

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO – UEMA
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE TIMON – CESTI
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA – DEPED
CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

LÁZARO GOMES SANTANA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

TIMON-MA

2023

LÁZARO GOMES SANTANA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Maranhão– UEMA, com o objetivo de obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Profa. Dra. Francisca das Chagas Lopes Campos

TIMON-MA

2023

Sa593i

Santana, Lázaro Gomes

A importância da gestão escolar para a qualidade da educação /
Lázaro Gomes Santana – Timon, 2023.
38 f.

Monografia (Graduação) – Universidade Estadual do Maranhão –
UEMA, Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, 2023.

“Orientadora Prof^a. Dra. Francisca das Chagas Lopes Campos”.

1. Gestão escolar 2. Processo de ensino-aprendizagem
3. Qualidade de ensino I. Título.

CDU 37.014.53

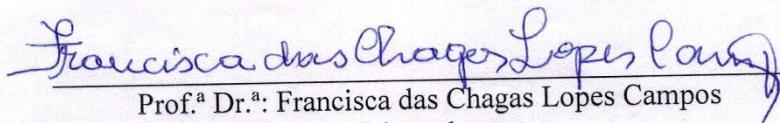
LÁZARO GOMES SANTANA

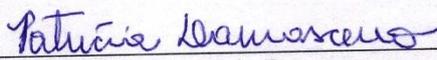
A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR PARA A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

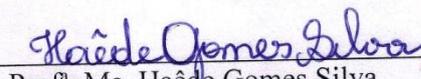
Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Maranhão– UEMA, com o objetivo de obtenção do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a: Francisca das Chagas Lopes Campos.

Aprovada em 24/07/2023


Prof.^a Dr.^a: Francisca das Chagas Lopes Campos
Orientadora


Prof.^a Dr.^a Patricia Damasceno
Examinadora


Prof.^ª. Ma. Haide Gomes Silva
Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar.

À minha orientadora professora Francisca Campos, que conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento.

Aos meus irmãos, pelo companheirismo, pela cumplicidade e pelo apoio em todos os momentos delicados da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho.

Aos amigos/familiares, em especial minha mãe: Isabel Cristina e minhas amigas Valéria Andrade e Neudiane de Sousa por todo o apoio e pela ajuda, que muito contribuíram para a realização deste trabalho.

Aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o meu aprendizado.

Às pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, que me incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

Aos meus colegas de curso, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formando.

À instituição de ensino UEMA, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

RESUMO

A importância da gestão escolar para a qualidade da educação é um tema amplamente discutido e pesquisado. A gestão escolar desempenha um papel fundamental na organização, administração e direção das escolas, impactando diretamente na qualidade do ensino e aprendizagem. O problema central dessa pesquisa é compreender de que forma a gestão escolar influencia a qualidade da educação de escolas públicas em Timon-MA. O objetivo geral é apresentar um estudo que caracterizasse as escolas de Ensino fundamental de 1° ao 5° ano do município maranhense, na perspectiva da gestão participativa. E tem como objetivos específicos: identificar as principais práticas de gestão escolar que contribuem para a melhoria da qualidade da educação, analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares na busca pela qualidade, e avaliar o impacto da gestão participativa na qualidade da educação. A metodologia utilizada consiste em entrevistas e estudos de caso com gestores escolares. A coleta de dados será realizada por meio de questionários e entrevistas semi estruturadas, permitindo assim uma análise aprofundada das práticas de gestão adotadas pelas escolas e seu impacto na qualidade da educação. A partir dos resultados obtidos, conclui-se que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade da educação. A gestão participativa, pautada na transparência, diálogo e envolvimento de todos os atores educacionais, demonstrou ser uma prática eficaz na busca pela qualidade. Os gestores escolares enfrentam diversos desafios, como falta de recursos e estrutura inadequada, que podem impactar negativamente na qualidade da educação. Verificou-se que ainda há muito a ser realizado nesse sentido.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Escolar. Processo de ensino-aprendizagem. Qualidade de ensino.

ABSTRACT

The importance of school management for the quality of education is a widely discussed and researched topic. School management plays a fundamental role in the organization, administration and direction of schools, directly impacting the quality of teaching and learning. The central problem of this research is to understand how school management influences the quality of education in public schools in Timon-MA. The overall objective is to present a study that characterizes elementary schools from 1st to 5th grade in the municipality of Maranhão, from the perspective of participatory management. And it has the following specific objectives: to identify the main school management practices that contribute to improving the quality of education, to analyze the challenges faced by school managers in the pursuit of quality, and to assess the impact of participatory management on the quality of education. The methodology used consists of interviews and case studies with school managers. Data collection will be carried out through questionnaires and semi-structured interviews, thus allowing an in-depth analysis of management practices adopted by schools and their impact on the quality of education. From the results obtained, it is concluded that school management plays a fundamental role in the quality of education. Participatory management, based on transparency, dialogue and involvement of all educational actors, proved to be an effective practice in the pursuit of quality. School managers face several challenges, such as lack of resources and inadequate structure, which can negatively impact the quality of education. It was found that there is still much to be done in this regard.

KEYWORDS: School Management. Teaching-learning process. Teaching quality.

LISTA DE ABREVIATURAS

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

CETEC - Centro de Ciências Exatas e Técnicas

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental José Ribamar da Silva

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental Lírio dos Vales

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental Pedro Falcão Lopes

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental João Fonseca Maranhão

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental Paulo Freire e A

E.M.E.F - Escola Municipal de Ensino Fundamental Projeto Alvorada da Educação

FAEMA - Faculdade de Educação E Meio Ambiente

FAEP - Faculdade Evangélica Do Piauí

FLATED - Faculdade Latino-Americana de Educação

FAPI - Faculdade Piauiense

HP - Horário Pedagógico

IDEB - Índice de Desenvolvimento Educacional Básico

LDBEN - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional –

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEMEC - Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Timon-MA

UEMA - Universidade Estadual do Maranhão

UESPI - Universidade Estadual do Piauí

UFPI - Universidade Federal do Piauí

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
2 GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MODELO DE QUALIDADE ESCOLAR	11
2.1 Qualidade educacional baseada na gestão participativa	11
2.2 Projeto Político Pedagógico na contrição pela qualidade da educação da instituição	13
3 CAMINHOS METODOLOGICOS DA PESQUISA.....	18
3.1 Definição do tipo de pesquisa	19
3.2 Descrição de campo da pesquisa 00	19
3.3 Instrumentos de coleta de dados	19
3.4 Sujeitos da pesquisa	20
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	22
4.1 Entrevista com as escolas em estudo.....	22
4.2 Caracterização das escolas em estudo.....	23
4.3 Observações importantes.....	31
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6 REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES	36
ANEXOS	37

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa apresenta o tema: A Importância da Gestão Escolar para a Qualidade da Educação, que surgiu da necessidade de se conhecer o funcionamento de gestão escolar participativa atuando na melhoria da qualidade educacional, nas escolas do município de Timon –MA, bem como a equipe docente atua para a melhoria da qualidade dessa Educação.

A gestão escolar é fundamental para garantir a qualidade da educação. Ela engloba todas as atividades e processos envolvidos na administração de uma instituição de ensino, desde a organização das turmas e do calendário escolar até a definição de políticas educacionais. Uma gestão escolar eficiente contribui para a melhoria dos resultados educacionais, pois permite a identificação e solução de problemas, facilita a comunicação entre os diferentes atores envolvidos no processo educativo (alunos, professores, pais e equipe administrativa) e promove uma cultura de aprendizagem constante.

Segundo Franco (2010) uma gestão escolar eficiente é essencial para a qualificação do ensino e aprendizagem, bem como para o sucesso dos alunos e o desenvolvimento das instituições de ensino. Além disso, uma boa gestão escolar proporciona um ambiente propício para o desenvolvimento das habilidades e competências dos estudantes, estimula a participação da comunidade escolar no planejamento e na tomada de decisões e promove a formação continuada dos professores e demais profissionais da educação.

O problema central dessa pesquisa é compreender de que forma a gestão escolar influencia a qualidade da educação de escolas públicas em Timon - MA. O objetivo geral é apresentar um estudo que caracterizasse as escolas de Ensino fundamental de 1º ao 5º ano do município maranhense, na perspectiva da gestão participativa. E tem como objetivos específicos: identificar as principais práticas de gestão escolar que contribuem para a melhoria da qualidade da educação, analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares na busca pela qualidade, e avaliar o impacto da gestão participativa na qualidade da educação.

A gestão escolar é responsável por buscar recursos financeiros e materiais para a escola, de modo a garantir uma infraestrutura adequada e condições favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem. A gestão eficiente dos recursos também é importante para otimizar o uso dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e garantindo a sustentabilidade da instituição. Segundo Santos *et al.* (2019) a gestão escolar desempenha um papel crucial ao buscar recursos financeiros e materiais para a escola, pois é responsável por garantir uma infraestrutura adequada e condições favoráveis ao processo de ensino-aprendizagem. Além disso, a gestão

eficiente dos recursos é essencial para otimizar o uso dos recursos disponíveis, evitando desperdícios e assegurando a sustentabilidade da instituição.

A metodologia utilizada consiste em entrevistas e estudos de caso com gestores escolares. A coleta de dados será realizada por meio de questionários e entrevistas semi estruturadas, permitindo assim uma análise aprofundada das práticas de gestão adotadas pelas escolas e seu impacto na qualidade da educação.

A justificativa deste estudo se dá por se entender que a melhoria da qualidade da educação pode acontecer mediante a prática de uma gestão de qualidade, visto que o papel do gestor é fundamental para que o sucesso da gestão ocorra.

Portanto, a gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade da educação, pois influencia diretamente o ambiente escolar, o engajamento dos alunos, a formação dos profissionais e o alcance dos objetivos educacionais. Uma gestão eficiente contribui para a promoção de uma educação de qualidade, formando cidadãos críticos, criativos e aptos a enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. Enfim, espera-se que este estudo possa contribuir como base para novos estudos acerca do tema Gestão Escolar para a Qualidade da Educação, especialmente na cidade de Timon-MA.

2 GESTÃO PARTICIPATIVA COMO MODELO DE QUALIDADE ESCOLAR

O presente capítulo aborda sobre gestão participativa como modelo de qualidade escolar. E está dividido em dois subtemas: Qualidade Educacional baseada na Gestão Participativa; e Projeto Político Pedagógico na construção pela qualidade da educação na instituição.

2 1 Qualidade Educacional baseada na Gestão Participativa

A qualidade educacional é um tema de extrema importância para o desenvolvimento de qualquer sociedade. Uma educação de qualidade não se resume apenas a ter escolas bem estruturadas, professores capacitados e materiais didáticos adequados, mas também implica em uma gestão participativa.

Paro (2008) apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais.

A gestão participativa é um modelo de gestão que envolve a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional, como os professores, alunos, pais de alunos e demais funcionários das instituições de ensino. Nesse modelo, a tomada de decisões é feita de forma conjunta, através de diálogos e debates, valorizando as opiniões e experiências de cada um.

Assim, percebe-se que a Gestão Participativa é um modelo administrativo de gestão que valoriza a participação de todos os entes escolares, no processo de administração, nos processos estratégicos e até na tomada de decisões. Segundo Luck (2010) uma gestão participativa é aquela que envolve todos os sujeitos do processo educativo, contemplando a participação ativa de professores, alunos, pais/responsáveis e demais membros da comunidade escolar. Ela vai além da simples consulta e busca promover a inclusão de todos no planejamento, monitoramento e avaliação das ações escolares, contribuindo para uma maior efetividade das políticas educacionais.

Na prática, pode-se descrever esse modelo de gestão como um estilo de liderança fundamentado em sólidos atributos, como colaboração, confiança e liberdade. Percebe-se, neste

contexto, profissionais como parte de um projeto que atuam no sentido de impulsioná-lo, à medida que todos estão dispostos a dividir ideias estudar e superar prováveis obstáculos.

Uma gestão participativa na educação tem como objetivo promover a participação dos indivíduos, permitindo que se tornem protagonistas de seu próprio aprendizado. Dessa forma, os alunos são incentivados a se envolverem nas atividades escolares, a expressarem suas ideias e a se tornarem responsáveis pelo seu processo de desenvolvimento. Além disso, a gestão participativa também contribui para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para atuarem de forma participativa na sociedade.

Uma gestão participativa na educação também valoriza o trabalho em equipe, promovendo a cooperação e a colaboração entre os diversos atores envolvidos. Nesse contexto, os professores se tornam facilitadores do processo de ensino-aprendizagem, incentivando a participação ativa dos alunos, estimulando o pensamento crítico e oferecendo oportunidades para que possam desenvolver suas habilidades e talentos.

“Uma gestão participativa na educação é fundamental para proporcionar uma aprendizagem significativa aos alunos, pois envolve a colaboração de diferentes agentes educacionais. Os professores, como facilitadores, têm a importante missão de estimular a participação ativa dos estudantes e desenvolver suas habilidades e talentos.” - Paulo Freire

Outro aspecto fundamental da gestão participativa é a parceria entre a escola e a família dos alunos. O envolvimento dos pais no processo educacional é fundamental para o sucesso dos estudantes, pois quando os pais participam ativamente da vida escolar de seus filhos, eles se sentem mais motivados e apoiados para alcançarem seus objetivos.

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão participativa é essencial para garantir uma educação de qualidade. Ao promover a participação de todos os envolvidos no processo educacional, ela contribui para o desenvolvimento integral dos alunos, para a formação de cidadãos conscientes e para o fortalecimento da relação entre a escola e a comunidade.

Portanto, investir em uma gestão participativa na educação é fundamental para promover uma qualidade educacional verdadeira e transformadora, que prepare os indivíduos para enfrentarem os desafios do mundo atual e para contribuírem de forma ativa na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Paro (2012) ainda destaca que o bom gestor é responsável por toda essa organização e a busca de uma maior participação de toda comunidade escolar, docentes e funcionários de forma a contribuírem para o bom andamento e utilização dos recursos aplicados, sabemos que escola não pode mudar tudo e nem mudar a si mesma sozinha.

Diante dessas configurações, a gestão escolar para a qualidade tem a atribuição de organizar todos os elementos que direta ou indiretamente influenciam no trabalho pedagógico, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade e transparência de todas as ações executadas pela escola.

No ponto de vista de Libâneo (2002), quando todos os envolvidos nos processos participam, é a forma de conquistar a gestão democrática, permitir a inclusão de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Para tanto, a participação irá proporcionar o melhor conhecimento dos objetivos e das metas da instituição. Como nas empresas a busca por melhores condições de trabalho, parte pelos funcionários, nas escolas esta deve vir da comunidade que ali frequenta, bem como seus pais e o conselho escolar.

Assim, se compreende autonomia como a habilidade de se relacionar de igual para igual com qualquer pessoa, ou seja, quando se consegue comunicar e transmitir algo que se pode utilizar para melhorar o bem comum, e participação na gestão da escola. Nesse sentido, trazendo Libâneo (2004, p. 159) que diz: “a descentralização implica a autonomia da escola, isto é, as escolas e professores estariam assumindo seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira”.

A participação e autonomia de todos no processo de administrar a escola é muito relevante, torna-se uma gestão mais transparente e organizada, porém sabe-se que não é fácil ter uma gestão participativa, uma vez que, a própria comunidade escolar muitas vezes, não quer se envolver e ter a responsabilidade com execução dos recursos financeiros obtidos pela escola, com a prestação de conta, enfim com a gestão, tornando assim, uma administração menos participativa (POLO, 2001).

2.2 Projeto Político Pedagógico na contrição pela qualidade da educação da instituição

A construção de um Projeto Político Pedagógico (PPP) é fundamental para a busca da qualidade da educação em uma instituição de ensino. O PPP pode ser entendido como um documento que contém as diretrizes e os objetivos da escola, sendo uma ferramenta importante para nortear as ações pedagógicas e administrativas.

“O PPP se constitui como uma possibilidade de organização e articulação do trabalho pedagógico da instituição de ensino, permitindo a reflexão, planificação e avaliação de suas ações, bem como a busca por alternativas promissoras e desafiadoras para o desenvolvimento do processo educativo” (Luckesi, 2009).

O PPP em sua essência, vai organizar e auxiliar no desenvolvimento do trabalho prático, seja ele pedagógico administrativo e em todos os aspectos que vai auxiliar dentro da instituição. É importante se frisar que as propostas do Projeto Político pedagógico não são permanentes, elas são temporárias, cada instituição juntamente com sua gestão organizadora precisa atentar-se se realmente suas prioridades estão sendo cumpridas e efetivadas caso contrário esse PPP não surtirá efeitos positivos e o mais viável é que ele seja revisto e replanejado.

Planejar a escola é ter uma visão ampla, achar detalhes, encontrar soluções, entendendo o contexto de onde se vive. A ideia de Projeto Político Pedagógico do ponto de vista mais amplo é no sentido de planejar o que a escola precisa fazer, a partir do que é possível construir, o que ela pretende realizar com seus alunos, tendo em vista as necessidades dos mesmos, da comunidade e da sociedade. Este projeto nasce da necessidade de mudança, de correção de rumos.

Segundo Ferreira (2003) a elaboração do Projeto Político Pedagógico é imprescindível para que a escola não se torne uma instituição inerte e alienada da realidade. Ele permite que a escola se reconheça como parte integrante da sociedade, e que, dessa forma, possa cumprir sua função de formar cidadãos críticos e conscientes.

O Projeto Político Pedagógico ajuda a identificar o que é a escola e definir os caminhos que devem ser seguidos, ele acompanha a sociedade, a escola e suas finalidades culturais e sociais de formação profissional e humanística, sendo fundamental revê-lo a todo o momento, à sua própria condição e mudá-lo sempre que necessário para que se possa rever os ângulos, descobrir e redescobrir situações.

No primeiro momento, é necessário ressaltar a importância de uma equipe engajada na construção do PPP. É fundamental que direção, coordenadores, professores, funcionários e até mesmo os alunos participem ativamente desse processo. Desta forma, a construção do projeto se torna um trabalho coletivo, com diferentes visões e perspectivas sendo consideradas.

Uma das etapas mais importantes na construção do PPP é a análise da realidade da instituição. É preciso identificar os pontos fortes e fracos, e as potencialidades e dificuldades da escola. A partir dessa análise, é possível definir metas e ações para a melhoria da qualidade da educação. Segundo Xavier e Silva (2018) o perfil do aluno desejado na educação deve envolver não apenas o conhecimento, mas também habilidades e competências que promovam o desenvolvimento de uma consciência crítica e reflexiva. É essencial preparar o estudante para se tornar um cidadão atuante, capaz de tomar decisões informadas e contribuir de forma significativa para a sociedade.

A definição do perfil desejado para o aluno também é fundamental. Nesse sentido, é preciso pensar não somente no conteúdo a ser ensinado, mas também nas habilidades e competências que se espera que o estudante desenvolva ao longo de sua formação escolar. O aluno precisa ser preparado para ser um cidadão crítico, reflexivo e atuante na sociedade.

Outro ponto importante no PPP é a definição dos princípios pedagógicos que nortearão as práticas educativas. É necessário estabelecer de que forma o conhecimento será construído, levando em consideração as teorias pedagógicas mais atualizadas. Além disso, é importante pensar em estratégias para a inclusão e valorização da diversidade dentro da instituição.

A gestão democrática também é um dos pilares do PPP. É fundamental que a comunidade escolar participe ativamente das decisões e da construção do projeto. A gestão democrática possibilita uma maior participação e envolvimento de todos os atores escolares, o que contribui para o fortalecimento da qualidade da educação.

A formação continuada dos profissionais da educação é outro ponto importante a ser considerado dentro do PPP. Os professores e funcionários devem ter acesso a cursos, palestras e atividades que contribuam para sua atualização e aprimoramento profissional. Dessa forma, eles estarão cada vez mais preparados para realizar um trabalho de qualidade em sala de aula.

A definição do currículo também é fundamental dentro do PPP. É necessário estabelecer quais são os conteúdos que serão trabalhados em cada ciclo de ensino, levando em consideração as habilidades e competências que se espera que o aluno desenvolva. Além disso, é importante pensar em estratégias didáticas que tornem o ensino mais atrativo e significativo para os estudantes.

O ambiente escolar também merece atenção dentro do PPP. É importante que a instituição ofereça um espaço físico adequado, com salas de aula confortáveis, bibliotecas, laboratórios e demais recursos que possibilitem a realização de atividades diversificadas e o desenvolvimento integral do aluno.

Segundo Carvalho (2017) é essencial que a avaliação da aprendizagem seja compreendida como um processo contínuo e formativo, que busca não apenas medir o desempenho do estudante, mas também garantir sua evolução e desenvolvimento ao longo da trajetória educativa. Nesse sentido, é fundamental que sejam adotadas estratégias avaliativas que ultrapassem a mera aplicação de provas e considerem diferentes formas de avaliação, tais como trabalhos em grupo, projetos e apresentações. Assim, a avaliação passa a ser concebida como um recurso pedagógico que contribui para a formação integral do estudante.

A avaliação da aprendizagem é um ponto crucial dentro do PPP. É necessário pensar em estratégias avaliativas que vão além da aplicação de provas, levando em consideração diferentes

formas de avaliação, como trabalhos em grupo, projetos, apresentações, entre outras. A avaliação deve estar focada não somente na classificação do aluno, mas sim em seu crescimento e desenvolvimento ao longo do processo educativo.

A participação da família também deve ser considerada no PPP. É importante estabelecer canais de comunicação entre a escola e a família, possibilitando um acompanhamento mais efetivo do aluno. O envolvimento da família no processo educativo contribui para a qualidade da educação, uma vez que ela é a principal responsável pela formação do estudante. A educação inclusiva é outro ponto que não pode ser deixado de lado no PPP. É fundamental que a instituição esteja preparada para receber e acolher alunos com necessidades especiais, garantindo sua participação plena e igualitária nas atividades educacionais.

A formação cidadã também deve ser contemplada dentro do PPP. É importante que a escola desenvolva projetos e atividades que contribuam para a formação de cidadãos críticos e éticos, que sejam capazes de atuar de forma responsável e comprometida na sociedade. A educação ambiental também deve ser considerada dentro do PPP. É necessário que a instituição desenvolva ações que conscientizem os alunos sobre a importância da preservação do meio ambiente, estimulando práticas sustentáveis e responsáveis.

A tecnologia também pode ser uma aliada na busca da qualidade da educação. É importante que a escola esteja preparada para utilizar recursos tecnológicos de forma pedagógica, possibilitando o acesso a informações e ferramentas que contribuam para a aprendizagem dos alunos.

O projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, dá a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente. Nessa ótica, a equipe gestora tem que estar organizada com cronogramas para que os momentos de discussão e estudos aconteçam, devendo existir clareza e uma parceria, pois o projeto precisa chegar às mãos de cada profissional. Não pode ficar restrito à direção da escola. Cada membro da comunidade escolar tem que ter clareza de seus objetivos, metas, das ações. É fundamental que todos se sintam sujeitos da construção do espaço escolar como espaço público de libertação e criação.

É importante que as pessoas se sintam participantes desse processo. Muitas vezes, se questiona por que este projeto é chamado de político pedagógico. Analisando com cuidado, entende-se que ele é político porque é uma concepção de público. A escola enquanto espaço que socializa saberes é pública, e essa afirmação da escola como espaço público foi decorrente de muitas lutas históricas. Primeiramente, porque os setores que estavam excluídos puderam estar na escola, não estar como sujeitos passivos, mas como sujeitos de direitos.

Nessa estimativa é que é político, pois é uma afirmação da esfera dos direitos do que é devido a cada cidadão. E é pedagógico porque é uma concepção de educação de mundo que a escola deve elaborar, sistematizar e socializar. Assim, entendesse que, na verdade, o projeto político pedagógico é constitutivo, faz parte do “ser” da escola.

Demo (2002) diz que uma escola verdadeiramente eficaz é aquela que envolve todos os atores no processo educativo e busca sua identidade. Quando há uma integração plena no projeto pedagógico, cada ação adquire um significado e vale a pena. O comprometimento de todos é essencial para o sucesso educacional. Cada escola deve buscar a sua identidade, interagindo com todos os sujeitos envolvidos no processo democrático educacional. Quando todos se integram ao projeto político pedagógico tudo o que acontece na escola tem sentido, e quando todos os atores abraçam a ideia todas as ações da escola valem a pena.

É importante entender que o Projeto Político Pedagógico passa por conceitos diversos, em épocas diferentes, possui uma elasticidade, porém a formalização e a teorização da junção das palavras político/pedagógico se deram no embate dos Projetos Políticos dos revolucionários franceses no século XVIII, e foi neste embate, na origem do discurso liberal, que se formalizou a política burguesa em que houve esta junção para um sistema político pedagógico. Então este vai tomando diversas faces, mas guarda a semelhança em relação às diretrizes da educação democrática que se desenha naquele momento, uma delas é a luta pela escola laica, pública, gratuita para todos, sendo esse projeto liberal.

3 CAMINHOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre a importância da gestão escolar para a qualidade da educação pode seguir diferentes caminhos metodológicos. Utilizou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e de campo. A abordagem qualitativa buscou compreender os fenômenos sociais, nesse caso, a gestão escolar e sua relação com a qualidade da educação, por meio de descrições detalhadas e interpretações dos dados coletados. Essa abordagem permite que sejam exploradas as percepções, opiniões e experiências dos participantes, além de possibilitar uma compreensão profunda da temática estudada. Segundo Patton (2005) uma das principais características da pesquisa qualitativa é o seu objetivo de compreender profundamente o fenômeno estudado, explorando o contexto e buscando significados subjacentes.

A pesquisa descritiva se caracteriza pela busca de informações sobre a situação atual ou passada, em que o pesquisador descreve as características de um grupo, fenômeno ou situação de interesse. Nesse caso, a pesquisa busca descrever a importância da gestão escolar para a qualidade da educação, com o intuito de analisar a situação atual e identificar possíveis melhorias. Gil (2008) diz que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características e fenômenos, identificando sua frequência, distribuição e relações existentes.

A pesquisa de campo envolve a coleta de dados diretamente no ambiente em que os fenômenos ocorrem, ou seja, na escola. Essa abordagem permite que o pesquisador tenha acesso direto aos sujeitos da pesquisa, como gestores escolares, professores, alunos e pais, possibilitando a obtenção de informações ricas e contextualizadas. No que se trata à pesquisa de campo Yin (2011) diz que na pesquisa de campo, o pesquisador vai diretamente ao local onde ocorre o fenômeno estudado, interagindo com os sujeitos da pesquisa e coletando dados de maneira empírica.

Dessa forma, a pesquisa sobre a importância da gestão escolar para a qualidade da educação, utilizando uma abordagem qualitativa, descritiva e de campo, terá como objetivos identificar as principais práticas de gestão escolar que contribuem para a melhoria da qualidade da educação, analisar os desafios enfrentados pelos gestores escolares na busca pela qualidade, e avaliar o impacto da gestão participativa na qualidade da educação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, observação participante e análise de documentos, possibilitando uma análise mais aprofundada do tema estudado.

3.1 Definição do tipo de pesquisa

A presente pesquisa teve como metodologia a abordagem do tipo qualitativa, descritiva e de campo, desenvolvido no município de Timon-MA, tendo como universo as escolas de Ensino Fundamental de 1º ao 5º ano, que segundo dados existem 157 escolas municipais do 1º ao 9º ano, sendo 127 do 6º ao 9º ano e 30 escolas do 1º ao 5º entre urbanas e rurais. Essa pesquisa delimitou uma amostra de 20% das escolas do 1º ao 5º ano, localizadas na zona urbana da cidade totalizando seis escolas, as quais aqui estão nomeadas: E.M.E.F “José Ribamar da Silva”; E.M.E.F “Lírio dos Vales”; E.M.E.F “Pedro Falcão Lopes”; E.M.E.F João Fonseca Maranhão; E.M.E.F “Paulo Freire” e A “Projeto Alvorada da Educação”.

3.2 Descrição de campo da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada dentro do ambiente das escolas selecionadas e com perfil adequados ao desenvolvimento da mesma. Foram seis escolas da rede municipal de Timon - MA com a ajuda e colaboração dos gestores entrevistados, dentre as escolas estão: EMEF Pedro Falcão Lopes, EMEF Paulo Freire, EMEF José Ribamar da Silva, EMEF Lírio dos Vales, EMEF João Fonseca Maranhão e EMEF Projeto Alvorada da Educação

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário constituído de perguntas mistas (quando conta com perguntas abertas e fechadas); com 06 perguntas aplicadas com os gestores escolares; coordenadores pedagógicos; representantes de conselhos escolares; professores; funcionários; e representantes de pais. Todavia, também, foi utilizado como instrumento a observação, com a finalidade de complementar o questionário, utilizada objetivamente durante as análises de dados.

Vale destacar que além dos dados coletados através dos questionários e da observação também foram realizados estudos nos acervos documentais das escolas objeto desse estudo (atas de reuniões com os seguimentos escolares e integrantes dos diversos seguimentos já mencionados acima).

Vale destacar que, toda pesquisa oferece riscos e benefícios. Os riscos estão vinculados aos participantes, humanos do estudo. Neste caso, os riscos são pequenos, pois o risco de se fazer um projeto de pesquisa com esse tema, é não ter uma boa receptividade por parte do gestor

da escola, pois muitas vezes alguns gestores não gostam de se expor, principalmente modificar as suas práticas, mesmo sabendo que o trabalho deve ser desenvolvido com clareza e transparência, onde é de grande relevância para a escola e para toda a comunidade.

Por outro lado, uma pesquisa desta natureza oferece benefícios, uma vez que os resultados será a percepção de como se está encaminhando o processo de gestão escolar para a qualidade da educação, no município de Timon através da UEMA, e largamente à ao Estado do Maranhão.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Os participantes deste estudo foram seis gestores escolas entre os quais um não aceitou realizar a entrevista. A seguir apresenta-se o perfil de cada um deles.

A professora Selijane Rodrigues Lima Silva é atualmente diretora da Escola Municipal de Ensino Fundamental Pedro Falcão Lopes (EMEF). É formada em Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí e possui pós-graduação em Gestão e Supervisão; em Docência no Ensino Superior, e atualmente está cursando Psicopedagogia. Está há 30 anos na prática como educadora. Neste tempo, atuou como Coordenadora Pedagógica (três), e como professora dos Anos Iniciais. Também foi gestora a nas escolas (EMEF) José Ribamar; José Waquim; João Fonseca Maranhão; e no Projeto beija-flor. Ora geria como diretora ou como diretora adjunta. Além disso, está gestora também participa com outros gestores em processo de formação continuada pela fundação Lemann.

Jaqueline Campanha possui 33 anos e é supervisora da (EMEF) Paulo Freire é formada em Licenciatura Plena pela UEMA, pós-graduada em Gestão e Supervisão em Docência de Ensino pela FAEMA, educação a distância, educação especial e libras pela CETEC. Como professora Jaqueline atua há dez anos e como supervisora cinco anos, também houve uma atuação de dois anos no Educandário Tia Almeida da rede privada

Gerson Luiz de Paiva Aguiar é professor há 21 anos, mas tem 20 anos de rede, na função de gestor está em seu terceiro mandato. Em sua bagagem pedagógica, o professor e gestor Gerson iniciou com o antigo pedagógico que é o normal superior na qual era a base para a docência a nível médio, após um tempo formou-se em química pela Universidade Estadual do Piauí (UESPI), onde também cursou uma especialização em docência superior e algumas especializações como capacitações, formações, qualificações. Em seguida o Professor Gerson cursou uma segunda licenciatura no curso de pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí .e hoje atua como Gestor na (EMEF) José Ribamar da Silva.

A professora Ivete de Oliveira Ribeiro Alves é formada em Licenciatura em Pedagogia e Gestão escolar pela (FLATED) Faculdade Latino-Americana de Educação. Com especialização a professora citou que é especializada em Psicologia Clínica e Institucional pela (FAEP) Faculdade Evangélica Do Piauí, e está à frente da gestão da (EMEF) Lírío dos Vales desde a fundação a mais de 8 anos.

Carla Adriana de Sousa Barbosa é formada no curso Língua, Literatura Portuguesa e Pedagogia pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Possui formação pelo Instituto de Educação no Curso Normal Superior. Tem pós-graduação em Gestão e Supervisão Escolar e Ensino de Filosofia no Ensino Médio pela (FAPI). Atualmente atua como Gestora na (EMEF) João Fonseca Maranhão a oito anos

A professora e gestora Diolene Rodrigues de Araújo da (EMEF) Projeto Alvorada da Educação não quis participar da entrevista pessoal dando apenas as informações básicas do questionário aplicado em todas as escolas. O capítulo a seguir apresenta a análise e discussão dos dados da pesquisa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A seguir apresenta-se as perguntas realizadas nas entrevistas com os sujeitos desta pesquisa e as respectivas respostas.

4.1 Entrevista com as escolas em estudo

Perguntando-se aos participantes da pesquisa sobre como se dá a escolhas dos gestores escolares no município de Timon - MA, das seis escolas entrevistadas apenas cinco realizam eleição para a escolha do gestor. A sexta escola informou que a “fixação e escolha” do diretor parte da indicação da secretaria de educação através da prefeitura. As respostas apresenta-se no quadro a seguir:

Quadro 1 – Entrevista com os sujeitos sobre a eleição para a escolha do gestor

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	SIM
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM
EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	SIM
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	SIM
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A segunda questão foi saber se a instituição que ela representa possui conselho escolar? As seis escolas responderam que sim, possuem conselho dentro de sua estrutura, nessa perspectiva de diagnóstico sobre o conselho escolar é importante ressaltar.

Quadro 2– Entrevista com os sujeitos sobre ter conselho escolar

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	SIM
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM
EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	SIM
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	SIM
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Em seguida perguntou-se se as decisões do Conselho Escolar são majoritárias. Sim (5) Não (1). A resposta foi a seguinte, cinco escolas disseram que sim e apenas uma relatou que mediante as “decisões” do conselho vigente, é levado ao conhecimento da secretaria municipal de educação essas decisões para um “aparecimento particular”.

Quadro 3– Entrevista com os sujeitos se as decisões do conselho escolar é majoritária

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	SIM
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM
EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	SIM
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	NÃO
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A quarta pergunta foi se a instituição apresenta Projeto Político Pedagógico Sim (6) Não () todas a seis escolas apresentaram o Projeto político Pedagógico de acordo com suas necessidades e prioridades.

Quadro 4– Entrevista com os sujeitos a escolar possuir um Projeto Político Pedagógico

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	SIM
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM
EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	SIM
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	SIM
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A quinta pergunta foi saber se houve participação da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola. Sim (6) Não (). As seis escolas entrevistadas responderam que sim, houve participação efetiva de toda a comunidade na elaboração de seus PPP's.

Quadro 5– Entrevista com os sujeitos sobre a participação da comunidade na construção do Projeto Político Pedagógico

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	SIM
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM
EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	SIM
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	SIM
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

A sexta e última pergunta realizada, foi saber se a instituição costuma promover capacitações ou formações, a fim de melhorar a qualificação dos servidores. Sim (2) Não (4)

Quadro 6– Entrevista com os sujeitos sobre formação na qualificação dos servidores

EMEF Pedro falcão Lopes (Selijane Rodrigues)	SIM
EMEF Paulo Freire (Jaqueline Campanha)	NÃO
EMEF José Ribamar da Silva (Gerson Luís)	SIM

EMEF Lírio dos Vales (Ivete de Oliveira)	NÃO
EMEF João Fonseca Maranhão (Carla Adriana de Sousa)	NÃO
EMEF Projeto Alvorada da Educação (Diolene Rodrigues)	NÃO

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Segundo Sacristan (1998) a capacitação dos alunos e professores é uma das bases fundamentais para o desenvolvimento da educação. Apenas duas escolas mostraram-se comprometidas em promover esse processo dentro de suas dependências, evidenciando a importância que dão à formação contínua. Por outro lado, quatro escolas afirmaram que as formações são realizadas de maneira independente pelos próprios professores ou em conjunto com a convocação da secretaria. Essa diversidade de iniciativas ressalta a necessidade de implementação de políticas educacionais que garantam a formação adequada de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Apenas duas responderam que promovem capacitação dentro de suas dependências para os alunos e professores. Quatro escolas responderam que não, essas formações são realizadas através de iniciativas partidas dos próprios professores ou quando se tem formação em conjunto a secretaria convoca todos os professores divididos por setor e assim realizam suas capacitações.

Do resultado da pesquisa pôde-se observar que as escolas investigadas apresentaram resultados “satisfatórios” no sentido da identificação dos aspectos nos quais pode estar trabalhando para melhoria na qualidade educacional da instituição. Com base nos dados coletados na pesquisa, observou-se que 70% das escolas não apresentam iniciativa de gestão participativa, algumas escolas relatam que apresentam dificuldades em manter uma qualidade nos trabalhos de gestão.

Assim sendo, a pesquisa mostrou que a maioria das escolas possui sala de informática por exemplo, mas não funcionam por falta de profissional e insumos adequados. A pesquisa foi delimitada à quantidade de seis escolas das quais houve dificuldades na disponibilização das informações por motivos particulares a elas mesmas. O que se pode analisar na verdade é que para se ter êxito no processo de educação e qualidade é fundamental a participação e o investimento numa gestão mais aberta.

A seguir a narrativa das Entrevista com Gestores participantes da pesquisa.

4.2 Caracterização das escolas em estudo

4.2.1 EMEF “Pedro Falcão Lopes”

A professora Selijane Rodrigues Lima Silva (gestora) relata que tem 30 anos de serviço nesse meio tempo considera que contribuiu como gestora e coordenadora pedagógica, mas que atualmente está na função de gestora titular na EMEF “Pedro Falcão” a quatro anos. Todavia, nesta mesma escola já teve oportunidade de ocupar a função de coordenadora pedagógica, em um período de três anos.

Contou que em sua trajetória profissional atuou em outras escolas da rede timonense, dentre elas as EMEF José Ribamar; José Waquim; João Fonseca Maranhão; e no Projeto beija-flor; todas na função de diretora: ora como titular, ora como diretora adjunta. Quanto à sua formação acadêmica a professora Selijane afirma que sempre vem buscando capacitar-se, buscando formações dentro de na sua área de atuação.

Neste contexto, afirma que fez especializações: em Gestão e Supervisão e Docência no Superior, e atualmente está cursando Psicopedagogia. No seu ponto de vista, as duas dessas formações: em Gestão e Supervisão são necessárias para a atuação do papel de gestor escolar, e as outras acabam se encaixando também em apoio e suporte a todas essas capacitações. Atualmente a Professora Selijane juntamente com outros gestores participa de formação continuada de gestores pela Fundação LEMANN.

Questionada sobre a importância da gestão sobre o desenvolvimento da qualidade da educação, a professora Selijane diz: “A gestão é muito importante na escola. Ela contribui sim para a qualidade Educacional no sentido de que toda a gestão precisa ter uma macrovisão, sendo mediador entre todas as dimensões da escola, dimensão pedagógica, financeira, de pessoa, de comunicação e do tempo.

Entende que existe uma infinidade de fatores que chamou de visão compartilhada, onde o gestor precisa se aproximar do estudante, conhecer o contexto do estudante para que de fato a qualidade do aprendizado aconteça e a gestão realize; e que a missão da escola é garantir esse aprendizado do aluno levando em conta as questões que norteiam as inteligências emocionais visando às normas da BNCC, e o que ela realmente pede” (Selijane Rodrigues).

4.2.2 EMEF “Paulo Freire”

Em razão da ausência da diretora titular, a Supervisora Pedagógica professora Jaqueline Campanha prontificou-se a fornecer a entrevista e foi direta repassando algumas informações importantes, no que se pensa para uma administração que visualize qualidade educacional através da Gestão Participativa.

Assim, com relação ao núcleo: diretor, adjunto e supervisor, a Supervisora afirmou que a escola possui um núcleo bem encaixado. Disse que os três atores diretor, adjunto e supervisor, forma um trio com a mesma linha de pensamento, sem quaisquer problemas que impeçam o funcionamento dos trabalhos administrativos e pedagógicos. Essas profissionais são envolvidas com as questões pedagógicas.

Disse que a diretora titular está muito empenhada às questões administrativas, a adjunta se envolve também com as questões pedagógicas, mas que está sempre realizando reuniões com os professores. Destacou que a escola trabalha diretamente com acompanhamento seguindo indicações administrativas, faz monitoramento pedagógico em todas as salas de aula, na perspectiva, que conhecer e observar as práticas dos professores e o avanço dos alunos. A gestão intercalou, segundo Jaqueline Campanha, “atividades semanais das quais atualmente estão fazendo acompanhamento em caráter de observação no sentido de avaliar o alinhamento”. Principalmente de quem participa de suas formações para ministrar aulas de Horários Pedagógicos - HP.

A professora Jaqueline falou que uma preocupação muito forte é direcionada à divisão do acompanhamento com as crianças. “É importante que cada um desenvolva seu papel e no final não deixe os furos de horários, prejudicando as crianças” – disse. Sobre essa preocupação Jaqueline Campanha disse que a escola adotou o esquema do “Programa Educar para valer” que usa de ferramentas muito criteriosas. Esta mesma equipe está fazendo acompanhamento a cada 15 dias para avaliar o nível de leitura dos alunos, que antes apresentavam dificuldades, e se realmente está se desenvolvendo; além de identificar a problemática.

Jaqueline Campanha avalia que a escola está trabalhando no intuito de melhorar o resultado do IDEB, para tanto, vem selecionando principalmente aqueles alunos que demonstram mais dificuldades no domínio da leitura. Jaqueline Campanha também externou que uma das principais prioridades da escola está diretamente ligada às crianças com dificuldades especiais. Assim, vem mantendo ligação próxima com os pais e monitores que estão trabalhando no desenvolvimento delas através de rodas de conversa. Desse modo, a escola desenvolveu o Projeto Corredor da leitura, trabalhando com frases, recortes e figuras.

Com todos esses projetos a equipe gestora norteia outras ações educativas, “Cada texto tem seu jeito, que visa gêneros textuais características escrita [...]” - Disse. Jaqueline Campanha, em sua fala relata que a escola não tem problemas ligados à segurança. Na sua avaliação a escola funciona em harmonia e até agora não precisou de intervenção da “Honda Escolar” ou mesmo da “Guarda” para conter atos violentos em suas dependências.

A presença da “Honda escolar” é constante, principalmente na parceria e confiança que eles representam para as crianças, Jaqueline Campanha relata, que as crianças demonstram muito carinho e reciprocidade para com a equipe que faz a Ronda, de acordo com suas palavras eles envolvem as crianças em atividades extra educativa, e que o abraço é a ferramenta chave usada pela Guarda, mudando a realidade da escola. Sobre o Projeto Político Pedagógico, Jaqueline Campanha afirmou que as prioridades foram basicamente voltadas para a leitura e o desenvolvimento dela.

No processo avaliativo da qualidade educacional a escola adota critérios indicados pela secretaria EAMA SEMEC, simulados e testes de leitura frequentemente. Jaqueline Campanha relata que todas essas iniciativas são vistas como positivas e vem surtindo resultados imediato, e uma das maiores dificuldades e desafios nesse momento é a frase ativa dos alunos em sala de aula. Em contrapartida toda a equipe resolveu apostar no sábado letivo diferente, onde são promovidas atividades diversificadas buscando não só trazer as crianças para o ambiente escolar mais também os pais, que até agora vem dando certo.

Nesses encontros são promovidos sorteios, brincadeiras, e, também, que a parte principal é a formação educacional. Jaqueline Campanha, encerrou a entrevista com a seguinte frase: “Aqui, a gente é muito próximo dos nossos alunos, a gente sabe que tem que ser trabalhado, se não der por um caminho a gente faz por outro, mesmo que leve tempo” – disse.

4.2.3 EMEF “José Ribamar da Silva”

Na colaboração para a construção desta pesquisa Gerson Luís iniciou sua fala relatando que é professor há 21 anos, dos quais 20 anos são prestados na rede pública. Na função de gestor esse é o seu terceiro mandato. Primeiro atuou como diretor titular e os outros dois, como diretor adjunto. Em sua prática pedagógica, Gerson Luís iniciou com o antigo pedagógico (Ensino Médio) na qual era a base para a docência a nível médio, após um tempo formou-se em química pela Universidade Estadual do Piauí - UFPI, onde também cursou uma Especialização em Docência Superior e, algumas outras especializações a nível de capacitações, formações, qualificações, mas em linhas gerais essas são as duas principais formações.

Gerson Luís cursou uma segunda licenciatura em Pedagogia, pela UFPI. Quanto à qualidade da educação, disse que a gestão pode estar fazendo para alcançar de fato melhorias, Gerson Luís relata que a situação Educacional hoje é muito complexa, tendo em vista que, antes a escola contava com o apoio dos pais dos alunos; contudo hoje a escola se encontra praticamente sozinha. Mas isso não é motivo para que a equipe gestora não realize o seu trabalho fazendo sua parte.

Em comparação o professor fala que existe uma tríade: governo, família e a escola. E que, se ele realmente funcionasse as coisas seriam melhores, pois quando um desses entes falha ou deixa de funcionar acaba prejudicando o processo de ensino aprendizagem porque funcionamento depende do trabalho em conjunto na escola, uma vez que ela. A escola passa quatro horas com o aluno em sala de aula e as outras 20h a criança passa em casa, se pai não tem o compromisso de verificar as atividades de “investigar” como está o rendimento do filho, as coisas não acontecem.

Numa comparando, Gerson Luís faz um parâmetro entre a escola pública e a escola privada, além de toda a estrutura um dos grandes fatores que diferencia esses dois ambientes, é que, enquanto na Instituição Pública a maioria dos pais não tem a preocupação de “acompanhar o caderno” da criança verificando o que foi feito; na escola privada, além de toda a estrutura, a criança tem acompanhamento presente dos pais ou menos de um cuidador, que estar responsável pelo processo de acompanhamento do ensino aprendizagem da criança, por essa razão ele acaba provocando essa desconexão entre a escola pública e privada.

Gerson Luís considera de extrema necessidade de que, cada membro do corpo docente faça sua parte e não se baseia na fraqueza ou falha do sistema atribuindo culpa nessas instâncias para não realizar suas funções básicas, mantendo planejamento em dias atividades dinâmicas, uma relação harmoniosa com seus alunos e criar um bom clima para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça. “Não adianta o professor ter domínio de sala de aula e não ter empatia pelo que faz” – disse.

Ivo Delantai afirma que a questão do limite em que há hora de ser um pouco mais ríspido e um pouco mais flexível, porque esse limite é determinado no processo de ensino-aprendizagem.

Na visão do Professor Gerson, o PPP é um planejamento que visa a formação do cidadão utilizando atividades propostas no âmbito pedagógico. O combate à violência dentro das instalações da escola funciona da seguinte forma: a direção não permite de forma restrita nenhuma situação que leve a geração de violência ou princípio de intolerância que provoque o

desconforto da criança, seja de qualquer forma, do *bullying* ao maltrato verbal ou por vias de fatos.

Se houver a identificação por parte da coordenação de que esteja acontecendo esse tipo de repressão da parte de alunos problemáticos a equipe gestora toma logo à frente cortando todas as possibilidades de um princípio de discórdia entre os alunos a coordenação da totalmente “poderes e respaldo” ao professor dentro da sala de aula para que ele tenha autonomia de manter a harmonia entre os alunos. Sobre o IDEB, Gerson Luís afirma que a escola está toda voltada ao projeto de melhoria dos resultados, tanto que vem promovendo sábados letivos com atividades voltadas para resultado posteriores.

Os encontros estão acontecendo periodicamente, através de aplicações de simulados programados com a equipe gestora. Todavia considera o maior problema encontrado nesse momento, é o choque na demanda de atividades da secretaria com respeito a avaliações através dos programas vigentes na grade curricular programada pela secretaria na coleta de leitura a fluência na escrita etc. A maior dificuldade da escola relatada pelo Gerson Luís é a fluente falta de presença de alguns alunos que por motivos externos ressentem desmotivados a permanecer na escola, gerando assim, uma outra estratégia de resgate para com esses alunos.

Quanto a Gestão Participativa, este gestor disse que vem a ser uma gestão participativa e o que a escola está promovendo para que de fato se tenha essa base na escola, Gerson Luís disse que a LDB 9394/96, traz como um dos princípios de ensino a gestão democrática no ensino público na forma da lei e respeito do sistema de ensino.

Quando a LDB fala sobre gestão democrática, ela coloca uma palavra como essência, que é a “participação” dos profissionais de educação na elaboração dos processos pedagógicos da escola e participe da comunidade e conselhos escolares equivalentes; o gestor que tem dificuldades em administrar uma gestão democrática é um gestor que ainda está na condição de diretor.

Gerson Luís percebe a figura do diretor que ainda está muito ligada ao ser o “dono da escola”, aquele que manda e desmanda. E a equipe só diz amém. Não se pode questionar por que é o diretor que está colocando a regra. A mudança da nomenclatura de diretor para gestor está justamente para se contemplar a gestão democrática, porque o gestor não é aquele que vai mandar, e sim aquele que vai gerenciar. A comunidade nessa perspectiva é priorizada. “Eu não sou diretor eu estou diretor” (Professor Gerson)

É preciso cuidar, é preciso criar situações em que todos tenham direito de vez e voz, sempre dentro do respeito atendendo as imposições de uma hierarquia para que o funcionamento seja positivo e satisfatório, o professor frisou que, uma das prioridades da escola

é trabalhar em cima das perspectivas da gestão participativa obtendo decisões de forma coletiva priorizando a democracia.

4.2.4 EMEF “Lirio dos Vales”

Ivete de Oliveira nessa entrevista relatou que trabalha como gestora nesta escola desde 2014, que é a sua primeira experiência. Considera que nessa função existem inúmeros desafios, um deles, por exemplo, a localização da escola é considerada área risco, porém se tem buscado desenvolver um trabalho de qualidade no tocante a alfabetização dos alunos, sem medir esforços se vem fazendo uma busca ativa, priorizando o aprendizado do alunado. Mas se tem encontrado dificuldades no sentido de que a maioria dos pais dos alunos não são alfabetizados. Porém, se tem uma equipe de professores comprometidos com a educação e não medem esforços para desempenhar um bom trabalho; dão o melhor de si.

Sobre o Projeto Político Pedagógico, nesta escola ainda não há um PPP, mas que deve ser elaborado mediante a participação de todo grupo de professores e funcionários. Entende que, através deste projeto que é de fato fundamental para o funcionamento de uma escola; que tem como principal objetivo nortear a qualidade de ensino, até porque este deve ser o foco de uma gestão de qualidade. Espera-se vários pontos importantes no PPP, porém o que nos impulsiona é a aprendizagem das nossas crianças – disse.

Sobre Avaliação acredita que deve ser um processo contínuo, mas existe sim a questão do IDEB, pois se uma meta a ser cumprida, e, se está trabalhando incansavelmente neste sentido. Os alunos das turmas do IDEB, que será o 5ºano já estão tendo um reforço no contraturno. Reforço este, que tem um apoio total da SEMEC, que vem buscando assim, garantir que os alunos tenham uma aprendizagem de qualidade.

Sua visão e expectativas como Gestora na escola: como gestora, disse que tem procurado ter uma visão bem abrangente sobre o seu trabalho, buscando sempre priorizar os aspectos pedagógicos, no caso específico a alfabetização, para isso é preciso que se tenha uma equipe bem próxima, buscando deixar os professores bem a vontade, para assim, também expor suas ideias e assim fazer um trabalho de qualidade.

4.2.5 EMEF “João Fonseca Maranhão”

Carla Adriana de Sousa Barbosa gestora da escola relatou que vem enfrentando vários desafios na função, um dos principais é a ausência dos pais dos alunos na escola para ajudarem

no desenvolvimento educacional das crianças. A escola segundo ela, passa por sérios problemas com indisciplina.

Sobre o PPP esse documento estabelece e produz um registro histórico sobre os objetivos da escola e quais são os planos de ação para alcançá-los. Todos os aspectos constituintes do ambiente escolar são considerados nesta mensuração. Carla Adriana registra que estão movimentando os alunos oferecendo reforço de conteúdos no contraturno.

Embora as dificuldades que relatou, mesmo assim afirmou que a gestão participativa funciona muito bem, uma vez que dá voz a todos e sempre procura atendê-los, dentro do razoável, valorizando a participação dos funcionários em geral.

4.3 Observações importantes

A pesquisa apresentou várias dificuldades, principalmente na divulgação das informações básicas e necessárias para o desenvolvimento desta pesquisa. Desse modo, para garantir o sigilo da fonte os participantes serão identificados por cognomes de flores como segue:

Houve gestores que se recusaram a prestar informações e responderem o questionário alegando “medo de represálias” da parte da gestão municipal; houve coordenadores de escolas selecionadas para a entrevista que informaram que a escola não era obrigada a fornecer ou dar entrevista para ninguém e que se procurasse a secretaria de educação para mais informações pessoais e impessoais; dois professores e um funcionário de portaria falaram, mas pediram sigilo porque são contratados, e assim se manifestaram:

A Professora Flor: “A diretora tem punho de aços dentro da escola com os funcionários, ameaça e não tem pulso de gestora. A escola vive um caos: os alunos além de desobedecerem os professores dentro da sala de aula não cumprem as atividades, mas os professores são obrigados a “mascararem” os valores de avaliações”;

A Professora Margarida: “A gestora simplesmente ignora todas as ideias e propostas dos professores alegando que as ordens vêm somente da secretaria de educação. Uma TV desapareceu da escola na época da copa e até hoje ninguém sabe dizer onde está a mesma que era utilizada em aulas dinâmicas na escola”;

O Funcionário de portaria – seu Cravo: “aqui os alunos é que mandam na escola, tocam o terror, entram e saem na hora que querem, onde se vai ter qualidade de educação em uma escola assim?”

OBS: Esses três últimos relatos são confidenciais a pedido dos autores que não tiveram seus nomes revelados a pedido deles por motivos já explicitados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, foi possível compreender a importância da gestão escolar na qualidade da educação em escolas públicas de Timon - MA. Foi identificado que a gestão participativa é fundamental para o bom funcionamento das escolas e para a melhoria da qualidade do ensino.

As principais práticas de gestão escolar que contribuem para a melhoria da qualidade da educação são a participação ativa da comunidade escolar, a definição de metas e planejamento estratégico, a capacitação constante dos professores e a criação de mecanismos de avaliação interna.

No entanto, os gestores escolares enfrentam desafios na busca pela qualidade, como a falta de recursos financeiros, a desvalorização da profissão e a burocracia excessiva. Esses desafios podem comprometer o desenvolvimento de ações efetivas e dificultar a implementação de projetos de melhoria.

Percebeu-se pelas narrativas dos participantes, ainda forte carência de uma gestão participativa, principalmente pela necessidade de conhecer com mais profundidade aspectos específicos da gestão como: colaboradores; espaço para todos participarem das decisões; confiança; interação entre líderes e liderados.

Ainda com as dificuldades constatou-se que as escolas que apresentam postura de gestão participativa conseguem elevar seu nível de qualidade oferecendo aos alunos um bom plano de aula acompanhado de cursos de capacitações e formações internas.

Evidenciou-se que a gestão escolar pode melhorar a qualidade do ensino aprendizagem das crianças - esse objetivo foi atendido quando as escolas que participaram da pesquisa apresentaram recursos e metas estabelecidas por seus PPP, pois segundo as informações as escolas elevaram sucessivamente a qualidade do aprendizado de suas instituições, por outro lado pode se observar que escolas que não possuem um projeto pedagógico definido apresentaram alta nível de desorganização interna.

Em suma, a pesquisa conclui que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na qualidade da educação. É necessário um trabalho conjunto entre gestores, professores, alunos e comunidade para que as escolas possam oferecer um ensino de excelência. A gestão participativa é uma importante estratégia para a melhoria da educação em Timon-MA, e deve ser incentivada e reforçada em todas as escolas públicas.

Como recomendações futuras, sugere-se a continuidade das pesquisas sobre gestão escolar e qualidade da educação, a divulgação dos resultados para a comunidade escolar, a

capacitação dos gestores escolares e a busca por investimentos na área educacional. É necessário que as políticas públicas voltadas para a educação tenham como foco a gestão participativa e a valorização dos profissionais da área.

Por fim, este trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto em pauta, todavia possibilitar que outros pesquisadores possam estudar e dar continuidade ao estudo acerca da “importância da gestão escolar para a qualidade da educação” em Timon - MA e consequentemente no Brasil.

6 REFERÊNCIAS

- CARVALHO, M. S. (2017). **Avaliação de aprendizagem: Instrumentos e práticas.** Editora Papyrus.
- DEMO, P. (2002). **Processo educativo: uma visão holística.** Petrópolis, RJ: Vozes.
- FERREIRA, M. N. (2003). A elaboração do Projeto Político Pedagógico. **In: Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.** Brasília: Intercom.
- FRANCO, M. T. P. (2010). **Gestão escolar eficiente: uma visão educacional.** São Paulo: Cortez.
- GIL, A. C. (2008). **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Atlas.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola.** Goiânia: Alternativa, 2002
- LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis: Vozes, 2010.
- LUCKESI, C. (2009). **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições.** 20 ed. São Paulo: Cortez.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** 3. ed. São Paulo, Ática, 2008
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão escolar democrática.** Vídeo Youtube. Disponível em: <https://youtu.be/WhvyRmJatRs>. Acesso em: 15 nov. 2019.
<https://timon.ma.gov.br/site/?p=328215>.
- PATTON, M. Q. (2005). **Qualitative research.** John Wiley & Sons.
- SACRISTÁN, J. Gimeno. **A formação de professores: a caminho de uma nova profissiólogia?** Revista Brasileira de Educação, n. 8, p. 5-24, 1998.
- SANTOS, E. A. et al. **Gestão escolar: conceitos e práticas.** São Paulo: Editora Autêntica, 2019.
- XAVIER, A., & SILVA, M. (2018). A formação integral do estudante: desafios e possibilidades no ensino atual. **Revista Interdisciplinar de Estudos em Educação**, v.13, n.2, p. 56-70).
- YIN, R. K. (2011). **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Bookman.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- ROTEIRO DE ENTREVISTA

INSTRUMENTO 1- MODELO DE ENTREVISTA APLICADA COM O GESTOR ESCOLAR

1 A instituição de ensino possui eleições para a escolha do gestor? Sim () Não ()

2 Está instituição de ensino possui conselho escolar? Sim () Não ()

3 A decisão do Conselho Escolar é majoritária? Sim () Não ()

4 A instituição apresenta Projeto Político Pedagógico? Sim () Não ()

5 O Projeto Político Pedagógico foi elaborado por toda a comunidade escolar? Sim () Não ()

6 Está instituição costuma promover capacitações ou formações interna no sentido de aumentar suas qualificações? Sim () Não ()

Instituição: _____

Gestor: _____

ANEXOS

IDEB de Timon alcança 1º lugar no Estado e fica acima da média do Brasil, Nordeste e Maranhão

A Educação de Timon tem muito a comemorar. Nesta sexta-feira (16), o Ministério da Educação (MEC) divulgou a nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), e o município registrou um crescimento significativo na avaliação, alcançando o primeiro lugar no ranking do estado do Maranhão nos anos iniciais, que compreende as séries do 1º ao 5º ano, e nos anos finais, que corresponde as séries do 6º ao 9º ano.

O índice de desenvolvimento saltou de 5.7 e atingiu a marca de 6.1 nos anos iniciais, e saiu de 5,1 para 5,3 nos anos finais, ficando mais uma vez acima da meta projetada pelo MEC, que estabeleceu para o município a média de 5,6 para anos iniciais e 4,8 para os anos finais, meta superada ainda no ano de 2019. Timon também foi destaque a nível nacional e de Nordeste, atingindo nota acima da média geral nessas duas instâncias.

A avaliação do IDEB é feita através da aplicação de uma prova com os componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, e da taxa de rendimento escolar da instituição, levando em consideração as aprovações e as evasões.

O resultado deste ano corresponde ao ano de 2021, e as provas foram realizadas pouco tempo depois das escolas de Timon retornarem às aulas presenciais em sistema híbrido. Apesar da pandemia da Covid-19, o município conseguiu atingir resultados positivos que são frutos de uma gestão comprometida, dos investimentos em infraestrutura e da valorização dos professores.

De acordo com a Prefeita de Timon, Dinair Veloso, o resultado do IDEB é fruto de um trabalho em equipe e da prioridade que o município dá para a educação.

“Sempre me alegro com os resultados positivos que o município vem alcançando justamente porque temos dado prioridade à educação. Isso tem acontecido quando estive como secretária da pasta e agora estando a frente da gestão do município. É motivo de muito orgulho. Quero agradecer todos os professores, supervisores, coordenadores, gestores, toda a equipe da

SEMED pelos resultados que temos alcançado porque é um trabalho coletivo que tem mostrado resultado”, comemora a Prefeita.

Para o Secretário de Educação, Samuel Rodrigues, o conjunto de ações adotados nos últimos anos, especialmente durante a pandemia, permitiu que Timon alcançasse a primeira posição no Estado.

“Durante a pandemia, nós conseguimos fazer uma busca ativa dos alunos para que eles pudessem pegar as atividades nas escolas e não se evadissem das aulas. Também desenvolvemos um aplicativo para ofertar aulas remotas sem precisar de acesso à internet. Outra ação importante foi o programa Estude em Casa, que nasceu durante a pandemia e transmitia aulas do ensino regular em todo o município. Os professores se envolveram e nós temos que agradecer a cada um deles. Tudo fez com que o resultado continuasse melhorando, por isso que Timon hoje está em 1º lugar”, conclui o Secretário.