a nomeação dos diretores e diretoras de escola, através de critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar. (Brasil, 2014). Sobre esse quesito, se analisarmos o PNE 2014-2024 e a Lei nº 14.113/2020 encontra-se uma divergência entre elas, como pode ser observado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 - PNE e FUNDEB

Lei nº 13.005/2014 – PNE 2014-2024	Lei nº14.113/2020- FUNDEB
Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. 19.1) [...] respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar.	I - Provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho, ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho;

Fonte: PNE 2014-2024 (Brasil, 2014) e Lei 14.113/2020 (Brasil, 2020).

Comparando os dois textos sobre o mesmo assunto, observa-se que a Lei nº 14.113/2020 incluiu a conjunção gramatical “ou” e gerou mudança no sentido anterior dado pela Lei nº 13.005/2014. Na lei do Plano Nacional da Educação os “critérios técnicos de mérito e desempenho” e a “consulta pública à comunidade escolar” são inerentes para o provimento do cargo ou função de gestor escolar. Isso quer dizer que, esses dois processos em conjunto fazem parte de um mesmo procedimento que é a escolha para a função de gestor escolar. Na lei do FUNDEB, a substituição do “e” do PNE pela conjunção “ou” quebrou com essa dependência, fazendo com que a consulta pública à comunidade escolar ficasse como opcional e submetida aos critérios técnicos de mérito e desempenho. Nessa divergência, a lei do FUNDEB passa a incitar as redes de ensino a priorizar os critérios técnicos de mérito e desempenho e tornar facultativo a participação da comunidade escolar para a escolha dos gestores escolares.

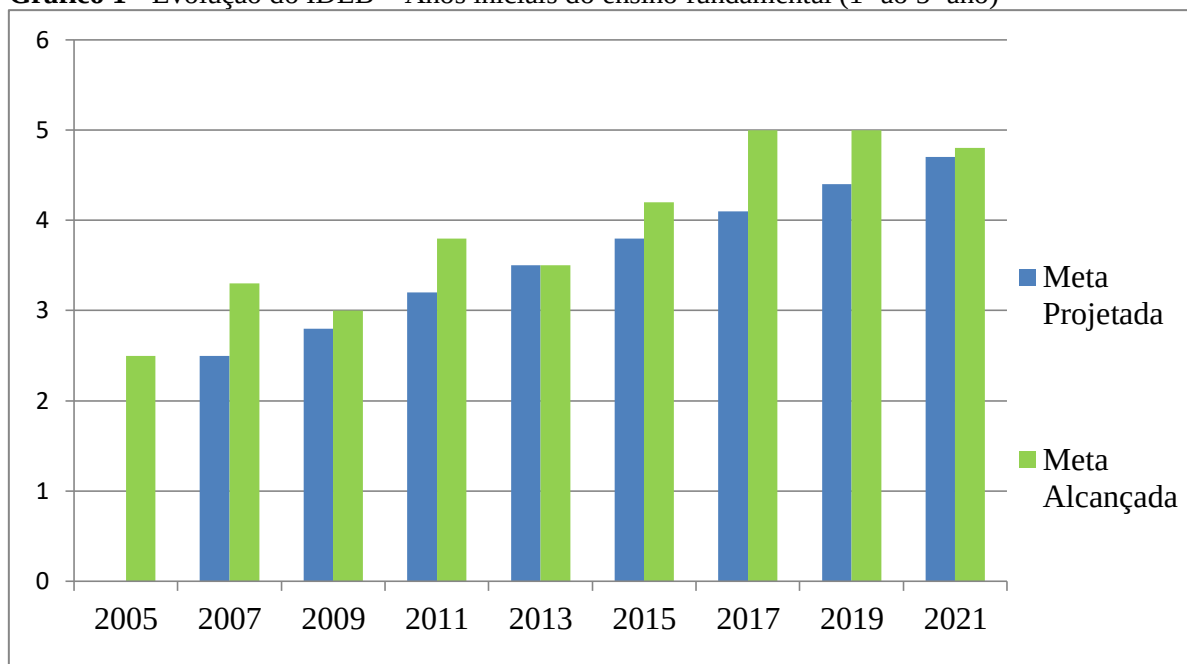
Esses critérios técnicos de mérito e desempenho na escolha dos dirigentes escolares variam muito de um lugar para outro, devido a autonomia das redes de ensino para definir suas próprias regras e critérios de mérito e desempenho. Algumas redes educacionais realizam o processo de seleção para diretores escolares por meio de análise e avaliação curricular com exigência de curso de formação em gestão, entrevista, prova teórica, apresentação de um plano de trabalho, tais processos conjugados ou não, se constituem como instrumentos para atender aos critérios de mérito e desempenho dos candidatos.

É necessário frisar que a experiência na docência é pré-requisito para qualquer atividade do magistério (professor ou especialista em educação), inclusive na função de direção, como disposto no artigo 67 da LDBEN § 1º “A experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino” e no § 2º “[...] são consideradas funções de magistério as exercidas por professores e especialistas em educação no desempenho de atividades educativas, quando exercidas em estabelecimento de educação básica em seus diversos níveis e modalidades, incluídas, além do exercício da docência, as de direção de unidade escolar e as de coordenação e assessoramento pedagógico.” (BRASIL, 1996).

O município de Vila Nova dos Martírios - MA não possui um sistema próprio de avaliação externa. No entanto, participa das avaliações realizadas pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e pelo Sistema Estadual de Avaliação do Maranhão (SEAMA), ambas aplicadas nos 2º, 5º e 9º anos do ensino fundamental.

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) é um indicador importante para apontar se a educação básica do país está progredindo e se desenvolvendo com qualidade. Para tanto, são definidas metas bienais para o país, para as escolas, os municípios e unidades da federação. Cada esfera com suas particularidades e metas específicas devem buscar atingir sua meta de forma que em conjunto favoreçam para que o país alcance no mínimo o resultado projetado. A projeção do país para o ano de 2021 era 6,0 para os anos iniciais, 5,5 para anos finais e 5,2 para o ensino médio. No entanto, os resultados respectivamente foram 5,8; 5,1; 4,2. Com esses resultados percebe-se o quanto foi abaixo das metas projetadas, evidentemente consequência da pandemia da covid-19, em que as escolas foram fechadas por um longo período e as aulas submetidas às limitações e percalços do ensino remoto.

No Gráfico 1, abaixo, são apresentados dados referentes às metas projetadas e os resultados do IDEB da rede pública do município de Vila Nova dos Martírios - MA apurados pelo Saeb de 2005 a 2021.

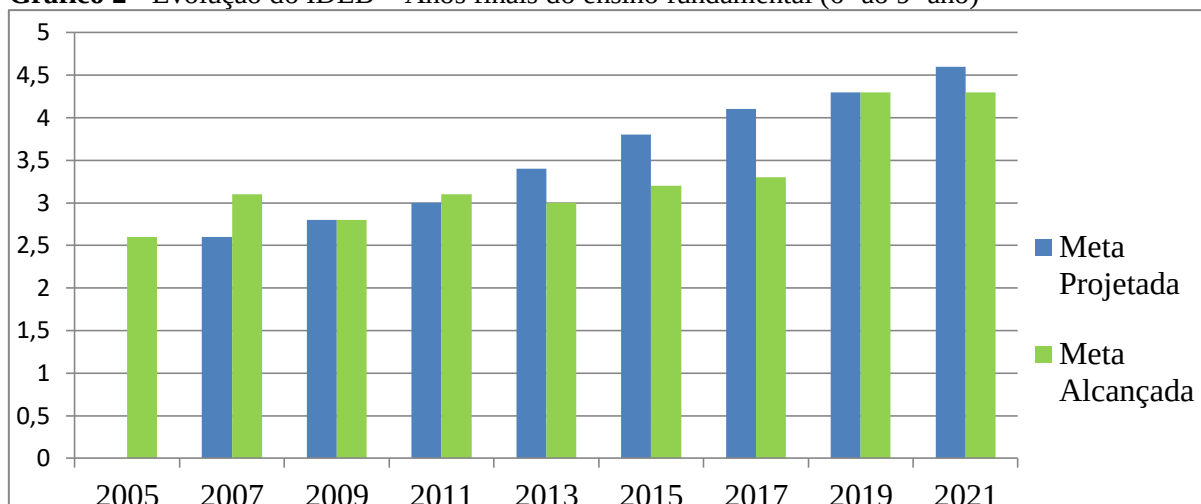
Gráfico 1 - Evolução do IDEB – Anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano)

Fonte: A autora, a partir da base de dados do QEdU (2023).

Os dados do IDEB nesse percurso de avaliações revelam no Gráfico 1, que se refere a evolução da etapa de anos iniciais da rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios, que as projeções foram superadas, isso quer dizer que o IDEB foi igual ou superior às metas projetadas. No entanto, o resultado positivo do referido indicador, não consegue revelar na totalidade, se há qualidade nos processos educativos do município, isso porque segundo Dourado, Oliveira e Santos (2007, p. 9):

[...] a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, e que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento de variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem e muito menos sem tais insumos [...].

Dessa maneira, é importante ressaltar que os resultados do IDEB não dão conta das peculiaridades dos contextos escolares submetidos a essa avaliação padronizada. A seguir o gráfico com a evolução relativa aos anos finais.

Gráfico 2 - Evolução do IDEB – Anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano)

Fonte: A autora, a partir da base de dados do QEdU (2023).

Por outro lado, os resultados dos anos finais apresentados no Gráfico 2, sinalizam a oscilação de desempenho, em que somente nos anos de 2007, 2009, 2011 e 2019 foram atingidas as metas, nos demais anos os resultados se mantiveram abaixo da meta almejada. Para tanto, o IDEB auxilia as redes, ao indicar as falhas e implementar políticas públicas no sistema educacional. Dourado (2007, p. 939) afirma que “Algumas políticas, programas e ações têm se desencadeado nos âmbitos federal, estadual e municipal, a fim de contribuir para a ampliação das oportunidades educacionais na educação básica, tarefa constitucionalmente de competência direta dos estados, Distrito Federal e municípios”. Alguns desses programas e ações podemos citar: Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA), Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares, Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs), o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). No Quadro 5, a seguir, tem-se os resultados e metas da rede pública estadual dos anos iniciais do ensino fundamental.

Quadro 5 - Metas e Resultados do IDEB dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da rede pública do Estado do Maranhão

Maranhão	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Projeções Inep		2,8	3,1	3,5	3,8	4,1	4,4	4,7	5,0
IDEB	2,7	3,5	3,7	3,9	3,8	4,4	4,5	4,8	4,7

Fonte: A autora, a partir da base de dados do QEdU (2023).

Em relação aos resultados do IDEB dos anos iniciais do ensino fundamental da rede pública do Estado do Maranhão apresentados no Quadro 5 constata-se que os resultados foram satisfatórios atingindo a meta ou acima dela até o ano de 2019. No resultado do último IDEB, em 2021, o desempenho caiu em relação à edição anterior, provavelmente, pelas causas prejudiciais que escolas enfrentaram com a suspensão das aulas por conta da pandemia de COVID-19, em 2020 e 2021.

Quadro 6 - Metas e Resultados do IDEB dos Anos Finais do Ensino Fundamental da rede pública do Estado do Maranhão

Maranhão	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Projeções Inep		2,9	3,0	3,3	3,7	4,1	4,3	4,6	4,9
IDEB	2,8	3,2	3,4	3,4	3,4	3,7	3,7	4,0	4,2

Fonte: A autora, a partir da base de dados do QEdU (2023).

Já no Quadro 6, que apresenta as metas e projeções dos anos finais do ensino fundamental da rede pública do Estado, estão abaixo das metas projetadas desde o ano de 2013. Portanto, nos últimos anos os resultados do Estado têm permanecido com desempenho muito abaixo do esperado. É importante destacar que os resultados do IDEB oferecem informações que permitem ser pontos de partida para as análises pertinentes dos processos assertivos e os que precisam ser corrigidos em cada instituição.

Algumas ações estratégicas executadas em conjunto pela rede de ensino são capazes de contribuir positivamente, tais como: elaboração de um currículo comum para a rede; avaliações como ferramentas pedagógicas para alinhamento das ações; monitoramento constante das atividades delimitadas; planejamento dos gestores com foco no pedagógico; suporte das secretarias de educação; formação continuada para os profissionais da educação de acordo com as necessidades identificadas; dentre tantas outras. Nessa vertente, Dourado (2007, p. 941) descreve que:

[...] no intuito de melhorar a qualidade da educação brasileira que devem se situar as ações, mediadas por efetiva regulamentação do regime de colaboração entre a União, estados, Distrito Federal e municípios, objetivando, de fato, assegurar um padrão de acesso, permanência e gestão na educação básica, pautado por políticas e ações que promovam a educação democrática e de qualidade social para todos.

Após esse breve panorama dos principais indicadores de qualidade, considerando o contexto histórico do município de Vila Nova dos Martírios - MA, apresentaremos a seguir a análise e discussão dos dados coletados no campo empírico.

4.2 Análise dos dados de pesquisa sobre o perfil dos gestores(as) e professores(as)

Nos dados relacionados quanto ao perfil dos gestores escolares podemos constatar que no quesito formação dentre os nove entrevistados, cinco possuem graduação em história, três em pedagogia, e um em matemática. Com relação aos professores de um total de dezoito entrevistados, 50% são graduados em pedagogia, os outros 50% nas demais áreas específicas das licenciaturas. Das instituições de ensino em que foram cursados pelos gestores, cinco são privadas e quatro públicas. No quadro de professores não foi diferente, a maioria 80% são oriundos de faculdades particulares e os outros 20% de universidades públicas.

Essa realidade em que a maioria dos profissionais se graduaram em instituições privadas, pode ter relação com a distância da cidade até as universidades públicas mais próximas, que é de cerca de 115 km, tendo como opção faculdades privadas. Atualmente a cidade conta com o Programa de Formação de Professores Caminhos do Sertão da Universidade Estadual da Região Tocantina do Maranhão (UEMASUL), que oferta cursos de licenciatura em: Letras Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa, Pedagogia, Ciências Biológicas, Geografia e Matemática. Desde 2022 o programa iniciou na cidade tendo como objetivo proporcionar oportunidades de acesso ao ensino superior aos egressos do ensino médio e aos professores em exercício nas escolas públicas e municipais sem formação adequada, para o exercício da docência na Educação Básica fomentando a formação de professores reflexivos e atuantes na sociedade. A prefeitura também disponibiliza um transporte que leva diariamente estudantes da graduação para as faculdades na cidade de Imperatriz.

A formação continuada está relacionada ao aprimoramento do profissional após o término do curso de graduação, sendo ele por meio de atividades e cursos de atualização e extensão, cursos de especialização e aperfeiçoamento, cursos em nível de mestrado e doutorado. Essa formação após a graduação tem o intuito de atualizar e acrescentar conhecimentos relacionados à prática na área de atuação do profissional, aos quais necessitam ser vinculados às políticas e gestão da educação. A esse respeito, o Conselho Nacional de Educação (CNE) destaca que “a formação continuada deve se efetivar por meio de projeto formativo que tenha por eixo a reflexão crítica sobre as práticas e o exercício profissional e a construção identitária do profissional do magistério” (CNE, 2015, p. 34).

No quesito pós-graduação, todos os nove gestores são pós-graduados, sendo seis em cursos relacionados a área de gestão e os outros três em cursos específicos equivalentes à área específica da licenciatura. Nos dados dos professores, 60% possuem pós-graduação na

área da gestão educacional e os outros 40% cursos diversos como educação especial, séries iniciais e educação infantil. Diante dos dados, observa-se que há muitos profissionais pós-graduados na área da gestão escolar, o que nos leva a refletir e apontar duas possibilidades em relação ao interesse desse público pela gestão escolar: uma relacionada ao desejo de exercer as atividades relativas à gestão escolar e ocupação do cargo, e a outra com o intuito de aprofundar os conhecimentos na área.

O item relacionado ao tempo de docência dos gestores escolares foi constatado que sete têm mais de 15 anos de experiência como docentes e 2 profissionais com menos de 10 anos, portanto todos os gestores foram professores. No tempo de docência dos professores 90% exercem o cargo a mais de 10 anos e 10% menos que 9 anos. Todos os gestores são efetivos na função de professor da rede de ensino municipal, já no quantitativo de professores 16 são efetivos e 2 são vinculados por meio de contrato.

Em relação ao tempo como gestor escolar na rede municipal observou-se que todos exercem o cargo a menos de 3 anos. Já os professores 95% têm mais de 10 anos de experiência como docentes no município.

Sobre o tempo como gestor na atual escola, todos os gestores possuem o mesmo tempo de trabalho como gestor na rede. Quer dizer que o profissional está tendo essa primeira experiência na atual escola. No caso dos professores, 97% atuam há mais de 5 anos na unidade de ensino em que trabalham atualmente.

Usando a classificação da tabela do IBGE em relação ao sexo, cinco gestores são do sexo feminino e três masculinos. E dos professores entrevistados, 98% são mulheres, portanto a concentração maior é de mulheres no trabalho com a docência. A maioria dos gestores está na faixa etária entre 41 e 50 anos, enquanto os professores a faixa etária predominante é entre 31 e 40 anos. Tais dados iniciais do perfil dos entrevistados nos permitem, mapear quem são esses profissionais em relação a formação acadêmica, tempo de docência e como gestor escolar, faixa etária e sexo.

4.2.1 Concepção de gestão escolar

Gestão escolar consiste em um conjunto de práticas, processos e decisões administrativas e pedagógicas que buscam organizar, coordenar e otimizar o funcionamento de uma instituição de ensino. O objetivo primordial da gestão escolar é construir condições propícias para o desenvolvimento eficaz do processo de ensino e aprendizagem, promovendo um ambiente educacional saudável e eficiente. Para Cury (2007, p. 493), gestão:

[...] é um termo que provém do latim e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito e um dos substantivos derivado deste verbo nos é muito conhecido. Trata-se de gestatio, ou seja, gestação, isto é: o ato pelo qual se traz dentro de si algo novo e diferente: um novo ente.

Fundamentados no que constitui a gestão escolar, questionamos os gestores dessa pesquisa sobre a sua concepção de gestão escolar. A maioria das respostas foram curtas e com ênfase em citar o gestor como líder, relacionando preocupações nas áreas administrativas, financeiras e pedagógicas. Nas declarações dos professores sobre o assunto, pontuaram que a gestão é fundamental para o processo educativo, e que o gestor é o principal responsável por articular as demandas escolares.

Quando perguntamos se os gestores acreditam que a gestão democrática e participativa é consolidada na rede municipal, oito responderam que sim, mas com a ressalva de que se precisa discutir mais coletivamente sobre o assunto. Na visão dos professores, em sua maioria acreditam que a aplicabilidade da gestão democrática e participativa ainda é frágil e não consolidada, necessitando avançar nesse aspecto. Em meados da década de 1980 os movimentos em defesa da democratização e do reconhecimento da escola pública, buscavam efetivar um regime mais democrático e participativo nas escolas e no sistema de ensino. Com isso a gestão escolar ampliou seu espaço devido a essa busca de autonomia das escolas. A gestão democrática é um:

[...] processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do 'jogo' democrático e, conseqüentemente, do pensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessa, as práticas educativas (Dourado, 1998, p. 79).

Nesse cenário observa-se os entraves para a real implementação da gestão democrática e participativa no interior das escolas públicas. Isso porque muitos gestores assumem a missão de representar os interesses do sistema e não os da sociedade. Em se tratando do âmbito escolar, o modo de gestão administrativa, financeira e pedagógica, a implementação dos conselhos, a construção de colegiados, elaboração do Projeto Político Pedagógico, são possibilidades que dão força para a realização de uma gestão democrática e participativa.

Os entrevistados foram sondados acerca do que pensavam em termos de melhoria na rede municipal a respeito da gestão escolar. De forma unânime, todos citaram a autonomia no exercício da função. Sobre esse ponto os professores opinaram em duas vertentes: uma

relacionada ao acompanhamento e monitoramento formativo do gestor escolar e das questões que envolvem a função. E a outra vertente é a respeito da participação mais ativa da comunidade escolar, principalmente na escolha dos gestores escolares. A esse respeito, Paro (2015, p. 115) diz que:

Já existem vários estudos e pesquisas que demonstram a importância da participação do pessoal da escola, alunos e pais na escolha democrática do diretor. Um diretor cuja lotação e permanência no cargo dependa, não apenas do Estado, mas precipuamente da vontade de seus liderados, tenderá com muito maior probabilidade a se comprometer com os interesses destes e a ganhar maior legitimidade nas reivindicações junto ao Estado porque estará representando a vontade dos que o legitimam e não exercendo o papel de mero “funcionário burocrático” ou de apadrinhado político.

Nessa vertente, há que se defender as formas de escolhas, para o cargo de diretor escolar, mais democráticas, superando o ultrapassado processo burocrático de provimento por nomeação político partidária, concurso ou seletivo. O que acontece em muitas redes de ensino é que parece mais vantajoso, a gestão ser indicada para atender a interesses próprios dos órgãos, com o intuito de evitar conflitos de interesses e divergências entre os sujeitos da escola e as determinações do Estado.

Para Passador e Salvetti (2013, p. 6), essa conduta “é altamente criticável por abrir caminhos ao clientelismo e apadrinhamento político, além da volátil vinculação aos ciclos políticos”. Portanto, defende-se aqui que, a eleição é a melhor opção para o provimento ao cargo de gestor, visto que as eleições em qualquer lugar do mundo trazem em si a legitimidade do processo democrático ao qual somos submetidos. A ação de votar traz a perspectiva de representação e proporciona aos eleitos uma autoridade efetiva.

A busca por maior autonomia na gestão escolar é um anseio de muitos gestores dos sistemas educacionais, devido a “autonomia” ser um aspecto vinculado à gestão democrática. A autonomia não se restringe somente em gerenciar bem os recursos financeiros, mas sim de maneira mais significativa, a dimensão política (Lück, 2000). A autonomia na gestão escolar diz respeito à capacidade da escola de tomar decisões e conduzir suas atividades de maneira independente, dentro de limites estabelecidos por regulamentações educacionais e políticas públicas. Essa autonomia é considerada indispensável para que as instituições de ensino possam adaptar-se às suas realidades específicas, promover inovações e atender às necessidades locais. Lück (2000, p. 22) afirma que “para a prática da autonomia escolar, alguns mecanismos são explicitados: existência de estrutura de gestão colegiada, que garante a gestão compartilhada; a eleição de diretores e a ação em torno de um projeto

político-pedagógico”. Diante desses argumentos podemos refletir sobre a prática desses mecanismos nas nossas escolas.

4.2.2 Perfil dos gestores escolares e dos professores

Na sequência da entrevista, em se tratando do perfil do gestor, o interesse foi saber se o gestor realizou algum curso de gestão escolar antes de assumir o cargo. No grupo dos gestores a maioria considerou somente o curso de pós-graduação em gestão, orientação e supervisão como curso que antecedeu o exercício da função. Dois gestores disseram não ter realizado nenhum curso da área de gestão escolar antes de assumir o cargo. No roteiro de entrevista dos professores, a pergunta foi para identificar se os docentes saberiam informar se os gestores participam de cursos e formações continuadas sobre gestão escolar. As respostas foram muito parecidas ao relatarem que quando ofertadas formações pela SEMED os gestores participam. Três professores relataram não saber informar. A preparação do gestor escolar antes de exercer o cargo deve incorporar uma variedade de dimensões, incluindo formação acadêmica e profissional, conhecimento das políticas educacionais, habilidades de liderança e gestão, compreensão das questões pedagógicas e educacionais, e habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal. Investir tempo e recursos nessa preparação é fundamental para garantir uma gestão escolar eficaz e o sucesso da instituição de ensino. O gestor escolar antes de tudo é um sujeito que passou pela missão de ser professor, e, portanto, “pensar a formação do gestor escolar prescinde prioritariamente desvelar como ocorre a formação acadêmica inicial do professor, pois, entende-se que este profissional é formado inicialmente para ser professor, depois administrador [...]” (Paz, 2012, p. 38).

A próxima pergunta está relacionada às atividades que esse profissional realiza no dia a dia. Os gestores pontuaram tarefas como: resolver problemas administrativos, auxiliar na gestão pedagógica, atender pais e alunos, assinar documentos, vistoriar o espaço físico escolar. O grupo de professores foi incisivo ao resumir as atividades dos gestores em: resolver processos administrativos, burocráticos e organizacionais da escola. Não houve menção sobre a preocupação pedagógica, como se ela fosse relativa somente ao coordenador da escola.

É notório enfatizar que quando o gestor escolar compreende as suas funções, ele conduz sua rotina com mais segurança, consegue alinhar suas ações e estratégias com os objetivos educacionais da escola. Portanto, a clareza sobre o papel e as funções do gestor escolar é essencial para garantir uma gestão eficaz, promovendo a excelência educacional e criando um ambiente escolar saudável e produtivo. A função dos gestores escolares vai além

da administração cotidiana, eles são condutores da transformação educacional, guiando equipes, promovendo uma cultura de aprendizado e garantindo que a escola seja um ambiente propício para o desenvolvimento integral dos alunos. Muitos são os desafios que os gestores escolares enfrentam em sua rotina. A falta de recursos financeiros é uma delas, as restrições orçamentárias significativas, limita a capacidade dos gestores de aplicar em infraestrutura, materiais didáticos, formação de professores e programas educacionais. Um outro desafio relacionado ao dia a dia é sobre a gestão do tempo. A carga de trabalho é intensa, sendo necessário que o gestor equilibre suas responsabilidades tanto administrativas, pedagógicas, quanto de liderança. Para tanto, gerenciar eficientemente o tempo é essencial para lidar com múltiplas demandas e prioridades. E isso requer do profissional habilidades de liderança, capacidade de tomada de decisão, resolução de problemas e colaboração com todas as partes interessadas envolvidas na comunidade escolar. Tais desafios citados estão como propostas de abordagem para o decorrer das formações em serviço do núcleo de formação continuada, produto desta dissertação.

Na busca de colher informações sobre o projeto pedagógico da escola, foi perguntado como esse documento é trabalhado na escola. De acordo com os argumentos dos gestores podemos perceber que o projeto pedagógico da escola não é um documento que corriqueiramente é revisitado e utilizado pelos profissionais. Nas respostas, os gestores lembraram somente que precisam atualizar o documento anualmente a nível burocrático. Os professores afirmaram que o projeto pedagógico é discutido no início do ano pelo grupo de professores e gestores para atualização e construção do plano de ação, no entanto no decorrer do ano ele é simplesmente esquecido e engavetado, servindo apenas como documento burocrático e não para o fim que lhe é atribuído.

A elaboração e implementação do projeto pedagógico da escola são processos dinâmicos que demandam engajamento contínuo da comunidade escolar e dos profissionais da educação. O documento deve ser revisado e ajustado regularmente para garantir sua relevância e eficácia ao longo do tempo, portanto deve ser realizadas revisões periódicas para ajustá-lo de acordo com a evolução da escola e das demandas educacionais. É o que confirma Veiga (2007, p. 20) ao defender que “o projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos com o processo educativo da escola”.

4.2.3 Concepção de qualidade da educação

A qualidade da educação é um conceito multidimensional que abrange diversos aspectos relacionados ao processo educativo e seus resultados. Embora não haja uma definição única e universalmente aceita, alguns elementos comuns estão frequentemente associados à qualidade da educação. A qualidade da educação está intrinsecamente ligada ao acesso universal e à equidade; a aprendizagem significativa com o desenvolvimento de habilidades cognitivas, sociais e emocionais; ao ambiente escolar, que deve ser seguro, saudável e propício à aprendizagem; profissionais bem preparados, atualizados e comprometidos pois têm impacto direto no desempenho dos alunos; o currículo ofertado, que deve ser relevante, atualizado, interdisciplinar, contextualizado e alinhado às necessidades da sociedade e do mercado de trabalho com uso da tecnologia; incorporem métodos de avaliação autênticos, com avaliações que vão além de testes padronizados, incluindo projetos, atividades práticas e reflexão; o envolvimento ativo da comunidade escolar com participação colaborativa; uma escola inclusiva e que atenda a diversidade e desenvolva habilidades socioemocionais, como empatia, trabalho em equipe, resolução de conflitos e pensamento crítico. Essa variedade de indicadores sinaliza para uma educação de qualidade.

No que diz respeito à concepção de qualidade da educação na rede municipal de ensino de Vila Nova dos Martírios, os entrevistados do grupo de gestores consideram que a educação do município tem avançado para a busca dessa qualidade quando investe em formação dos profissionais, busca o compromisso do salário em dia, melhora a estrutura física dos prédios escolares, oferece merenda escolar de qualidade. Na opinião dos professores, a educação do município precisa melhorar em muitos aspectos, mas já apresenta avanços significativos nos quesitos já citados pelos gestores, além de terem mencionado os programas de reforço escolar e atividades complementares ofertados no ano de 2023.

Esse avanço da qualidade tem sido evidenciado nos índices e premiações que o município tem recebido atualmente a nível estadual. O debate sobre como medir e melhorar a qualidade da educação é constante e está em evolução, pois as sociedades e as necessidades educacionais mudam ao longo do tempo.

Foi perguntado também se são adotadas estratégias didáticas-metodológicas para melhorar a qualidade do ensino e quais são essas estratégias. Os gestores responderam que sim, são adotadas estratégias elencando as seguintes ações: o trabalho com projetos, sequências didáticas e reforço para os alunos com déficit de aprendizagem. Os professores citaram como estratégias o trabalho com jogos envolvendo leitura, escrita e matemática em

uma perspectiva interdisciplinar, além das aulas de reforço para atender alunos com dificuldade de aprendizagem.

Melhorar o ensino envolve a implementação de estratégias pedagógicas eficazes que promovam a participação ativa dos estudantes, estimulem a compreensão profunda dos conteúdos e desenvolvam habilidades críticas e práticas. Podemos elencar assim algumas estratégias pedagógicas que podem contribuir para a melhoria do ensino: utilização de metodologias ativas, como sala de aula invertida, estudos de caso, aprendizagem baseada em problemas e aprendizagem cooperativa; aplicabilidade e uso da tecnologia inserindo nas aulas recursos como vídeos, simulações, plataformas interativas e ferramentas online para promover a interatividade. Ao desenvolverem essas estratégias pedagógicas, os educadores estão oportunizando ambientes de aprendizagem mais envolventes e eficazes, proporcionando aos estudantes, experiências educativas significativas e preparando-os para os desafios do século XXI.

A percepção dos entrevistados sobre se o trabalho dos gestores contribui para a melhoria dos indicadores de qualidade, a resposta foi unânime, entre os gestores e professores, ao afirmarem que sim, principalmente quando o gestor é atento e preocupado com as questões pedagógicas. O gestor escolar exerce um papel crucial na melhoria da qualidade do ensino. Sua atuação abrange uma série de responsabilidades e práticas que têm impacto direto no ambiente escolar, no desempenho dos alunos e no desenvolvimento da equipe pedagógica.

4.2.4 Formação continuada

Quando perguntado para os gestores, se a SEMED tem algum setor que apoia, acompanha e avalia o trabalho deles, a maioria respondeu que sim, considerando a equipe geral da secretaria que tenta realizar esse trabalho junto com outras tantas demandas. Sobre esse questionamento os professores ficaram com respostas divididas entre: não saber informar sobre isso e outros responderam que sim, que a equipe de coordenadores da SEMED realiza esse trabalho. O acompanhamento do trabalho do gestor escolar é de suma importância para garantir a eficácia da gestão escolar e o alcance dos objetivos educacionais. Sobre isso, Castro e Carvalho (2020, p. 159) afirmam que é primordial orientar, supervisionar e acompanhar o sujeito no início da profissão de gestor escolar, viabilizando o respaldo e suporte necessário para o profissional enfrentar as diversidades conflituosas que podem surgir nesta fase.

A segunda pergunta desta categoria pretendeu saber se os gestores têm programa de formação continuada e se consideram importante a existência de um programa específico para gestores. Os gestores responderam que sim, que há programas formativos para gestores, mas não em âmbito municipal e sim programas de parcerias com formadores externos. E que consideram de grande importância haver um programa para gestores na busca de aperfeiçoar os trabalhos desenvolvidos por eles. Os professores também responderam que sim, sobre a existência de programas formativos e que é de suma importância tais programas para garantir a equipe de gestores atualização e discussão sobre seu papel. O programa de formação para gestores exige uma vasta e estruturada abordagem considerando as necessidades específicas dos gestores e as demandas da escola. Ratificando o exposto por Paz (2012, p. 41) sobre ser “necessário que o gestor escolar seja contemplado com uma formação específica, para poder atuar com eficiência na gestão e uso dos recursos tecnológicos em seus espaços de trabalho”.

A última pergunta procura colher os anseios dos profissionais através de sugestões para temas a serem abordados nas formações para gestores. Na opinião dos gestores o curso mais citado foi o de relações interpessoais no intuito de saber liderar melhor sua equipe. Na opinião dos professores os cursos mencionados foram além de relações interpessoais, temas voltados para a área pedagógica, estratégias e didáticas- metodológicas de ensino, sobre gestão democrática e participativa. Diante dos relatos, observa-se que um dos pontos de atenção e anseios dos gestores é no que diz respeito à gestão de pessoas. Atuar com uma equipe diversificada de professores, funcionários e outros profissionais da educação podem ser desafiador. Os gestores precisam gerir conflitos, motivar a equipe, e oportunizar um ambiente de trabalho colaborativo e lidar com questões de desempenho e desenvolvimento profissional. Os gestores constantemente enfrentam pressão por parte das autoridades educacionais, pais, alunos e comunidade para melhorar os resultados da escola, relacionados às taxas de aprovação, desempenho em avaliações padronizadas e índices de evasão escolar.

Os cursos de formação para gestores escolares desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para liderar com efetividade uma instituição de ensino. Alguns temas são essenciais e indispensáveis tais como: gestão administrativa, gestão de pessoas, liderança eficaz, visão estratégica, conhecimento jurídico, relacionamento com a comunidade, inovação pedagógica, resolução de problemas, entre outros.

Castro e Carvalho (2020, p. 157) corroboram afirmando que:

No processo de formação do gestor é preciso abordar questões referentes a técnicas de ensino, legislação, psicologia da educação ou da aprendizagem, estrutura de

ensino, metodologias de ensino ou teorias administrativas ou de gestão e ir além, abordando também, de forma imprescindível as questões referentes à gestão de pessoas, de verbas públicas, de tecnologias, de patrimônio, de currículo e tantos outros.

Liderar com eficácia inclui a capacidade de motivar equipes, tomar decisões estratégicas, resolver conflitos e inspirar um ambiente positivo dentro da escola. A gestão administrativa está relacionada aos recursos da escola, incluindo orçamento, infraestrutura, pessoal e tecnologia. Isso é crucial para garantir que a instituição funcione de maneira eficaz e cumpra seus objetivos educacionais. Quando o assunto é visão estratégica está estreitamente relacionado a ferramentas e técnicas para a formulação e implementação de planos estratégicos que melhorem a qualidade da educação oferecida.

Gestão de pessoas inclui aspectos relacionados ao recrutamento, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e motivação de professores e funcionários. Conhecimento jurídico é imprescindível para que os gestores estejam atualizados nas regulamentações e leis que regem o sistema educacional. Isso é essencial para evitar problemas legais e garantir o cumprimento de normas.

O tema relacionamento com a comunidade ajuda os gestores escolares a desenvolverem habilidades de comunicação e construção de relacionamentos com pais, alunos, membros da comunidade e outras partes interessadas. Inovação pedagógica não pode faltar, pois através de conceitos e práticas inovadoras a escola se mantém alinhada com as tendências educacionais modernas, e com métodos pedagógicos atualizados.

Os gestores escolares enfrentam uma variedade de desafios diários, e a capacidade de lidar com essas situações é fundamental para o bom funcionamento da escola, por isso abordar sobre a resolução de problemas nos cursos de formação torna-se fundamental. Para Libâneo (2008), a formação de gestores escolares é um processo contínuo que demanda a compreensão profunda das especificidades da educação, promovendo a integração entre teoria e prática, visando à efetiva melhoria do ambiente escolar e do processo de ensino-aprendizagem. É importante frisar, que a formação continuada para gestores escolares não se limita apenas à obtenção de conhecimentos e habilidades, mas também possibilita a reflexão crítica e a autoavaliação. Os gestores são incentivados a refletir sobre suas práticas, identificar áreas de melhoria e buscar feedback de colegas e subordinados.

Em termos de contribuição deste estudo, propomos como produto técnico tecnológico a criação de um núcleo de formação permanente da rede de ensino público municipal de Vila Nova dos Martírios - MA. Para tanto, no próximo item está desenhada a

ideia do produto pretendido, para ser proposto especificamente de acordo com a realidade local de realização da pesquisa.

5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO: CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE FORMAÇÃO PERMANENTE (NFP) DA REDE DE ENSINO PÚBLICO MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS - MA

O mestrado profissional proporciona aos pesquisadores da pós-graduação uma ligação maior com o campo de pesquisa, pois objetiva através do produto técnico tecnológico, a aplicabilidade de conhecimentos científicos que envolvam o seu objeto de estudo, oferecendo materialidade e contribuindo para a transformação da realidade local.

A Portaria Normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) nº 17/2009 dispõe sobre o mestrado profissional que tem como objetivo:

- I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho;
- II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local;

Portanto, a partir da realidade de um objeto de estudo e suas particularidades, é possível realizar, por meio do pesquisador, as intervenções para modificar positivamente a realidade constatada pelos dados encontrados e revelados no percurso da pesquisa. Nessa mesma portaria, é tratado no art. 7º Inciso VIII, § 3º (Brasil, 2009) sobre as exigências de apresentação de trabalho de conclusão final do curso:

O trabalho de conclusão final do curso poderá ser apresentado em diferentes formatos, tais como dissertação, revisão sistemática e aprofundada da literatura, artigo, patente, registros de propriedade intelectual, projetos técnicos, publicações tecnológicas; desenvolvimento de aplicativos, de materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas; produção de programas de mídia, editoria, composições, concertos, relatórios finais de pesquisa, softwares, estudos de caso, relatório técnico com regras de sigilo, manual de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação em serviços, proposta de intervenção em procedimentos clínicos ou de serviço pertinente, projeto de aplicação ou adequação tecnológica, protótipos para desenvolvimento ou produção de instrumentos, equipamentos e kits, projetos de inovação tecnológica, produção artística, sem prejuízo de outros formatos, de acordo com a natureza da área e a finalidade do curso, desde que previamente propostos e aprovados pela CAPES.

Perante a normativa da CAPES, para a conclusão do Mestrado Profissional em Educação do Programa de Pós-Graduação (PPGE) da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), diante dos estudos sobre gestão escolar e qualidade da educação, e de diálogos prévios e informais com profissionais da área no lócus da pesquisa, pretende-se como produto técnico tecnológico a criação de um núcleo de formação continuada vinculado à Secretaria Municipal de Educação de Vila Nova dos Martírios – MA, com vistas à formação dos

gestores escolares. Para tanto, a intenção é contribuir para o desenvolvimento profissional dos gestores objetivando o alcance da qualidade da educação, procurando atender a proposição que trata a meta 15, estratégia 2 do Plano Municipal de Educação (PME 2014-2024).

Ao realizar uma busca no banco de dados do Google sobre a existência de núcleos de formação continuada na área da educação, foram encontrados alguns resultados. No município de Raposa/MA a Secretaria de Educação (SEMED) por meio de um Núcleo de Formação Continuada oferece cursos de Formação Continuada para Coordenadores, Professores, Supervisores e Gestores Escolares da Educação Básica desde 2017. Os cursos em nível de aperfeiçoamento são semestrais e ofertados na modalidade Educação a Distância (EaD) através de uma plataforma e organizados em módulos com a duração máxima de um mês nos quais são propostas atividades síncronas e assíncronas. O principal objetivo do núcleo é de proporcionar ferramentas para o fortalecimento do desenvolvimento profissional, e atualizar conhecimentos e habilidades anteriores ou aprimorar novas habilidades.

Na cidade de Indaiatuba/SP também há um Núcleo de Formação Continuada vinculado ao Departamento de Inovação e Tecnologia Educacional da Secretaria Municipal de Educação do município. Esse núcleo funciona como uma unidade de formação continuada que tem por atribuição o desenvolvimento de ações formativas destinadas à equipe de profissionais da Educação. O trabalho desse núcleo é fundamentado na valorização do profissional em busca da melhoria da qualidade da educação.

No estado do Pará, na cidade de Brasil Novo, em 2019 a Secretaria Municipal de Educação (SEMED), instituiu um núcleo de formação continuada com foco na atualização das práticas pedagógicas com atividades de formação que ocorrem durante todo o ano, englobando os profissionais da educação tais como: professores, diretores, coordenadores e orientadores.

Os demais núcleos de formação continuada encontrados foram na educação superior desenvolvidos por universidades como: o núcleo de formação continuada da faculdade de engenharia da Universidade de Juiz de Fora/MG; o núcleo de formação de professores da Universidade de Caxias do Sul/RS; Núcleo de Formação de Professores da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás; Núcleo de Formação Docente da Universidade Regional do Cariri/CE; Núcleo de Formação Docente e Prática de Ensino da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Todas essas universidades buscam em comum desenvolver a formação continuada de professores do ensino superior, tendo como princípio estudos, pesquisas e ações no campo da formação continuada de professores.

Portanto, pode-se constatar que esses núcleos de formação continuada se constituem como uma forma de valorizar os profissionais da educação, e no intuito de proporcionar atualização e desenvolvimento para uma educação de qualidade.

O núcleo de formação permanente (NFP) para gestores escolares tem por objetivo principal contribuir com a formação efetiva de gestores escolares da rede de ensino público municipal de Vila Nova dos Martírios - MA, de modo que disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar básica com qualidade, fortalecendo a articulação entre os conhecimentos acadêmicos e as práticas pedagógicas. Esse núcleo, integrado e coordenado pela SEMED, será desenvolvido como política voltada para o avanço, articulação e fortalecimento da rede municipal de ensino. A proposta, agrega, amplia e formaliza as ações que a SEMED já vem realizando nessa perspectiva, e que muito tem sido significativo para os profissionais.

Partindo do princípio de que a formação continuada é um dos direitos dos profissionais da educação, a SEMED, tem a incumbência de criar as condições para sua operacionalização, associada ao exercício profissional na escola, devendo possibilitar atualização, aprofundamento, complementação e ampliação de conhecimentos. Além de se preocupar em acompanhar e avaliar as ações, e principalmente apoiar a equipe gestora na realização e condução dos trabalhos pretendidos. Para tanto, o núcleo contará com uma equipe técnico-pedagógica composta por um coordenador geral e dois assessores de formações e assuntos educacionais que terão a função de em conjunto planejar, organizar e desenvolver as atividades inerentes ao núcleo.

O núcleo de formação continuada será dividido em eixos para melhor planejar e cumprir com os objetivos que lhes são propostos. O primeiro eixo será o de formação continuada, destinado à equipe de profissionais da educação. As ações formativas serão constantes durante todo o ano e com temáticas escolhidas pelos próprios profissionais, levando em consideração o que eles desejam que sejam abordados nos encontros. Essa definição de temáticas pela equipe pode ocorrer no início do ano letivo e no decorrer dos trabalhos sempre que houver necessidade. Para a concretização dessa ação, a SEMED poderá buscar parceria com as universidades, institutos e outros órgãos, pois estes fomentam a produção de conhecimento, defendem o compromisso com a escola pública e a qualidade do ensino.

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos

desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos. (Lück, 2009, p. 25).

Para o gestor escolar desempenhar seu trabalho com eficácia, deve desenvolver conhecimentos acerca da realidade educacional que do ponto de vista de Lück (2009, p. 19) são:

- Constituição Federal e Constituição Estadual;
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino;
- Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município,
- Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de ensino;
- Estatuto do Magistério;
- Estatuto da Criança e do Adolescente;
- Concepções teórico-metodológicas consistentes com a promoção de educação para a formação do cidadão como sujeito autônomo, participativo e capaz de posicionar-se criticamente diante de desafios e resolvê-los;
- Problemática sociocultural de seu tempo, seu país, estado, município e comunidade, em uma sociedade global, tecnológica e centrada no conhecimento;
- Natureza humana e seu processo de desenvolvimento, nas sucessivas etapas de vida e em relação aos seus desafios.

Levando em consideração a opinião da autora, essas temáticas não podem deixar de serem constantemente trabalhadas nas formações para gestores escolares.

O segundo eixo será o chamado Grupo de trabalho Contínuo, que consiste em encontros periódicos da equipe gestora das escolas do município para fins de alinhamentos, definições de estratégias, construção do plano de trabalho, planejamentos, apoio pedagógico, dentre outras questões. Esse eixo tem o intuito de potencializar a instauração de espaços colaborativos de compartilhamento de conhecimentos, experiências, propiciando reflexões críticas individuais e coletivas, estimulando a autonomia e mobilização coletiva do grupo. É muito claro que o planejamento é uma ação imprescindível e indissociada ao processo de gestão e que, portanto “constituindo-se, dessa forma, em um processo contínuo: planeja-se antes, durante e depois das ações, pois não é possível prever antecipadamente todas as condições de execução de planos, notadamente, das dinâmicas sociais, como é o caso da educação.” (Lück, 2009, p. 33).

O terceiro eixo diz respeito ao monitoramento e avaliação do desempenho do gestor escolar. Esse eixo é considerado crucial, pois depois desse profissional passar pelo processo de formação continuada, e no decorrer de suas práticas, atuação e resultados, tem a oportunidade de analisar os desdobramentos de seu desempenho, de maneira mais objetiva de modo a identificar os aspectos que devem ser acentuados e aqueles que podem ser melhorados. Considerando a avaliação de desempenho um processo indispensável para a gestão do trabalho, com efeito nas responsabilidades socioeducacionais e prestação de contas

à sociedade, torna-se preciso, segundo Lück (2009, p. 90), “[...] um processo de reflexão-ação-reflexão em torno da avaliação de desempenho como prática voltada para o feedback e aperfeiçoamento da atuação no trabalho”. Essa estratégia não tem a intenção de punir ou desvalorizar o profissional e sua atuação, no entanto, considerando a dinâmica do trabalho educacional, permite ao profissional visualizar o seu desempenho, comportamento, ações, atitudes e refletir o quanto estes aspectos afetam o resultado do trabalho exercido.

A criação do Núcleo de Formação Permanente (NFP) é uma ação estratégica e primordial para propiciar a atualização profissional dos gestores escolares, com possibilidades de ampliação da formação continuada de todos os profissionais da educação. Tal iniciativa pretende atender às exigências crescentes por atualização, aprimoramento e inovação na área da educação, assegurando que os profissionais sejam qualificados profissionalmente de maneira que enfrente os desafios da oferta de uma educação de qualidade.

O núcleo tem como **objetivos específicos**: contribuir com a formação teórico-prática de gestores escolares da rede municipal de Vila Nova dos Martírios - MA, de modo que viabilizem uma educação básica com qualidade para todos; garantir uma gestão escolar eficaz, possibilitando aos gestores desenvolverem com responsabilidade social e sucesso na aprendizagem dos estudantes; promover atualização profissional com aprofundamento, complementação e ampliação do processo de ensinar e aprender; fortalecer o trabalho do gestor escolar, ampliando suas competências e habilidades para uma ação comprometida com a elevação dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

O programa de formação pode ser oferecido por meio de uma combinação de atividades, incluindo palestras, seminários, cursos, workshops, estudos de caso, atividades práticas, tutoriais e discussões em grupo. Os participantes serão avaliados por meio de avaliações formativas e somativas, como testes, trabalhos escritos, estudos de caso e apresentações. Dessa forma, o Núcleo incluirá dentro da estrutura formativa o essencial momento autoavaliativo, em que os gestores seguirão um roteiro de autoavaliação, para fazer um percurso geral do seu trabalho realizado na sua unidade escolar.

Segue abaixo um rol de proposições consideradas indispensáveis para o processo formativo dos gestores escolares:

1. Dimensão Introdutória: Fundamentos da Gestão Escolar - Introdução ao papel do gestor escolar e suas responsabilidades; Conceitos básicos de gestão educacional; Legislação educacional e políticas governamentais; Desenvolvimento de uma visão educacional e planejamento estratégico.

2. Dimensão: Liderança e Gestão de Equipes - Habilidades de liderança e comunicação; Gestão de conflitos e tomada de decisão; Construção de equipes eficazes; Motivação e engajamento da equipe.

3. Dimensão: Gestão Pedagógica - Práticas pedagógicas eficazes; Avaliação educacional e uso de dados; Inclusão escolar e atendimento à diversidade; Desenvolvimento curricular e alinhamento com os padrões educacionais.

4. Dimensão: Gestão Administrativa e Financeira - Orçamento e gestão financeira; Gestão de recursos humanos; Gerenciamento de infraestrutura e recursos materiais; Políticas de segurança e bem-estar dos alunos.

5. Dimensão: Relacionamento com a Comunidade Escolar -- Parcerias com pais e responsáveis; Envolvimento da comunidade local; Promoção da participação dos pais na vida escolar.

6. Dimensão: Desenvolvimento Profissional Contínuo - Atualização em tendências educacionais e tecnológicas; Participação em redes de aprendizagem profissional; Acesso a recursos e materiais de desenvolvimento profissional; Estabelecimento de metas individuais de desenvolvimento.

7. Dimensão: Acompanhamento e Avaliação - Estabelecimento de indicadores de desempenho; Acompanhamento do progresso e avaliação contínua; Revisão e ajuste do programa conforme necessário.

8. Dimensão: Projetos e Aplicações Práticas - Desenvolvimento de projetos relacionados à melhoria da escola; Aplicação de conceitos e habilidades aprendidas na prática; Monitoramento dos resultados e impacto das intervenções.

9. Dimensão: Integração de Tecnologia na Gestão Escolar - Utilização de sistemas de gestão escolar; Integração de tecnologias educacionais; Uso de dados e análises para informar a tomada de decisão.

10. Dimensão: Atividades de Networking e Colaboração - Participação em grupos de discussão e fóruns educacionais; Oportunidades de networking com outros gestores escolares; Troca de experiências e boas práticas.

11. Dimensão: Avaliação e Certificação - Avaliação do desempenho e competências adquiridas; Certificação ou reconhecimento da conclusão do programa.

É importante frisar, que a formação continuada para gestores escolares não se limita apenas à obtenção de conhecimentos e habilidades, mas também possibilita a reflexão crítica e a autoavaliação. Os gestores são incentivados a refletir sobre suas práticas, identificar áreas de melhoria e buscar feedback de colegas e subordinados.

Com relação aos recursos humanos e materiais, teremos como recursos humanos: equipe gestora e técnico administrativo do NFP e equipe dos formadores especializados em gestão escolar e outras áreas relevantes para a formação do quadro educacional da rede de ensino municipal de Vila Nova dos Martírios - MA. Como recursos materiais: salas de funcionamento do NFP com equipamentos necessários às atividades do núcleo. Materiais didáticos, tecnológicos e acesso à internet de qualidade para a realização das formações.

A data pretendida para o início das atividades do núcleo, após os procedimentos legais para entrar em vigor, será em janeiro de 2025.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar enfrenta inúmeros desafios contemporâneos que exigem ações inovadoras e um compromisso incessante com a melhoria da educação. O enfrentamento do fracasso escolar e da evasão, a valorização da diversidade e da equidade, bem como a promoção da inclusão educacional, são alguns desses desafios complexos que requerem uma abordagem multifacetada.

Para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária, a inclusão educacional é um princípio fundamental. Portanto, a gestão escolar desempenha um papel crucial ao garantir que todos os estudantes, independentemente de suas diferenças individuais, tenham acesso a oportunidades educacionais de qualidade. Isso envolve desde a adequação de recursos e estratégias pedagógicas diferenciadas até o incentivo à formação de professores. É necessário cumprir políticas públicas e adotar condutas inclusivas que considerem a diversidade da comunidade escolar.

A atuação dos gestores escolares é essencial na identificação precoce dos fatores de risco e na implementação de medidas preventivas e de intervenção contra o fracasso escolar e a evasão. Isso inclui o desenvolvimento de programas de apoio socioemocional, a oferta de atividades extracurriculares atrativas, o fortalecimento do vínculo entre a escola, a família e a comunidade, bem como o monitoramento constante do progresso emocional e das aprendizagens dos alunos.

No que concerne às escolas pesquisadas, a análise minuciosa dos dados nos permite afirmar que ainda há uma grande lacuna entre as legislações educacionais e a aplicabilidade e entendimento, pelos gestores escolares, da gestão democrática e participativa. Isso se confirma quando a maioria dos gestores não menciona, nas atividades do dia a dia, ações mobilizadoras para impulsionar espaços e tomadas de decisões na perspectiva da gestão democrática, tendendo a priorizar demandas administrativas.

A escolha do gestor escolar no município ainda é uma fragilidade, pois das nove escolas pesquisadas, somente quatro delas o gestor está no cargo com base nos critérios técnicos de mérito e desempenho através de um processo seletivo por meio de prova objetiva, os demais estão no cargo por indicação direta da secretaria de educação, não atendendo dessa forma a Lei do novo FUNDEB de nº 14.113/2020 e a meta 19 do PNE-2014/2024.

Outro aspecto que a pesquisa revela é que a maioria dos gestores não realizou nenhum tipo de aperfeiçoamento na área de gestão antes de assumir o cargo, ou seja, não houve uma preparação formativa prévia para ocupar a função de gestor escolar. Em relação ao

tempo na gestão, a particularidade identificada é que todos os gestores exercem o cargo há menos de três anos e que a escola atual é a primeira experiência na gestão. A formação prévia do gestor emerge como um elemento primordial para o sucesso da gestão escolar, possibilitando o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências necessárias para enfrentar os desafios complexos do ambiente escolar contemporâneo.

A formação continuada em serviço é indispensável para qualquer profissional da educação, pois permite a atualização da prática em resposta às mudanças no campo educacional. Isso inclui a familiarização com novas abordagens pedagógicas, tecnologias educacionais, políticas governamentais e pesquisas educacionais recentes. No entanto, formações esporádicas, com temáticas distantes da realidade vivenciada no contexto escolar e sem o devido acompanhamento e avaliação do trabalho, não produzem efeitos positivos para a superação dos obstáculos.

No panorama das opiniões sobre os pontos a serem melhorados ficou evidente tanto dos professores quanto dos gestores, o anseio pelo acompanhamento e monitoramento formativo da equipe gestora e a necessidade de uma equipe ou setor responsável por esta pasta. Além da expectativa de participação da comunidade escolar na escolha dos gestores.

Como contribuição deste estudo, pretendemos desenvolver um núcleo de formação permanente para gestores como produto técnico e tecnológico. A criação de um Núcleo de Formação Permanente (NFP) para gestores é uma ação estratégica essencial para promover o aperfeiçoamento profissional dos gestores escolares. Essa iniciativa visa atender às crescentes exigências por atualização, aprimoramento e inovação na área da educação, garantindo que os profissionais estejam qualificados para enfrentar os desafios contemporâneos e proporcionar uma educação de qualidade. O NFP deverá se preocupar com a formação integral desses profissionais, propondo articulações relacionadas à definição de metas e objetivos educacionais, à determinação de prioridades estratégicas e à criação de um ambiente escolar centrado no aprendizado dos estudantes.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. Formação de Gestores Escolares: um campo de pesquisa a ser explorado. *In*: ALMEIDA, M. E. B. de; ALONSO, Myrtes (org.). **Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar**. São Paulo: Avercamp, 2007. p. 21-34.

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: DIFEL, EDUC, 1976.

AMARAL, A. L. Gestão da sala de aula: o “manejo de classe” com nova roupagem? *In*: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). **Gestão educacional**: Novos olhares, novas abordagens. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. p. 87-99.

ANPAE. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar**. [S.l.]: ANPAE, 2023. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriznacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 30 mar. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70; LDA. 2002.

BELLO, R. de A. **Princípios e normas de administração escolar**. São Paulo: Editora do Brasil, 1969.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.656, de 22 de março de 2021**. Regulamenta a Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/d10656.htm. Acesso em: 22 mar. 2023.

BRASIL. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Educação, 2015. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=17625-parecer-cne-cp-2-2015-aprovado-9-junho-2015&category_slug=junho-2015-pdf&Itemid=30192. Acesso em 30 nov. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo Escolar, 2022**. Brasília, DF: MEC; INEP, 2023. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2022/apresentacao_coletiva.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14113.htm. Acesso em: 17 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 28 set. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 25 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017**, que institui e orienta a implantação da Base Nacional Comum Curricular. Brasília, DF: MEC, 2017. Disponível em: https://normativasconselhos.mec.gov.br/normativa/view/CNE_RES_CNECPN22017.pdf?query=curriculo. Acesso em: 28 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018**, que institui a Base Nacional Comum Curricular na Etapa do Ensino Médio (BNCC-EM). Brasília, DF: CNE, 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104101-rcp004-18/file>. Acesso em: 28 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020**, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Brasília, DF: MEC, 2020. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=164841-rcp001-20&category_slug=outubro-2020-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 28 mar. 2023.

BRASIL. Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 dez. 2009. Disponível em: http://www.anped11.uerj.br/portarianormativa_no17-28.12.2009_mestrado_profissional.pdf. Acesso em: 25 jan. 2023.

BRASIL. Portaria Normativa nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 dez. 2009. Disponível em: http://www.anped11.uerj.br/portarianormativa_no17-28.12.2009_mestrado_profissional.pdf. Acesso em: 26 jan. 2023.

BRASIL. **Projeto de Lei PNE: 2014-2024**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 30 set. 2022.

BUSSMANN, A. C. O projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas: Papirus, 2007, pp. 37-52.

CASTRO, M. A. C. de; CARVALHO, C. R. de. O processo de formação docente-Gestor escolar. *In*: GOMES, A. O.; DUARTE, A. L. (org.). **Formação de professores: contextos e vivências**. São Luís: EDUEMA, 2020. 296 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em:

http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2014/NRE/9o_direito_a_educacao.pdf. Acesso em: 06 jan. 2024.

DATAFOLHA. Instituto de Pesquisa Datafolha. **Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras**. São Paulo: [s.n.], 2022. Disponível em:

https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Pesquisa-de-opinio-com-diretores-de-escolas-publicas-brasileiras_Todos-e-Itau-Social.pdf. Acesso em: 21 mar. 2023.

DOURADO, L. F. A escola de dirigentes escolares: política e gestão da educação no Brasil. *In*: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998. 120 p.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/es/a/w6QjW7pMDpzLrfRD5ZRkMWrr/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 06 mar. 2023.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?lang=pt>. Acesso em: 24 nov. 2022.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A qualidade da educação**: conceitos e definições. Brasília, DF: INEP, 2007.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GADOTTI, M. Projeto político-pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. *In*: GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (org.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 6. ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004. p. 33-41.

GADOTTI, M. Qualidade na educação: uma nova abordagem. *In*: CONGRESSO DE EDUCAÇÃO BÁSICA, 1., 2013. **Anais eletrônicos** [...] Florianópolis: COEB, 2013. Disponível em:

http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/14_02_2013_16.22.16.85d3681692786726aa2c7daa4389040f.pdf. Acesso em: 23 set. 2022.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. P. A. Guareschi, Trad. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 64-89. (Original publicado em 2000).

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- HORA, D. L. da. **Gestão democrática na escola**. 14. ed. Campinas, SP: Papirus, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção Docência em Formação).
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis, RJ: vozes 2012.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, Dossiê Gestão Escolar e Formação de gestores, p. 11-33, 2000.
- MARANHÃO. **Decreto nº 34.649 de 02 de janeiro de 2019**. Institui o Pacto pelo Fortalecimento da Aprendizagem através do Programa Escola Digna. São Luís: Diário Oficial do Estado, 2019. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=373687>. Acesso em: 11 mar. 2023.

MINAYO, M. C. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

NEVES, C. M. de C. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas: Papirus, 2007. p. 95-129.

NÓVOA, A. **Escolas e Professores Proteger, Transformar, Valorizar**. Salvador: SEC/IAT, 2022. Disponível em: <https://rosaurasoligo.files.wordpress.com/2022/02/antonio-novoa-livro-em-versao-digital-fevereiro-2022.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

NÓVOA, A. Os Professores e a sua Formação num Tempo de Metamorfose da Escola. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 44, n. 3, p.1-15, abr. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edreal/a/DfM3JL685vPJryp4BSqyPZt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 fev. 2023.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** 1. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PASSADOR, C. S.; SALVETTI, T. S. Gestão escolar democrática e estudos organizacionais críticos: convergências teóricas. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 123, p. 477-492, 2013.

PAZ, A. C. de O. A formação profissional do gestor escolar: alicerce para uma postura verdadeiramente democrática. **Revista eletrônica Cadernos CIMEAC**, v. 2, n. 1, p. 38-47, 2012. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/cimeac/article/view/1433>. Acesso em: 24 fev. 2023.

PIRES, M. F. C. O materialismo histórico-dialético e a Educação. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 1, n. 1, 1997.

PRIOLLI, J. Quando o diretor se torna gestor. **Nova Escola**, São Paulo, n. 1, p. 6-9, ago. 2008.

RESENDE, L. M. G. de. Paradigma – relações de poder – projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas: Papirus, 2007. p. 53-94.

RIBEIRO, G. S.; JOSÉ, M. C. de A. Gestão escolar e a Covid-19: Dinâmicas de trabalho e desafios profissionais durante a pandemia de 2020. In: SILVA, A, J, N da; BOMFIM, A. de L (org.). **Militância política e teórico-científica da educação no Brasil**. Ponta Grossa, PR: Atena, 2020. p. 1-13.

SANTOS, C. R. dos. **O gestor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SERGIOVANNI, T. J. **O novo executivo escolar**: uma teoria de administração. São Paulo: EPU, 1976.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G. Escolas de Ensino Fundamental: contextualização dos resultados. **Retratos da Escola**, Brasília, v. 7, n. 12, p. 145-158, jan./jun. 2013. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. de S. **O perfil do gestor escolar contemporâneo**: das permanências às incorporações para exercício da função. Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 106-122, jan./abr. 2017.

SPERB, D. C. **Administração e supervisão escolar**. 3. ed. Porto Alegre: Globo, 1976.

TEIXEIRA, A. S. Natureza e função da administração escolar. In: SIMPÓSIO INTERAMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR, 1., 1968. **Anais [...]** Salvador: AMPAE, 1968. p. 9-17.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

VEIGA, I. P. A. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I. P. A. (org.). **Projeto Político-Pedagógico da Escola**: uma construção possível. 23. ed. Campinas: Papirus, 2007. p. 11-35.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, M. B.; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 27-42.

VILA NOVA DOS MARTÍRIOS. Prefeitura Municipal. **Lei municipal nº 278/2022, de 09 de setembro de 2022**. Vila Nova dos Martírios, MA: Diário Oficial do Município, 2022. Disponível em: https://vilanovadosmartirios.ma.gov.br/arquivos/535/LEIS%20MUNICIPAIS__2022_0000001.pdf. Acesso em: 19 mar. 2023.

VILA NOVA DOS MARTÍRIOS. Prefeitura Municipal. Secretaria Municipal de Educação. **Caderno de Orientações Pedagógicas Para o Ano Letivo de 2022**. Vila Nova dos Martírios, MA: SEMED, 2022.

VILA NOVA DOS MARTÍRIOS. Prefeitura Municipal. Secretaria de Educação. **Plano Municipal de Educação/ 2014-2024**. Vila Nova dos Martírios, MA: SEMED, 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA GESTORES



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO**

PPGE

Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº1000 – Bairro Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310
São Luís/MA. Fone: (99) 2016-8100

DADOS DO PERFIL

Qual a sua graduação_____

Em qual Instituição de Graduação_____

Possui Pós-Graduação/Área_____

Quanto tempo de docência_____

É efetivo (a) na rede pública de ensino de Vila Nova dos Martírios? Tempo?

Quanto tempo como gestor (a) escolar na rede?_____

Quanto tempo como gestor(a) escolar nessa escola?_____

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa etária: () até 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

() Acima de 51 anos

1 CONCEPÇÃO SOBRE GESTÃO ESCOLAR

1.1 Qual sua percepção de gestão escolar ?

1.2 Você acredita que a gestão democrática e participativa é consolidada na rede municipal?

1.3 O que você melhoraria na rede municipal sobre a gestão escolar?

2 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

2.1 Você fez algum curso de gestão escolar antes de assumir o cargo de gestor(a)? Qual?

2.2 O que faz, no dia a dia, o gestor escolar deste município?

2.3 Como você trabalha na sua escola o projeto pedagógico?

3 CONCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

3.1 Qual a sua concepção da qualidade da educação da rede municipal de Vila Nova dos Martírios?

3.2 São adotadas estratégias didáticas-metodológicas para melhorar a qualidade da aprendizagem dos estudantes? Quais?

3.3 Na sua percepção, o trabalho do(a) gestor(a) escolar tem contribuído nos indicadores de qualidade da aprendizagem dos estudantes?

4 FORMAÇÃO CONTINUADA PROMOVIDA PELA SEMED

4.1 A Secretaria Municipal de Educação (SEMED) tem algum setor que apoia, acompanha e avalia o trabalho realizado pelos(as) gestores(as) escolares?

4.2 Os gestores escolares tem programa de formação continuada? Você considera importante participar?

4.3 Que tipo de curso formativo você sugeriria aos gestores(as) escolares da rede municipal de Vila Nova dos Martírios?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA PARA PROFESSORES



**UNIVERSIDADE
ESTADUAL DO
MARANHÃO**

PPGE

Programa de
Pós-Graduação em Educação

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS EXATAS E NATURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

Av. Lourenço Vieira da Silva, nº1000 – Bairro Jardim São Cristóvão, CEP: 65055-310
São Luís/MA. Fone: (99) 2016-8100

DADOS DO PERFIL

Qual a sua graduação_____

Em qual Instituição de Graduação_____

Possui Pós-Graduação/Área_____

Quanto tempo de docência_____

É efetivo (a) na rede pública de ensino de Vila Nova dos Martírios? Tempo?

Quanto tempo como professor (a) na rede?_____

Quanto tempo como professor (a) nessa escola?_____

Sexo: () Feminino () Masculino

Faixa etária: () até 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos

() Acima de 51 anos

1 CONCEPÇÃO SOBRE GESTÃO ESCOLAR

1.1 Qual sua percepção de gestão escolar ?

1.2 Você acredita que a gestão democrática e participativa é consolidada na rede municipal?

1.3 O que você melhoraria na rede municipal sobre a gestão escolar?

2 PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

2.1 Saberá informar se os gestores desta escola participam de cursos ou formações continuadas sobre gestão escolar?

2.2 Professor, saberá informar o que faz no dia a dia, os gestores escolares deste município?

2.3 Como é trabalhado na sua escola o projeto pedagógico?

3 CONCEPÇÃO SOBRE QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

3.1 Qual a sua concepção da qualidade da educação da rede municipal de Vila Nova dos Martírios?

3.2 São adotadas estratégias didáticas-metodológicas para melhorar a qualidade da aprendizagem dos estudantes? Quais?

3.3 Na sua percepção, o trabalho do(a) gestor(a) escolar tem contribuído nos indicadores de qualidade da aprendizagem dos estudantes?

4 FORMAÇÃO CONTINUADA PROMOVIDA PELA SEMED

4.1 A Secretaria Municipal de Educação (SEMED) tem algum setor que apoia, acompanha e avalia o trabalho realizado pelos(as) gestores(as) escolares?

4.2 Os gestores escolares tem programa de formação continuada? Você considera importante a participação dos mesmos?

4.3 Que tipo de curso formativo você sugeriria aos gestores(as) escolares da rede municipal de Vila Nova dos Martírios?

ANEXOS

ANEXO A - DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA DE CAMPO



ESTADO DO MARANHÃO
PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
CNPJ Nº 31.299.908/0001-71

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

Vila Nova dos Martírios - MA, 25 de janeiro de 2023

Eu, **Geovannya de Jesus Soares da Silva Viana**, abaixo assinado, secretária de educação e responsável pelas instituições ligadas à esta secretaria, declaro, a fim de viabilizar a execução do projeto de pesquisa intitulado: **GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**: análise do perfil dos diretores escolares do ensino fundamental na rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios -MA, sob a responsabilidade das pesquisadoras: **Prof.ª Dr.ª Ana Lúcia Cunha Duarte** e **Prof.ª Tamyles Marques Santos** que a **Secretaria Municipal de Educação-SEMED**, conforme Resolução CNS/MS 466/12, assume a responsabilidade de fazer cumprir os Termos da Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma (240/97, 251/97, 292/99, 303/2000, 304/2000, 340/2004, 346/2005 e 347/2005), viabilizando a produção de dados da pesquisa citada, para que se cumpram os objetivos do projeto apresentado.

Esperamos, outrossim, que os resultados produzido possam ser informados a esta instituição por meio de Relatório anual enviado ao CEP ou por outros meios de praxe (especificar o meio caso deseje – palestra, folder e demais).

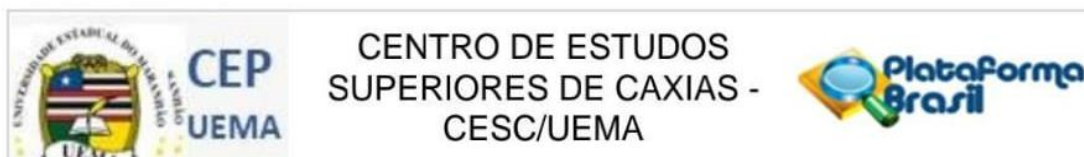
De acordo e ciente,

Geovannya de Jesus Soares da Silva Viana
Secretária Municipal de Educação

Geovannya de Jesus S. da S. Viana
Secretária Municipal de Educação
Portaria nº 004/2021



ANEXO B - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS- CEP/UEMA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: análise do perfil dos diretores escolares do ensino fundamental na rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios -MA.

Pesquisador: ANA LUCIA CUNHA DUARTE

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 67068523.3.0000.5554

Instituição Proponente: Centro de Educação, Ciências Exatas e Naturais

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.919.382

Apresentação do Projeto:

O projeto de pesquisa cujo título GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: análise do perfil dos diretores escolares do ensino fundamental na rede pública municipal de Vila Nova dos Martírios -MA., nº de CAAE 67068523.3.0000.5554 tem como Pesquisador(a) responsável ANA LUCIA CUNHA DUARTE. Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo e abordagem quantitativa dos dados.

O cenário da realização desse estudo será a rede de ensino municipal de Vila Nova dos Martírios – MA.

Os participantes da pesquisa serão os gestores escolares e os docentes da rede municipal de ensino do citado município.

Os critérios de inclusão da pesquisa são: os gestores escolares (diretor ou vice-diretor) por serem aqueles responsáveis por dirigirem as ações da escola em todos os setores, e os docentes por atuarem diretamente no trabalho pedagógico tendo contato constante com a gestão escolar, podendo opinar sobre a atuação dos mesmos. Visto que esses profissionais vivenciam a realidade do cotidiano escolar e podem nos fornecer as informações necessárias para a pesquisa.

Serão excluídos do estudo: os coordenadores ou supervisores, assim como os docentes com menos de um ano em exercício na escola.

Para tanto, as informações desta pesquisa serão por meio de entrevistas semiestruturadas.

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

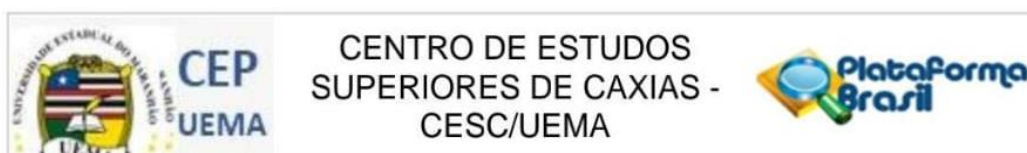
UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

CEP: 65.600-000

E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.919.382

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Analisar o perfil dos gestores escolares, tendo em vista a qualidade da educação ofertada no ensino fundamental no município de Vila Nova dos Martírios – MA.

Objetivos Secundários:

- a) Identificar o perfil dos gestores escolares da rede de ensino municipal de Vila Nova dos Martírios – MA;
- b) Relacionar os aspectos do trabalho dos gestores escolares que contribuam com a qualidade da educação ofertada aos estudantes;
- c) Identificar as principais articulações entre projeto pedagógico da escola e o trabalho do gestor escolar, tendo em vista a qualidade da educação;
- d) Criar um núcleo de formação continuada vinculado à Secretaria Municipal de Educação de Vila Nova dos Martírios – MA, com vistas à formação dos gestores escolares.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos apresentados no projeto são para os participantes da pesquisa e constam tanto no TCLE, quanto no item referente aos aspectos ético-legais na Metodologia do projeto, inclusive com o mesmo texto, o qual: podem ocorrer cansaço ou exaustão em virtude da quantidade de perguntas a serem respondidas.

Destaca-se que, após a apresentação destes riscos, as pesquisadoras apresentam formas de minimizá-los, às quais: caso o participante voluntário se sinta cansado e ache conveniente suspender sua participação e retomar em um outro momento, consideraremos esta possibilidade, nos colocando à disposição sempre que necessário para explicar o passo a passo da pesquisa e esclarecer possíveis dúvidas dos participante.

Quanto aos Benefícios da Pesquisa, foram apresentados para os participantes da pesquisa, para ciência, a sociedade ou para a pesquisa científica, os quais: estímulo ao desenvolvimento científico local, nacional, que possivelmente norteará acerca das possíveis problemáticas vigentes na efetividade da gestão escolar. Logo, os desfechos do estudo devem, em primeira instância, servir de ferramenta para estimular possíveis mudanças, de modo que estas produzam meios que incentive a qualidade da educação local, fortalecendo as práticas da gestão escolar, de forma que fique evidente nos dados de qualidade da educação. Além do mais, deve também oferecer benefícios à sociedade que possui interesse em educação, principalmente aos especialistas, gestores e professores, pois

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

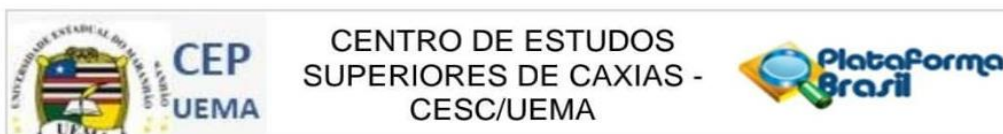
CEP: 65.600-000

UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.919.382

esclarece sobre a influência da gestão na qualidade do ensino.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é relevante, apresenta interesse público e o(a) pesquisador(a) responsável tem experiências adequadas para a realização do projeto, como atestado pelo currículo Lattes apresentado. A metodologia é consistente e descreve os procedimentos para realização da coleta e análise dos dados. O protocolo de pesquisa não apresenta conflitos éticos estabelecidos na Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos de Apresentação obrigatória tais como Termos de Consentimento, Ofício de Encaminhamento ao CEP, Autorização Institucional, bem como os Riscos e Benefícios da pesquisa estão claramente expostos e coerentes com a natureza e formato da pesquisa em questão.

Recomendações:

O (A) parecerista solicita que as seguintes modificações sejam realizadas no projeto de pesquisa:

- Melhorar os critérios de inclusão e exclusão dos participantes e especificar a quantidade de participantes;
- A Folha de Rosto deve ser assinada pelo diretor, coordenador, ou seja, pelo responsável pelo setor, caso outra pessoa assine, esta deve especificar o cargo e carimbar. E ainda, se o Coordenador do setor for o(a) pesquisador(a) responsável, um(a) Pró-Reitor(a) pode assinar.
- Especificar no projeto o nome da Instituição Escolar onde será desenvolvida a pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto está APROVADO e pronto para iniciar a coleta de dados e as demais etapas referentes ao mesmo.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2079940.pdf	25/01/2023 19:08:11		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura	PROJETO.pdf	25/01/2023 17:48:56	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

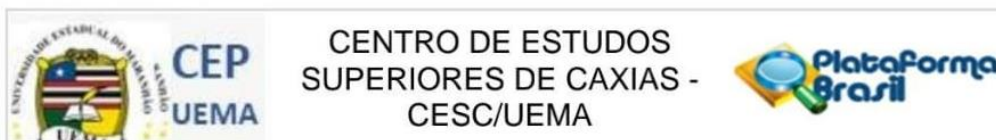
CEP: 65.600-000

UF: MA

Município: CAXIAS

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br



Continuação do Parecer: 5.919.382

Investigador	PROJETO.pdf	25/01/2023 17:48:56	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Outros	OFICIO.pdf	25/01/2023 17:34:07	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Outros	conflito.pdf	25/01/2023 17:31:44	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Outros	conflito1.pdf	25/01/2023 17:31:18	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Outros	INSTITUICAO.pdf	25/01/2023 17:28:02	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	25/01/2023 17:19:32	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Outros	INSTRUMENTO.pdf	25/01/2023 16:58:00	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	PESQUISADORES.pdf	25/01/2023 16:57:23	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	25/01/2023 16:52:24	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Orçamento	ORCAMENTO.pdf	25/01/2023 15:50:18	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	25/01/2023 15:49:45	TAMYLES MARQUES SANTOS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAXIAS, 01 de Março de 2023

Assinado por:
FRANCIDALMA SOARES SOUSA CARVALHO FILHA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Quinhinha Pires, 746 ramal 6382

Bairro: Centro

UF: MA

Município: CAXIAS

CEP: 65.600-000

Telefone: (98)2016-8175

E-mail: cepe@cesc.uema.br

PROJETO DE CRIAÇÃO DO NÚCLEO DE FORMAÇÃO PERMANENTE (NFP) DA PREFEITURA MUNICIPAL DE VILA NOVA DOS MARTÍRIOS - MA

1 APRESENTAÇÃO

Os gestores escolares enfrentam uma variedade de desafios diários, e a capacidade de lidar com essas situações é fundamental para o bom funcionamento da escola. Por isso, abordar a resolução de problemas nos cursos de formação continuada torna-se essencial. Para Libâneo (2008), a formação de gestores escolares é um processo contínuo que demanda uma compreensão profunda das especificidades da educação, promovendo a integração entre teoria e prática, visando à efetiva melhoria do ambiente escolar e do processo de ensino-aprendizagem.

Diante dos estudos sobre gestão escolar e qualidade da educação, e dos dados da pesquisa empírica com profissionais do município de Vila Nova dos Martírios - MA, almeja-se, como produto técnico tecnológico (PTT), a criação de um Núcleo de Formação Permanente (NFP) vinculado à Secretaria Municipal de Educação (SEMED), com o objetivo de formar gestores escolares e atender à proposição que trata da meta 15, estratégia 2 do Plano Municipal de Educação (PME 2014-2024). Esse núcleo, integrado e coordenado pela SEMED, será desenvolvido como uma política voltada para o avanço, articulação e fortalecimento da rede municipal de ensino. A proposta agrega, amplia e formaliza as ações que a SEMED já vem realizando nessa perspectiva, as quais têm sido muito significativas para os profissionais.

2 JUSTIFICATIVA

O mestrado profissional proporciona aos professores pesquisadores uma ligação maior com o campo de pesquisa, pois objetiva através do produto técnico tecnológico (PTT), a aplicabilidade de conhecimentos científicos que envolvam o seu objeto de estudo, oferecendo materialidade e contribuindo para a transformação da realidade local. O programa de formação para gestores exige uma vasta e estruturada abordagem considerando as necessidades específicas dos gestores e as demandas da escola. Ratificando o exposto por Paz (2012, p. 41) sobre ser “necessário que o gestor escolar seja contemplado com uma formação

específica, para poder atuar com eficiência na gestão e uso dos recursos tecnológicos em seus espaços de trabalho”.

A criação do Núcleo de Formação Permanente (NFP) é uma ação estratégica e primordial para propiciar a atualização profissional dos gestores escolares, com possibilidades de ampliação da formação continuada de todos os profissionais da educação. Tal iniciativa pretende atender às exigências crescentes por atualização, aprimoramento e inovação na área da educação, assegurando que os profissionais sejam qualificados profissionalmente de maneira que enfrente os desafios da oferta de uma educação de qualidade.

O NFP irá desempenhar um papel fundamental no desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários para liderar com efetividade a instituição escolar. Portanto, o Núcleo aqui proposto constitui-se como uma forma de valorizar os profissionais da educação, no intuito de proporcionar atualização e desenvolvimento para uma educação de qualidade no município de Vila Nova dos Martírios do Maranhão.

3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Contribuir com a formação teórico-prática de gestores escolares da rede municipal de Vila Nova dos Martírios - MA, de modo que viabilizem uma educação básica com qualidade para todos;

b) Garantir uma gestão escolar eficaz, possibilitando aos gestores desenvolverem com responsabilidade social e sucesso na aprendizagem dos estudantes;

c) Promover atualização profissional com aprofundamento, complementação e ampliação do processo de ensinar e aprender;

d) Fortalecer o trabalho do gestor escolar, ampliando suas competências e habilidades para uma ação comprometida com a elevação dos resultados de aprendizagem dos estudantes.

4 METODOLOGIA

O programa de formação pode ser oferecido por meio de uma combinação de atividades, incluindo palestras, seminários, cursos, workshops, estudos de caso, atividades práticas, tutoriais e discussões em grupo. Os participantes serão avaliados por meio de

avaliações formativas e somativas, como testes, trabalhos escritos, estudos de caso e apresentações.

O acompanhamento do trabalho do gestor escolar é de suma importância para garantir a eficácia da gestão escolar e o alcance dos objetivos educacionais. Sobre isso, Castro e Carvalho (2020, p. 159) afirmam que é “primordial orientar, supervisionar e acompanhar o sujeito no início da profissão de gestor escolar, viabilizando o respaldo e suporte necessário para o profissional enfrentar as diversidades conflituosas que podem surgir nesta fase”. Dessa forma, o Núcleo incluirá dentro da estrutura formativa o essencial momento autoavaliativo, em que os gestores seguirão um roteiro de autoavaliação, para fazer um percurso geral do seu trabalho realizado na sua unidade escolar.

5 ESTRUTURA E EQUIPES ENVOLVIDAS

O Núcleo contará com uma equipe técnico-pedagógica composta por um coordenador geral e dois assessores de formações e assuntos educacionais que terão a função de, em conjunto, planejar, organizar e desenvolver as atividades inerentes ao NFP. Para a concretização das ações, a SEMED poderá buscar parceria com as universidades, institutos e outros órgãos, pois estes fomentam a produção de conhecimento, defendem o compromisso com a escola pública e a qualidade do ensino.

6 CONTEÚDO

A preparação do gestor escolar antes de exercer o cargo deve incorporar uma variedade de dimensões, incluindo formação acadêmica e profissional, conhecimento das políticas educacionais, habilidades de liderança e gestão, compreensão das questões pedagógicas e educacionais, e habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal. Investir tempo e recursos nessa preparação é fundamental para garantir uma gestão escolar eficaz e o sucesso da instituição de ensino.

O Núcleo será dividido em três eixos para melhor planejar e cumprir com os objetivos que lhes são propostos. O primeiro eixo será o de formação continuada, destinado à equipe de profissionais da educação. As Ações Formativas Permanentes (AFC) serão constantes durante todo o ano e com temáticas escolhidas pelos próprios profissionais, levando em consideração o que eles desejam que sejam abordados nos encontros. Essa

definição de temáticas pela equipe pode ocorrer no início do ano letivo e no decorrer dos trabalhos sempre que houver necessidade.

O segundo eixo será o Grupo de Trabalho Contínuo (GTC), que consistirá em encontros periódicos da equipe gestora das escolas do município para fins de alinhamentos, definições de estratégias, construção do plano de trabalho, planejamentos, apoio pedagógico, dentre outras questões. Esse eixo tem o intuito de potencializar a instauração de espaços colaborativos de compartilhamento de conhecimentos, experiências, propiciando reflexões críticas individuais e coletivas, estimulando a autonomia e mobilização coletiva do grupo.

O terceiro eixo diz respeito ao Monitoramento, Avaliação e Acompanhamento (MAA) das atividades desenvolvidas pelo gestor escolar. Esse eixo é considerado crucial, pois depois desse profissional passar pelo processo de formação continuada, e no decorrer de suas práticas, atuação e resultados, tem a oportunidade de analisar os desdobramentos de seu desempenho, de maneira mais objetiva de modo a identificar os aspectos que devem ser acentuados e aqueles que podem ser melhorados. Considerando a avaliação de desempenho um processo indispensável para a gestão do trabalho, com efeito nas responsabilidades socioeducacionais e prestação de contas à sociedade, torna-se preciso segundo Lück (2009, p. 90) “[...] um processo de reflexão-ação-reflexão em torno da avaliação de desempenho como prática voltada para o feedback e aperfeiçoamento da atuação no trabalho”. Essa estratégia não tem a intenção de punir ou desvalorizar o profissional e sua atuação, no entanto, considerando a dinâmica do trabalho educacional, permite ao profissional visualizar o seu desempenho, comportamento, ações, atitudes e refletir o quanto estes aspectos afetam o resultado do trabalho exercido.

Segue abaixo um rol de proposições consideradas indispensáveis para o processo formativo dos gestores escolares.

1. Dimensão Introdutória: Fundamentos da Gestão Escolar

- Introdução ao papel do gestor escolar e suas responsabilidades.
- Conceitos básicos de gestão educacional.
- Legislação educacional e políticas governamentais.
- Desenvolvimento de uma visão educacional e planejamento estratégico.

2. Dimensão: Liderança e Gestão de Equipes

- Habilidades de liderança e comunicação.
- Gestão de conflitos e tomada de decisão.

- Construção de equipes eficazes.
- Motivação e engajamento da equipe.

3. Dimensão: Gestão Pedagógica

- Práticas pedagógicas eficazes.
- Avaliação educacional e uso de dados.
- Inclusão escolar e atendimento à diversidade.
- Desenvolvimento curricular e alinhamento com os padrões educacionais.

4. Dimensão: Gestão Administrativa e Financeira

- Orçamento e gestão financeira.
- Gestão de recursos humanos.
- Gerenciamento de infraestrutura e recursos materiais.
- Políticas de segurança e bem-estar dos alunos.

5. Dimensão: Relacionamento com a Comunidade Escolar

- Parcerias com pais e responsáveis.
- Envolvimento da comunidade local.
- Promoção da participação dos pais na vida escolar.

6. Dimensão: Desenvolvimento Profissional Contínuo

- Atualização em tendências educacionais e tecnológicas.
- Participação em redes de aprendizagem profissional.
- Acesso a recursos e materiais de desenvolvimento profissional.
- Estabelecimento de metas individuais de desenvolvimento.

7. Dimensão: Acompanhamento e Avaliação

- Estabelecimento de indicadores de desempenho.
- Acompanhamento do progresso e avaliação contínua.
- Revisão e ajuste do programa conforme necessário.

8. Dimensão: Projetos e Aplicações Práticas

- Desenvolvimento de projetos relacionados à melhoria da escola.
- Aplicação de conceitos e habilidades aprendidas na prática.

- Monitoramento dos resultados e impacto das intervenções.

9. Dimensão: Integração de Tecnologia na Gestão Escolar

- Utilização de sistemas de gestão escolar.
- Integração de tecnologias educacionais.
- Uso de dados e análises para informar a tomada de decisão.

10. Dimensão: Atividades de Networking e Colaboração:

- Participação em grupos de discussão e fóruns educacionais.
- Oportunidades de networking com outros gestores escolares.
- Troca de experiências e boas práticas.

11. Dimensão: Avaliação e Certificação:

- Avaliação do desempenho e competências adquiridas.
- Certificação ou reconhecimento da conclusão do programa.

É importante frisar, que a formação continuada para gestores escolares não se limita apenas à obtenção de conhecimentos e habilidades, mas também possibilita a reflexão crítica e a autoavaliação. Os gestores são incentivados a refletir sobre suas práticas, identificar áreas de melhoria e buscar feedback de colegas e subordinados.

7 RECURSOS HUMANOS E MATERIAIS

Recursos humanos: equipe gestora e técnico administrativo do NFP e equipe dos formadores especializados em gestão escolar e outras áreas relevantes para a formação do quadro educacional da rede de ensino municipal de Vila Nova dos Martírios - MA.

Recursos materiais: salas de funcionamento do NFP com equipamentos necessários ao funcionamento do núcleo. Materiais didáticos, tecnológicos e acesso à internet de qualidade para a realização das formações.

A data pretendida para início das atividades do núcleo, após os procedimentos legais para entrar em vigor, será em janeiro de 2025.

8 AVALIAÇÃO

Serão elaborados formulários de autoavaliação para os cursistas, de avaliação dos cursos ofertados, avaliação dos conteúdos com a metodologia usada.