

# **GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS**

**Edileusa Lucena Sampaio (org.)  
Orlando Maurício de Carvalho Berti (org.)**



**EdUESPI**



**GESTÃO  
ESCOLAR EM  
BENEDITINOS**





## UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI

**Evandro Alberto de Sousa**  
Reitor

**Jesus Antônio de Carvalho Abreu**  
Vice-Reitora

**Paulo Henrique da Costa Pinheiro**  
Pró-Reitor de Ensino de Graduação

**Mônica Maria Feitosa Braga Gentil**  
Pró-Reitora Adj. de Ensino de Graduação

**Raurys Alencar de Oliveira**  
Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação

**Fábia de Kássia Mendes Viana Buenos Aires**  
Pró-Reitora de Administração

**Rosineide Candeia de Araújo**  
Pró-Reitora Adj. de Administração

**Lucídio Beserra Primo**  
Pró-Reitor de Planejamento e Finanças

**Joseane de Carvalho Leão**  
Pró-Reitora Adj. de Planejamento e Finanças

**Ivoneide Pereira de Alencar**  
Pró-Reitora de Extensão, Assuntos Estudantis e Comunitários

**Marcelo de Sousa Neto**  
Editor da Universidade Estadual do Piauí

**Edileusa Lucena Sampaio (org.)**  
**Orlando Maurício de Carvalho Berti (org.)**

# **GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS**



**EdUESPI**  
**2022**



**GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ - UESPI**



**Maria Regina Sousa Governadora do Estado**  
**Evandro Alberto de Sousa Reitor**  
**Jesus Antônio de Carvalho Abreu Vice-Reitor**

**Conselho Editorial EdUESPI**

**Marcelo de Sousa Neto Presidente**  
**Algemira de Macedo Mendes Universidade Estadual do Piauí**  
**Antonia Valtéria Melo Alvarenga Academia de Ciências do Piauí**  
**Antonio Luiz Martins Maia Filho Universidade Estadual do Piauí**  
**Artemária Coêlho de Andrade Universidade Estadual do Piauí**  
**Cláudia Cristina da Silva Fontineles Universidade Federal do Piauí**  
**Fábio José Vieira Universidade Estadual do Piauí**  
**Hermógenes Almeida de Santana Junior Universidade Estadual do Piauí**  
**Laécio Santos Cavalcante Universidade Estadual do Piauí**  
**Maria do Socorro Rios Magalhães Academia Piauiense de Letras**  
**Nelson Nery Costa Conselho Estadual de Cultura do Piauí**  
**Orlando Maurício de Carvalho Berti Universidade Estadual do Piauí**  
**Paula Guerra Tavares Universidade do Porto - Portugal**  
**Raimunda Maria da Cunha Ribeiro Universidade Estadual do Piauí**

**Marcelo de Sousa Neto Editor**  
**Orlando Maurício de Carvalho Berti Diagramação e Capa**  
**Orlando Maurício de Carvalho Berti Revisão**  
**Editora e Gráfica - UESPI E-book**

G393 Gestão escolar em Beneditinos [recurso eletrônico] / Organizado por: Edileusa Lucena Sampaio, Orlando Maurício de Carvalho Berti. - Teresina: EdUESPI, 2022.  
E-book

ISBN: 978-65-88108-64-2

1. Gestão escolar – Beneditinos (PI). 2. Educação.  
I. Sampaio, Edileusa Lucena (Org.). II. Berti, Orlando Maurício de Carvalho (Org.). III. Título.

CDD: 371.006

Ficha Catalográfica elaborada pelo Serviço de Catalogação da Universidade Estadual do Piauí - UESPI  
Grasielly Muniz Oliveira (Bibliotecária) CRB 3/1067

Editora da Universidade Estadual do Piauí - EdUESPI  
UESPI (Campus Poeta Torquato Neto)  
Rua João Cabral, 2231 • Bairro Pirajá • Teresina-PI  
Todos os Direitos Reservados

**“O homem não é nada além daquilo  
que a educação faz dele.”**

**Immanuel Kant**





## DEDICATÓRIA

A todo mundo que acredita no poder emancipatório instigado pela educação. E a todas e todos que gestam e coletivizam essas emancipações escolares!

# ***Agradecimentos***

**Agradecemos a Deus, em sua infinita misericórdia e bondade, de sempre estar conosco e com os nossos, em sempre nos abençoar e poder estar a cada dia instigando melhores momentos em nossas existências.**

**Agradecemos, também, a UESPI – Universidade Estadual do Piauí, a seus reitores, prof. Dr. Nouga Cardoso e depois, prof. Dr. Evandro Alberto de Sousa, todas as suas equipes de assessores e pró-reitorias, sempre muito solícitos e atuantes em conduzir a universidade que mais forma filhos de pessoas pobres e o maior número de professores no Piauí.**

**Gratidão a toda equipe da Prefeitura Municipal de Benereditinos e da Secretaria Municipal de Educação de Benereditinos, sempre atentos e solícitos em discutir, debater e agir. Em nome do prefeito, Jullyvan Mendes de Mesquita, agradecemos a todas e todos da municipalidade benereditinense.**

**Gratidão a todo o professorado que ministrou disciplinas na Especialização em Gestão Escolar. Seus conhecimentos foram fundamentais, tanto em sala de aula, quanto fora dela, bem como nas orientações e parcerias.**

**Muito obrigado a todos os familiares, amigos, parentes, conhecidos, alunado, colegas de escolas e pessoas que contribuíram para este livro. Foram milhares. As ausências decorridas para a feitura deste livro, de seus capítulos e, principalmente, nos dias de aulas e pesquisas, e suas compreensões foram cruciais para o bom andamento desses trabalhos.**

# SUMÁRIO

**A CRENÇA DE DIAS MELHORES PELO PODER DA EDUCAÇÃO.....14**

***CAPÍTULO 1* – Histórias e narrativas: uma reflexão sobre a constituição da gestão escolar no período de 1925 a 1980 na cidade de Beneditinos.....16**

***CAPÍTULO 2* – Entre o cotidiano e o plano de trabalho da gestão da Escola Municipal Lucílio Albuquerque em Beneditinos.....38**

***CAPÍTULO 3* – Os desafios da gestão escolar antes e durante a pandemia do COVID-19 e a participação das famílias no ensino e aprendizagem dos filhos.....60**

***CAPÍTULO 4* – As interfaces das relações interpessoais no ambiente escolar do CEI Tia Cristina Ibiapina.....86**

***CAPÍTULO 5* – As práticas de gestão escolar que impactam no processo de ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito em Beneditinos. Uma visão do conselho escolar no processo de gestão.....101**

***CAPÍTULO 6* – Os desafios da gestão na inclusão escolar de alunos com necessidades especiais no contexto na pandemia.....125**

***CAPÍTULO 7* – A percepção da gestão na visão das famílias que têm filhos na Escola CEFTI Lucílio Albuquerque.....147**

***CAPÍTULO 8* – Desafios da Gestão Escolar em tempo de pandemia de COVID-19 na visão dos pais e responsáveis da Escola Municipal Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos.....165**

***CAPÍTULO 9* – A gestão escolar e o uso positivo das redes sociais no ensino. O caso do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida em Beneditinos.....189**

<b><i>CAPÍTULO 10</i></b> – O IDEB como instrumento de avaliação da aprendizagem escolar nos anos iniciais nas escolas urbanas de Beneditinos em 2019: uma visão crítica.....	210
<b><i>CAPÍTULO 11</i></b> – Os desafios da gestão escolar na perspectiva da Educação de Jovens e Adultos na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos.....	240
<b><i>CAPÍTULO 12</i></b> – O IDEB e a qualidade da Educação Básica: o olhar da equipe gestora das escolas públicas municipais de Ensino Fundamental de Beneditinos.....	263
<b><i>CAPÍTULO 13</i></b> – Gestão e desafios enfrentados para mediar os conflitos no ambiente escolar: o caso do CEFTI Raimundo Ferreira Lima.....	287
<b><i>CAPÍTULO 14</i></b> – A contribuição da gestão da escola estadual Luiz Alves de Almeida para a superação das metas estabelecidas para o IDEB no ano de 2019.....	313
<b><i>CAPÍTULO 15</i></b> – Gestão de conhecimentos envolvendo metodologias ativas com alunado do 9º ano da U. E. Raimundo Araújo Prado.....	340
<b><i>CAPÍTULO 16</i></b> – Reflexões acerca da gestão escolar e suas articulações com os resultados do IDEB: percepções da comunidade escolar.....	357
<b><i>CAPÍTULO 17</i></b> – O papel da gestão na educação inclusiva no CEFTI Raimundo Ferreira Lima.....	384
<b><i>CAPÍTULO 18</i></b> – Os desafios da gestão escolar em uma instituição de ensino pública da rede municipal de Beneditinos.....	399
<b><i>CAPÍTULO 19</i></b> – Desafios da Gestão Escolar em duas Escolas Municipais de Ensino Fundamental Anos Finais de Beneditinos.....	422
<b><i>CAPÍTULO 20</i></b> – Gestão Escolar: entre concepções e práticas, experiência no CEFTI – Raimundo Ferreira Lima.....	447

# A CRENÇA DE DIAS MELHORES PELO PODER DA EDUCAÇÃO

É quase um lugar-comum falar sobre o poder da Educação e do quanto a formação contínua reverbera em maiores índices qualitativos e quantitativos. Sabemos, e defendemos, sobre uma ação holística nos avanços dos processos educacionais. Como educadoras e educadores que tentamos ser, pesquisar e agir, vemos que o diálogo e a formação constante são pontos dessas evoluções. Foi pensando em tudo isso que no final do ano de 2019 foi montada a Especialização em Gestão Escolar voltada para o corpo educacional da cidade de Beneditinos, Norte do Piauí.

Beneditinos destaca-se como um dos municípios piauienses com mais avanços educacionais nas últimas décadas. Isso tem representado o forte empenho coletivo de todos os agentes do processo formativo, desde a comunidade, seu alunado, seu professorado, bem como todo o corpo administrativo e diretivo das mais de 30 instituições de ensino beneditinense.

Uma dessas interfaces, além do trabalho árduo direto das equipes e do incentivo aos discentes, é o da gestão escolar. Entender a gestão escolar e suas melhorias, proporcionadas também pelas constantes revisões de procedimentos e ainda a importância da valorização de suas equipes, tem se mostrado uma constante em Beneditinos.

A aposta sobre o poder da formação continuada, das atenções das próprias metas da Especialização, bem como da participação e interesse massivo de quatro dezenas de membros dos corpos educacionais municipal

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

e estadual beneditinense, trazem o resultado de duas dezenas de textos apresentados neste livro. Os trabalhos foram iniciados no primeiro semestre de 2020 e foram terminados no início do segundo semestre de 2021. Durante quase um ano os textos, que chamamos de capítulos, foram maturados e evoluídos.

Esta obra trata sobre a Gestão Escolar em Beneditinos e é fruto de dezenas de pesquisas feitas durante a Especialização em Gestão Escolar oferecida pela UESPI – Universidade Estadual do Piauí em parceria com a Prefeitura de Beneditinos. O referido curso envolveu 42 pessoas e seus resultados, contando com a participação de uma dezena de docentes, resultando os textos apresentados neste livro.

A ordem dos textos, por conta da qualidade do que é apresentado em todos eles e, principalmente, pelas reflexões profundas trazidas, estão em ordem alfabética de autoras e autores. Os textos mostram pesquisas aplicadas sobre a cotidianidade escolar e os desafios da gestão, notadamente em um período pandêmico e traz muitas perspectivas para o período pós-pandêmico. Viu-se um conjunto de autoras e autores com muito interesse em fazer acontecer, em trazer preciosas reflexões que pudessem ajudar a mudar positivamente realidades, a agir. São textos de leitura fácil e direta, com o rigor científico que se espera de um artigo, mas sem nunca esquecerem sobre o compartilhamento de conhecimento.

Nota-se, em cada um dos vinte artigos aqui apresentados, que houve uma preocupação direta entre suas autoras e seus autores, em trazerem contribuições não só do agora, mas também para o amanhã e o espírito de que a qualificação docente, notadamente sobre o que foi aprendido e destacado na especialização traz os primeiros, de muitos frutos.

Boa leitura!

Atenciosamente:

*Edileusa Lucena Sampaio &  
Orlando Maurício de Carvalho Berti*  
Organizadores do livro

# CAPÍTULO 1

## Histórias e narrativas: uma reflexão sobre a constituição da gestão escolar no período de 1925 a 1980 na cidade de Beneditinos

Aline Barros Girão

Vanessa Alencar de Sousa

Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Primeiras considerações

É notória a velocidade com que as mudanças sociais, culturais e políticas se processam e afetam o mundo contemporâneo. Novas exigências estão se impondo. A Educação, entendida como prática social, não poderia deixar de incorporar novos elementos. Essa realidade marcada por mudanças e permanências exige de todos um contínuo movimento de flexibilização e reinvenção, capacidades fundamentais na compreensão e adaptação às recorrentes mudanças que afetam os sistemas educativos e a própria escola. Baseando-se nessa premissa e entendendo a escola como o conjunto integrado que contempla estudantes, professores, coordenadores pedagógicos, gestores e currículo, por exemplo, voltamos a atenção para a perspectiva da constituição da história da gestão educacional na cidade de Beneditinos, Norte do Piauí. O *corpus* é composto por recorte temporal de 1925 a 1980, pois notou-se uma lacuna a ser preenchida para formação do panorama histórico dos gestores escolares neste município.

Esta pesquisa é oriunda de inquietações percebidas ao longo das trajetórias profissionais enquanto professoras e gestora escolar, onde nos



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

deparamos com arquivos limitados em se tratando da história das escolas do município, bem como dos profissionais que eram encarregados de gerir e direcionar os trabalhos no ambiente escolar. Os escassos documentos contidos nos arquivos das escolas, muitos deles superficiais e desconectados, nos trouxeram a reflexão de que poderíamos aprofundar os estudos em documentos oficiais encontrados na prefeitura municipal. Foram atrelados alguns relatos de fontes orais para aumentar a validade das documentações. Esses personagens não estão contidos neste artigo por conta da gama de documentos encontrados. Por si só eles já garantiram um material denso.

Mergulhou-se nas documentações oficiais voltadas à educação, fornecidas pela Prefeitura Municipal de Beneditinos, nas quais localizamos leis municipais, decretos e portarias registradas em atas selecionadas por ano. Portanto, decidimos por um recorte temporal de 1925, ano do surgimento político da Vila de São Benedito (berço do que viria a ser Beneditinos), até o ano de 1980, quando a educação municipal passou por transformações simbólicas devido também às mudanças educacionais em nível nacional.

A escolha por Beneditinos deu-se pelas pesquisadoras-co-autoras residirem nesta cidade e quererem, de forma científica, contribuir através de suas atividades científicas para o resgate histórico educacional do município. Optou-se pesquisar a história da gestão municipal por compreendermos que diferente da rede Estadual de Ensino, que atualmente vive processo democrático de escolha dos gestores escolares, decidimos voltar nossa atenção a gestão escolar municipal, que ainda consiste atrelada a indicações políticas para o cargo em questão.

Este estudo é de natureza qualitativa. Através de análise documental auxiliou na montagem de um panorama histórico da gestão escolar neste município, entendendo o gestor escolar, eleito como nosso objeto de investigação, como um dos profissionais que, associados a outros tantos, colabora de modo direto na construção do sistema educativo, principalmente a partir da articulação de todos os demais segmentos que envolvem à escola. Os objetivos específicos pretenderam compreender

como foram constituídos os cargos e nomenclaturas para função do gestor escolar e caracterizar o processo de constituição de sua identidade entre 1925 a 1980, além de interligar essas constituições com a história educacional brasileira, partindo do referencial das leis que regem a educação e observando, no transcorrer dos estudos, que nenhuma escola e nenhum cargo a nível municipal era isolado de questões políticas partidárias, mas muito bem alinhadas com os poderes estaduais e federais.

A pesquisa encontra-se fragmentada em três seções. A primeira, *Memórias e histórias da cidade de Beneditinos*, tratará da criação histórica da cidade em que a pesquisa foi realizada, trazendo aspectos políticos e educacionais. A segunda, *Desenrolar da História. Documentos que mostram a história da gestão escolar de Beneditinos*, abordará todo o percurso histórico da constituição da gestão escolar entre 1925 a 1980. A Terceira, *In Conclusões*, nos reportamos as inconclusões acerca da pesquisa.

Nesse estudo, a direção escolar é entendida como a função de coordenação político-pedagógica e institucional que direciona os trabalhos das escolas. Tal função é desempenhada por um profissional da educação eleito, indicado ou cursado que representa o poder instituído na escola. O termo “gestão” passou a ganhar espaço na área da educação principalmente após a inserção da “gestão democrática da escola pública” de acordo com a Carta Magna (BRASIL, 1988).

### **1 – Memórias e histórias da cidade de Beneditinos**

Beneditinos é um município piauiense que se estende por 937,098 km<sup>2</sup> contando com aproximadamente 10.500 habitantes, de acordo com dados do IBGE (2021). Localiza-se na região metropolitana da Grande Teresina. Seus municípios limítrofes são: Pau d'Arco do Piauí, Monsenhor Gil, Coivaras, Prata do Piauí, Alto Longá e Altos.

A Lei Estadual Nº 1.135 de 7 de julho de 1925, retirada do livro de Lei Municipal de 1925 a 1931, diz que foi criada pelo governador Matias Olímpio de Melo (1924-1928) e dá legitimidade política e administrativa ao povoado que passa a ser chamado de São Benedito. No entanto, em 1943 a cidade passou a possuir a denominação de Beneditinos, por já haver um

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

município designado de São Benedito, localizado no estado do Ceará. E, por lei, municípios não poderiam constar com a mesma nomenclatura. A cidade nasceu frente a uma forte religiosidade, cercada de lendas e credices de uma imagem de São Benedito encontrada em um olho d'água, o que resultou em um engrandecimento populacional aos redores da região, o qual tornou-se o povoado Corrente de São Benedito.

No que se refere ao contexto educacional, Beneditinos encontrava-se até o primeiro semestre de 2021 com três escolas da Rede Estadual, duas ofertando Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio: Ginásio Luiz Alves de Almeida (zona urbana) e Professor Manuel Nascimento (zona rural) e outra de Ensino Médio de Tempo Integral (CETI Pedro Mendes Pessoa), na zona urbana. A rede Municipal de Ensino encontra-se com 17 escolas. São quatro creches na zona urbana: CEI Tia Cristina Ibiapina, CEI Tia Cecília Almeida, CEI Cynthia Portella, CMEI Lídia de Alencar Magalhães; e a creche CEFTI Lourenço Francisco de Sousa, na zona rural. As escolas de Ensino Fundamental Anos Iniciais da zona urbana são: CEFTI Lucílio Albuquerque, Francisco das Chagas Lopes Soares, Centro Comunitário Tia Tonica e CEFTI Raimundo Ferreira Lima. Na zona urbana ainda existem: U. E. São Benedito e a U. E. Raimundo Araújo Prado. Na zona rural as escolas de Ensino Fundamental funcionam em mais de uma modalidade, sendo elas: CEFTI Beliza Veloso, CEFTI José Pinheiro de Viveiros, CEFTI José Tibúrcio, U. E. Olegário Araújo, U. E. Sinfônio Borges e U. E. João Miguel de Sousa, oferecendo também a modalidade de Educação de Jovens e Adultos.

Beneditinos possui na rede municipal, nomeados politicamente, quadro de gestores, coordenadores pedagógicos e secretários de escola, sendo 15 nesse processo de nomeação (duas na zona rural – localidades Chapadinha e Graciosa), sendo geridas por professoras efetivas que fazem trabalho de gestão, coordenação e atuam também em sala de aula.

### **2 – Desenrolar da História. Documentos que mostram a história da gestão escolar de Beneditinos**

Com a Constituição de 1891, a União ficou responsável apenas pela Educação no Distrito Federal, na época sediada no Rio de Janeiro, onde

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

houve mudanças no ensino primário (de 7 a 13 anos) e secundário (de 13 a 15 anos), priorizando disciplinas exatas como Matemática e Física, em detrimentos das Humanas. Assim com o crescimento do número de alunos nas escolas tornou-se necessário formar mais professores:

A intenção [...] era abrir quatro novas Escolas Normais, mas só a da capital saiu do papel no início da República. Paralelamente, foi criada uma solução rápida, mas de qualidade inferior: as escolas complementares. Foi preciso, também, estruturar a administração da Educação e formular diretrizes e normas. “Isso gerou novas relações de poder dentro das escolas e, a partir de 1894, surge o cargo de diretor escolar”. [...] A direção era reservada aos homens. Já as vagas de professores da Educação primária eram amplamente preenchidas por mulheres. [...] era um trabalho socialmente aceito e elas concordavam em ganhar salários baixos, pouco atraentes ao público masculino (NOVA ESCOLA, 2013, p. 3).

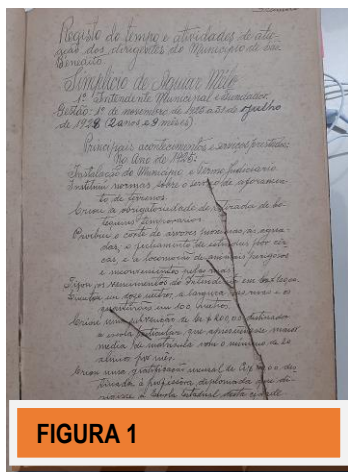


FIGURA 1

Percebemos nesse sentido, a escola, através da figura de seus dirigentes escolares, ações de reprodução política que atuam diretamente na comunidade escolar, reproduzindo poderes estabelecidos por grupos políticos partidários em ascensão. O ano era 1925, tendo como prefeito Simplicio de Aguiar Melo, o Livro Oficial intitulado como Termo de Atuação de 1925 a 1951, consta os principais acontecimentos realizados pelos prefeitos, escritos à mão, como forma de resumo das ações administrativas

exercidas por ano. Nesta documentação, encontramos uma gratificação destinada à professora diplomada que dirigisse a Escola Estadual no Município, porém nos registros posteriores não consta portaria, nem algum outro documento que comprove a nomeação, porém em 1925 já se falava em um profissional que tivesse como função dirigir a escola (Figura 1).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Vale ressaltar que os relatos dos primeiros diretores escolares no Brasil foram como uma nova forma de relações de poder dentro da escola através da figura do diretor, que seria os olhos do governo dentro da escola, o qual surgiu ainda em meados do século XIX, onde a educação passava por transformações. Segundo Ângelo Souza (2012, p. 159):

o diretor, dirigente do processo político da gestão escolar e chefe de uma repartição pública, é uma autoridade dominadora. Nesse sentido, é um burocrata que tem funções a desempenhar. O lugar de diretor em uma escola não é feito por ele próprio [...] mas para o seu desempenho utiliza centralmente a política e o conhecimento técnico. Os demais sujeitos na escola reconhecem essa autoridade dominadora e a obedecem. Assim, o poder desempenhado pela condução da gestão escolar é uma forma de dominação.

Retornando ao ano de 1926, no município de Beneditinos, a Lei Nº 6, datando do dia 7 de julho, cria a Milícia Municipal, para a qual foi autorizada a importância de até 400\$000 (quatrocentos mil réis) dos cofres públicos municipais, voltados para as titulações de subvenção (auxílio financeiro para professoras que ministravam de forma particular suas aulas em suas residências). De acordo com o documento, a escola particular que mostrasse frequência de vinte

32ª Prefeitura publica

1. Salários dos professores em aula	20.000
2. Salários dos professores em aula	20.000
3. Salários dos professores em aula	20.000
4. Salários dos professores em aula	20.000
5. Salários dos professores em aula	20.000
6. Salários dos professores em aula	20.000
7. Salários dos professores em aula	20.000
8. Salários dos professores em aula	20.000
9. Salários dos professores em aula	20.000
10. Salários dos professores em aula	20.000
11. Salários dos professores em aula	20.000
12. Salários dos professores em aula	20.000
13. Salários dos professores em aula	20.000
14. Salários dos professores em aula	20.000
15. Salários dos professores em aula	20.000
16. Salários dos professores em aula	20.000
17. Salários dos professores em aula	20.000
18. Salários dos professores em aula	20.000
19. Salários dos professores em aula	20.000
20. Salários dos professores em aula	20.000
21. Salários dos professores em aula	20.000
22. Salários dos professores em aula	20.000
23. Salários dos professores em aula	20.000
24. Salários dos professores em aula	20.000
25. Salários dos professores em aula	20.000
26. Salários dos professores em aula	20.000
27. Salários dos professores em aula	20.000
28. Salários dos professores em aula	20.000
29. Salários dos professores em aula	20.000
30. Salários dos professores em aula	20.000
31. Salários dos professores em aula	20.000
32. Salários dos professores em aula	20.000
33. Salários dos professores em aula	20.000
34. Salários dos professores em aula	20.000
35. Salários dos professores em aula	20.000
36. Salários dos professores em aula	20.000
37. Salários dos professores em aula	20.000
38. Salários dos professores em aula	20.000
39. Salários dos professores em aula	20.000
40. Salários dos professores em aula	20.000
41. Salários dos professores em aula	20.000
42. Salários dos professores em aula	20.000
43. Salários dos professores em aula	20.000
44. Salários dos professores em aula	20.000
45. Salários dos professores em aula	20.000
46. Salários dos professores em aula	20.000
47. Salários dos professores em aula	20.000
48. Salários dos professores em aula	20.000
49. Salários dos professores em aula	20.000
50. Salários dos professores em aula	20.000
51. Salários dos professores em aula	20.000
52. Salários dos professores em aula	20.000
53. Salários dos professores em aula	20.000
54. Salários dos professores em aula	20.000
55. Salários dos professores em aula	20.000
56. Salários dos professores em aula	20.000
57. Salários dos professores em aula	20.000
58. Salários dos professores em aula	20.000
59. Salários dos professores em aula	20.000
60. Salários dos professores em aula	20.000
61. Salários dos professores em aula	20.000
62. Salários dos professores em aula	20.000
63. Salários dos professores em aula	20.000
64. Salários dos professores em aula	20.000
65. Salários dos professores em aula	20.000
66. Salários dos professores em aula	20.000
67. Salários dos professores em aula	20.000
68. Salários dos professores em aula	20.000
69. Salários dos professores em aula	20.000
70. Salários dos professores em aula	20.000
71. Salários dos professores em aula	20.000
72. Salários dos professores em aula	20.000
73. Salários dos professores em aula	20.000
74. Salários dos professores em aula	20.000
75. Salários dos professores em aula	20.000
76. Salários dos professores em aula	20.000
77. Salários dos professores em aula	20.000
78. Salários dos professores em aula	20.000
79. Salários dos professores em aula	20.000
80. Salários dos professores em aula	20.000
81. Salários dos professores em aula	20.000
82. Salários dos professores em aula	20.000
83. Salários dos professores em aula	20.000
84. Salários dos professores em aula	20.000
85. Salários dos professores em aula	20.000
86. Salários dos professores em aula	20.000
87. Salários dos professores em aula	20.000
88. Salários dos professores em aula	20.000
89. Salários dos professores em aula	20.000
90. Salários dos professores em aula	20.000
91. Salários dos professores em aula	20.000
92. Salários dos professores em aula	20.000
93. Salários dos professores em aula	20.000
94. Salários dos professores em aula	20.000
95. Salários dos professores em aula	20.000
96. Salários dos professores em aula	20.000
97. Salários dos professores em aula	20.000
98. Salários dos professores em aula	20.000
99. Salários dos professores em aula	20.000
100. Salários dos professores em aula	20.000

FIGURA 2

32ª Prefeitura publica

1. Salários dos professores em aula	20.000
2. Salários dos professores em aula	20.000
3. Salários dos professores em aula	20.000
4. Salários dos professores em aula	20.000
5. Salários dos professores em aula	20.000
6. Salários dos professores em aula	20.000
7. Salários dos professores em aula	20.000
8. Salários dos professores em aula	20.000
9. Salários dos professores em aula	20.000
10. Salários dos professores em aula	20.000
11. Salários dos professores em aula	20.000
12. Salários dos professores em aula	20.000
13. Salários dos professores em aula	20.000
14. Salários dos professores em aula	20.000
15. Salários dos professores em aula	20.000
16. Salários dos professores em aula	20.000
17. Salários dos professores em aula	20.000
18. Salários dos professores em aula	20.000
19. Salários dos professores em aula	20.000
20. Salários dos professores em aula	20.000
21. Salários dos professores em aula	20.000
22. Salários dos professores em aula	20.000
23. Salários dos professores em aula	20.000
24. Salários dos professores em aula	20.000
25. Salários dos professores em aula	20.000
26. Salários dos professores em aula	20.000
27. Salários dos professores em aula	20.000
28. Salários dos professores em aula	20.000
29. Salários dos professores em aula	20.000
30. Salários dos professores em aula	20.000
31. Salários dos professores em aula	20.000
32. Salários dos professores em aula	20.000
33. Salários dos professores em aula	20.000
34. Salários dos professores em aula	20.000
35. Salários dos professores em aula	20.000
36. Salários dos professores em aula	20.000
37. Salários dos professores em aula	20.000
38. Salários dos professores em aula	20.000
39. Salários dos professores em aula	20.000
40. Salários dos professores em aula	20.000
41. Salários dos professores em aula	20.000
42. Salários dos professores em aula	20.000
43. Salários dos professores em aula	20.000
44. Salários dos professores em aula	20.000
45. Salários dos professores em aula	20.000
46. Salários dos professores em aula	20.000
47. Salários dos professores em aula	20.000
48. Salários dos professores em aula	20.000
49. Salários dos professores em aula	20.000
50. Salários dos professores em aula	20.000
51. Salários dos professores em aula	20.000
52. Salários dos professores em aula	20.000
53. Salários dos professores em aula	20.000
54. Salários dos professores em aula	20.000
55. Salários dos professores em aula	20.000
56. Salários dos professores em aula	20.000
57. Salários dos professores em aula	20.000
58. Salários dos professores em aula	20.000
59. Salários dos professores em aula	20.000
60. Salários dos professores em aula	20.000
61. Salários dos professores em aula	20.000
62. Salários dos professores em aula	20.000
63. Salários dos professores em aula	20.000
64. Salários dos professores em aula	20.000
65. Salários dos professores em aula	20.000
66. Salários dos professores em aula	20.000
67. Salários dos professores em aula	20.000
68. Salários dos professores em aula	20.000
69. Salários dos professores em aula	20.000
70. Salários dos professores em aula	20.000
71. Salários dos professores em aula	20.000
72. Salários dos professores em aula	20.000
73. Salários dos professores em aula	20.000
74. Salários dos professores em aula	20.000
75. Salários dos professores em aula	20.000
76. Salários dos professores em aula	20.000
77. Salários dos professores em aula	20.000
78. Salários dos professores em aula	20.000
79. Salários dos professores em aula	20.000
80. Salários dos professores em aula	20.000
81. Salários dos professores em aula	20.000
82. Salários dos professores em aula	20.000
83. Salários dos professores em aula	20.000
84. Salários dos professores em aula	20.000
85. Salários dos professores em aula	20.000
86. Salários dos professores em aula	20.000
87. Salários dos professores em aula	20.000
88. Salários dos professores em aula	20.000
89. Salários dos professores em aula	20.000
90. Salários dos professores em aula	20.000
91. Salários dos professores em aula	20.000
92. Salários dos professores em aula	20.000
93. Salários dos professores em aula	20.000
94. Salários dos professores em aula	20.000
95. Salários dos professores em aula	20.000
96. Salários dos professores em aula	20.000
97. Salários dos professores em aula	20.000
98. Salários dos professores em aula	20.000
99. Salários dos professores em aula	20.000
100. Salários dos professores em aula	20.000

FIGURA 3

e cinco alunos mensais, deveria entregar tal documentação e receberia os proventos pela prefeitura municipal como uma forma de parceria, na qual foi utilizada mais uma vez a nomenclatura de diretor escolar aparecendo nos documentos (como veremos nas Figura 2 e 3), para conceituar professoras particulares que recebiam alunos em suas residências e que geriam seus

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

espaços escolares, de maneira que havia mesclagem com suas rotinas cotidianas domésticas. Portanto, observando tais documentações, encontramos pagamentos de subvenção para professores normalistas, professores particulares que eram consideradas diretoras de suas salas de aulas residenciais, nos demonstrando a parceria do município com setores privados de educação. No ano de 1937, uma das primeiras portarias no Livro de Ata, no governo de Cesário Vieira de Alencar, encontramos várias portarias de nomeação para cargos de professores. Vale ressaltar que esses professores eram leigos e além de desempenharem o papel de docentes, eram porta-vozes do prefeito na comunidade, responsáveis pelas matrículas, frequências e merendas, ou seja, desempenhavam tanto funções administrativas da gestão escolar, como funções pedagógicas.

A nomeação de professores, nas primeiras décadas do século XX, não obedeceu, [...] a critérios previamente estabelecidos. Os efetivados por concurso foram minoria, especialmente nas áreas rurais. Muitas das designações foram feitas por indicação das próprias famílias, da disposição de alguns candidatos a assumirem o cargo ou mesmo por amizades políticas. Foram levados em conta, os conhecimentos escolares adquiridos, a preparação, a disponibilidade, a proximidade com o local das aulas, entre outros. Mas, a decisão da nomeação perpassava a escolha do intendente ou, então, dos subintendentes, dos inspetores escolares ou, a partir de 1906, também do presidente do Conselho Escolar (GRAZZIOTIN; LUCHESE, 2015, p. 347).

O intendente municipal em 1927, cria a Lei Nº 11 de 9 de dezembro, que se destinava a gastos públicos para educação intitulada como Instrução Pública, que garantia gratificação para professoras quando normalistas, compra de materiais de consumo, permanentes e auxílio para alunos pobres. Assim, os balancetes destinados aos gastos educacionais obedeciam a essa categoria, como uma forma de prestação de contas dos referidos gastos mensais da Educação municipal. Percebe-se, no entanto, que Beneditinos não era diferente das demais regiões brasileiras, em que as professoras eram nomeadas pelo prefeito, em sua maioria eram eleitos professores, aqueles mais instruídos da comunidade.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Conforme citam Luciane Grazziotin e Terciane Luchese (2015, p. 348), essa condição de instrução somada ao título de “mestre”, gerava respeito e liderança na comunidade, assim como prestígio, resolvendo além de questões administrativas e pedagógicas, questões de ordem religiosa e política.

Em 1941 é criado, através da Lei Nº 2 de 17 de abril de 1941, o cargo de professor e aberto um crédito especial para construção da escola primária Presidente Vargas, em homenagem ao aniversário natalício do Presidente da época, Getúlio Vargas, corroborando a ideia da escola como espaço de relação de poderes e atreladas a interesses políticos estaduais e federais. Atribuir ao espaço escolar uma homenagem ao presidente da república da época, seria uma forma de divulgar a figura do chefe do Executivo Federal em um espaço público como manifestação de apoio político. Em pesquisa destacada por Ana Moreno (2021), tomando como fonte dados do INEP/Censo Escolar (2018), das 3.135 unidades de escolas públicas que homenagearam ex-dirigentes da República, 976 pertenciam aos cinco generais que comandaram o regime militar.

A necessidade de fazer parte do contexto político global, levou a tais motivações de engrandecimento da figura política nos centros educacionais nas regiões interioranas, para fortalecer interesses e perpetuar historicamente a imagem política do governante.

Enquanto no Brasil, durante o Estado Novo, criavam-se decretos e Leis Orgânicas do Ensino, em Beneditinos, ao mesmo ritmo, era ratificado o convênio de Ensino Primário, pactuado entre Estado e Município.

De acordo com o Livro de Registro de Decretos de 1942 a 1945, o decreto de Lei de 8 de agosto de 1943 que determina ao município investir em instituições assistenciais como: Educação pré-primária, profissional, secundária ou superior; Educação e reeducação de adultos e Educação dos anormais. Fugindo um pouco da temática da gestão escolar, é possível destacar os investimentos em Educação de Jovens e Adultos e Educação Inclusiva, trazendo olhar para alunado com necessidades especiais, mesmo com termos pejorativos, mostrando que leis municipais já apontavam para investimento sobre essas temáticas.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O Convênio do Ensino Primário, de acordo com o Decreto Federal Nº 5.293 de 01 de março de 1943 e com o Decreto Estadual Nº 729 de 4 de novembro de 1943 (Figuras 4, 5 e 6), estabelecia que o Estado deveria prestar assistência técnica solicitada pelo município, a fim de organizar os serviços do Ensino Primário.

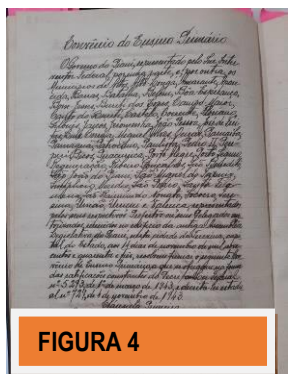


FIGURA 4

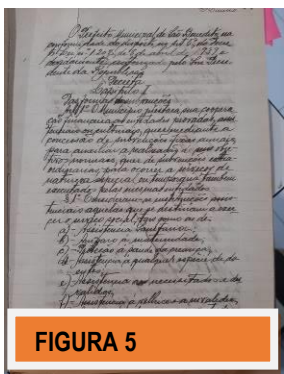


FIGURA 5

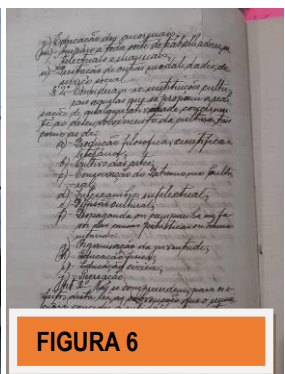


FIGURA 6

Destaca-se que no Art. 6 da Lei Municipal encontrado no Livro de Registros de Decretos de 1942 a 1945, as pequenas escolas que não estivessem ligadas à instituições juridicamente, poderiam receber o auxílio de subvenções cumprindo os requisitos citados: dados de denominação da sede, informes sobre o estado e naturalidade do responsável (diretor ou regente) e dos professores, números de alunos (inclusive os gratuitos), tempo letivo, horário de aula e regimento interno, onde mais uma vez ilumina-se o termo “diretor” ou a nomenclatura “regente” das escolas particulares existentes na época.

Ressalta-se que esses alunos gratuitos existentes eram fruto de parcerias desses dirigentes escolares com o prefeito, Gonçalo Benício de Melo, onde a “escola” receberia ajuda financeira e seria fiscalizada pelo intendente, o qual olharia condições da

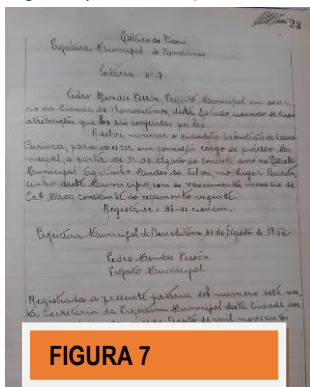


FIGURA 7



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

sala, tais como higiene e espaço adequado para os alunos. Dessa forma o regente da escola matricularia seis alunos, denominados pelo prefeito, de forma gratuita, bem como contrataria um corpo docente idôneo a juízo do prefeito, segundo escritas do documento (Figura 7), fortalecendo assim a tese de controle e relações de poder existentes nos espaços escolares e de gestão escolar.

Com o Convênio do Ensino primário, percebeu-se um alargamento para o número de escolas nas localidades rurais. Ao verificar as documentações entre 1944 a 1959 encontramos nos livros de portarias e decretos várias contratações de professores para as localidades rurais do município: Tinguis, Povoado Bacury, Povoado Tamboril, Buritizinho, Povoado Pilãozinho, Eurípides Aguiar, Agostinho Mendes, Senador Ribeiro Gonçalves, Deputado Demerval Lobão, Ladino e Morro Alto.

Todos esses povoados eram contemplados com uma professora. O que também chamou atenção foi a nomeação de alguns professores do sexo masculino para Ensino Primário, visto que a profissão docente era muito atrelada, por fatores culturais ao ato de cuidar e educar, ao sexo feminino.

A nomeação desses professores, também se estabelecia nas entrelinhas a nomeação de dirigente educacional, pois estes fariam todas atribuições de gestão escolar e pedagógica pelo provento de CR\$150,00 (Cento e cinquenta cruzeiros), como consta o termo de posse para contratação de um desses professores na zona rural do município.

Olhando atentamente aos documentos analisados, observou-se uma frequência de investimentos em escolas na zona rural, nas localidades Tinguis e Fazenda da Vázea, para os quais o município recebia recursos estaduais para construção de escolas, e ao mesmo tempo sancionava decretos de lei para a manutenção financeira das mesmas com recursos da receita municipal. Frisa-se também que foram encontradas contratações e exonerações de cargos de professores, mostrando a rotatividade desses professores e os interesses políticos partidários presentes nessas nomeações. Os documentos de trocas atendiam pedidos de pessoas com ligações diretas ao prefeito e que a cada início de mandatos, o número de exonerações e contratações elevavam-se consideravelmente.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

À medida que determinada professora ou professor não se enquadrava no perfil político eram exonerados de seu cargo, sendo logo outro professor nomeado a esta função. A nomeação para o cargo de professores estava atrelada a tantos outros, como diretora, coordenadora, merendeira, zeladora e vigia. Não foram encontrados nos registros portarias para tais funções complementares nessas localidades.

Algo bastante interessante que nos faz refletir sobre a desvalorização profissional desse professor da zona rural, foi o achado dos balanços das despesas declaradas pelo município sobre a Instrução Pública, onde nos deparamos com a função de bibliotecário com o provento no valor de CR\$ 3.600,00 (Três mil cruzeiros), enquanto a despesa para todos os professores da rede constava de CR\$ 1.800,00 (Um mil e oitocentos cruzeiros), mostrando claramente a desvalorização dos professores com diversas funções acopladas ao cargo (Figuras 8 e 9).

8327	Requisição Social	1	8000
8328	Requisição Social	1	8000
8329	Requisição Social	1	8000
8330	Requisição Social	1	8000
8331	Requisição Social	1	8000
8332	Requisição Social	1	8000
8333	Requisição Social	1	8000
8334	Requisição Social	1	8000
8335	Requisição Social	1	8000
8336	Requisição Social	1	8000
8337	Requisição Social	1	8000
8338	Requisição Social	1	8000
8339	Requisição Social	1	8000
8340	Requisição Social	1	8000
8341	Requisição Social	1	8000
8342	Requisição Social	1	8000
8343	Requisição Social	1	8000
8344	Requisição Social	1	8000
8345	Requisição Social	1	8000
8346	Requisição Social	1	8000
8347	Requisição Social	1	8000
8348	Requisição Social	1	8000
8349	Requisição Social	1	8000
8350	Requisição Social	1	8000

**FIGURA 8**

Estado do Passivo  
Prefeitura Municipal de Beneditinos  
Portaria nº 31/63

Pedro Paulo Passos, Professor Municipal da escola Beneditinos do Estado de Pernambuco, usuário de áreas atribuídas, logo que ele não comparecer para seu trabalho, nomear substituto, nome de quem os Santos, para exercer as funções do cargo de Professor Rural, matrícula nº 8 da Escola Municipal, pagando salário de R\$ 3.600,00, cargo de natureza de ensino, sendo efetivo do quadro de pessoal permanente desta Prefeitura.

Registro em  
Gabinete do Prefeito Municipal de Beneditinos, 19 de Maio de 1963.

a) Pedro Paulo Passos  
Prefeito Municipal

a) Antonio Lopes da Silva  
Zelador

**FIGURA 9**

A década de 60 nacionalmente foi marcada por inúmeras mudanças no campo educacional, havendo um desmantelamento da escola pública e o reforço da educação como negócio, como destaca Gaudêncio Frigotto

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

(2010). Os vastos acontecimentos na política e educação tais como: a promulgação da 1ª Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei 4.024/61) (BRASIL, 1971); lutas no campo político-social, contra a ideologia pela formação da mão-de-obra preparada, visando o “desenvolvimento” do país; golpe militar de 1964; as teorias freirianas, trazendo à luz novos caminhos para seu método de alfabetização, conforme refletiu Maria Aranha (2006, p. 25).

Em 1960, Beneditinos, em detrimento a essas mudanças, em nome do prefeito Antônio do Porto Viana, foi registrado no Livro de Lei Municipal de 1959 a 1963 (Figura 10), a sanção da

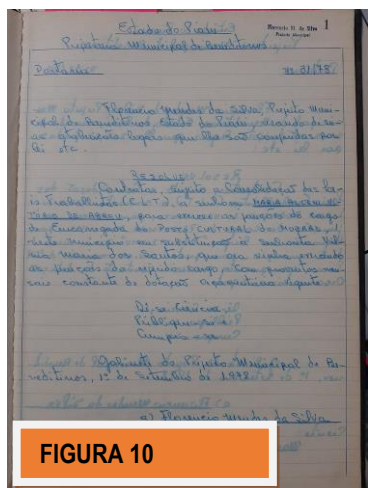


FIGURA 10

Lei Nº 123 de 30 de agosto, onde foi criado o Quadro de Pessoal Permanente (QPP), o qual concede aos professores da zona rural as categorias M.A., que caracterizava a classe de professores leigos, e M.B., que caracterizava a classe de professores com formação em curso normal, como forma de incrementar aos seus proventos um aumento salarial de acordo com sua formação. A valorização salarial do professor começa a conectar-se ao seu grau de formação, visto que as

categorias criadas para seus proventos de classes M.A., M.B., dizem muito sobre o processo de formação continuada desse professor.

Em 1963, observamos um aumento no número de contratações desses professores em diversas localidades da zona rural, como Brejo, Melancia, Jenipapo, Banana, Monteiro, Bandarra, Corredores, Tinguís, Buritinho, Boa Sorte, São Lourenço, Pedra Branca, muitos ainda contratados pelo quadro permanente de professores pertencentes a classe M.A., o qual revela o quão numerosos ainda eram os professores leigos. Também em 1963 acontece a inauguração do Grupo Escolar Lucílio Albuquerque, escola mais tradicional da cidade, e, à época pertencente à rede estadual e localizada na região central do município.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Encontramos no arquivo da escola um resumo datilografado, feito para esse momento inaugural do prédio da escola, onde consta relatos de nomeação da primeira diretora, Dona Suzete, conforme relatado (Figura 11). Porém nos registros de atas e decretos analisados não foram localizados nenhuma portaria que comprovasse tal afirmação. Tal fato deve se dar devido a escola pertencer a rede Estadual de Ensino. Porém, o município arcava junto ao Estado com algumas despesas da escola. Nos balancetes das despesas da Educação, evidenciamos pagamentos para hospedagem de cinco professoras estaduais com função no Grupo Escolar Lucílio Albuquerque, evidenciando uma parceria entre o Governo estadual e a rede municipal. No entanto observou-se que a escola mencionada tinha um grupo de professoras e direção com um grau de formação, cujo perfil de estudantes era relacionados à filhos de famílias abastadas na cidade. Em comprovação a isso, existem documentos (arquivados na escola) da formação de turma da época que apontam para esse caminho, com nomes de alunos que pertenciam às famílias tradicionais da cidade que foram alunos egressos desse grupo escolar.

Outrossim, para a maioria da população residente em localidades rurais, muito povoadas na época, eram contratados professores leigos e com que ainda existia uma vasta rotatividade dos mesmos.

Partindo do processo do aumento de escolas funcionando em muitas localidades rurais e que seria difícil o olhar atento ao prefeito, Pedro Mendes Pessoa, através da Lei Nº 136 de 7 de agosto de 1963, criou o cargo de Inspetor Escolar de Ensino, que teria como função: fiscalizar todas as escolas municipais rurais, atualizando o serviço das mesmas; dar ciência ao prefeito de irregularidades constatadas, bem como sobre todo o movimento das referidas escolas; e fornecer à Agência de Estatística o

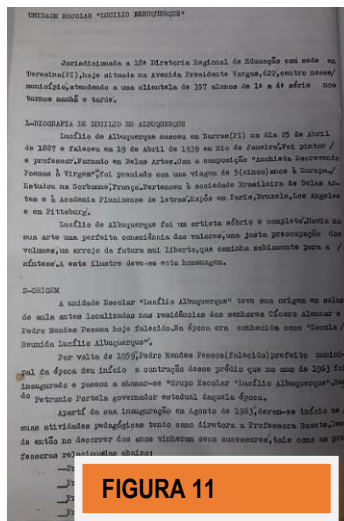
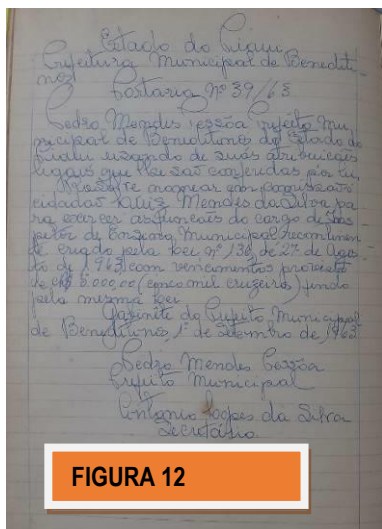


FIGURA 11

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

boletim mensal de cada escola, assinado pelo inspetor e prefeito. Destaca-se as documentações que a inspetoria era exclusivamente para acompanhar o funcionamento das escolas de acordo com critérios estabelecidos pelo prefeito. Para ser inspetor não era exigido nenhuma formação educacional ou em outras áreas. Nas documentações analisadas da criação do cargo, não foram encontrados critérios estabelecidos para assumir a função de



Inspetor, apenas ser aliado e pessoa de extrema confiança do prefeito em ação. Em nomeação ao cargo de Inspetor Escolar de Ensino o registro de Luiz Mendes da Silva (Figura 12), nomeado ao cargo com vencimento de CR\$ 5.000,00 (cinco mil cruzeiros), nos apresenta nosso primeiro inspetor educacional. Entende-se, no entanto, na figura do inspetor, aquele que inspeciona, como um cargo fiscalizador dos princípios políticos da gestão municipal, pois a partir dos laudos escritos por este, se exonerava

professores e, dependendo da gravidade, se extinguiu escolas.

Essas medidas arraigadas culturalmente, que estão ainda muito constantes no imaginário popular, configuram como ditador e fiscalizador, diretores, coordenadores e técnicos da secretaria de educação, ou quaisquer outros cargos que estejam atrelados à gestão, arraigando as funções de gestores escolares como serviços de ordem burocráticas e como complementa Ângelo Souza (2012) tendo a burocracia como principal ferramenta a seu serviço.

Em 1965, foram emitidas portarias de exoneração e fechamento de escolas. De acordo com os laudos do Inspetor de Ensino, onde foi relatado que escolas que não estavam atendendo às necessidades exigidas para seu funcionamento, deveriam ser desativadas, pois estavam gerando apenas despesas para os cofres públicos.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Mudam-se as lideranças políticas, mudam-se os cargos. Em 2 de março de 1967, no governo de Adaildo de Area Leão Costa, foi contratado

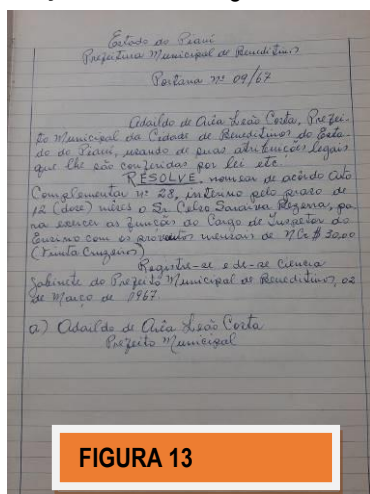


FIGURA 13

por período interino de 12 meses, o Sr. Celso Saraiva Bezerra (Figura 13), como Inspetor de Ensino, substituindo Luiz Mendes da Silva.

Também se observa um número grandioso de exonerações e novas contratações de professores da zona rural.

Mergulhados ainda nessas documentações na década de 60, interessante destacar as contratações de professores da zona rural, com o valor dos proventos discriminados por hora/aula, sendo três horas diárias no valor pago de NCR\$ 0,41 (quarenta e um centavos de cruzeiro novo), por cada hora trabalhada (Figura 14).

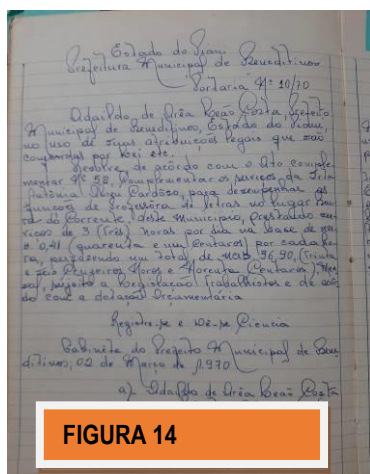


FIGURA 14

No Brasil tiveram início em 1969 estudos para reforma do ensino de 1º e 2º graus. Após discursões acerca das temáticas educacionais, nasce a Lei Nº 5.692 de 11 de agosto de 1971. Em seu Capítulo I – Do Ensino de 1º e 2º graus, relata os objetivos para o ensino que correspondem hoje à educação básica, excetuando a educação infantil. Assim

em seu Art. 1º estabelecia que:

O ensino de 1º e 2º grau tem por objetivo geral proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de autorrealização, qualificação para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania. §1º Para



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

efeito do que dispõem os arts. 176 e 178 da Constituição, entende-se por ensino primário a educação correspondente ao ensino de primeiro grau e por ensino médio, o de segundo grau (BRASIL, 1971).

Assim com a LDB/71 (BRASIL, 1971) se fixaram Diretrizes e Bases para o ensino de 1° e 2° graus e estendeu-se o ensino de primeiro grau para oito anos, tendo como objetivo, no que tange ao 2° grau, a formação integral do adolescente. Ancorados nos acordos estaduais e municipais, sob reflexos das discussões nacionais e mudanças no cenário educacional, Beneditinos criou a Comissão Municipal do Mobral, com o objetivo de alfabetizar de forma funcional a faixa etária de 12 a 35 anos, sob a orientação e supervisão do Movimento Brasileiro de Alfabetização.

Outros cargos na área de gestão educacional precisaram ser criados como o de Supervisão do Mobral e Secretário do Ensino Primário, ao passo que se contratava Maria do Socorro Costa Melo e Francisco Alberto Portela de Melo respectivamente para exercer tais funções.

Em 1977, o município estende o leque de cargos na gestão escolar, ainda com o intuito mais fiscalizador da função, ampliando o número de vagas também o cargo de inspetor de ensino da zona Norte (zona urbana) ficando assim estabelecido: Maria Odete Silva Mesquita Monteiro, como Supervisora do Mobral; Francisco dos Santos Lopes, como Secretário do Ensino Primário; Manoel Costa Oliveira, como Inspetor de Ensino Zona Rural; e Francisco das Chagas Brito, como Inspetor da Zona Norte.

Com o aumento de professores contratados de acordo com a Lei Municipal de Nº 12 de 10 de março de 1978 (Figura 18), que aumentava para 80 o número de professores contratados para o regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), na zona rural, na escola com mais de uma professora lotada na região uma era eleita pelo prefeito da cidade para ser a coordenadora dos trabalhos da escola (diretora da escola), continuando assim atrelada às outras funções como de professora, diretora, coordenadora e vigia da escola. Apenas em 1979, encontramos portarias de nomeações para cargos de zelador e merendeira da escola municipal de Primeira Infância Cynthia Portela, na zona urbana. Tal escola foi criada em

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

convênio com o Ministério de Educação e Cultura (MEC) e o decreto de Lei de Nº 029/79, o qual na oportunidade abriu vagas para os cargos de: coordenadora (1 vaga), três professoras (3 vagas), zeladora (1 vaga) e vigia (1 vaga), não tendo, portanto, o cargo específico para diretor escolar.

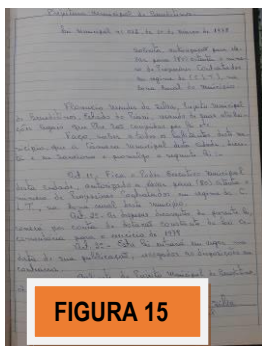


FIGURA 15

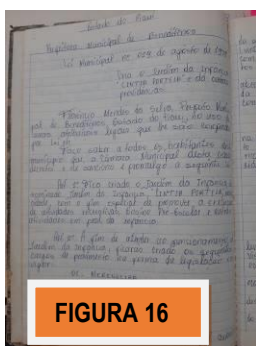


FIGURA 16

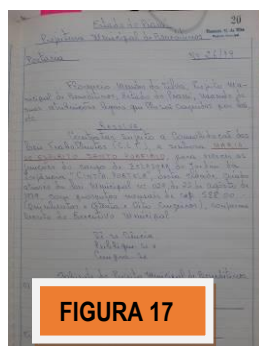


FIGURA 17

Em 1979, outro passo importante para consolidação do cargo de gestão educacional, foi a Lei Nº 22, de 1959. Junto ao setor de Educação e Cultura criou o cargo de Supervisor Municipal de Ensino das Escolas Rurais. Nessa mesma linha de pensamento e reorganização da estrutura administrativa do serviço de Educação e Cultura, através da Lei de Nº 43 de 9 de setembro de 1980, o prefeito Florêncio Mendes da Silva criava o setor de Supervisão e o Setor de ensino do 1º Grau, tendo como supervisor de ensino nomeado José Neres Germano.

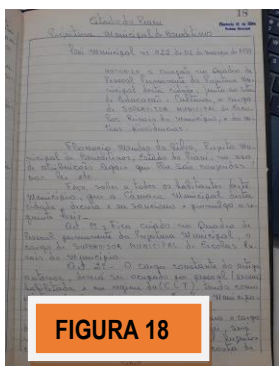


FIGURA 18

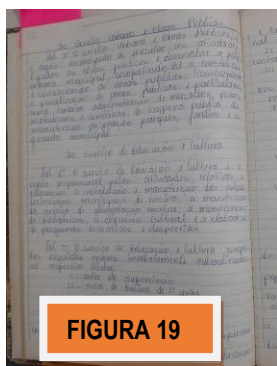


FIGURA 19

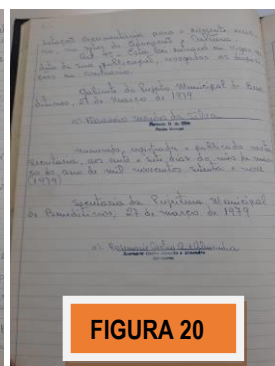


FIGURA 20



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Olhando as portarias de nomeações de 1980, encontradas no Livro de Portaria de 1978 a 1980, constatou-se a presença de termos de posse de vários zeladores e merendeiras presentes na zona urbana e de forma ainda tímida da zona rural, à medida que a escola criava outras dimensões a nível de crescimento no total de alunos, abriam-se novas funções e nesse caso o professor coordenador tinha subtraídas algumas atribuições de suas responsabilidades dentro da escola.

Observa-se também a ausência da nomenclatura diretor escolar ou quaisquer portarias ou leis que fizessem menção ao cargo. Não foi encontrada até 1980 nenhuma comprovação documental da existência do diretor escolar, apesar de tal função existir de forma camuflada nas escolas ou com outras nomenclaturas, nos mostrando claramente que as atribuições da direção escolar eram executadas por professores, coordenadores ou supervisores contratados pelo município.

### 3 – In Conclusões

Definimos esse tópico por *In Conclusões* por entendermos que a história da gestão escolar não finda em 1980, apenas inicia-se um outro capítulo das reformas educacionais implantadas na década de 1980 pela Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e o aparecimento de um novo olhar para gestão escolar.

Portanto esse recorte nos foi necessário para compreensão histórica da estrutura educacional da gestão escolar do município para compreendermos como se deram as compreensões acerca dos cargos de dirigentes escolares. Ao mergulharmos nas documentações oficiais do município de Beneditinos, em se tratando da constituição da gestão escolar entre 1925 a 1980, percebeu-se uma ausência de nomeações para o cargo de diretor escolar. Porém, nas entrelinhas das documentações, notou-se a contratação de vários “diretores” que eram professores, mas exerciam a função de dirigentes escolares. Talvez esses primeiros professores contratados nesse recorte temporal não tinham consciência que estavam diretores nas suas localidades rurais e que desempenhavam também um papel político em suas comunidades.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Analisou-se que nas primeiras nomenclaturas registradas nos documentos em 1925 referindo-se às professoras particulares como diretoras ou regentes. Já se percebia uma ideologia política arraigada nas parcerias firmadas entre as professoras particulares e gestor municipal. Corroborando com esse pensamento, João Corrêa (2000, p. 183), enfatiza que “a escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos, como uma excelente forma de exercício do poder no serviço público”. Assim, percebe-se que o cargo de diretor escolar é um cargo estratégico de manobras políticas e relações de poder.

Através das análises, observa-se que a educação municipal se deu da zona rural para cidade e não ao inverso, visto que a maior demanda de escolas e despesas educacionais eram voltadas às escolas contidas nas localidades rurais, com contratação de professores e abertura de escolas.

Outro ponto que também vale destacar são cargos de professores, inspetores de ensino, coordenadores do ensino primário, supervisores de ensino, ligados diretamente aos anseios políticos do gestor municipal.

Andréa Gouveia e Ângelo Souza (2010, p. 178) mostram que outra face da gestão escolar é a política, apesar de não se reconhecerem como sujeitos políticos, operam nesse campo.

Constata-se que essas funções foram constituídas historicamente para o cumprimento de chefia de uma repartição pública, a escola. De acordo com as necessidades e mudanças das reformas educacionais foram ganhando seu espaço para reorganização da estrutura educacional e da constituição da identidade dos gestores escolares atuais. Portanto, mesmo com todas as mudanças na área educacional, ainda existem muitas permanências do passado, dentre elas destacam-se a continuidade da indicação política para o cargo de gestor escolar. Porém, contemporaneamente reconhecido como um dos cargos que contempla o organograma da Secretaria Municipal de Educação.

A construção histórica do panorama da gestão escolar em Beneditinos leva a compreender a construção da identidade da gestão escolar atualmente, arraigada ainda de muitas permanências visto que ainda

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

temos um longo caminho para democratização da gestão escolar. Nesse pensamento Ângelo Souza (2012), nos conduz a pensar uma gestão escolar onde “a sociedade civil pode cobrar e governos podem implementar mecanismos mais democráticos de escolha dos diretores escolares no Brasil” (SOUZA, 2012, p. 172), para que de fato possamos ter uma educação pública de qualidade.

Vitor Paro (2001, p. 7) enfatiza que: “toda vez que se fala em gestão democrática, parece ser utopia, coisa que não existe, mas não quer dizer que não possa vir a existir”. Que seja pensada em uma gestão democrática muito mais que mudanças estruturais e organizacionais, que pensemos em mudanças de paradigmas, numa escolha democrática do cargo de gestor, num fazer coletivo, em novos fazeres e saberes que fundamentem a concepção de qualidade na educação e sua finalidade dentro do chão da escola.

Nosso cenário atual consta hoje com 15 escolas na rede municipal, onde equipe gestora (diretores, coordenadores pedagógicos e secretários) da escola são nomeados através de indicações políticas pelo prefeito municipal o que perpetua uma prática iniciada ainda em 1925, bem como duas escolas da rede, localizadas na zona rural ainda atreladas ao professor funções características da gestão escolar, corroborando com as mudanças e permanências do processo histórico descritas no decorrer deste estudo. No entanto, foram oportunizados para toda equipe gestora no ano de 2020 um curso de Especialização em Gestão Escolar, através de um projeto de formação continuada com foco na gestão, realizado entre a Prefeitura Municipal e a Universidade Estadual do Piauí, objetivando uma formação continuada para equipe gestora a fim de que possam, através dos conhecimentos adquiridos, executar com êxito suas funções administrativas, pedagógicas, políticas e sociais na comunidade escolar, nos demonstrando que há certas mudanças históricas na formação desses gestores escolares contemporâneos.

A pesquisa possibilitou mergulhar na história política da cidade, com fulcro na gestão escolar e perceber que os documentos não falam por si só, o que nos impulsionou a estudar as documentações até então esquecidas

historicamente pelos moradores do município. A riqueza histórica contida nos documentos pesquisados também nos levou a um olhar sensível, que enquanto pesquisadores e educadores, precisamos revisitar nosso passado e deixar por escrito nossas histórias e nossas origens, olhando com zelo para esses documentos que mais que folhas amareladas e corroidas, são peças preciosas para compreensão da história beneditinense.

Compreender a riqueza de nossa história, cultura e criação da identidade do que chamamos hoje de gestor escolar, através de documentos oficiais, nos levou a refletir sobre o quanto ainda podemos revisitar essas documentações e descobrir nas entrelinhas um percurso educacional riquíssimo para compreensão de nosso presente.

### Referências

ARANHA, Maria Lúcia. **História da Educação**. São Paulo: Moderna, 2006.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Ministério da Educação, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 1971.

CORRÊA, João Jorge. **As eleições para diretores enquanto instrumento de democratização da gestão escolar**: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. Rio de Janeiro: Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 8, n. 1, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 2010.

GRAZZIOTIN, Luciane Sgarbi; LUCHESE, Terciane Ângela. **Memórias de docentes leigas que atuaram no Ensino rural da Região Colonial Italiana, Rio Grande do Sul (1930 - 1950)**. São Paulo: Revista Educação e Pesquisa, v. 41, n. 02, 2015, pp. 341-358.

GOUVEIA, Andréa Barbosa; SOUZA, Ângelo Ricardo. **Diretores de escolas públicas**: aspectos do trabalho docente. Curitiba: Educar, n. especial 1, 2010, pp. 173-190.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados sobre Beneditinos**. Disponível em: <<https://bit.ly/3lAhjYS>>. Acesso em: 24.mai.2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

MORENO, Ana Carolina. **Número de escolas com nome de presidentes da ditadura militar cai 26% em uma década.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/03/31/numero-de-escolas-com-nome-de-presidentes-da-ditadura-militar-cai-26percent-em-uma-decada.ghtm>>. Acesso em: 06.jun.2021.

NOVA ESCOLA. **Primeira República:** um período de reformas. São Paulo, setembro 2013. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/3444/primeirarepublica-um-periodo-de-reformas>>. Acesso: 22.mai.2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Ática, 2008.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS. **Livro de Lei Municipal de 1925 1931.** Lei Municipal Nº 1 de 7 de julho de 1925. Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1931.

\_\_\_\_\_. **Termo de atuação de 1925 a 1931.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1931.

\_\_\_\_\_. **Livro de Portaria de 1934 a 1942.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1942.

\_\_\_\_\_. **Livro de Registros e decretos de 1942 a 1945.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1945.

\_\_\_\_\_. **Livro de Portaria de 1945 a 1948.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1948.

\_\_\_\_\_. **Livro de Lei Municipal de 1959 a 1963.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1963.

\_\_\_\_\_. **Livro de Lei Municipal de 1960 a 1979.** Beneditinos: Prefeitura Municipal de Beneditinos, 1979.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola.** Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Educação v. 17 n. 49, 2012, pp. 159-174.

# CAPÍTULO 2

## Entre o cotidiano e o plano de trabalho da gestão da Escola Municipal Lucílio Albuquerque em Beneditinos

**Andreya Márcia Mendes de Mesquita**

**Florismar de Sousa Santos**

**Orlando Maurício de Carvalho Berti**

### **Introdução**

Este artigo tem como objetivo geral a verificação se a gestão escolar da referida unidade de ensino tem uma rotina planejada para que ao final do dia, a mesma tenha cumprido sua função com relação a estrutura física, a estrutura administrativa e estrutura social. Os objetivos específicos residem em analisar a importância de um plano de trabalho estratégico participativo como forma de aprimorar os objetivos educacionais; identificar se o gestor escolar tem um plano de trabalho e se o mesmo relaciona com suas ações do cotidiano de forma participativa e detectar as principais características e dimensões que norteiam a função do gestor escolar para a construção de um bom plano de trabalho. Esta abordagem foi motivada da necessidade que o gestor tenha um plano de trabalho estratégico para que ele realize uma boa organização escolar, acabando muitas vezes se frustrando e duvidando de sua capacidade em gerir sua instituição de trabalho. Muitos gestores acabam deixando de lado um bom plano de trabalho e optando por resolver situações urgentes que surgem no decorrer do dia ou do ano. É importante ressaltar que a pesquisa referente ao tema

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

ajudará a melhorar a gestão das escolas, proporcionando benefícios a todos os envolvidos em meio a tantos desafios que uma gestão escolar enfrenta no mundo de hoje, pois, é preciso que o gestor escolar procure sempre se inovar procurando estratégias para atingir os objetivos educacionais. Porém não é tão simples atingir tais objetivos. É preciso engajamento de todos os atores envolvidos nesse processo. Mas para isso é importante que todos esses atores se sintam como parte desse processo.

Segundo Lydia Brito *et al* (2015, p. 196), ao refletirem os pensamentos de Antonio Maximiliano:

o planejamento estratégico representa uma função gerencial essencial em que a instituição se constrói para o futuro, esboçando uma programação na qual os objetivos são determinados, estratégias são definidas e recursos são destinados objetivando a manutenção das organizações no mercado.

A pesquisa abarca as seguintes problemáticas: o gestor escolar tem um plano de trabalho estratégico participativo para acompanhar o dia a dia da escola onde envolva todos os atores das escola? O gestor se adequa apenas a situações que vão surgindo e tenta resolve-las da melhor forma sem relacionar com seu plano de trabalho? E, por fim, se gestor escolar se restringe a situações mais urgentes colocadas pela Secretaria Municipal de Educação para resolver no dia a dia?

Utilizou-se de fontes orais, artigos e livros, as quais: Ana Falsarella e Eulália Machado (2020); Bruno Américo *et al* (2020); Carmen Campos e Miriam Godoy (2013); Cátia Dantas (2012); Clóvis Santos (2002); Girlane Marques (2021); Heloísa Lück (2009); Hortência Gonçalves (2005); Ilma Veiga (1998); Ismael Pereira (2020); Jaeder Monteiro (2021a); John Creswell (2007); José Carlos Libâneo (2015); Juliana Bussolotti e Ana Vieira (2018) e Lydia Brito *et al* (2015).

A presente pesquisa ajudou no entendimento sobre a importância de um planejamento estratégico para que o gestor escolar consiga atingir os objetivos educacionais compreendendo cada estrutura organizacional que compõe uma escola.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Metodologicamente falando, esta é uma pesquisa de campo, bibliográfica do tipo descritiva, exploratória de cunho qualitativo, onde de acordo com Hortência Gonçalves (2005, p. 21), a pesquisa qualitativa se ocupa nas Ciências Sociais, “com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. A pesquisa também realizou um estudo de caso nos quais, o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. “Os casos são agrupados por tempo e atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado” (STAKE, 1995 *apud* CRESWELL, 2007, p. 35).

Para a coleta de dados foi realizado entrevista pelo *Whatsapp* com a gestora da escola, com intuito de saber sobre a rotina da escola e posteriormente uma entrevista presencial com a mesma, com perguntas que ressaltaram seu dia a dia no âmbito escolar, ou seja, seu cotidiano e plano de trabalho para ajudar a refletir sobre as atividades vivenciadas no dia a dia. As entrevistas tiveram como universo apenas com a diretora da Escola de Tempo Integral anos iniciais CEFTI – Lucílio Albuquerque, que é uma das mais emblemáticas instituições de ensino de Beneditinos.

Adiante apresenta-se temas em estudo para se alcançar essa construção da sequência: gestão escolar: conceito; estrutura organizacional dentro do contexto escolar; gestor escolar: atribuições e desafios no âmbito educacional e plano de trabalho do gestor escolar como ferramenta para reflexão do seu trabalho. O artigo é composto por três fases. Primeiro trata sobre a Escola Municipal Lucílio Albuquerque e suas particularidades pedagógicas e estruturais. Segundo trata sobre as questões teóricas, dando base ao estudo e também ao momento posterior, terceiro, que é analítico e trata de responder a problemática da pesquisa e elucidar os objetivos.

### **1 – O ambiente escolar na E. M. Lucílio Albuquerque em Beneditinos**

O presente trabalho realizou-se visando analisar a gestão da Escola Municipal “Lucílio Albuquerque”, localizada a Avenida Presidente Vargas, nº



626 – Centro da cidade de Beneditinos, Norte do Piauí. A escola, segundo o Projeto Político Pedagógico (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2007, p. 2) teve sua origem em salas de aulas situadas nas residências de dois senhores de muita influência em Beneditinos, conhecidos como Cícero Soares Alencar, comerciante, e Pedro Mendes Pessoa, que era o gestor municipal. A unidade de ensino ficou conhecida como escola reunida Lucílio Albuquerque, pois aconteciam nas casas primeiramente do senhor Cícero Alencar e posteriormente na casa do senhor Pedro Mendes. Os nomes completos dos mesmos não constam no PPP, por isso foi realizado entrevista por meio de ligação com a ex-diretora da escola em estudo e filha do senhor Cícero Alencar, Rosângela Maria Alencar Melo (2021).

A escola recebeu esse nome em homenagem ao escritor, professor e artista de Barras (PI), Lucílio Albuquerque, nascido em 9 de maio de 1877. Segundo a Enciclopédia Itaú Cultural (2021) após uma breve passagem pela Faculdade de Direito de São Paulo, ingressou em meados dos anos 1890 na Escola Nacional de Belas Artes (ENBA). No Rio de Janeiro, em 1911, Lucílio Albuquerque realizou com sua esposa Georgina Albuquerque uma exuberante exposição na ENBA. No mesmo ano tornou-se professor de Desenho Figurado da instituição, assumindo definitivamente a Cátedra em 1916. O mesmo faleceu em 19 de abril de 1939, com 61 anos no Rio de Janeiro (RJ). O nome do ilustre artista e professor foi porque ele, no período da fundação do colégio, esteve em Beneditinos apoiando a fundação de escolas. Foi uma justa homenagem.

Segundo registros no PPP da escola (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2007, p. 2), desde a sua inauguração, em agosto de 1963, a escola ganha sede própria com a modalidade de ensino primário, hoje conhecido como Ensino Fundamental anos iniciais.

A instituição de ensino teve como primeira diretora a professora Ruth, depois a professora Suzete<sup>1</sup>. Desde então, no decorrer da década de

---

<sup>1</sup> Nenhuma das diretoras, por meio informações destacadas por BORGES (2021), MONTEIRO (2021b), MELO (2021), ALENCAR (2021) e GIRÃO (2021) souberam relatar o sobrenome de Ruth e Suzete, pois as mesmas não eram de Beneditinos.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

1960 e até os nossos idos do início da terceira década do século XXI, foram gestoras da instituição de ensino: Teresinha de Jesus Ribeiro Borges, Maria da Conceição de Melo Monteiro (por 17 anos), Rosângela Maria Alencar Melo, Teodolina da Costa Vera Alencar (por quatro anos), Rosimar Maria de Sousa Silva, Aline Barros Girão (por 18 anos), Maria Vandira Pessoa Gomes e, ao menos até o primeiro semestre de 2021, Girlane Mendes Marques.

Segundo a diretora Girlane Marques (2021) a escola funciona de maneira integral, sendo que no turno da manhã funcionam turmas com os componentes curriculares, totalizando 145 alunos; e à tarde funcionam as oficinas de disciplinas como: Português, Matemática, Esporte, Lazer, Cultura e Artes, do Programa “Novo Mais Educação”, mantido pela Prefeitura Municipal de Beneditinos.

Porém ressalta-se que desde 17 de março de 2020, através do decreto nº 013/2020 do prefeito Jullyvan Mendes de Mesquita (PREFEITURA DE BENEDITINOS, 2020) não estava sendo possível o funcionamento das escolas de forma presencial por conta da pandemia de COVID-19. Portanto, o funcionamento da mesma relatado foi baseado em dois momentos, ou seja, como funcionava antes da pandemia e durante a pandemia (até o fim do primeiro semestre de 2021)<sup>2</sup>.

A referida escola, também segundo Girlane Marques (2021), se encontra em bom estado físico. A Lucílio Albuquerque conta com seis salas de aula climatizadas, biblioteca que funciona também como sala de vídeo, uma diretoria, uma sala de professores, uma cantina integrada com depósito de alimentos, um banheiro masculino e um feminino adaptados ao tempo integral (com vasos sanitários e chuveiros), um refeitório e um pátio. Possui um quadro de funcionários distribuídos nas seguintes categorias: nove professores, sete monitores, uma diretora titular, uma secretária, duas auxiliares de secretaria, dois vigias, duas merendeiras, três auxiliares de serviços gerais e a coordenadora da escola.

Com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino a escola, segundo Girlane Marques (2021), dispõe do Plano de Desenvolvimento da

---

<sup>2</sup> Pós-decreto tendo em vista que as atividades não presenciais deram início dia 28 de abril de 2020. Até a finalização deste artigo continuava nessa mesma situação.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Escola (PDDE). Além disso, está desenvolvendo projetos pontuais, com ênfase a Língua Portuguesa “Minha Escola Lê” e “São João Literário”, além de trabalhar datas comemorativas.

Sobre o funcionamento da instituição de ensino em tempos comuns (não pandêmicos), segundo Girlane Marques (2021), tem a rotina de: às 7:30 receber os alunos no pátio, pois os mesmos aguardam fora escola. Em filas, fazem oração e em seguida vão para suas salas acompanhados de seus professores. Às 9:00 a diretora acompanha os alunos no momento do lanche e também nos períodos das brincadeiras; depois em filas retornam para suas salas. Às 11:30 os alunos, sob a supervisão: da diretora, coordenadora, secretárias e alguns monitores do programa Novo Mais Educação, vão para o pátio e em filas seguem para o banho. Nesse momento os monitores se dividem para que alguns observem o banho das meninas e outros, o banho dos meninos. Em seguida, ainda em filas, vão para almoço. Depois continuam sob cuidados dos professores e monitores seguindo para sala de aula com algumas atividades de recreação, com execução dos alunos do 1º ano que se dirigem para a biblioteca para descanso em colchonetes ou assistir vídeos. Segundo Girlane Marques (2021), às 13:00 todos os alunos iniciam suas aulas com oficinas dos monitores do Mais Educação. Às 15:00 lancham, também sob acompanhamento de monitores. Depois retornam para suas salas. Às 16:00 os alunos encerram suas atividades e os pais os pegam na porta de suas respectivas salas. Em meio a essa rotina a diretora também direciona com a secretária e coordenação, a parte administrativa, faz vistoria no prédio e dá suporte pedagógico aos professores.

Com a chegada da pandemia, frisou Girlane Marques (2021), toda rotina mudou, inclusive os alunos passaram a não mais ir a escola, visto que as aulas passaram a acontecer de forma não presencial. O horário se encontrava de maneira reduzida, de 7:00 às 12:00. Logo quando chega a diretora faz vistoria juntamente com as zeladoras e vigia, da estrutura do prédio como também a limpeza do mesmo. Depois trabalha com a secretária e coordenadora a parte pedagógica, como a impressão de atividades elaboradas pelos professores, feita de simulados e também impressão de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

alguns materiais enviados pela Secretaria Municipal de Educação. Todo o aparato pedagógico tem sido realizado de forma on-line, como reuniões com a Secretaria Municipal de Educação, com os professores e pais de alunos. Sempre que há necessidade, são realizadas reuniões pedagógicas com os professores para sanar e orientar sobre as formas como estão sendo trabalhadas as atividades de maneira remota. Foi criado em todas as turmas grupos de *Whatsapp* com os pais ou responsáveis, com o intuito de explicar toda dinâmica de entrega, recebimento das atividades, plantões para tirar dúvidas e também projetos que acontecem de acordo com a data comemorativa que está sendo vivenciado no momento, se preocupando também em ornamentar a escola de acordo com datas festivas (atividades tradicionais em tempos de ensinos comuns e não remotos).

Apenas no início do ano de 2021 foram realizadas reuniões presenciais com professores e pais e responsáveis tomando todos cuidados que a vigilância sanitária municipal e estadual exigem. “Cada dia tinha uma reunião com uma turma para que não houvesse aglomeração, afim de explicar toda dinâmica das aulas não presenciais e aproveitando o momento, foi entregue os livros didáticos” (MARQUES, 2021).

Também, segundo Girlane Marques (2021), as atividades são entregues em um bloco de dez questões de cada disciplina, onde são fornecidos aos pais uma vez ao mês e já saem sabendo do dia da devolução das atividades. Todo dia, em horário diferentes, tem um professor para dar suporte na resolução das atividades, seja com áudio ou vídeo. No dia da entrega da atividade para os pais ou responsáveis é oferecido um pequeno lanche como forma de manter os laços afetivos. Toda essa entrega é registrada com fotos, vídeos e assinatura do responsável e também enviado alguns desses momentos para a Secretaria Municipal de Educação.

A escola também no momento prepara os alunos do 2º e 5º ano para duas avaliações externas, o SAEPI (Sistema de avaliação Educacional do Piauí), a nível estadual, e SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), a nível nacional. Houve recentemente uma reunião presencial com os pais desses alunos em horários separados e seguindo as exigências da vigilância sanitária.

Essas perspectivas casam com uma gestão escolar mais aberta? Mais fechada? Mais participativa? Discutiremos, a fim de responder esses questionamentos, um pouco no que é clássico e contemporâneo sobre a gestão, para, no *Capítulo 3*, analisar e mostrar esses pontos.

### **2 – Por dentro da Gestão Escolar. Uma discussão teórica necessária**

A educação, com sua organização, gestão, história e conceitos, necessita ser refletida na dinâmica de seu processo. Considerando-se que preceitos formativos estão relacionados a aspectos sociais, políticos, econômicos e culturais. Não resta dúvidas que a educação é um dos principais instrumentos para que o ser humano construa sua identidade.

O termo Gestão Escolar faz alusão ao ato de gerir uma instituição de ensino. É uma evolução das terminologias da Administração com a Administração escolar. Com o passar dos tempos, essa modificação ocorreu não apenas na terminologia, mas também de forma prática e recorrente, visto que a principal diferença dos termos, que também são considerados sinônimos, se percebe na forma rústica e delicada de sua aplicação, ou seja, apesar de todos os termos, na prática, utilizarem os princípios básicos: planejar, dirigir, controlar e executar, o único que tem essa mesma perspectiva voltada em forma mais humana é a chamada Gestão escolar. “A Administração e Administração escolar são expostas, até o atual momento, como mais frias e capitalistas, mesmo quando eram utilizadas em instituições educacionais” (MONTEIRO, 2021a, p. 53).

Sob a ótica de Juliana Bussolotti e Ana Vieira (2018, p. 50) a gestão escolar surge com novo enfoque, agora voltado para orientação e liderança com competência, partindo de princípios educacionais democráticos e como embasamento teórico para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo modelo passa a agir de forma mais dinâmica, comprometido com os rumos da instituição escolar.

A gestão estratégica, outro termo referenciado para debates sobre a gestão escolar, segundo Lydia Brito *et al* (2015, p. 199) é um processo que parte da realidade complexa e dinâmica da instituição: “envolvendo a tomada de decisões e ações pelos gestores em nível estratégico, e isso

força, ou pelo menos estimula os gestores a pensarem sobre o que é importante, e a se concentrarem sobre assuntos de relevância para alcançarem suas metas no longo prazo”.

Então, nesse sentido, Bruno Américo *et al* (2020, p. 3) concluem que a liderança pedagógica e o compromisso retratam a Gestão Escolar, de maneira que trata de manifestações provocadas pela Gestão Escolar e que, ao mesmo instante, reforçam a própria.

Assim, a Gestão Escolar é compreendida como prática complexa que direciona o planejamento, a participação e a autonomia da unidade escolar, bem como a relação com a comunidade, a avaliação das atividades pedagógicas e dos elementos estruturais e materiais empregados nessas práticas.

Pode-se observar em termos do conceito de gestão, que a mesma passou por uma grande evolução de significado como também na prática. Hoje a gestão está ligada a um trabalho de parceria que envolve aspectos administrativos e pedagógicos, com liderança e competências de todos os envolvidos nesse processo que deverá implicar diretamente na formação do indivíduo como ser crítico.

### **2.1 – Estrutura Organizacional dentro do contexto escolar**

Quando se fala em estrutura organizacional no âmbito escolar, logo nos vem em mente toda dinâmica que permeia esse espaço tanto por dentro, quanto por fora, pois é essa estrutura que dará ao gestor escolar maior sustentabilidades para que possa agir refletindo continuamente suas ações e poder agir com mais segurança e não perder o foco que é a aprendizagem dos alunos.

Para José Carlos Libâneo (2015, p. 3) a organização e a gestão da escola dizem respeito a um espaço de funcionamento, as formas de coordenação e gestão do trabalho, com preocupação e utilização dos recursos materiais e financeiros, aos procedimentos administrativos, as formas de relacionamentos entre as pessoas. Segundo José Libâneo (2015, p. 6) a escola é comunidade de aprendizagem onde pessoas aprendem com organizações e estas aprendem com pessoas, sendo que as práticas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

educativas surgem em diversos lugares e ocasiões entre elas nas relações docentes com a direção, nas maneiras de relacionamento docente com colaboradores e alunado, na maneira como a secretaria atende pais e alunos, bem como na distribuição da merenda, na higienização da escola e ainda nas reuniões pedagógicas.

Percebe-se então que o espaço de aprendizagem do aluno, não se limita a sala de aula e que também o espaço de trabalho docente não se restringe a este espaço, assim como do vigia não se limita ao portão. Libâneo (2015), refletindo pensamento de Luís Freitas, ressalta que para melhor entender essas relações, parte-se de quatro conceitos: cultura organizacional, motivos individuais e coletivos, zona de desenvolvimento próximo e participação como aprendizagem. Sobre participação, segundo o autor (*op. cit*), significa a cima de tudo um processo de aprendizagem nas relações cotidianas da escola; aprendizagem se dá mediante a zona de desenvolvimento real e a zona de desenvolvimento próximo de dirigentes e professores; não há autêntica participação se não há acordo e renegociações de significados; se não causa uma evolução das formas de companheirismo em um grupo; se ela não constrói um grau superior de vida em um conjunto; se não leva a uma mudança social.

Na gestão escolar, segundo Ana Falsarella e Eulália Machado (2020, p. 382), a mudança para a esfera pública de princípios de eficácia, produtividade e entendimento, próprias à empresa capitalista, representa indicador de centralização com relação a concepções, e descentralizada com relação a práticas e cobranças, o que indica, ao contrário do que se desejava, para baixa eficiência pedagógica, resultante de irregularidades nos planos das concepções, das práticas e dos resultados.

Gerir uma escola vai além da simples aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial; como uma instituição social, sua lógica organizacional e suas finalidades são demarcadas por fins político-pedagógicos. Políticas educacionais que saem prontas de gabinetes não disparam automaticamente o envolvimento efetivo e o comprometimento dos diferentes atores que devem implementá-las, principalmente quando se define educação como processo de criação,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

inovação e apropriação da cultura historicamente produzida e em permanente construção pela humanidade (FALSARELLA; MACHADO, 2020, p. 382).

Ana Falsarella e Eulália Machado (2020, p. 382) concluem que a gestão escolar, observada sob o enfoque das relações sociais nas quais são criadas as condições para sua concretização, é preciso estar guiada por princípios democráticos e, sendo assim, pelo reconhecimento da importância da participação dos envolvidos nos processos decisórios.

Segundo Carmen Campos e Miriam Godoy (2013), uma organização escolar tem características fundamentais baseadas em três grandes áreas: a estrutura física da escola, a estrutura administrativa e a estrutura social. No que se refere à estrutura física, implica a dimensão da escola, o edifício escolar, o espaço, os recursos materiais. Sobre a estrutura administrativa: gestão, direção, pessoal docente e auxiliar, participação da comunidade, tomada de decisão. E, por fim, a estrutura social, que frisa a relação interpessoal, cultura organizacional, participação de pais e democracia interna.

Mediante o que já foi destacado e retratado sobre essas importantes temáticas, observa-se então o quanto é notório para uma instituição de ensino, uma boa organização escolar e que para o cumprimento da mesma é preciso atitude por parte da pessoal que dirige a escola, junto com seu coordenador pedagógico. É de fundamental importância que o diretor consiga através de estratégias de organização, envolver todos os agentes da escola, sejam eles professores, vigia ou merendeira ou ainda qualquer outro dos atores administrativos.

### **2.2 – Gestor escolar: atribuições e desafios no âmbito da escola**

Quando se reporta as funções do gestor escolar, logo vem em mente diversas atribuições que o mesmo deve desempenhar no decorrer do ano e logo se nota a necessidade de parcerias para que possa organizar o seu trabalho de forma mais eficiente e com competência. No que se refere a função do gestor escolar, este deve agir como líder, instruindo pessoas que



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

o acompanhem em atividades e prepará-las para serem abertas à mudanças. Precisa ter responsabilidade, motivação, dinamismo, criatividade e capacidade de atender necessidades mais urgentes. Para isso se exige constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais inovadoras contribuições dos educadores sobre os processos de capacitação de lideranças educacionais.

Sendo assim, “os gestores devem conscientizar-se de que seu papel na escola de hoje é muito mais de um líder que de um burocrata. Espera-se dele que assuma a direção como um membro ativo da comunidade escolar” (SANTOS, 2002, p. 16). Na escola, segundo Heloísa Lück (2009, p. 17), o diretor é o profissional com a “incumbência de possuir a liderança e distribuição do trabalho de todos os que nela fazem parte, orientando-os no desenvolvimento do ambiente educacional aptos a oferecer aprendizagens e formação dos alunos”, em um nível mais avançado possível, de forma que sejam capazes de enfrentar os novos desafios que são expostos. José Ernesto Bologna (2005, encontrado em BRITO *et al*, 2015, p. 198), destaca que o gestor deve interagir no planejamento dos professores e realizar monitoramento do trabalho docente, sendo um bom apaziguador de consensos, “estando sempre aberto às novas ideias e à diversidade, aceitando as opiniões e novas propostas que almeje sempre melhorar a qualidade de ensino”. Então, conforme José Carlos Libâneo (2001, p. 224, *apud* BRITO *et al*, 2015, p. 198), “todos que fazem parte da administração de uma escola, deverão possuir a competência técnica exigida pela função que exercem, ou seja, devem estar inteirados tanto dos processos pedagógicos como administrativos”.

Jaeder Monteiro (2021a, p. 58) entende que um gestor pode trabalhar em diversificadas esferas e campos e, conforme sua escolha, não atuará somente como “mero” administrador. Através de exercício sólido desse profissional: diversos indivíduos serão favorecidos pois, através dele, aparecerão novas perspectivas de mudanças profissionais e sociais, pois o verdadeiro papel do gestor é atuar como um articulador. Em outras palavras, seu olhar estará voltado ao equilíbrio entre a valorização do contingente humano e a efetivação de procedimentos.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Ismael Pereira (2020) observa que não é uma tarefa fácil manter uma escola de forma democrática, pois trabalhar com novos pensamentos diante do corpo docente, discente e comunidade em geral, requer esforço maior por parte do gestor, para que assim consiga contagiar os demais.

A gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presente na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que esta instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social. [...] o gestor deve ter em mente, uma vez que aceite a função desafiadora de gerir o grupo (PEREIRA, 2020, p. 30).

Fica notório que o gestor escolar deve guiar seu trabalho com liderança e competência para distribuir as diversas ações que são desenvolvidas no decorrer ano de modo que não terá o seu trabalho comprometido, pois a missão em equipe flui com mais leveza, mesmo quando surgem os problemas no âmbito escolar.

### **2.3 – Plano de trabalho do gestor escolar**

Planejar é um processo fundamental em todos os espaços da esfera educacional. É uma consequência das condições ligadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como dos objetivos de proporcionar mudança de condições existentes e de provocar novas situações, de forma consistente.

O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho (LÜCK, 2009, p. 32).

O panorama da educação brasileira começa a ter novo caminho a partir dos anos de 1990, motivado pelas reformas administrativas instituídas no país, após os compromissos assumidos internacionalmente. Essas reformas estabelecem no campo educacional “novos modelos de gestão do

ensino público, pautados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades” (OLIVEIRA, 1997, p. 90, *apud* DANTAS, 2012, p. 18).

Para Cátia Dantas (2012) planejar em educação pode ser entendido como ato de refletir sobre como desenvolver e constituir o trabalho escolar. Para muitos autores, significa enfrentar problemas da instituição e do sistema educacional como um todo, englobando relações institucionais, interpessoais e profissionais neles presentes; aumentando a participação da comunidade escolar em sua administração e em sua gestão; admitindo a escola como instância social de condições para atender sua principal função, propiciar aprendizagens e formar cidadãos.

Entende-se que, pensar em um plano de trabalho para uma instituição de ensino, se deve rumar para ações que o gestor escolar deve desenvolver, permitindo assim, uma melhoria do seu trabalho, visto que o enfoque é o desenvolvimento do cidadão no que se refere ao ensino e aprendizagem do mesmo. Mas como tudo isso vai de encontro ao que se quer destacar e elucidar no trabalho? É o que veremos agora, na descortinação das questões sobre o estudo de caso do cotidiano escolar.

### **3 – O cotidiano na Escola Municipal Lucílio Albuquerque. Faces e interfaces para o entendimento da missão da gestão escolar**

Quando é falado sobre cotidianidade, mostra-se muito o que já foi destacado sobre o objeto da pesquisa. Um estudo de caso foi necessário justamente pela complexidade do que é feito nessa instituição (também já destacado na primeira parte, bem como analisar, sugerir e comparar pontos com o que foi destacado na segunda parte e seus subcapítulos. Todo o estudo de caso foi via observações e também de contatos com a gestão da instituição, notadamente com a diretora Girlane Marques, sempre disponível e aberta a dar informações e receber críticas.

A análise contribuiu para ajudar de forma qualitativa sobre aspectos organizacionais que compõem o âmbito escolar, possibilitando a identificação do perfil da gestora na instituição, seu trajeto pessoal e profissional. A partir da entrevista foi elaborado perfil profissional da diretora:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

graduada em Pedagogia e também em Educação Física, tendo especialização em AEE (Atendimento Educacional Especializado) e também estava em término de especialização em Gestão Escolar. Atuava no magistério há seis anos, um terço desse tempo como gestora.

Procurou-se entender sobre a cotidianidade da gestão escolar e sobre planos de trabalho da gestora frente àquela instituição. Inicialmente a mesma foi indagada a falar sobre quais faces e interfaces da gestão. Respondeu que as faces ficam mais a cargo da burocracia, se referindo a documentos, prestação de contas e gestão de funcionários. Ainda se referindo a mesma pergunta, ressalta que, sempre que começa o ano letivo, faz reunião com todos funcionários da escola (vigias, merendeiras, zeladoras, professores, secretária e coordenadora) para traçarem, em conjunto, metas para desenvolver durante o período. Mostra que o planejamento é uma face mais que vista no trabalho desse cotidiano.

Sobre virtudes de se gerir uma escola, a diretora responde que se trata da responsabilidade para com a instituição, uma vez que é um cargo de confiança, ou seja, um cargo de indicação do gestor municipal. Com relação aos desafios vivenciados por ela como gestora, salienta que sente dificuldades para trabalhar com as pessoas de maneira natural a contento, com os professores, alunos e principalmente os pais de alunos.

A respeito de como é utilizado seu plano estratégico participativo para acompanhar o dia dia a dia na escola, a mesma comenta que é traçado juntamente com a coordenadora e professores para o ano letivo; é voltado para parte pedagógica, onde insere-se as datas comemorativas; ele é modificado de acordo com o que se está sendo vivenciado, tentando obedecer o plano e contando com suporte da Secretaria Municipal de Educação. As partes pedagógicas ficam a cargo da coordenação, reconhecendo o poder de participação dos outros setores nas questões do cotidiano da gestão.

No que se refere ao acompanhamento das situações que vão surgindo e de como tenta resolvê-las, a diretora explica que tenta fazer da melhor forma possível, exemplificando que quando tem alguma confusão entre alunos, divergência entre pais, procura ouvir os lados, chamando-os

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

para o apaziguamento, sendo que este lado é sempre levado em conta. Ao ser questionada sobre como são resolvidas as situações urgentes com a Secretaria Municipal de Educação, a mesma diz que entra em contato com aquele órgão ou equipe técnica do mesmo e pede orientação para saber como resolver e responder alguma situação da melhor maneira possível. Essa é outra prova de como a gestão também tem forte interação com os outros setores administrativos.

Em se tratando da observação da limpeza dos espaços da escola, a mesma diz que geralmente procura chegar mais cedo, por volta das 7:00, e conversa com zeladoras sobre realizarem uma limpeza geral. Nas segundas há o serviço de vacunar e lavar a unidade, nos outros dias os serviços são realizados para garantir a manutenção da unidade, sempre com o diálogo procurando ouvir os colaboradores da escola.

Já a observação diária da necessidade de material didático e de limpeza, procura perguntar as merendeiras e a secretária da escola. Depois faz uma relação e solicita à Secretaria Municipal de Educação, já que a escola não recebeu recursos do PDDE desde o ano passado.

A observação diária do cardápio da merenda, segundo ela, faz sempre que possível, procurando junto às merendeiras se está faltando algum ingrediente; quando falta comunica a nutricionista para ver possível reposição. Porém quando não é possível, adapta de acordo com o que tem na escola. A diretora também recebe uma tabela a cada mês da nutricionista para preenchimento de alimentos que estão faltando e próximos de vencer; depois devolve para verificação da nutricionista.

Quando indagada se faz diariamente observação da aula para saber se está tendo interação entre professor e aluno, a diretora diz que sempre que possível a equipe dá uma volta na sala de aula, perguntando como os alunos estão, observando se está havendo interação, se o professor está seguindo a carga-horária e o plano de aula, diário. Sempre fazem entre os intervalos dos lanches ou intervalo da tarde estar fazendo um passeio nas salas para saber se está tudo em ordem.

A respeito sobre realização de reuniões com professores, colaboradores e comunidade para tomada de decisões importantes e como

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

realiza essas, a diretora descreve que sim e que na unidade tem o conselho escolar que se reúne mensalmente para comunicar o que está acontecendo.

No que se refere ao relacionamento de todos os atores envolvidos no âmbito escolar foi perguntado se a diretora cria situações para entender melhor o comportamento de todos, para poder lidar mais facilmente com os obstáculos criados nas relações. A mesma responde que sim, porque por mais que se tente fazer uma gestão democrática participativa, sempre tem pessoas com gênios diferentes, até porque cada uma pensa de um jeito e tem que ser respeitar a opinião do outro. Sempre que tem alguma divergência entre colaboradores, procurando se colocar no lugar do funcionário e buscando entender dentro das normas da escola, procurando conversar e apaziguar. Sobre se sente o apoio de todos que compõem a escola, para resolver diversas dificuldades que surgem no dia a dia e nos momentos de alimentação e lazer das crianças, respondeu que sim, tendo uma equipe participativa e colaborativa, podendo contar com todos, inclusive os pais do alunado. Também destaca que quando a escola está funcionando presencialmente, tem o apoio dos professores e de todos já mencionados, pois trata-se de uma escola integral e nesses momentos todas as interações e colaborações são necessárias e bem vindas.

Por fim foi indagada se queria destacar algum ponto no que se refere a gestão escolar que merecesse destaque. Respondeu que está sendo um desafio grande, pois é sua primeira escola como diretora, mas que gosta de desafios e que tem uma boa equipe podendo sempre contar com todos e por isso no final faz com que o trabalho dê certo.

Conforme o estudo, foi analisado os dados da pesquisa, configurada como de campo, bibliográfica, do tipo descritiva, exploratória de cunho qualitativo, onde de acordo com Hortência Gonçalves (2005) tem a possibilidade de bons destaques por trazer um estudo de caso. As reflexões sobre o caso em si são feitas a seguir, nas Considerações.

### **Considerações**

Este estudo nos proporcionou uma reflexão sobre o cotidiano da gestão da escola em estudo, bem como a visão que a diretora interpreta

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

com relação aos processos organizacionais e plano estratégico participativo do seu trabalho. A partir das entrevistas, observa-se que a diretora não tem seu próprio plano de trabalho estratégico participativo para poder acompanhar o dia a dia da instituição, onde envolva todos os atores da escola. A mesma relatou que apenas a coordenadora faz com a colaboração de todos e que o mesmo vai modificando de acordo com as necessidades da escola, porém é voltado para questões pedagógicas.

Sobre o cotidiano da escola, percebe-se que a diretora segue rotina informal baseada na vivência da instituição, não percebendo de forma proposital a importância de sistematizar o seu próprio plano de trabalho. Então se conclui que a mesma não se adequa somente a situações que vão surgindo, pois, informalmente, segue uma rotina.

Seguindo esse pensamento, observa-se também que a gestão da escola não se restringe a situações mais urgentes colocadas pela Secretaria Municipal de Educação, pois em sua fala percebemos que a escola procura traçar seus próprios objetivos para que então a unidade de ensino tenha sua própria identidade.

Sobre as principais características, dimensões, desafios que norteiam a função do gestor escolar para a construção de um bom plano de trabalho e no que se refere a estrutura organizacional de uma gestão escolar, observa-se que a diretora se limitou a parte burocrática, se referiu a documentos, prestação de contas, de gerir funcionários. Também acrescentou como forma de intervenção das interfaces de se gerir a escola, que faz reunião com todos os colaboradores para traçar metas para cada ano. Nessa perspectiva, os objetivos foram alcançados, uma vez que tanto através da observação, antes do período da pandemia, como após a entrevista, podemos constatar que a gestão da escola trabalha de forma participativa, pois procura envolver todos os atores para ajudar gerir a escola, para que então possa atingir objetivos educacionais referentes ao ensino-aprendizagem do aluno.

A diretora aponta ainda como principal desafio a comunicação com os pais ou responsável pelos alunos, também já observado por nós antes do período da pandemia.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Assim, como destaca Ilma Veiga (1998), podemos concluir que a gestão da escola em estudo, necessita repensar sobre a importância de construir seu próprio plano de trabalho de maneira sistematizada e formalizado, para que perceba que este é fundamental para refletir sobre o seu próprio trabalho, no que se refere as suas atribuições e dimensões que envolvem o processo de gerir uma escola e que de forma mais consciente saiba direcionar os atores em suas respectivas funções.

Dentro do contexto educacional, trazendo para nossa realidade, o trabalho permitiu experienciar a realidade da escola refletindo sobre a atuação da gestão da escola, como também observar o entendimento sobre a estrutura organizacional que compõe o âmbito educacional. Podemos então perceber que se trata de uma gestão compromissada com os afazeres da escola, pois, demonstrou em suas falas como direciona as atividades no dia a dia e que administrar uma escola vai além de situações pedagógicas. Portanto, a experiência nos representou adquirir conhecimentos, aprendizagens sobre a função de diretor escolar.

Tivemos como ponto positivo perceber que a gestão se faz presente de fato nos momentos de vivência da escola, nas formas como se relaciona com professores, demais funcionários e com a comunidade, além de participar com a coordenação em assuntos pedagógicos, como: planejamento com professores, reuniões com pais e responsáveis para explanar ações que ocorrerão durante o ano e acompanhamento do trabalho docente em sala de aula. Administrativamente também orienta os profissionais sobre suas atribuições; faz a mediação do Conselho Escolar e ajuda nas impressões de atividades. A mesma também não deixa de se preocupar com estrutura física e higiene da escola. Então foi possível de perceber que a pesquisa nos proporcionou uma reflexão sobre o trabalho do gestor escolar, dando ampla liberdade de fala e atuação.

Durante a realização da pesquisa, destaca-se como ponto negativo o fato de ter baseado a observação do ambiente tendo como referência o ano de 2019 e início de 2020, período antes da pandemia, pois, desde então as aulas passaram a acontecer de forma remota, não permitindo que tivéssemos uma observação mais atualizada para relacionar com as



respostas da entrevistada. O problema da pesquisa e objetivos foram alcançados na medida em que foram sendo realizados a observação, as entrevistas tanto via *Whatsapp*, quanto com a entrevista presencial. Através da observação e aplicação das mesmas, se pode observar como acontecia todo cotidiano escolar e se a gestão se utilizava de algum instrumento para o planejamento de suas ações no dia a dia.

Constatou-se que a gestão da escola trabalha com empenho e procura dialogar com todos os atores da comunidade escolar, para que consiga realizar ações de forma colaborativa e possa exercer atribuições com mais leveza. Porém se percebeu a falta de um direcionamento sistematizado para realizar as referidas atribuições, ou seja, um plano de trabalho formalizado para que a gestão possa refletir sobre o seu próprio trabalho possa contribuir de forma mais consciente sobre o seu papel e assim possa direcionar com mais eficácia as atribuições de cada um.

Constatamos ao longo da pesquisa que a gestão escolar em seu sentido mais amplo, perpassa por várias dimensões, seja ela, administrativa, pedagógica ou gestão de pessoas e que cada dimensão exige do gestor atribuições como: gerir, mediar, distribuir e liderar todas as ações que contribuem para o processo de ensino aprendizagem dos alunos. Percebemos que não é fácil gerir uma escola, pois, é preciso diálogo entre os membros como também dividir as responsabilidades, além de dar autonomia para cada um na distribuição das tarefas que desempenham. Sabemos que administrar uma instituição de ensino não é nada fácil, pois, cabe ao gestor escolar tomar decisões corretas para que haja bons resultados e que as mudanças são necessárias quando não há um planejamento adequado as situações que surgem no âmbito escolar.

### Referências

ALENCAR, Teodolina da Costa Vera. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Entrevista concedida a Andreyra Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021, via *Whatsapp*.

AMÉRICO, Bruno Luiz; GOBBI, Beatriz Christo; LACRUZ, Adonai José; ZAQUETTO FILHO, Hélio. **Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que**

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação?** Rio de Janeiro: Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 28, n. 106, 2020, pp. 198-220.

BORGES, Teresinha de Jesus Ribeiro. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque.** Entrevista concedida a Andreyra Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021, via *Whatsapp*.

BRITO, Lydia Maria Pinto; CASTRO, Ahiran Brunni Cartaxo de; SANTOS, Rosineide Silva dos; VARELA, Jedíjda Hadassa de Santana. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar:** um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. Natal: Holos, ano 31, v. 2, 2015, pp. 195-211.

BUSSOLOTI, Juliana Marcondes; VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro. **Gestão Escolar:** um estudo de caso sobre Escolas Técnicas. Varginha: Interação, v. 20, n. 1, 2018, pp. 45-70.

CAMPOS, Carmen Regina de; GODOY, Miriam Adalgisa Bedim. **Relações Interpessoais:** um desafio para o gestor escolar. Curitiba: Anais do XI Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANTAS, Cátia Verônica Nogueira. **O plano de trabalho:** ferramenta de orientação das ações dos gestores escolares da Rede Municipal de Ensino de Salvador. Salvador: Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação e Contemporaneidade da Universidade do Estado da Bahia, 2012.

ENCICLOPÉDIA ITAÚ CULTURAL. **Lucílio de Albuquerque.** Disponível em: <<https://bit.ly/3wDuc9p>>. Acesso em: 27.mai.2021.

FALSARELLA, Ana Maria; MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso. **Nova gestão pública, educação e gestão escolar.** Araraquara: RPGE – Revista Online de Política e Gestão Educacional, v. 24, n. 2, 2020, pp. 372-389.

GIRÃO, Aline Barros. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque.** Entrevista concedida a Andreyra Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021, via *Whatsapp*.

GONÇALVES, Hotência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa.** São Paulo: Avercamp, 2005.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de Organização e Gestão da Escola**: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Cascavel: Secretaria Municipal de Educação, 2015.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARQUES, Girlane Mendes. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Entrevista concedida a Andrey Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021, via *Whatsapp*.

MELO, Rosângela Maria Alencar. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Entrevista concedida a Andrey Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021, via *Whatsapp*.

MONTEIRO, Jaeder Araujo. **Aspectos da gestão escolar e da tríade ensino, pesquisa e extensão**. Araraquara: Revista Política e Gestão Educacional, v. 25, n. 1, 2021, pp. 52-67(a).

MONTEIRO, Maria da Conceição de Melo. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Entrevista concedida a Andrey Marcia Mendes de Mesquita e Florismar de Sousa Santos em 05 de maio de 2021(b), via *Whatsapp*.

PEREIRA, Ismael Antonello. **Gestão escolar e seus modelos**: um desafio para a qualidade de ensino. Aracaju: Revista Educationis, v. 8, n. 1, 2020, pp. 23-36.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS. **Decreto Nº 013 sobre suspensão das aulas presenciais 2020**. Prefeitura de Beneditinos, 2020.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **PPE da Escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Beneditinos: CEFTI Lucílio Albuquerque, 2007.

VEIGA, Ilma Passos da. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção coletiva. Campinas: Papirus, 1998.

# CAPÍTULO 3

## Os desafios da gestão escolar antes e durante a pandemia do COVID-19 e a participação das famílias no ensino e aprendizagem dos filhos

Antônia Léa Vieira de Alencar

Mauro José Campelo Júnior

Eliene Maria de Figueirêdo Pierote

### Introdução

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Nº 9.394/1996), a gestão escolar vem passando por diversas mudanças de paradigmas. Nas últimas décadas, educadores lutam para modificar e reinventar a forma de gerir as instituições do nosso país. Atuam na descentralização da maneira de gerir dentro das instituições escolares, baseando-se nas diretrizes legais com ações coletivas e democráticas que promovam a autonomia nas escolas através da participação social dos pais, alunos, professores, funcionários, gestor e comunidade escolar no contexto sociopolítico, estimulando uma relação de parceria e coletividade e que, todos tenham voz e vez nas tomadas de decisões.

A Gestão Escolar democrática é tida como princípio de integração do sistema escola/família no contexto educativo. O gestor escolar tem a função de extrema importância nesse processo, de conduzir de forma humanística e acolhedora os docentes, pais e alunos estabelecendo empatia e segurança, implementando mudanças, com visão de conjunto, onde, cada

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

membro seja capaz de exercer a sua função dentro da escola com responsabilidade, de forma compartilhada.

A escola é uma organização diferente das demais instituições. Precisa ser gerenciada e coordenada pelo gestor escolar de forma democrática baseando-se na realidade do seu público e com a participação social nas tomadas de decisões, na qual a instituição está inserida, promovendo uma relação de parceria no desenvolvimento dos saberes nas atividades escolares. Portanto, a escola e as famílias têm o papel de educar amplamente seus filhos/alunos, conciliando seu papel através da troca de experiências no processo educativo. Em teoria, a família é a instituição mais antiga que existe na nossa sociedade, na qual a criança concebe seu primeiro contato interacional, sendo os pais os responsáveis diretos pelos filhos e corresponsáveis pela formação cognitiva, afetiva e social. Portanto, no meio familiar os filhos aprendem a conviver com o meio social e formam sua personalidade.

No entanto, o apoio da família faz toda diferença na vida escolar dos filhos, afeta de forma positiva o ensino e aprendizagem, e promove a autonomia e autoestima como também, amplia outras habilidades cognitivas no decorrer do seu desenvolvimento e na vida escolar.

A escolha deste tema surgiu como questionamento, tendo em vista os desafios enfrentados pelo gestor escolar do CEFTI José Tibúrcio, em Beneditinos, e a relação família e escola antes e durante a pandemia no processo de aprendizagem dos filhos/alunos.

Sentiu-se a necessidade de investigar a interação família/escola e quais dificuldades são enfrentadas pela equipe escolar? Quais estratégias utilizadas para superar os obstáculos de trabalho coletivo com as famílias na pandemia? Como conscientizá-los da importância de participar da vida escolar dos filhos de forma positiva dentro da escola e comunidade? Para tanto, estabeleceu-se como objetivo geral compreender a atuação do gestor escolar e suas contribuições positivas e negativas na gestão escolar do CEFTI e comunidade, e específicos: discutir os princípios e conceitos de gestão escolar democrática com a participação das famílias no processo educativo; analisar a relação família/escola e sua contribuição no processo

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

de ensino e aprendizagem dos filhos/alunos antes e durante a pandemia da COVID-19 e identificar os elementos que facilitam e dificultam o acesso das famílias na escola.

A escola CEFTI José Tibúrcio foi fundada em 1985, e está instalada na localidade Brejo, zona rural de Beneditinos. Atende alunos nas modalidades de educação infantil, ensino fundamental menor em tempo integral e educação de jovens e adultos.

Utilizou-se para esta pesquisa, a abordagem qualitativa, e como instrumentos para a coleta dos dados a entrevista com perguntas abertas enviadas por *Whatsapp*. Para responder aos questionamentos, foram convidados o ex-gestor, atual gestor, coordenadora pedagógica e três professores que atuam na escola, além de pesquisas de dados no IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Portal QEdU e Censo Escolar do INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas), visando compreender a relação família/escola antes e durante a pandemia no processo de aprendizagem dos alunos.

Nesta perspectiva, a educação configura-se como inovadora e criativa, sendo a liderança dos gestores o ponto chave da gestão escolar, que tem a função de liderar todo contexto da escola, abrir caminhos, saber ouvir parceiros, demonstrar confiança e credibilidade nos serviços ofertados, mesmo com as adversidades causadas pela COVID, com aulas remotas e distanciamento social. Com a pandemia a equipe escolar, famílias e alunos sentem-se na maioria das vezes, inseguros e angustiados, pois isso transformou a rotina escolar. Vieram aulas remotas, uso de tecnologias como forma de acesso ao ensino, modificando o ensino tanto para alunos quanto para os professores.

A pesquisa propõe fazer reflexões fundamentadas em teorias, princípios e conceitos de gestão escolar democrática que visa à participação de todos, além de tornar-se um poderoso instrumento no processo de ensino no município de Beneditinos.

O texto está dividido da seguinte maneira: o primeiro capítulo apresenta o contexto e lócus da pesquisa; o segundo capítulo apresenta a gestão escolar no contexto histórico; o terceiro destaca o percurso

metodológico; o quarto traz reflexões e vozes dos entrevistados sobre os desafios da gestão escolar no CEFTI José Tibúrcio de Beneditinos e por último apresenta-se as considerações finais.

### **1 – Contexto e lócus da pesquisa**

Para compreender o contexto e lócus da pesquisa, Gerardo Viana do Monte Neto (2021) concedeu entrevista com informações e dados documentais do seu bisavô: José Tibúrcio do Monte. O CEFTI foi fundado em 1985, na localidade Brejo, zona Rural de Beneditinos. Recebeu esse nome em homenagem ao ilustre comerciante local que nasceu na cidade de Altos – PI em dia 11 de agosto de 1894 e veio a óbito no dia 1º de janeiro de 1963 (vítima de insuficiência cardíaca), aos 68 anos, na sua terra natal (Altos – PI), segundo consta no livro de óbito do Cartório José Gil Barbosa em Altos, atestado pelo doutor Raimundo Batista Barbosa. Era filho de Francisco Félix do Monte e Vicência Rosa Viana do Monte, de família bastante numerosa oriunda do Ceará, com ramificações em Altos, Beneditinos e Teresina. Aos 16 anos montou seu primeiro estabelecimento comercial de gêneros de exportação (cera de carnaúba, algodão, folha de jaborandi, etc.) mantendo relações de negócio com grandes centros econômicos do Piauí, Maranhão e Rio de Janeiro.

No início dos anos 1920, José Tibúrcio casou-se com Joana do Viana com que teve 13 filhos. Ingressou na vida pública como vereador da Primeira Comarca Legislativa da cidade de Altos, tomando posse no dia 12 de outubro de 1922. Posteriormente, fundou uma loja de tecido localizada onde hoje é a Drogaria Monte no centro de Altos. Foi profundo admirador de Luiz Carlos Prestes o “Cavaleiro da Esperança”. No ano de 1927, José Tibúrcio estabeleceu o seu comércio na antiga Vila do Corrente de São Benedito, hoje cidade de Beneditinos. Na época tinha grande prestígio e importância social na região. “Em seu memorando íntimo, sob a matrícula nº 616, ficou sócio do Montepio Geral da Economia do Servidor do Estado, aprovado em 27 de setembro de 1930” (MONTE NETO, 2021).

O ex-gestor escolar Mauro José Campelo Júnior (2021), que atuou na unidade entre 2016 e 2020, informa sobre os aspectos físicos,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

administrativos e pedagógicos da escola CEFTI José Tibúrcio, que, quando fundada em 1985 teve como primeira professora Filomena de Abreu Pessoa, indicada pelos políticos da época, que alfabetizou todos os alunos das localidades próximas em turmas multisseriadas. Nasceu no ano de 1922 e faleceu no ano de 2015, com formação no primeiro grau, hoje Ensino Fundamental Maior. Pouco se sabe como seguiu a educação nos anos seguintes, há poucos registros, porém, no ano de 2014, Mônica Ribeiro de Oliveira foi indicada como gestora escolar e Girlane Mendes Marques coordenadora pedagógica. No ano de 2015 a escola foi reformada e ampliada.

Mauro Campelo Júnior (2021) diz que a escola é mantida com recursos federais oriundos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE e pela Secretaria Municipal de Educação – SEMEC, no qual foram adquiridos alguns equipamentos como: TV, DVD, impressora, data show, som, microfone, geladeira, armários, coleção de livros paradidáticos, sistema de energia elétrica, para o uso do corpo discente e docente. Porém, a escola não possui internet, dificultando assim as pesquisas dos profissionais e alunos e conseqüentemente as aulas remotas online durante a pandemia causada pela COVID-19, pois, todos os alunos da escola residem na zona rural da cidade de Beneditinos, são de classe média baixa e no período das aulas presenciais utilizavam o ônibus escolar para percorrerem o trajeto até a escola.

O ex-diretor (2021) disse que com relação ao quadro do pessoal administrativo e apoio, antes da pandemia era constituído por um gestor, uma coordenadora pedagógica, seis professores, seis monitores do Programa Mais Educação e dois cuidadores de AEE (Atendimento Educacional Especializado), todos com curso superior e alguns com pós-graduação, porém, celetistas e apenas um professor é concursado, um vigia, uma merendeira, uma zeladora.

No entanto, o atual gestor João de Deus Pessoa da Silva, nomeado no ano de 2021, com a portaria nº 069/2021, ao ser entrevistado informou que, em meados de 2020, houve uma redução no quadro de funcionários (professores, cuidadores e monitores) devido às aulas remotas em



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

decorrência da pandemia da COVID-19. Nesse período as atividades escolares foram inicialmente desenvolvidas em rede para todas as escolas do município. Em 2021 havia apenas três professores para atender os alunos nas modalidades de educação infantil (creche e pré-escola) e ensino fundamental anos iniciais de 1° ao 5° ano.

Segundo Silva (2021), o trabalho pedagógico é desenvolvido a partir de eixos temáticos propostos pela Secretaria Municipal de Educação e a organização disciplinar obedece à proposta curricular do município. A mesma dispõe do Projeto Político Pedagógico, em que detalha os objetivos, diretrizes e ações do processo ensino e aprendizagem a ser desenvolvido no ano letivo. De acordo com o último censo do IBGE (2020), a rede municipal de ensino de Beneditinos tem um total de 21 escolas, com a população estimada de 10.473 habitantes, sendo que a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade é de 97,2% e que nos últimos 5 anos foram realizadas 2.453 matrículas nas modalidades educação infantil, pré-escola, ensino fundamental, obtendo resultado geral no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB (2020) de 7° lugar com nota 5,9 e a nível de Piauí o resultado médio com nota de 6,1 para os anos iniciais.

Segundo o QEdu (2020), cerca de 13% dos alunos do 4° ano e 20% dos do 5° ano das séries iniciais atendidos no CEFTI, apresentam distorção idade-série, ou seja, de cada 100 alunos dos anos iniciais (1° ao 5° ano), aproximadamente 7% apresentam atraso escolar de dois anos ou mais entre os anos de 2007 à 2020. Baseado no censo escolar/INEP (2020), a escola CEFTI José Tibúrcio atende um total de 65 alunos na educação básica e desses alunos três apresentam necessidades especiais, nas modalidades de educação infantil (creche e pré-escola) 21 crianças e do 1° ao 5° ano do ensino fundamental anos iniciais 43 alunos, nas faixas etárias de três a 14 anos de idade, em turmas multisseriadas e turno integral, e 23 alunos na modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos).

### **2 – Gestão Escolar: contexto histórico**

Em 1985 começaram a acontecer transformações nos processos de gestão. Por exemplo, a descentralização de poder e modernização das

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

formas de gestão escolar. Na década de 1990, os profissionais da educação começaram a auxiliar e contribuir com os gestores escolares na construção da proposta pedagógica das escolas embasados na Constituição Federal de 1988 que foi o primeiro documento legal a introduzir a gestão democrática. Foi criada a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei nº9.394/1996 onde consta no artigo 14 nos incisos I e II que 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: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Diante do exposto, a LDB (1996) assegura a gestão democrática no ensino público, processos de integração entre as famílias e escola, e que os profissionais que atuam na educação terão participação na elaboração do projeto pedagógico da escola de forma democrática com o objetivo de garantir uma educação pública de qualidade com a participação de todos. Entretanto, em 2014 teve-se a necessidade de movimentar uma coordenação nacional para aprovar e efetivar ações educativas, o Plano Nacional de Educação – PNE, com vigência por dez anos, com vista ao cumprimento do disposto no art. 214 da Constituição Federal. Que explica, define e institui-se, esclarecendo que:

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração decenal, com o objetivo de articular o sistema nacional de educação em regime de colaboração e definir diretrizes, objetivos, metas e estratégias de implementação para assegurar a manutenção e desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis, etapas e modalidades por meio de ações integradas dos poderes públicos das diferentes esferas federativas [...] (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 59, de 2009) (BRASIL, 1988, p. 123).

Deste modo, a partir da aprovação da lei, na forma de anexo, objetiva-se promover e vincular ações ao sistema de educação com a participação coletiva de todas as instâncias governamentais para determinar a aplicabilidade das diretrizes, objetivos, metas e estratégias em todos os

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

níveis, etapas e modalidades da educação para gerir os recursos e propiciar a qualidade do ensino.

Por meio desses preceitos, o PNE foi elaborado para organizar os sistemas de ensino e as metas para serem de responsabilidades coletivas, de todas as esferas: união, estados e municípios, com a função de juntar esforços para melhorar a educação básica, Meta 7:

fomentar a qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, com melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem de modo a atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB: [...] apoiar técnica e financeiramente a gestão escolar mediante transferência direta de recursos financeiros à escola, garantindo a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação dos recursos, visando à ampliação da transparência e ao efetivo desenvolvimento da gestão democrática (BRASIL, 2014, p. 61).

Conforme a meta sete, objetiva-se associar os esforços para garantir o direito a qualidade da educação, tais como: apoio financeiros de forma direta, fluxo escolar e a garantia da participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões democraticamente.

Segundo Gomes, Santos e Silva (2019, p. 15) “[...] a gestão democrática visa construir atividades e ações na coletividade, buscando os objetivos comuns com a participação de todos”. Nestes termos a gestão democrática adere um papel importante no processo de socialização sendo indissociável, portanto, organizar ações educativas com a formação de sujeitos éticos, críticos, participativos e criativos sem a participação das famílias na escola. Porém, Falsarella e Machado (2020, p. 382), dizem que:

A gestão escolar, vista sobre a ótica das relações sociais na escola nas quais são criadas as condições para sua concretização, há que está orientada por princípios democráticos e, portanto, pelo reconhecimento da importância da participação dos envolvidos nos processos decisórios.

Para isso, é necessário criar um espaço autônomo, dialógico nos processos decisórios e com participação geral (gestores, professores,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

alunos, funcionários, pais e comunidade) na escola, ou seja, democracia aberta em busca de ensino de qualidade com participação da comunidade escolar. Portanto Gomes, Silva e Silva (2021, p. 10) destacam que:

Nessa nova configuração educacional, os gestores escolares têm a perspectiva de inovar-se para a concretização da liderança democrática, sinalizando a preocupação com a credibilidade do processo de ensino e aprendizagem apesar das adversidades.

Nesta perspectiva, a educação está configurada, como inovação, criatividade, sendo a liderança dos gestores o ponto chave da gestão escolar, como também, do ensino e aprendizagem dos alunos, pois o gestor como líder, tem a função de abrir caminhos, saber ouvir seus parceiros, demonstrar confiança e credibilidade nos serviços ofertados a seu público, mesmo com as adversidades causadas pela pandemia da COVID-19, pelas aulas remotas e o distanciamento social.

Dessa forma, Guimarães-Iosif e Paixão (2014, p. 5) dizem que “a escola democrática pressupõe que todos tenham seus anseios minimamente supridos ou acolhidos; que todos sejam considerados sujeitos de direitos, isto é, cidadãos; que todos se sintam parte e que façam parte da escola”. Nesta visão, é de suma relevância que todos envolvidos no processo educativo sejam acolhidos (aluno, família e equipe escolar) com seus direitos respeitados e envolvidos em tudo que se refere a ensino e aprendizagem, que tenham voz nas tomadas de decisões e nos processos educativos.

Porém, Santos (2002, p. XVI) afirma que, “o diretor deve assumir a gestão como membro da comunidade na qual a escola está inserida”, ou seja, conhecer os diferentes contextos familiares para saber lidar com os conflitos e problemas que dificulta o ensino e aprendizado dos alunos.

O gestor escolar deve compreender a sua importância dentro da instituição, pois sua função é contribuir e mediar de forma positiva para que o contexto da comunidade escolar mude. Libâneo (2008, p. 34) destaca que “[...] os indivíduos e os grupos mudam o próprio contexto em que trabalham”. Deste modo, entende-se, que a escola necessita trabalhar junto com as

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

famílias para promover o aprendizado e mudar a realidade do ensino. Reis (2007, p. 6) compreende que, “[...] escola nunca educará sozinha, de modo que a responsabilidade educacional da família jamais cessará. Uma vez escolhida à escola, a relação com ela apenas começa”. Diante da afirmativa, nota-se a importância da escola compartilhar as responsabilidades do ensino e aprendizagem dos filhos com as famílias, sendo necessário que todos colaborem de forma coletiva com seus conhecimentos para aprimorar e diversificar o processo de ensino e aprendizagem dentro e fora da escola.

Contudo, muitas vezes a escola ou as famílias transferem responsabilidades. O que não deve acontecer, pois ambas têm seu papel e devem ser vistas como parceiras para enriquecer o desenvolvimento educacional, pessoal e emocional de seus educandos. Para Piaget (2007, p. 50) “[...] ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se a uma divisão de responsabilidades”. A escola deve ser um espaço de transformação para desenvolver sujeitos críticos e ativos capazes de compreender a sociedade que nos cerca, pois só será possível quando a escola e famílias souberem conciliar seu papel através da troca de experiências e de parcerias. Diante do exposto, Bernardo (2020, p. 79) menciona que “[...] exercício da gestão não é mais uma função meramente burocrática, mas é uma ação que exige articulação entre os saberes, os tempos e os espaços formais e não formais de ensino, da comunidade da gestão”.

Nesta visão, percebe-se que o gestor tem que compreender as realidades do seu público, as limitações, saber articular ideias e saberes, fazendo com que as famílias também compreendam a importância de sua participação, pois, ambas têm o papel de educar amplamente.

Souza (2009), em sua pesquisa sobre gestão escolar faz alguns questionamentos relevantes sobre a aptidão dos gestores escolares dos dias atuais. Será que todos estão de fato aptos para gerir a escola coordenando e mediando o esforço coletivo mediante a todas as complexidades da educação?

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Os estudos ao longo do século XX no campo da gestão educacional/escolar no Brasil compreendem que o dirigente, especialmente o da escola, é um educador que tem a tarefa de coordenar o esforço coletivo desenvolvido na instituição, pois a gestão é, antes de tudo, a coordenação deste trabalho com vistas aos objetivos educacionais (SOUZA, 2009, p. 87).

Entretanto, sabe-se que não é tarefa fácil nem todos têm esse perfil, pois coordenar trabalhos coletivos é desafio que visa aumentar a eficiência dos processos de ensino aprendizagem no contexto do ensino público. Lück (2009, p.16) acrescenta que “[...] por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”.

Nota-se que a gestão escolar tem enfrentado muitos desafios, no que se refere a organização, participação e contribuição das famílias no ensino e aprendizagem dos filhos. No entanto, Monteiro (2021, p. 64) ressalta que “[...] a gestão escolar é um sistema, no qual todas as personagens, suas funções tarefas tem o poder de intervir de maneira muito significativa no resultado almejado pela instituição de ensino, no caso, ofertar educação de qualidade”. Então diante dessa fala nota-se que, o sistema de gestão precisa intensificar as relações com todos os participantes, e que cada um cumpra com sua responsabilidade seja na função do (as) gestor escolar, coordenador pedagógico, professores, famílias ou alunos para que se possa ofertar educação de qualidade.

Lück (2009) sobre definição de gestão escolar afirma que ela constitui uma dimensão e um enfoque de atuação educacional objetivando a promoção da organização, mobilização e articulação de: “todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos (LÜCK, 2009, p. 24). Para Kaufmann (2014, p. 39) “o gestor deve ser um líder, atento às questões administrativas, pedagógicas e de relacionamento interpessoal”. Desse modo, o gestor ao liderar a escola assumirá responsabilidades para ampliar os bens e serviços oferecidos e promover relações interpessoais entre os

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

que compõem a comunidade escolar. Nestes termos, Lück (2009, p. 75) afirma em sua fala que, “[...] o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas”. Então cabe ao gestor escolar assumir a função de líder para influenciar, mediar, acolher e informar a equipe escolar e as famílias de forma positiva, engajando-as no processo educacional para que se possa proporcionar aos alunos uma educação de qualidade.

Guizzo, Marcello e Müller (2020, p. 15), acrescentam que:

Tempo e espaço escolares demarcaram, na vida de crianças e adultos, rotinas específicas, mas mesmo antes da pandemia, localizadas apenas na escola. Na medida em que as escolas se fecham e as atividades escolares remotas invadem as casas, a estratégia encontra-se na transferência de marcação desse tempo, por meio de vários dispositivos, para as famílias.

Nota-se que com as aulas remotas, a transferência de responsabilidades e do tempo escolar para as famílias mudou a rotina da educação, visto que antes as famílias não tinham hábito de ter tantas responsabilidades. Como agora nos tempos de pandemia em decorrência da COVID, muitos depositavam essas responsabilidades aos professores e ao sistema de ensino. Todavia, precisam compreender a necessidade de interagir com gestores e professores para conhecer os dispositivos utilizados e aprimorar o aprendizado dos filhos. Para Carvalho, Nunes e Vizolli (2020, p. 14), “[...] os sistemas de ensino mostraram-se ainda mais fragilizados, pois emergiu a necessidade, de se desenhar uma nova oferta educacional com atividades fora do ambiente escolar”.

Portanto, diante do contexto atual e desafiador que a educação e os sistemas de ensino estão vivenciando, todos os envolvidos sentem-se inertes, pois, mesmo com as novas ofertas de ensino fora do ambiente escolar, percebe-se que, na maioria das vezes, os alunos não têm acesso de forma satisfatória ao ensino, as informações e o aprendizado não acontecem como antes.

### 3 – Percurso metodológico

Para esta pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, que permitiu dar voz aos entrevistados. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas com perguntas abertas enviadas pelo aplicativo *WhatsApp*, pesquisas de dados nos sites do IBGE, QEdU e censo escolar/INEP, visando conhecer a escola e o desempenho da gestão escolar, bem como a relação família-escola antes e durante a pandemia no processo de aprendizagem dos alunos.

Como também, apresentaram-se alguns teóricos que estudam a temática gestão escolar e relação escola/família antes e durante a pandemia da COVID-19, como: Peres (2020), Berti (2020) e Lück (2009) que nortearam mostrando os avanços e retrocessos e reflexões fundamentadas em teorias, princípios e conceitos relacionados ao tema abordado. Para Moreira (2004) “a revisão de literatura serve para a pesquisa na medida em que o mesmo aumenta os conhecimentos ao tema pesquisado”, tornando-se, um poderoso instrumento para os autores que tomarão conhecimento dos fatos observados e estudados.

Para responder aos questionamentos foram entrevistados em maio de 2021 o ex-gestor, o atual gestor, a coordenadora pedagógica e três professores que atuam na escola. Respeitou-se critérios propostos na resolução 466/12 que regulamenta levantamentos envolvendo seres humanos. Para obtermos os dados da pesquisa, convidamos o ex-gestor escolar, que atuou por cinco anos consecutivos na instituição, visto que o mesmo conhece a relação família/escola, alunos, professores e o perfil da escola antes e durante a pandemia da COVID-19 e suas adversidades.

Considerando os conhecimentos pedagógicos da coordenadora da escola e suas relações (experiências) com as famílias, alunos e professores da instituição, faz com a mesma conheça as dificuldades, as diretrizes e o trabalho desenvolvido pelos professores. Vale ressaltar ainda que o atual gestor pode esclarecer quais instrumentos estão sendo utilizados, e que estratégias são aplicadas pela gestão, professores e famílias na pandemia da COVID-19 para fortalecer e reforçar o ensino e a aprendizagem dos alunos nas aulas remotas. Os professores atuam há cinco anos na escola e



possuem vasta experiência profissional, sabem relatar o desenvolvimento das atividades em salas multisseriadas, conhecem os dilemas do antes e durante a pandemia no processo educativo, e os meios e as técnicas usadas para dinamizar as aulas remotas e acompanhar a aprendizagem dos alunos com ou sem o uso das tecnologias.

### **4 – Discussão e resultados**

As discussões e resultados a seguir partem de análises das entrevistas realizadas com ex-gestor, atual gestor, coordenadora pedagógica e professores do CEFTI José Tibúrcio, localizado na zona rural de Beneditinos e que atende 21 alunos na Educação Infantil e pré-escola e 43 alunos no Ensino Fundamental Anos Iniciais e 23 alunos da Educação de Jovens e Adultos – EJA, totalizando 87 alunos.

O ex-gestor, ao ser questionado sobre quais foram os maiores desafios vivenciados em seu tempo de liderança no CEFTI, e como as famílias participavam da vida escolar dos filhos, relatou que teve como primeiro desafio conhecer o público, pois tinham pouco vínculo com a escola. No primeiro mês, junto com a equipe escolar realizou reuniões e plantões para conhecer e compreender a realidade, a escolaridade, classe social de cada família assistida, suas perspectivas e anseios sobre a proposta pedagógica a ser desenvolvida em sua gestão. Afirmou que na primeira reunião solicitou apoio das famílias, apresentando a proposta de ensino e questionando o porquê de não acompanharem seus filhos no processo de ensino-aprendizagem. Segundo o ex-gestor, familiares relataram não terem tempo suficiente por trabalharem nas lavouras, além de terem pouca escolaridade para dar suporte em atividades escolares.

Por disso, foram adotadas estratégias para aproximação com os pais promovendo atividades culturais específicas para eles, como também turmas de EJA onde pudessem ter oportunidades de aprender a ler, escrever e conseqüentemente acompanhar seus filhos nos estudos, promovendo momentos de diálogos, onde todos pudessem dar sugestões e trocar experiências, como também desenvolveram projetos com objetivo de aproximar e aprimorar o senso de pertencimento com a instituição.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Com o início da pandemia causada pela COVID em 2020, que se tornou um momento histórico e surpreendeu a todos, o ensino remoto foi a solução viável e adotada pela equipe escolar. Diante da situação passaram a fazer o uso das tecnologias com os docentes, alunos e pais, em grupos de *WhatsApp*. Porém, havia alunos que não tinham acesso às ferramentas tecnológicas, tendo em vista que são de famílias carentes beneficiários do programa Auxílio Brasil. Para que nenhum aluno perdesse o ano letivo, encontraram nas apostilas impressas a forma mais viável para ajudá-los. Diante do exposto percebe-se que antes da pandemia teve como grande desafio estreitar as relações com as famílias aproximando-os da vida escolar dos filhos e dos problemas da escola. Conforme a COVID-19 chegou a Beneditinos modificou a rotina da escola, trouxe muitas incertezas, inseguranças e medo não apenas para as famílias e alunos, mas para todos os envolvidos no processo educativo do CEFTI José Tibúrcio. Gomes, Silva e Silva (2021, p. 6) destacaram em sua fala que “todas as dimensões da escola são comprometidas pelo cenário de pandemia e repercutem na organização dos saberes das práticas educacionais”.

Neste contexto, necessita-se que estabeleçam parcerias de forma democrática e discutam juntos as estratégias e as responsabilidades de cada um no processo educacional, com diálogo aberto com as famílias e os alunos transmitindo confiança visando a participação de todos. No entanto, a coordenadora pedagógica relata que os maiores desafios antes da pandemia da COVID no CEFTI era com o transporte escolar, sempre “dava o prego” e assim prejudicava deslocamento e a frequência das crianças na escola e algumas famílias não tinham como trazê-las a tempo para a escola no horário das aulas presenciais. Também citou que trabalhar com salas multisseriadas na educação infantil e ensino fundamental anos iniciais é um desafio imenso para todos da escola, principalmente para os professores e alunos, pois, compromete muito o aprendizado. Mencionou em sua fala que no CEFTI as famílias são sempre bem-vindas:

[...] acolhidas com diálogo e empatia, nas reuniões e plantões escolares, deixávamos todos à vontade para expor suas ideias, dúvidas e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

sentimentos, e nos eventos comemorativos realizados na escola são verdadeiros parceiros, se envolvem em todos os processos, são bons exemplos para os filhos, ensinam valores e princípios éticos, pois, as crianças são bem educadas, obedientes e respeitadas com todos que trabalham na escola, ou seja, a educação adquirida no convívio familiar é demonstrada seus reflexos na comunidade escolar (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2021).

Afirma ainda que, a maioria dos pais, mesmo não tendo frequentado a escola, são presentes e atentos a tudo que se refere ao aprendizado dos filhos, acompanham e orientam nas atividades com a ajuda de parentes e vizinhos que sabem ler e escrever. Acrescentou que a família/escola deve sempre compartilhar a educação, pois, “assim é que se constrói o caráter do cidadão consciente que buscamos ter hoje em nossa sociedade, os pais assim como os professores promovem a relação da criança com o mundo, ou seja, ambos fazem a mediação de conhecimentos” (COORDENADORA PEDAGÓGICA, 2021).

Nestes termos, Fernandes (2001, p. 42) acrescenta que:

[...] a família também é responsável pela aprendizagem da criança, já que os pais são os primeiros ensinantes e as atitudes destes frente às emergências de autoria se repetidas constantemente, irão determinar a modalidade de aprendizagem dos filhos.

Portanto, nota-se que na escola há alguns desafios que dificultam o processo de ensino e aprendizagem. Vale evidenciar que a presença, a participação e o acompanhamento das famílias é muito importante para complementar à formação integral da criança para que tenha um desempenho escolar satisfatório mesmo em tempos tão difíceis com o distanciamento social, as famílias estão cuidando do ensino e aprendizagem dos seus filhos. Segundo Berti (2020, p. 18) “[...] se cuidamos também estamos cuidando da gente”.

O gestor (2021) destacou que os maiores desafios ao assumir a gestão no CEFTI durante a pandemia da COVID foi primeiramente, aceitar o cargo, que em si já é uma grande responsabilidade, nesse momento em que

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

as famílias, alunos e professores estavam vivendo em isolamento social, que dificulta o acompanhamento do desempenho das crianças em suas atividades escolares, como também, em conhecer cada um, seja ele aluno, família ou professor.

Segundo o gestor, transmitir confiança, segurança aos pais e a comunidade escolar sem ter contato presencial é outra grande dificuldade de extrema importância, principalmente devido à falta de acesso à internet e a recursos tecnológicos na escola. O referido gestor questiona que grande parte dos alunos, assim como toda a equipe escolar, fica impossibilitada de inovar e acompanhar o desenvolvimento das atividades em casa, bem como, saber como as crianças/alunos estão aprendendo e quem está ajudando na leitura e interpretação das atividades enviadas para casa, principalmente aos alunos de AEE que precisam de acompanhamento específico e os alunos do Educação Infantil.

Relatou também, que as famílias, com o isolamento social ocasionado pela pandemia da COVID-19, estão mais próximas de seus filhos, tendo mais tempo juntos. Porém, é visível que o distanciamento dessas crianças das salas de aulas e dos profissionais da educação cria outros problemas, como: desmotivação, falta de rotina, maior desinteresse educacional e emocional. Tais fatores influenciam diretamente na aprendizagem desses alunos que vivem distantes de tudo, sem suportes didáticos suficientes para se desenvolver conforme os outros alunos, que tem acesso esses recursos tecnológicos.

Para Peres (2020, p. 23), “[...] passa-se a conviver por um lado com preocupações ligadas a questões de saúde física e emocional e, por outro lado, com a descentralização das questões educacionais provocadas pela repentina suspensão das aulas presenciais”. Entretanto, é necessário que a escola e as famílias trabalhem em conjunto mesmo com o isolamento social, pois, caso isso não aconteça, pode ocasionar diversos fatores negativos, como desmotivação, a falta de autoestima, o baixo rendimento, indisciplina ou até mesmo a repetência dos alunos.

O Professor 01 destacou que trabalha na escola há cinco anos, sendo celetista, e teve como desafio no CEFTI José Tibúrcio atuar em salas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

de aulas multisseriadas, onde dificulta muito o desenvolvimento das atividades e o acompanhamento individual de cada criança. Frisou também que as famílias, quando solicitadas ou convocadas, participam dos plantões escolares, eventos educativos, comemorativos, projetos da escola e acompanham a vida escolar dos filhos incentivando-os nas leituras, pesquisas e desenvolvimento das atividades. E agora, com a pandemia, o que mais afeta o desenvolvimento das atividades na escola é o distanciamento social, o uso das tecnologias digitais para manterem uma rotina de estudos e o controle emocional dos alunos, pois muitos estão desmotivados e, de certa forma, inseguros.

O docente concluiu que o contato entre escola, alunos e pais está sendo feito por meios tecnológicos, tais como: *WhatsApp* e *Google Meet*, além do envio de atividades impressas. Diz que alguns alunos apresentam dificuldades em acompanhar as aulas, ver os vídeos e as explicações das atividades enviadas para casa pelos educadores, e que, apesar da maioria das famílias possuírem um celular, usam os dados móveis, “mas a qualidade do sinal é péssima, falha ou cai a conexão” (PROFESSOR 01, 2021).

Diante da fala do Professor 01, nota-se grandes desafios antes e durante a pandemia da COVID-19 na educação da escola pesquisada, tanto o gestor, como professores, alunos e famílias terão que criar novas estratégias em conjunto visando promover as competências e habilidades dos alunos motivando-os para obterem sucesso nas aprendizagens. Entretanto, Peres (2020, p. 22) afirma que essa nova realidade existirá de:

um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação Inicial diferenciada do educador para gestão escolar a gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem.

O Professor 02, ao ser questionado quanto a participação das famílias no processo de ensino-aprendizagem dos filhos no CEFTI José Tibúrcio, informou que, “a maioria das famílias antes da pandemia

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

participava dos eventos comemorativos, reuniões, palestras e plantões escolares e acompanhava o desenvolvimento, o rendimento escolar e o comportamento de forma satisfatória”.

Os pais presentes nos ajudam a melhorar o ensino, a partir do momento que passam a acompanhar os filhos na escola, começam a entender e compreender que sua participação é essencial no desenvolvimento de sua aprendizagem, pois, ficam conhecendo as dificuldades seus filhos e tem a necessidade de ajudá-los nas principais dificuldades, já as famílias que não participam buscamos sempre criar estratégias para aproximá-las e conscientizá-las de se fazer presente no processo educativo dos filhos (PROFESSOR 02, 2021).

No entanto, ressalta que percebeu a falta de contato de alguns pais com a escola nesse período, onde ficaram ausentes, receosos e com medo da disseminação do novo corona vírus e a falta de acesso à internet também compromete esse contato com as famílias e alunos. Dessa forma, “[...] a preocupação com o contexto que os participantes estão inseridos é uma sinalização de empatia e de reconhecimento da importância deles para a escola e seus diferentes atores” (GOMES; SILVA; SILVA, 2021, p. 9). Sobre visão de Santana (2020, p. 50) “durante a pandemia da COVID-19, as interações sociais de toda a natureza migraram para o digital, seja para os App, sites, ou plataformas digitais. Com distanciamento físico impositivo, é o ciberespaço que acolhe as aglomerações humanas”.

O Professor 03, ao ser indagado a respeito dos desafios vivenciados antes e durante a pandemia da COVID-19 no CEFTI José Tibúrcio e como acontece a participação das famílias na vida escolar dos filhos, relatou que é docente na escola desde o ano de 2015, que no período anterior à pandemia, a instituição sempre realizou projetos que envolviam a comunidade em geral, reuniões mensais com pais/responsáveis. Afirmando que acredita na ação colaborativa das famílias na escola por estimular não só os educandos, mas todos os agentes envolvidos no processo de ensino-aprendizagem e complementa que a presença da família na escola solidifica o processo de aprendizagem e valoriza assim o esforço dos educadores e educandos.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Conforme a visão deste professor, com o início da pandemia tudo mudou, pois a escola está localizada na zona rural do município e boa parte dos alunos tem dificuldade com as aulas remotas; as interações entre a família/escola/alunos estão sendo feitas de maneira remota através do uso de mídias sociais e outras plataformas digitais, com atividades xerocopiadas. Pontuando que a questão do acesso à internet e plataformas digitais, além da aceitação desse “novo normal” não só pelas famílias, mas também por toda a comunidade escolar vem dificultando bastante o processo educacional.

Uma observação que posso fazer é que boa parte dos pais estão em contato direto com a escola (gestor e professores) e com a educação dos filhos, mesmo com o distanciamento social, não sendo letrados “assumiram” parte do papel dos professores e, estão ensinando e acompanhando seus filhos no processo de ensino e aprendizagem, porém, vejo que aqueles alunos que antes tinham dificuldades de aprendizagens não estão se desenvolvendo muito bem em casa com as aulas remotas (PROFESSOR 03, 2021).

Nota-se na fala do entrevistado que antes da atual pandemia a relação família/escola era bastante amistosa, mesmo alguns pais não sendo letrados, estavam sempre ajudando e motivando seus filhos nos estudos com uma participação ativa na escola.

Entretanto, o contexto mudou, veio a pandemia e com ela o medo do contágio pelo vírus da COVID-19, o isolamento social e os lockdowns, no qual as famílias passaram a viver em isolamento social e ter mais tempo junto com os filhos e, conseqüentemente, diante das aulas remotas se depararam com mais responsabilidades em relação ao ensino e aprendizagem levando-os, portanto a uma nova realidade. Desse modo, Berti (2020, p. 36) afirma que: “[...] vale a pena destacar que a utilização da nomenclatura de novo normal é apenas uma metáfora para sistematizar as conseqüências pandêmicas em todos os sentidos”.

Entende-se que apesar dos dilemas e dificuldades antes e durante a pandemia da COVID-19, o Professor 03 afirma que as famílias estão comprometidas com o ensino e aprendizagem dos filhos, assim como a

escola oportuniza aos alunos um ensino de qualidade dentro das possibilidades das aulas remotas.

### **Considerações finais**

As mudanças que vêm ocorrendo no âmbito da gestão escolar desde 1985 são constantes. Os educadores lutam para fazer valer e instituir seus direitos, norteando-se nas Leis de Diretrizes e Bases para mobilizar e sensibilizar a participação social nas tomadas de decisões dentro do contexto de gestão escolar.

Para compreender os desafios da gestão escolar e a relação família e escola nos processos de aprendizagem é necessário analisar as inúmeras dificuldades enfrentadas, desde os seus primórdios, com a centralização de poder, hierarquia, e, atualmente, com a pandemia da COVID-19 que desolou todo país e principalmente a educação.

Neste contexto, percebemos que a escola CEFTI José Tibúrcio, desde a sua fundação, enfrenta muitos dilemas relevantes, tais como: salas multisseriadas, falta do gestor escolar nos primeiros anos de funcionamento, poucos professores, alunos com distorção idade e série, baixa escolaridade das famílias e as dificuldades de acesso à internet e tecnologias. Tais problemas são desafiadores no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da comunidade local.

No entanto, antes da COVID, as famílias eram muito engajadas no contexto da escola, ajudavam a desenvolver projetos, participavam assiduamente dos eventos comemorativos, palestras, plantões promovidos na escola como também, eram parceiros no ensino dos filhos.

Vimos que o gestor escolar, professores, alunos e famílias estão enfrentando uma diversidade de problemas que visivelmente dificulta a interação e compromete ensino e aprendizagem dos alunos, particularmente daqueles que ainda não sabem ler e escrever ou que apresentam dificuldades de aprendizagem, pois o acesso às tecnologias, especialmente no período atual, não chega a todos os alunos.

Com isso, observamos que a escola CEFTI José Tibúrcio através do trabalho coletivo desenvolveu estratégias para solucionar e inserir os alunos



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

no processo educativo nas aulas remotas, por meios de atividades impressas, grupos de *WhatsApp* ou plataformas digitais visando atender às necessidades educacionais de todos.

A pandemia impactou a forma de gerir a escola, as relações com seus pares e principalmente a maneira de ensinar. Professores necessitam do retorno de alunos, a respeito da assimilação de conteúdos curriculares para avaliar se estão aprendendo de forma satisfatória.

Percebemos que a falta de acesso aos recursos tecnológicos foi um dos aspectos que mais dificultou as atividades escolares no CEFTI José Tibúrcio, devido a maioria dos alunos não terem as mesmas oportunidades, além de outros fatores que influenciam na qualidade do ensino e das aulas remotas, como: afetivos, culturais, psicológicos e educacionais que vão além da escassez dos recursos tecnológicos e escolaridade das famílias.

No cenário socioeducativo atual da educação, houve uma inversão dos papéis da escola e famílias. Antes os alunos estudavam na escola, eram orientados pelos os professores, agora com o isolamento social passaram a estudar em casa e a receber orientações das famílias, que conseqüentemente terão mais responsabilidades com o ensino e aprendizagem dos filhos.

Notamos que mesmo com tantas adversidades, a relação do gestor escolar e professores com famílias e alunos evoluiu, e que isso seja apenas um primeiro passo, mudança de conceito que antes não era tão viável na comunidade escolar. Hoje todos têm consciência de seu papel na educação, de responsabilidades como ensino e aprendizagem dos alunos/filhos, que isso perdure, que seja um exemplo a ser seguido e mantido na escola por todos os envolvidos no processo educativo.

Como a nova modalidade de ensino remoto, o sistema de ensino ficou totalmente fragilizado, o gestor escolar e professores mudaram as suas perspectivas, a forma de planejar, ensinar, avaliar e socializar com as famílias e alunos. Essa nova conexão entre as famílias, escola e alunos trouxe grandes aprendizados e mudanças. A escola passou a criar ações mais específicas voltadas à realidade da comunidade escolar, priorizando as necessidades, as potencialidades e o desenvolvimento de cada aluno, com

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

essas iniciativas aprenderam acompanhar e avaliar o ensino e aprendizagem.

Acreditamos que as famílias do CEFTI José Tibúrcio, na zona rural de Beneditinos, passaram a ter um novo olhar para as práticas educativas desenvolvidas na escola, antes e durante a pandemia da COVID-19, visto que, a participação deve acontecer sempre, seja nas aulas remotas ou presenciais, para que a escola possa ser vista como um espaço democrático educativo.

Com este estudo, consideramos que os objetivos foram alcançados, uma vez que, compreendem como acontece a relação família e escola, os desafios da gestão escolar e como se desenvolve o ensino e aprendizagem dos alunos, além de conhecerem a realidade da comunidade escolar que tem como apoio a participação dos pais na vida escolar dos filhos.

O tema abordado se tornará um poderoso instrumento de pesquisa para gestores, educadores e estudiosos do município de Beneditinos (e até em outras partes do Piauí e do Nordeste), com reflexões fundamentadas em teorias, princípios e conceitos de gestão escolar participativa. A pesquisa mostrou a importância da equipe gestora estar sempre se reinventando diante dos novos desafios em educação. Com a pandemia da COVID-19, identificamos que a maioria das famílias que participavam do ensino e aprendizagem dos filhos em casa, foram extremamente essenciais nesse momento das aulas remotas online, mesmo com tantas dificuldades em ter acesso as tecnologias ou até em saber usá-las, para assistirem as aulas e fazerem pesquisas, persistiram estimulando, motivando e desenvolvendo conhecimentos junto com os professores e os filhos.

### Referências

BERNADO, Elisângela da Silva. **Educação em tempo integral**: Alguns desafios para gestão escolar. Araraquara: Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, v. 15, n. 1, 2020, pp. 79-94.

BERTI, Orlando Mauricio de Carvalho. **Quem cuida de quem cuida?** O Instagram e a rede de solidariedade e informação no combate à COVID-19 no Piauí. Teresina: EdUESPI, 2020.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <<https://bit.ly/38FYEb5>>. Acesso em: 20.mai.2021 (a).

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Nº 9.384/96. Disponível em: <<https://bit.ly/3NpLMEH>>. Acesso em: 24.mai.2021(b).

\_\_\_\_\_. **PNE**. Lei nº 13.005. Disponível em: <<https://bit.ly/38K8NU2>>. Acesso em: 28.mai.2021(c).

CAMPELO JÚNIOR, Mauro José. **Sobre a escola CEFTI-José Tibúrcio**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Antônia Léa Vieira de Alencar em 14 de maio de 2021.

CARVALHO, Roberto Francisco; NUNES, Elaine Aires; VIZOLLI, Idemar. **Direito à Educação: Gestão Democrática em tempos de pandemia/Covid-19 no Estado do Tocantins**, 2020. Disponível em: < <https://bit.ly/3wsnZ1f>>. Acesso em: 27.mai.2021.

FALSARELLA, Ana Maria; MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso. **Nova gestão pública, educação e gestão escolar**. Araraquara: Revista online de Política em Gestão Educacional, v. 24, n. 2, 2020, pp. 372-389, 2020.

FERNANDES, Alicia. **O saber em jogo**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

GOMES, Eva Pauliana da Silva; SILVA, Alex Vieira da; SILVA, Givanildo da. **A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana**. *Jornal de Políticas Educacionais*. v. 15, n. 01, jan. de 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3yN8Rgq>>. Acesso em: 23.mai.2021.

GOMES, Eva Pauliana da Silva; SANTOS, Lidiane Claudine dos; SILVA, Givanildo da. **Os desafios da gestão escolar no sertão alagoano**: percepção de um gestor. *Jornal de Políticas Educacionais*. v. 37, Out. 2019. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/download/67930/39657>>. Acesso em: 26.mai.2021.

GUIMARÃES-IOSIF, Ranilce Mascarenhas; PAIXÃO, Gleice Aline Miranda da. **A gestão democrática e o desafio de gerir juntos os recursos da escola**. IV Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação / VII Congresso Luso Brasileiro de Política e Administração d Educação. Porto, Portugal, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/3G7rYn5>>. Acesso em: 20.mai.2021.

GUIZZO, Bianca Salazar; MARCELLO, Fabiana de Amorim; MÜLLER, Fernanda. **A reinvenção do cotidiano em tempos de pandemia**. São Paulo: Educação e Pesquisa, v. 46-18, 2020.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) **Censo Brasileiro de 2020 - Beneditinos**. Disponível em: <<https://bit.ly/3PynqdH>>. Acesso em: 20.mai.2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS – INEP. **Censo Escolar**. Disponível em: <<http://www.censobasico.inep.gov.br/censobasico>>. Acesso em: 20.mai.2021.

KAUFMANN, Carine. **Barreiras de uma gestão democrática**: Dificuldades encontradas para que a democracia se consolide na gestão. Joaçaba: Unoesc & Ciência – ACHS, v. 5, n. 1, 2014, pp. 33-42.

LIBÂNEO, José Carlos. **A escola como organização de trabalho e lugar de aprendizagem**. Goiânia: M. F. Livros, 2008.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MONTE NETO, Gerardo Viana. **Sobre José Tibúrcio do Monte**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Antônia Léa Vieira de Alencar e Mauro José Campelo Júnior em 04 de maio de 2021.

MONTEIRO, Jaeder Araújo. **Aspectos da gestão escolar e da tríade ensino, pesquisa e extensão**. Araraquara: Revista Políticas e Gestão Educacional, v. 25, n. 1, 2021, pp. 53-67.

SILVA, João de Deus Pessoa. **Sobre a escola CEFTI José Tibúrcio**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Antônia Léa Vieira de Alencar e Mauro José Campelo Júnior em 14 de maio de 2021.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e sala de aula em tempos de pandemia**. Recife: Revista Administração Educacional, v.11, n.1, 2020, pp. 20-31.

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 2007.

PORTAL QEDU. **Distorção Idade-série**. Disponível em: <<https://bit.ly/3a1SPFa>>. Acesso em: 21.mai.2021.

REIS, Rosilene Pereira. **Relação família e escola**: Uma parceria que dá certo. Mundo Jovem: Jornal de ideias. 06. Ano XLV, n° 373, fevereiro de 2007.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

SANTANA, Camila. **Pedagogia do (im) previsível**: Pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. Maceió: Debates em Educação, v. 12, n. 28, 2020, pp. 42-62.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **A pesquisa no campo da gestão da educação**: algumas reflexões sobre as relações entre produção do conhecimento e a prática da gestão educacional. Brasília: Revista Retratos da Escola, v. 3, n. 4, 2009, pp. 81-94.

# CAPÍTULO 4

## As interfaces das relações interpessoais no ambiente escolar do CEI Tia Cristina Ibiapina

**Antônia Alves da Silva**

**Benta Francisca de Sousa Dias**

**Eliene Maria Viana de Figueirêdo Pierote**

### **Introdução**

Compreende-se que as relações interpessoais são essenciais em todas as formas de interações humanas. São formadas por conjunto de ações cotidianas que envolvem diferentes campos de interação: familiar, escolar, religiosa e profissional, que podem priorizar harmoniosa convivência nos diferentes lugares de trabalho ou não; que podem estabelecer conexão entre pessoas ou não, sendo que esta ação de não estabelecer conexões, pode gerar conflitos entre pessoas que convivem diariamente, como, por exemplo, o ambiente escolar.

Em se tratando desse tipo de ambiente escolar, percebe-se que as relações interpessoais, entre núcleo gestor e sujeitos pertencentes ao mesmo, são indispensáveis, pois representam a base da convivência humana, facilitando o processo de comunicação, compreensão, respeito à diversidade de ideias, opiniões e atitudes. Nesse sentido a escola é um espaço democrático onde os diferentes atores possuem concepções, ideias e filosofias de vida, que podem, em análise superficial, gerar alterações, pontuais ou coletivas, no clima escolar. Assim, qual seria o entendimento da

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

equipe escolar do CEI Tia Cristina Ibiapina, a respeito das relações interpessoais, como estas relações acontecem e como são resolvidas?

Em relevância a essas questões, o presente estudo foi construído para atender e resolver algumas inquietudes surgidas como docentes e discentes ao longo da vida acadêmica, além da motivação surgida a partir das reflexões e estudos realizados com diferentes autores que instigam a gestão escolar. Pensou-se: qual o impacto das relações interpessoais no ambiente escolar e como a gestão escolar internaliza e atua em diferentes situações? Ganham destaque entre diferentes temas, proporcionando assim diferenciais questionamentos e inquietações sobre o tema: as interfaces das relações interpessoais no ambiente escolar no Centro de Educação Infantil Tia Cristina Ibiapina (CEI Tia Cristina Ibiapina), em Beneditinos, e como se percebe a importância destas relações entre pessoas na proatividade no ambiente de trabalho.

Nesta pesquisa estabeleceu-se como objetivo geral: analisar as relações interpessoais no CEI Tia Cristina Ibiapina. Já os objetivos específicos são: caracterizar como se dão as relações interpessoais no cotidiano escolar; identificar os mecanismos geradores de conflitos e estratégias para a solução dos mesmos; e investigar como são conduzidas as situações de conflito no ambiente escolar, em uma escola de pequeno porte, em que a organização escolar está balizada em três áreas: estrutura física, estrutura administrativa e estrutura social.

Para este estudo, optou-se pela pesquisa de campo, com abordagem descritiva de cunho qualitativo, com propósito de conseguir informações sobre as inquietações. Depois partiu-se para pesquisa bibliográfica sobre o tema. Depois consultou-se trabalhos que já foram realizados sobre relações interpessoais. Utilizou-se de questionário como instrumento de produção de dados, a partir de roteiro semiestruturado, contendo questões norteadoras sobre o que objetivamos alcançar. A pesquisa teve duração de seis meses e contou com a participação do núcleo gestor, professores e funcionários do CEI Tia Cristina Ibiapina.

Com base nessa pesquisa, redigiu-se o presente texto que contém a sistematização dos dados levantados e produzidos. Primeiro, nominado

“Desafios da gestão escolar na resolução de conflitos”, que é uma revisão bibliográfica. O segundo, “Situando o contexto da pesquisa: as relações interpessoais no CEI Tia Cristina Ibiapina”. E, finalmente discutir, em capítulo reflexivo, com título “As relações interpessoais sob a ótica dos profissionais da Educação no CEI Tia Cristina Ibiapina”. Depois elaborou-se considerações finais que visam refletir sobre o tema e induzir ao surgimento de novas questões a serem investigadas.

O presente trabalho tem como embasamento teórico, principalmente em autores como: Celso Antunes (2014), Heloísa Lück (2006; 2009) e José Carlos Libâneo (2012).

### **1 – Desafios da gestão escolar na resolução de conflitos**

Procura-se discutir os desafios da gestão escolar na resolução de conflitos. Compreende-se que o cotidiano no ambiente escolar é ideal para o sucesso das relações interpessoais entre profissionais da educação, alunos e comunidade escolar. A escola, portanto, é o local, por excelência, para se vivenciar as regras necessárias para um bom convívio entre as pessoas, desde que haja respeito, diálogo e responsabilidade. Ações que permitem o bom funcionamento da gestão escolar no alcance de seus objetivos, pois a escola, como uma unidade social de agrupamentos humanos, em que há interação e trocas entre indivíduos e grupos, deve ser encarada como uma comunidade educativa onde os indivíduos aprendem uns com os outros, que apresenta características particulares como também dificuldades nas interações sociais, causando conflitos no trabalho. Heloísa Lück (2009, p. 82) ressalta que são as pessoas que fazem diferença em educação, como:

em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, via atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento.

Sem falar que antes da invenção da escrita, os primeiros grupos humanos mantinham relação de convivência uns com os outros, havia um



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

mecanismo educacional estabelecido entre eles, como, por exemplo, a prática da caça, das trocas de alimentos, da divisão de tarefas para a sobrevivência. Com isso a comunicação tornou-se necessária desde a origem, assim aprenderam a compartilhar o alimento e também as conquistas, estabelecendo-se assim, mecanismos de inter-relacionarem entre si, o que evitaria conflitos e com isso manteriam a coesão no grupo e garantiria a sobrevivência ao longo das extensas jornadas.

O relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração participativo, que representa o comportamento humano que gera o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas. As pessoas não atuam isoladamente, mas por meio de interações com outras pessoas para poderem alcançar seus objetivos (CHIAVENATO, 2010, p. 115).

Nesse ambiente de aprendizagem, todos os sujeitos pertencentes à instituição escolar têm papel fundamental para desenvolvimento das relações interpessoais entre núcleo gestor, professores, funcionários da escola, crianças e pais de alunos, pois abrem-se caminhos para o início de um relacionamento afetivo de comunicação, interação, empatia e de fortalecimento das relações sociais. Vínculos são elevados e fortalecidos à medida em que a criança se sente segura para falar sobre seus sentimentos, opiniões, desejos, gostos e preferências. Segundo Celso Antunes (2014, p. 437) as relações interpessoais destacam-se como um conjunto de:

[...] técnicas que favorecem a comunicação e a linguagem, fundamentada em bases emocionais e psicopedagógicas, que consolida as relações humanas, objetivando a criação de um clima favorável na escola, apontando a garantia de visão sistemática e integral de todo o pessoal, num ambiente de cooperação e confiança permanente.

E nesse sentido é importante falar que na Educação Infantil. A aprendizagem e o desenvolvimento das crianças têm como eixos estruturantes as interações e as brincadeiras, com propósitos de assegurar-lhes o direito de conviver, participar, explorar, expressar-se e conhecer-se, e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

para que isso ocorra, é necessário que o ambiente escolar e os seus atores tenham boas sincronias de seus objetivos e tarefas, para que as relações interpessoais sejam sadias e gerem desenvolvimento e garantias dos direitos assegurados, peça fundamental da escola.

Por outro lado, a organização curricular na Educação Infantil, conforme a Base Nacional Comum Curricular (BNCC, 2021) está estruturada em cinco campos de experiências, no âmbito dos quais são definidos objetivos de aprendizagem e desenvolvimento. Enfatiza-se um dos campos que favorecem a construção das relações interpessoais: o eu, o outro e o nós que demonstram que é na interação com os pares e com os adultos que as crianças vão construindo um modo próprio de agir, sentir e pensar. Conforme vivem suas primeiras experiências sociais (na família, na instituição escolar, na coletividade) constroem percepções e questionamentos sobre si e sobre os outros, diferenciando-se e, simultaneamente identificando-se como seres individuais e sociais.

a educação afetiva deve ser um objetivo em si, que se deve incluir no projeto educacional das escolas e na ação pedagógica dos professores, uma vez que aponta para um dos componentes principais do bem-estar do ser humano (MARCHESI, 2008, p. 68).

Nesse contexto, as relações interpessoais são afetadas pela construção das ideias e das relações sociais, acontecendo no campo cognitivo para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem, envolvendo afetividade e motivação para o ensinar e o aprender.

A isso soma-se o fato de que para gerir uma escola, ou mesmo uma sala de aula, é necessário enfrentar muitos desafios, pois o gestor deve acompanhar o desenvolvimento da escola ou de sua sala de aula, como um todo, ou seja, desde a estrutura física, permeando com a administrativa, como também a estrutura social. Neste contexto o gestor é um articulador, pois promove ações e atividades de maneira organizada e participativa que envolvam a todos os agentes.

José Carlos Libâneo (2012, p. 411), em relação à organização e gestão escolar, afirma que:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Em relação à gestão escolar, há dispositivo legal que pauta isso, a Lei de Diretrizes e Bases (9.394/1996) (BRASIL, 2021), no seu artigo 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.

Adicionalmente, Heloísa Lück (2006) apresenta as dimensões da gestão escolar com foco na gestão pedagógica, sendo as principais: financeira, jurídica, e administrativa, cabendo ao diretor criar vínculos para manter boa relação entre atores que estão inseridos em cada dimensão.

Ao contrário disso, não promover boa relação entre estes atores, pode trincar ou quebrar o vidro da gestão democrática, que se apresenta em gestão democrática participativa, onde o exercício de se saber ouvir e acatar opiniões é essencial para manutenção de boa relação com professores e demais funcionários e ainda, a gestão do cotidiano escolar, o que torna necessário considerar a visão do conjunto, para uma gerência democrática e participativa, considerando, que as relações interpessoais favorecem atuação de todos os agentes do processo, tornando a convivência harmoniosa no cotidiano evitando situações conflituosas.

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜCK, 2009, p. 24).

Em contrapartida saber gerir a dinâmica cultural em um ambiente escolar não é uma tarefa fácil, pois em se tratando de cultura, cada participante do cotidiano escolar apresenta a sua, que pode ser diferente uma das outras e isso pode, em análise simplista, gerar conflitos. Uma gestão eficiente deve possuir atributos para gerenciar estes conflitos, o que chamamos de gestão de conflitos, que deve ser exercida com muita atenção, pois a escola é uma organização social, que tem como função a formação de cidadãos. Portanto se faz necessário a gestão que seja capaz de direcionar e conduzir trabalho educacional na instituição. Exemplo de gestão de conflitos é dado por Maria Neves (2011, p. 582): “[...] é preciso que cada uma das partes interprete a situação, depois que exista alguma forma de oposição e incompatibilidade, e [...] que ocorra alguma forma de interação ou de interdependência entre as partes”, que requer habilidade única para evitar ruptura da coesão da equipe.

Sabe-se que ambiente de trabalho é local onde existe diversidade de personalidades, ocorrendo assim algumas situações conflituosas em que há necessidade de intervenção. Muitas vezes essa intervenção é feita pela gestão, que tem a atribuição de gerir, de conduzir situações diversas, enfrentando assim os desafios da função através da mediação.

### **2 – Situando o contexto da pesquisa: as relações interpessoais no CEI Tia Cristina Ibiapina**

Entendemos que a relação interpessoal é uma habilidade do ser humano de se comunicar com as pessoas, de interação no cotidiano seja no âmbito familiar, profissional ou em momentos de lazer. É preciso se relacionar bem, pois assim proporcionamos um processo contínuo de aprendizagem entre os pares. As relações interpessoais são muito importantes, visto que essas começam com a base familiar, contexto que mais influencia o desenvolvimento das crianças, seja de forma positiva ou negativa, como pontua Angela Cordi (2018, p. 7):

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Outro fator determinante para a consolidação dessas relações é a inserção da criança na instituição de educação infantil, um espaço público onde se estabelecem relações de confiança e criam novos vínculos entre as famílias, os profissionais de educação e as crianças da comunidade, e essa diversidade é matéria-prima para a construção de redes de convivência em uma sociedade aberta e democrática.

Torna-se necessário situar o CEI Tia Cristina Ibiapina. É um Centro de Educação Infantil, localizado na Rua Venâncio Cardoso, s/n, bairro Santa Cruz, em Beneditinos. Atende crianças de dois a cinco anos. 30% são oriundas da zona rural e 70% da zona urbana. De acordo com as informações da funcionária aposentada, Rosalina Pessoa da Silva (2021), o CEI foi inaugurado em 1994, e recebeu o nome de Cristina Ibiapina, em homenagem a uma amiga do gestor municipal da época.

A implantação da escola causou um impacto positivo aos moradores do bairro Santa Cruz, um dos mais populosos da cidade, considerando que não existia nenhuma creche no bairro naquela época, para atender a demanda existente. Atualmente a instituição oferece creche e pré-escola com seis turmas: três no turno manhã e três no turno tarde com o total de 98 crianças, com idade entre dois e cinco anos. Conta com quinze funcionários, sendo oito professoras efetivas, com idade entre 30 e 65 anos, dois vigias, dois auxiliares de limpeza, uma diretora, um coordenador pedagógico e uma secretária.

Esta pesquisa contou com sete participantes, sendo três professores efetivos, com tempo de serviço de mais de 20 anos, com formação em Pedagogia, Teologia, Normal Superior e História, sendo que uma das participantes possui curso de especialização em História do Brasil com ênfase na história do Piauí, e outra em Psicopedagogia Institucional. São lotados em turmas compostas de crianças de idade de três, quatro e cinco anos (G3, G4 e G5). Também se contou com participantes representantes dos funcionários, sendo um vigia e um auxiliar de limpeza, ambos com ensino médio completo, e participantes representantes do núcleo gestor foram uma secretária com formação superior em Assistência Social e um coordenador pedagógico, especialista em Educação Infantil. Em

relação à gestora da escola, esta tem formação superior em Letras-Português e Pedagogia, é especialista em Educação Infantil e está na gestão deste Centro há quatro anos. Percebeu-se que ela usa de suas atribuições e procura conduzir a escola, mediando os conflitos existentes e motivando toda equipe de trabalho, através da competência, comprometimento e o compartilhamento da liderança.

Ao serem inqueridos sobre a existência do Projeto Político Pedagógico (PPP), informaram que está em construção com a participação de todos os atores relatados anteriormente, considerando que a BNCC foi homologada em 2017 e que Secretaria Municipal da Educação de Beneditinos, iniciou a construção do currículo, tendo como bases as novas orientações contidas na Base.

Ressalta-se que a comunidade escolar é bem diversificada, formada por agricultores, lavradores, costureiras, vaqueiros, domésticas e professores, dentre eles muitos são beneficiários do Programa do Governo Federal Bolsa Família. Toda comunidade tem grande importância no processo de vivências e experiências da referida escola e que os conflitos nas relações interpessoais são mediados e resolvidos.

### **3 – As relações interpessoais sob a ótica dos profissionais da educação**

Ao analisarmos a história da educação brasileira, como destacam Joseane Martins *et al* (2005), percebe-se que até pouco tempo, a noção de administração escolar ou “diretor de escola” era a pessoa que centrava todas as decisões, determinando o que deveria ser feito e que não poderia ser, reforçando assim a relação de poder centralista, que não priorizava o objetivo único da escola.

Uma descrição do poder é dada por Gomercindo Ghiggi e Martinho Kavaya (2007, p. 7) como “[...] a imposição de uma vontade, por qualquer meio, numa relação social determinada”. O que em perspectiva na administração escolar, o núcleo gestor centralizava todas as questões pedagógicas, administrativas e financeiras, reproduzindo assim o mesmo modelo de gestão de uma empresa: “[...] as desigualdades são inerentes à

lógica deste sistema produtivo, a administração escolar, ao reproduzir as relações capitalistas, contribui na manutenção de tais “desigualdades” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 15).

Parte-se da conjectura que no ambiente escolar há diversidade de concepções ideológicas e que estas podem gerar diferentes tipos de conflitos entre atores pertencentes ao CEI Tia Cristina Ibiapina, realizou-se levantamentos construídos de elementos que dão suporte interpretativo da pesquisa e que poderão ser utilizados pela gestão, como forma de elaboração de planos de ações com objetivos de mediar ou resolver os conflitos e então gerar produtos de encaminhamentos pontuais e/ou coletivos como forma de intervenções, visando assim melhorar o clima escolar e as relações interpessoais entre os pares.

A descrição do percurso metodológico da pesquisa busca compreender as formas de abordagens das relações interpessoais no ambiente escolar, numa análise dos reflexos na prática dos sujeitos pertencentes ao CEI Tia Cristina Ibiapina, em Beneditinos. Esta pesquisa foi realizada a partir de estudo empírico, definida segundo os objetivos como sendo uma pesquisa descritiva de cunho qualitativo. Segundo Norman Denzin e Yvonna Lincoln (2006), essa abordagem se caracteriza por tentar dar sentido ou interpretar os fenômenos de acordo com os significados que as pessoas trazem para eles, articulando como técnicas de produção de dados o questionário e as narrativas escritas.

Nesse sentido, este tipo de pesquisa torna-se relevante em relação aos objetivos da pesquisa traçados, pois direciona-se ao movimento de escrever as características do objeto de estudo, ainda, propôs-se além da descrição, o movimento de análise e reflexão sobre a abordagem da temática: As interfaces das relações interpessoais no ambiente escolar do CEI Tia Cristina em Beneditinos.

Apresentamos no *Quadro 1*, o perfil individual dos participantes da pesquisa, considerando o tempo de experiência profissional, idade, função e nível de formação. Para manter o anonimato dos envolvidos, conforme termo de consentimento livre e esclarecido, utilizamos a numeração de 1 a 7 como critério de identificação.

**QUADRO 1: PERFIL INDIVIDUAL DOS PROFISSIONAIS**

PROFISSIONAL	FUNÇÃO	IDADE	TEMPO DE EXPERIÊNCIA	FORMAÇÃO MAIOR TÍTULO
1	Professor	52	30 anos	Especialista
2	Professor	60	38 anos	Superior
3	Professor	65	35 anos	Especialista
4	Coordenador	34	03 anos	Especialista
5	Secretária	46	03 anos	Superior
6	Vigia	47	15 anos	Ensino Médio
7	Serviços Gerais	30	01 ano	Ensino Médio

**FONTE: DADOS COLETADOS PELAS AUTORAS, ANO 2021.**

A seguir, apresentamos as concepções dos profissionais do CEI Tia Cristina Ibiapina, acerca das Relações Interpessoais. Os participantes da pesquisa relataram sobre a concepção deles frente às relações interpessoais no ambiente escolar e que, segundo eles, ajudam na construção de valores, respeito às diferenças e qualidades de cada um, buscando uma boa convivência, através do diálogo e amizade.

Ainda, segundo eles, é importante estabelecer boa relação para obter um ambiente de respeito, que as relações interpessoais contribuem para o fortalecimento do desempenho profissional, que permite a criação de um espírito de equipe, que atingem objetivos e metas, agregando um bom relacionamento com todos, com compromisso, boa comunicação, e ainda, que as relações ocorrem pela união de vários indivíduos, sendo comum essa relação entre vários profissionais e estudantes, que a manifestação de opiniões é uma das possibilidades que ampliam e fortalecem os elos das relações, o que possibilita uma perspectiva de melhoria para o desenvolvimento da escola. Sem falar que todos os participantes confirmaram que as relações interpessoais são importantes, justificaram seus pontos de vista, mencionando que elas contribuem com o sucesso da gestão escolar e de todos os profissionais da instituição no alcance dos objetivos no processo de ensino-aprendizagem. Somam ainda que as relações podem facilitar a convivência e harmonia no ambiente de trabalho, tornando-o prazeroso e essencial para lidar com os conflitos, auxiliando no desenvolvimento e relacionamento saudável.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Observou-se que as respostas dos envolvidos na pesquisa, levam ao mesmo entendimento sobre a importância das relações interpessoais no ambiente de trabalho. As justificativas são relevantes, pois mostraram que eles vivenciam no ambiente de trabalho o que de fato afirmaram em suas justificativas.

Em contraponto, quando questionados se a ausência das relações interpessoais podem ocasionar situações de conflitos, todos os participantes responderam que sim, e ainda apontaram as principais dificuldades enfrentadas pela ausência das relações interpessoais, que foram descritas como: transtornos emocionais, estresse, doenças psicossomáticas causadas pelo acúmulo de trabalho, conflitos como a competitividade, individualismo, críticas, desorganização que deixa o ambiente de trabalho sem estímulo e sem criatividade, falta de afinidade em valores morais e éticos, dificuldade em respeitar as regras básicas, competição por ambição de promoção e poder. Prosseguindo com as análises, constatou-se que todos os profissionais reconhecem que a ausência das relações interpessoais dificulta o relacionamento entre os pares, compromete a qualidade do desenvolvimento educacional principalmente na estrutura social.

Considerando a diversidade de personalidades presente no ambiente escolar, é possível perceber divergências de opiniões em muitas situações. Diante da pergunta sobre quais estratégias utilizam na resolução dos conflitos, os participantes responderam que a melhor estratégia é o diálogo, pois as pessoas envolvidas precisam ouvir e expor seus pontos de vista. Informaram que é preciso investigar os motivos geradores de conflitos, analisar individualmente cada envolvido para chegar a um entendimento, sendo necessário ainda, o respeito e a empatia. Considerando a relevância da fala e da escuta no ambiente de trabalho, os profissionais afirmaram que o diálogo é a maneira mais adequada na resolução de situações conflituosas.

### **Considerações finais**

Sistematizou-se estudo no Centro de Educação Infantil (CEI) Tia Cristina Ibiapina, ambiente escolar público, pertencente à Rede Municipal de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Ensino de Beneditinos, sobre temática das relações interpessoais, que acontecem onde há humanos. Percebe-se que depende de uma gama de fatores que podem ser internos (ambiente escolar) ou externo (a comunidade escolar) o que requer que atualmente ser um gestor de uma escola, implica em possuir competências técnicas e socioemocionais. Pois em tal cargo vêm anexado um conjunto de atribuições e tarefas que, em análises tornam-se complexas, pois seu objeto de trabalho são pessoas, dotadas de culturas e concepções que necessitam de tomadas de decisões que possam mediar as relações interpessoais e problemas geradores de conflitos. Assim não é uma tarefa fácil, pois não há um roteiro a ser seguido que possa conduzir o gestor a um caminho de uma gestão democrática e participativa, ou mesmo que as relações interpessoais no ambiente escolar sejam dialógicas, pois a cada dia, um novo cenário se apresenta e com ele, diferentes novidades são apresentadas que podem ser harmônicas ou geradoras de conflitos.

Compreendeu-se que as relações interpessoais são interações que ocorrem entre as pessoas, seja no âmbito familiar, profissional ou social. Ao discorrermos sobre as relações interpessoais, consideramos a importância dessas no ambiente escolar, como acontecem e como são conduzidas no CEI Tia Cristina Ibiapina, considerando que a escola é local de formação, aprendizagem e fortalecimento de vínculos, e que as relações interpessoais facilitam na construção de ambiente harmonioso, constituindo assim, um espaço coletivo que acolhe as diferenças, respeita a diversidade, supera os desafios e favorece o clima escolar.

Diante da análise dos questionamentos propostos sobre as relações interpessoais, constatou-se que os profissionais do CEI Tia Cristina Ibiapina compreendem e vivenciam essas relações no ambiente de trabalho, de acordo com as concepções mencionadas acerca do tema, as interfaces das relações interpessoais.

Pode-se afirmar que os participantes demonstraram ter um bom relacionamento entre os pares, através de ações que priorizam o respeito, diálogo, cooperação e empatia. Verificou-se, assim que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois analisou-se as relações interpessoais

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

existentes no ambiente do CEI Tia Cristina Ibiapina. Constatou-se que essa relação tem forte influência no ambiente escolar, onde todos os funcionários convivem de forma harmônica na execução das atividades cotidianas. Identificou-se os principais mecanismos geradores de conflitos, como sendo a ausência de diálogo. Explicou-se que a gestão escolar promove espaço de discussão para conduzir situações de conflitos neste ambiente escolar, assim compreende-se que este estudo tem relevância para o município e a sociedade em geral, pois faz uma reflexão sobre a importância das relações interpessoais, assim como aponta soluções para possíveis situações conflitivas.

### Referências

ANTUNES, Celso. **Na sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2014.

BNCC – BASE NACIONAL COMUM CURRICULAR. **Base Nacional Comum Curricular** – Educação é a base. Disponível em: <<https://bit.ly/38xqSor>>. Acesso em: 06.jun.2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei 9394/96)**. Disponível em: <<https://bit.ly/3FXVtb6>>. Acesso em: 04.jun.2021.

CORDI, Ângela. **Pé de brincadeira: pré-escola**. Curitiba: Positivo, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elisabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. Currículo Sem Fronteiras, v. 9, n. 2, 2009, pp. 258-285.

GHIGGI, Gomercindo; KAVAYA, Martinho. **Poder e autoridade: Interferência ética e dialógica na formação humana**. São Leopoldo: Anais do V Congresso Internacional de Educação – Pedagogias (entre) lugares e saberes, 2007.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LÜCK, Heloísa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006, v. 2.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: política, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

MARCHESI, Álvaro. **O bem-estar dos professores: competências, emoções e valores**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, Joseane de Souza; SILVA, Ana Carolina Guimarães da; SOARES, Lupércia Jeane; VANSCONCELOS, Alexandra Alves de. **A presença do diálogo na relação professor-aluno**. Recife: Anais do V Colóquio Internacional Paulo Freire, 2005.

NEVES, Marisa Maria Brito Justa. **Queixas escolares: conceituação, discussão e modelo de atuação**. IN: GUZZO, Raquel Souza Lobo; MARINHO-ARAÚJO, Claisy Maria. *Psicologia Escolar: identificando e superando barreiras*. Campinas: Alínea, 2011.

SILVA, Rosalina Pessoa da. **Sobre o Centro de Educação Infantil Tia Cristina Ibiapina**. Entrevista concedida a Benta Francisca de Sousa Dias em 12 de maio de 2021, presencialmente.

# CAPÍTULO 5

## **As práticas de gestão escolar que impactam no processo de ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito em Beneditinos. Uma visão do conselho escolar no processo de gestão**

**Carlos Alberto da Silva**

**Lidiane Segisnando da Silva**

**Orlando Maurício de Carvalho Berti**

### **Introdução**

A temática Gestão Escolar vem sendo muito discutida nos ambientes educacionais nos últimos tempos. Ao falarmos desse assunto é impossível deixar de lado as questões democráticas e participativas.

Existem vários conceitos e concepções bem relevantes sobre o tema, por isso sistematiza-se em torno da gestão escolar, da gestão democrática, dos mecanismos da gestão democrática e das relações da gestão democrática e o projeto pedagógico da escola. Justifica-se por analisar os impactos das práticas da gestão escolar sobre a atuação dos órgãos colegiados como o conselho escolar que impactaram no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da Unidade Escolar São Benedito, em Beneditinos, no ano de 2021. Por isso, pretendeu-se descobrir juntos os princípios básicos de uma forte gestão e os princípios essenciais e primordiais para o bom funcionamento da instituição. Buscou-se condições via abordagens teórica, prática e educativa para que toda a comunidade e da Unidade Escolar possam ver as contribuições das práticas de gestão democrática que estão sendo desenvolvidas na mesma.

Este texto resulta de uma pesquisa quanti-qualitativa cujo tema é: *As práticas de gestão escolar que impactam no processo de ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito em Beneditinos. Uma visão do conselho escolar no processo de gestão.* Objetivou-se em investigar as práticas da gestão escolar que impactaram no desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito tendo como norte a visão dos membros do Conselho Escolar da unidade de ensino.

A problematização baseou-se na análise de mecanismos utilizados pela gestão escolar, que a caracteriza como participativa e democrática; conhecendo ações sistematizadas pela mesma que encaminharam as tomadas de decisões estabelecidas no Projeto Político Pedagógico, analisando impactos das práticas de gestão escolar no processo de ensino-aprendizagem dos alunos na visão do conselho.

Nesse caso, faz-se necessário um trabalho de aproximação entre escola e sua comunidade interna com a criação de comissões mistas para tomada de decisões coletivas, onde terá, representante da gestão, de pais, da comunidade, de alunos e funcionários da escola. Assim teremos resultados satisfatórios de todos, visando uma transformação social voltada para o processo de ensino-aprendizagem. Pois, só através da junção teoria e prática, é que há uma maior construção de pontos e metas objetivando assim uma gestão verdadeiramente democrática e participativa, em que todos os envolvidos se tornam sujeitos do processo.

Esse estudo fundamentou-se em entender o papel da gestão democrática participativa que promove mediação de resultados participativos sobre concepções de autoras como Edneia Campos (2021), Márcia Lima (2016), Renata Galisteu (2019) e Rita Carvalho (2006), e também amparado pela legislação educacional como a LDB (Lei N° 9.394/96) (BRASIL, 2021b) e a Constituição Federal (BRASIL, 2021a) que legalizam e tornam obrigatórios para as instituições de ensino a garantia de serem estabelecimentos participativos com equidade e qualidade no processo de ensino-aprendizagem de todos visando transformação social.

Para fins de melhor leitura o artigo é dividido em três partes, que chamamos de capítulos e são numerados de 1 a 3. O primeiro, de

identificação da escola, traz breve perfil sobre a mesma. O segundo, de fundamentação teórica, destaca leituras que balizam conceitos participativos de gestão escolar. O terceiro, analítico, traz respostas da problemática de pesquisa e do alcance dos objetivos, explicando melhor as questões metodológicas deste estudo. O artigo ainda é complementado com considerações e reflexões sobre o fenômeno.

Espera-se que essa pesquisa sirva de inspiração para implementação de modelos de gestão democrática participativa em toda a comunidade escolar de Beneditinos, de forma a garantir a todos através do diálogo igualitário o direito de participar ativamente. E também que seja inspiração para estudos de estudantes de graduação, pós-graduação, professores, gestores e toda a comunidade possibilitando a elas a oportunidade de construir aprendizagens cheias de sentido.

### **1 – A inserção da Unidade Escolar São Benedito na comunidade**

A Unidade Escolar São Benedito está situada no município de Beneditinos, que é uma das 224 cidades do Piauí. A escola encontra-se na avenida Lídia de Alencar Magalhães, 241, Centro. Segundo a PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS (2001) ela foi criada por meio do decreto municipal 18, de 19 de novembro de 2001, e é mantida por recursos federais via PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) e pela secretaria municipal de Educação. De acordo com as informações de Francisco das Chagas Silva (2021), antes de novembro de 2001, a Unidade Escolar São Benedito na comunidade beneditinense se denominava CNEC (Campanha Nacional de Escola da Comunidade). Até então era a única escola em Beneditinos a ofertar o ensino fundamental. Cobrava-se mensalidades para a manutenção da instituição. Isso excluía uma parte da população que não tinha como pagar os custos.

Segundo Francisco das Chagas Silva (2021) a primeira turma da então CNEC começou em 1974 onde iniciou na sede onde atualmente funcionava a escola Lucílio Albuquerque, devido sua localização atual ainda estar em fase de conclusão. Eram 38 alunos. Em 1975 foi inaugurada a sede própria da CNEC, tendo como seu primeiro diretor o então juiz de Direito da

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

cidade, Juraci Nunes Santos, e como coordenador o tabelião da cidade Adaildo de Arêa Leão Costa.

Pedro Arcanjo de Sousa (2021), ex-aluno da escola nos tempos de CNEC, informou que o alunado que tinha condição financeira fazia testes para poder ter acesso ao Ensino Fundamental Anos Finais. Ele destacou que a unidade da CNEC de Beneditinos era um pólo da sede da CNEC, que funcionava em Teresina. Pedro Sousa (2021) lembra que os fardamentos eram pagos, inclusive que as indumentárias eram: mulheres usando saia de prega, sapatos fechados com meias, e os homens usavam tênis preto, calça azul e blusa branca. Sousa (2021) também informou que com o fim da Ditadura Civil-Militar, em 1988, a escola passou a ser conhecida por “Ginásio”. Formou quatro turmas de ensino fundamental anos finais e deixou de existir em 1992.

Rosimarie Castro Almeida e Almendra (2021) informou que em julho de 1992, a escola tinha como diretor o Padre José Lisardo Pontes Neto, que encerrou as atividades da CNEC devido à falta de recursos financeiros, já que a escola era mantida pelas mensalidades. Em agosto de 1992 foi inaugurada uma escola que passou a ofertar anos finais, de maneira pública e gratuita. Com isso as turmas que eram da CNEC foram remanejadas para funcionarem na escola da rede estadual Luiz Alves de Almeida, onde finalizou a última turma. Desde então o prédio ficou desativado para o Ensino Fundamental Anos Finais. Durou nove anos. Segundo Rosimarie Almendra (2021), no ano de 1997, no mandato do prefeito Francisco Edval Campelo Almendra, mais conhecido por Maninho, que era do PFL (Partido da Frente Liberal), o prédio da escola foi reativado e ficou funcionando apenas com o Programa “Logos”, Programa de Formação de Professores (instituição que formava pessoas a nível técnico de ensino médio em Pedagogia), ministrado pelo professor Francisco das Chagas Silva, ex-aluno formado da CNEC e também pelo Logos. Tempos depois a CNEC, com sede em Teresina, recolheu toda a documentação dos alunos, repassando estes processos para escola da rede estadual Luiz Alves de Almeida.

Através da resolução Municipal de nº 001, de 19 de novembro de 2001 (PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS, 2021), a entidade



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

passou a denominar-se de Unidade Escolar São Benedito homenageando ao padroeiro cristão católico de Beneditinos, sendo a segunda escola mais antiga do município e a primeira a ofertar a modalidade Ensino Fundamental Anos Finais. Até então Beneditinos não ofertava esse segmento de ensino. Isso prejudicava o andamento da vida escolar da comunidade, além de perder recursos, pois os alunos iam para esfera estadual. A primeira diretora, por indicação política, foi Maria Emília Ribeiro. O nome da escola foi recebido de bom grado pela população, já que o povoamento de Beneditinos, antes denominada de Corrente, se deu em volta de olho d'água onde uma imagem de São Benedito foi encontrada. Por conta disso passou a ser chamada de Beneditinos.

Esta nova oferta de ensino veio de forma acessível a toda a população independente de qualquer deficiência, já que esta era então da esfera municipal, sendo, portanto gratuita e acessível a todos que dela quiseram e puderam usufruir de seus ensinamentos.

Segundo Maria Deuzimar Sousa Costa (2021), até o primeiro semestre de 2021, a escola funcionava em dois turnos (manhã e tarde), possuindo oito turmas, sendo duas de 6º ano (com 37 alunos), duas de 7º ano (com 39 alunos), duas de 8º ano (com 50 alunos) e duas turmas de 9º ano (com 38 alunos) do Ensino Fundamental Anos Finais.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2012) a escola São Benedito tem estrutura física com terreno de 546 m<sup>2</sup>, planta baixa/planta de locação: projeto de construção: 161,84 m<sup>2</sup>, projeto de cobertura: 195,87 m<sup>2</sup>, projeto de piso: 147,59 m<sup>2</sup>. É uma escola composta de oito salas de aula, três banheiros para o alunado, sendo um masculino, um feminino e um para portadores de necessidades especiais; um banheiro para os funcionários, um almoxarifado, uma sala de direção, uma sala de professores, uma secretaria, uma quadra de esportes, uma sala de recursos multifuncionais, uma dispensa, um pátio coberto, uma cozinha, uma sala de leitura e um laboratório de informática.

No que se refere a gestão da escola, o diretor é por indicação política. Há também coordenador e auxiliares de secretaria, tendo somente

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

uma auxiliar de secretaria efetiva do cargo. Os professores são todos do quadro efetivo do município. Os mesmos possuem formação nas áreas que atuam. Podendo haver casos em que possam estar com disciplinas/componentes diversificados.

De acordo com os dados da SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS (2012) é uma instituição cujo público é originário quase 90% da zona rural do município. Seu núcleo gestor é composto por uma pessoa na direção, uma pessoa na coordenação pedagógica, uma pessoa na secretaria, duas pessoas como auxiliares de secretário, dois vigias, quatro agentes operacionais de serviços e 12 docentes. Dados coletados junto à diretoria apontavam que em 2021 foram matriculados 164 alunos.

O perfil socioeconômico da comunidade é bem diversificado, mas a maior parte dos alunos encontra-se situada na renda mínima e pelo menos 90% dependem de programas federais como o Bolsa Família para aquisição de materiais escolares e até mesmo para a alimentação, pois a maioria vive na região caracterizada essencialmente pela agricultura familiar, através de pequenos hectares de terras e de colheita de arroz, milho e feijão apenas para serem usufruídas nos seus lares.

Mesmo sendo uma escola com realidade diferente da maioria das outras do município (que concentram uma população mais urbana que rural), nos últimos anos conseguiu bons resultados nas avaliações externas, como prova SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), e no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) (2021), obtendo nota 5.2 no ano de 2019.

Para mudar essa realidade, a gestão municipal, passou a investir na estrutura e equipamentos, como também no principal, nos recursos humanos. Onde os mesmos fizeram e fazem a diferença na gestão e principalmente no que se refere a gestão da escola. Pois a boa gestiva faz a diferença, quando se trata da questão do tratamento e acolhimento dos alunos e da comunidade em geral, isso gera bons resultados e uma aprendizagem significativa, formando cidadãos ativos que cumpre seus deveres e reivindicam os seus direitos.

### **2 – Gestão escolar. Perspectivas e discussões rumo ao entendimento da importância da participação de uma escola**

De acordo com o processo histórico no campo educacional, as instituições de ensino, na prática, não eram providas de gestão escolar democrática participativa, mesmo sendo um dos temas mais debatidos entre educadores nos últimos anos. As políticas públicas educacionais são vistas como grande desafio de serem instrumentalizadas nas rotinas das escolas.

Quando se fala em refletir sobre a qualidade educacional brasileira a gestão escolar constitui dimensão relevante no fomento da educação de qualidade, como frisa o Ministério da Educação (2021); vez que, como campo de atuação profissional, efetiva-se, mediante escolhas que viabilizem a realização dos objetivos, princípios e diretrizes que promovem ações educacionais significativas que terão necessidade de profissionalização docente, ressaltando assim a necessidade de formação dos profissionais para atuação nas várias funções que emergem no desenvolvimento da educação formal. Para melhor entendimento sobre a gestão será abordado um panorama sobre processo da gestão escolar democrática no Brasil.

#### **2.1 – Breve panorama sobre gestão escolar**

A temática Gestão Escolar vem sendo muito discutida no ambiente escolar como também em debates sobre a educação no que se refere a uma gestão escolar democrática e participativa. Existem vários conceitos e concepções bem relevantes sobre o tema. Por isso sistematiza-se em torno dos seguintes aspectos: gestão escolar, gestão democrática, mecanismos da gestão democrática e a relação da gestão democrática e o projeto pedagógico da escola. Nos debates sobre educação pública de qualidade, a gestão democrática entra como forte campo de eficiência para se alcançar a qualidade. Houve ganhos significativos com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2021a) que aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira. Ela é regulamentada por dispositivos complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 2021b) e o Plano Nacional da Educação (PNE) (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Mesmo sendo regulamentadas por leis desde a década de 1980 as políticas públicas educacionais trazem consigo fortes marcas e influências do Brasil-Colônia. Entretanto, ressalta-se que a política educacional brasileira é marcada por muitas controvérsias de um ir e vir que se evidencia nas decisões político-partidárias, sejam de governos ditos de direita ou ditos de esquerda. Rita Carvalho (2006, p. 12) destaca que “neste sentido, percebemos historicamente como caminhou a educação, ora respondendo às políticas sociais, ora indo ao encontro das necessidades da economia, mas pouco preocupada com um planejamento em longo prazo”.

Várias políticas públicas foram implementadas nos últimos 20 anos no Brasil. Este aumento também veio de cortes na última década. A partir dos anos de 1990, a gestão escolar passou a ser entendida como ação dinâmica marcada por realidades sociais econômicas e culturais distintas, como também por grandes pluralidades que devem aproveitar a diversidade. Esse contexto carrega consigo uma complexa organização escolar e uma carência de conhecimento, habilidades e atitudes que os gestores precisam para lidar com as novas instituições escolares. Assim, afirma Renata Galisteu (2019), conceituando a função do gestor escolar:

Sabe-se que a sala de aula é o espaço onde devem ser promovidas experiências organizadas que orientem e dinamizem a aprendizagem dos alunos; [...] a melhoria da aprendizagem dos alunos depende, do trabalho do professor em sala de aula. [...] É responsabilidade do diretor escolar zelar pela melhoria da aprendizagem dos alunos [...] A gestão pedagógica deve pautar-se pela busca do equilíbrio e da articulação para construir um trabalho educacional de qualidade, que contemple a diversidade e a particularidade de cada escola. Sendo assim, o trabalho de gestão pedagógica é o meio pelo qual o diretor promove a orientação para a elaboração e implantação do projeto político-pedagógico da escola, aprofundando o estudo de disposições legais e metodológicas, promovendo ações de formação continuada e a criação de sistemas de avaliação das ações pedagógicas e do processo ensino aprendizagem, além das avaliações de desempenho (GALISTEU, 2019, p. 22).

Nessa perspectiva a gestão democrática escolar exige da escola e colaboradores comprometimento, intencionalidade, responsabilidade e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

participação na definição e execução das ações escolares e a forma como estas ações estão inseridas no contexto, ou seja, repensar a cultura escolar.

Para a garantia da qualidade na educação pública sobre o processo de ensino e aprendizagem de todos os sujeitos envolvidos. É necessário a implementação de políticas eficientes. Só assim os conhecimentos e habilidades e atitudes serão relacionadas e favorecerão o desenvolvimento dos trabalhos dos gestores escolares. Outro ponto importante é valorizar formações que contribuam para o desenvolvimento da carreira profissional desses gestores, que na maioria dos casos são professor/gestor.

A definição da formação continuada dos profissionais como um dos fatores que também determinam a qualidade social da educação traz, especialmente para as redes públicas, o desafio da articulação do trabalho dos profissionais da rede de ensino. Tal articulação apresenta-se como uma das principais responsabilidades dos gestores centrais das respectivas redes públicas. A necessidade de que a formação aconteça em rede [...] articulando os diferentes profissionais e situações que são comuns numa mesma rede de ensino, sem desconsiderar as especificidades e demandas formativas de cada unidade educacional e de cada educador da rede, complexificação cada vez mais o quadro do que seria um processo de formação continuada em redes públicas, especialmente as de grande porte (LIMA, 2016, p. 55).

Por isso os gestores devem estar aptos ao cargo para assim desenvolverem uma boa administração. No cenário atual não cabe só a prática, mas um conjunto de conhecimentos que facilita no desenvolvimento do exercício, metas e ações pré-determinadas para poder alcançar objetivos em comum. Nesse caso, o processo de ensino-aprendizagem necessita de grande relevância que o profissional seja pedagogo, ou preferencialmente, com formação superior e com pós-graduação em gestão escolar. A gestão democrática qualificada promove melhores condições para acesso ao ensino e a aprendizagem, pois respeita todos os envolvidos no processo educacional: estudantes, professores, servidores, pais e demais membros da comunidade escolar, envolvendo coletivamente todos os atores no compromisso de formar cidadãos críticos capazes de enfrentar os desafios

que a vida oferece. É no corpo da Constituição Federal e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (20 de dezembro de 1996) (BRASIL, 2021b; 2021a) que se encontram, dentre tantas outras questões, determinações e indicações acerca da gestão democrática na escola. No entanto, o fato da gestão democrática e participativa ser enunciada nesses documentos não implica que ela esteja ocorrendo no cotidiano contemporâneo.

### 2.2 – A gestão da escola

A Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2021a), em seu artigo 206, já tratava sobre a gestão democrática da Educação e das escolas:

Art. 206.

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V – Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII – Garantia de padrão de qualidade (BRASIL, 2021a).

Assim como a Constituição Federal estabelece, a Gestão Democrática como um dos princípios da Educação no Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, nº 9.394/96 (BRASIL, 2021b), também preconiza essa questão em seu artigo 3º, em que o ensino será ministrado por meio dos seguintes princípios:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II – Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III – Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV – Respeito à liberdade e apreço à tolerância;

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

- V – Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI – Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII – Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII – Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX – Garantia de padrão de qualidade;
- X – Valorização da experiência extraescolar;
- XI – Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
- XII – Consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013);
- XIII – garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018) (BRASIL, 2021b).

Pode-se compreender a gestão democrática como se materializa, quanto aos sistemas de ensino, na forma dos conselhos de educação, que reúnem competência técnica e representatividade dos diversos setores educacionais, além da adoção de formas de escolha de direção escolar que associe garantia de competência, compromisso com a proposta pedagógica emanada dos conselhos escolares, representatividade e liderança. Portanto, no âmbito dos estabelecimentos escolares por meio da formação de conselhos escolares dos quais participa também a comunidade.

### 2.2.1 – Os administradores da escola

A gestão escolar é constituída por uma equipe formada por profissionais responsáveis pela organização, orientação administrativa e pedagógica da escola. Diante a tantos e diferentes olhares, a gestão escolar tem sido assumida com cautela e conhecimento de causa por reconhecer que o exercício da função de gestor(a) escolar configura o centro de conflitos e desafios para se efetuar mudanças no espaço da escola, visto que nesse processo envolve dinamismo, profissionalismo e eficiência. Assim, segundo Maria Melo e Patricia Nichele (2020, p. 330):

Administrar democraticamente o espaço escolar exige que o foco do gestor seja as pessoas, atuando como mediador de discussões, despiando-se do papel de “chefe” e se colocando aberto ao diálogo,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

recebendo e analisando sugestões e críticas. Para que isso ocorra, torna-se necessário que o gestor escolar envolva as pessoas e oportunize a efetiva participação de todos os partícipes. Quando isso ocorre passa a existir uma relação de reciprocidade entre os membros da comunidade escolar, cada qual assumindo a responsabilidade pelo bem coletivo e pela consecução dos objetivos institucionais.

Contudo, podemos ressaltar que a gestão para ser democrática é necessário que o(a) gestor(a) esteja aberto(a) ao diálogo. Seja uma pessoa flexível, portadora de conhecimento, mediadora, ter paixão por educar, estar sempre ligada as tendências, comportar-se como eterna aprendiz, como também saber delegar funções, nunca deixar que o egoísmo faça parte do seu mundo de trabalho, além estabelecer metas para alcançar os objetivos desejados e ser o elo entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa no processo de gestão escolar. Nessa perspectiva, para construir uma gestão democrática na escola é necessário que haja diálogo e participação baseada em relações de cooperação, partilhamento de poder, respeito às diferenças e liberdade de expressão. Dessa forma garante-se a vivência de processos democráticos, a serem efetivados no cotidiano, buscando construção de projetos coletivos.

O artigo 15 da LDB/1996 (BRASIL, 2021b), que reforça a democratização do ensino e a participação dos envolvidos no processo escolar, também prevê a concessão de graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas. Nesse sentido vale lembrar que a democratização da educação não:

[...] se limita ao acesso à escola nem à gestão participativa, uma vez que a qualidade do ensino perpassa pela capacidade da escola em instrumentar a população, possibilitando-lhe perspectivas de elevação de padrões de vida, de realização pessoal e profissional e de participação social (FALSARELLA; MACHADO, 2020, p. 381).

Nessa perspectiva, a gestão deve ser entendida como uma grande evolução do ato de administrar, buscando sempre o trabalho coletivo e abolindo o trabalho individual. Nesse caso só há democratização se houver



participação e engajamento no processo de mudança e crescimento coletivo. Um deles é uma vivência e atuação maior dos conselhos escolares.

### 2.2.2 – Conselhos escolares

Benedito Borges (2008) destaca que, de acordo com a etimologia da palavra, o termo “conselho” vem do latim *consilium*, que vem do verbo *consilium, consulo/consulere*, significando “tanto ouvir alguém”, quanto “submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso”. Trata-se de verbo cujos significados pressupõem dois sentidos: ouvir e ser ouvido. Certamente, é do interesse da comunidade ter conhecimento do que se passa no interior de um órgão que tenha algum poder decisório sobre a vida social, principalmente no que se refere a instituição de Ensino que precisa dar a conhecer o ato e decisões que é de interesse dos participantes. Nesse caso entende-se que:

[...] promover a participação efetiva através do Conselho de Escola, não significa chamar os educadores que integram a escola e a comunidade externa para decidirem, ou o que é pior, somente concordarem com algo que já está imposto e definido, neste sentido, percebe-se que os Conselhos de Escola têm funcionado de maneira não condizente com o que está previsto nos planos legais, visto que na prática, tem ocorrido apenas uma participação representativa, isto é, os conselheiros vão às reuniões, apenas para assinarem ou concordarem com algo que já foi decidido pelo gestor (FRANÇA; GRIGOLETTO; PAULA, 2020, p. 118).

Portanto, para que exista atuação dos membros, é necessário que neste espaço ocorra a partilha do poder entre os dirigentes, professores, pais, funcionários, e principalmente, que se facilite o envolvimento de todos os sujeitos nas tomadas de decisões, como também é importante que os conselheiros tenham consciência de sua importância para que o processo democrático se efetive.

### 2.2.3 – Grêmios Estudantil

Plínio Figueiroa e Humberto Miranda (2021) refletem que as instituições educacionais devem estimular e favorecer a implementação e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

fortalecimento de grêmios estudantis como forma de desenvolvimento da cidadania e da autonomia dos estudantes e como espaço de participação estudantil na gestão escolar. Complementam (2021, p. 14) dizendo que:

O grêmio estudantil nos ambientes educacionais é importante e necessário espaço de aprendizagem, cidadania, convivência e responsabilidade por parte dos estudantes. Mesmo de forma tímida, é um espaço de lutas por direitos. Ainda que não seja bem compreendido e manipulado pelos adultos, é onde começam algumas indagações e, com isso, contribui para reafirmar a escola pública democrática.

Também, nesse sentido vale ressaltar que o grêmio estudantil é um espaço de promoção da participação dos educandos, no qual alunos organizam-se em entidades representativas com o objetivo de defender seus interesses educacionais, culturais, cívicos e sociais.

A Lei Federal nº 7.398/85 confere autonomia aos estudantes da educação básica para organizarem seus grêmios estudantis. [...] O ECA garante o direito à participação dos alunos em entidades estudantis, conferindo-lhes o exercício prático da cidadania ativa. Promover a participação dos educandos significa atestar para eles sua importância, e de certo é a oportunidade de ouvir aqueles que mais se interessam por seu futuro e sucesso acadêmico (SILVA, 2014, p. 26).

De acordo com o artigo 15 da LDB/1996 (BRASIL, 2021b), que reforça a democratização do ensino e a participação dos envolvidos no processo escolar, também prevê a concessão de graus progressivos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas.

Nessa perspectiva, a gestão deve ser entendida como uma grande evolução do ato de administrar, buscando sempre o trabalho coletivo e abolindo o trabalho individual. Nesse caso só há democratização se houver participação e engajamento no processo de mudança e crescimento coletivo.

### **2.2.4 – Projeto Político Pedagógico (PPP)**

A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional nº 9394/96 (BRASIL, 2021b), prevê no seu artigo 12, inciso I, que os estabelecimentos

de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica (artigos 12 e 13), plano de trabalho (artigo 13) e projeto pedagógico (artigo 13). Muitas vezes tais nomenclaturas têm provocado certa confusão em termos conceituais e operacionais por parte de muitos profissionais da educação. Campos (2021, p. 390), diz que o PPP deve:

[...] se constituir na referência norteadora de todos os âmbitos da ação educativa da escola e a sua elaboração exige a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar para ser expressão viva de um projeto coletivo. Para construir espaços participativos, produzir no coletivo um projeto que reconheça o que a escola é e que aponte o norte do que se propõe a ser, requer método, organização e sistematização.

Portanto para entender a importância do PPP se faz necessário a participação de todos da equipe diretiva, professores, pais, alunos e comunidade local, visto que todos são atores e sujeitos nesse processo de construção de uma gestão participativa e democrática, que busca por um padrão de qualidade do ensino e da educação oferecida na escola. Por esse motivo é importante que cada instituição escolar construa o seu projeto, levando em consideração suas características próprias, que também é definida pela diversidade, pelo desenvolvimento e pelas contradições.

### **2.2.5 – Eleição de diretores**

De acordo com o artigo 67 da Lei 9.394 (de 1996), também conhecida por Lei de Diretrizes de Base da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 2021b), o cargo de docência pode ser exercido por meio das diversas funções no interior da escola. Portanto, os docentes estão aptos para atuar em qualquer área da educação, incluindo diretores, coordenadores escolares entre outras. Esta lei ordinária ainda determina que a educação nacional se constitua a partir do princípio da gestão democrática. Assim podemos destacar que:

O direito à participação democrática é constitucional, o que fundamenta a liberdade de escolha, seja de votar ou não, em quem quiser, cabe ao indivíduo a escolha. Mas, a sua participação é de fundamental

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

importância para uma boa administração nas escolas públicas (CORREIA *et al*, 2015, p. 5).

Portanto, observa-se que na maioria das escolas públicas, especialmente na realidade de Beneditinos, os diretores são escolhidos por representantes político-partidários, tais como, vereadores, prefeitos, governadores, deputados e etc. Infelizmente, apesar de estar na lei que a gestão deve ser democrática e participativa, existe influência de políticos na realidade escolar. Isso não pode ser negado, porém, em alguns casos não impede que os diretores tomem suas decisões dentro do contexto escolar, mas muitos não permitem a vivência de uma gestão totalmente democrática.

Mas um dos caminhos para tornar esse processo democrático pode ser, justamente, as questões da participação e atuação dos conselhos escolares. Conheçamos essa experiência.

### **3 – Por dentro das práticas de gestão escolar que impactam no processo de ensino-aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito**

A pesquisa que se apresenta é de abordagem quanti-qualitativa, de natureza exploratória e com o objetivo de investigar as práticas da gestão escolar que impactaram no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito, em Beneditinos, mais especificamente sobre a atuação dos membros do Conselho Escolar na participação e na elaboração do projeto político pedagógico, como também nas tomadas de decisões que diz respeito ao processo de ensino e aprendizagem e na qualidade do ensino ofertado.

Por conta das questões restritivas da pandemia da COVID, enquanto esse trabalho era pensado e nos momentos da sua feitura, utilizou-se como instrumento para a coleta de dados entrevistas com todos os membros do Conselho Escolar da unidade de ensino. Por razões de eticidade foram realizadas aplicações de questionários, de maneira anônima, via plataforma *Google Forms*. O link do levantamento foram enviados individualmente, por meio de aplicativo de mensagens *Whatsapp*, no dia 14 de maio de 2021, contendo perguntas sobre função, tempo na função,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

classificação do trabalho do diretor em todos os sentidos, atuação do conselho escolar na instituição, sobre conhecer e ler o PPP e também sobre a atualização das funções e missões dos membros do Conselho.

Ao todo atingiu-se o universo censitário dos membros do conselho, total de uma dúzia de pessoas. Não houve resistência à colaboração em responder os questionários. Todos os membros mostraram-se receptivos e concordantes com a pesquisa.

A primeira questão da entrevista solicitava que os participantes informassem sobre a função que desempenha no conselho escolar. Dos entrevistados constatou-se que um terço (33%) são representantes dos funcionários, 16,7% de professores, 16,7% de alunos, 16,7% dos pais de alunos, 16,7% da direção. Um percentual bem relevante visto que o conselho é formado por dois representantes de cada segmento, sendo o de trabalhadores uma maior representação quantitativa.

Quando foi perguntado sobre o tempo de atuação como membro do conselho, 33,3% respondeu que está com menos de um ano de atuação, 33,3% com mais de cinco anos na missão e 25% com um ou dois anos e 8,4% de três a cinco anos. Dessa maneira implica dizer que estes que estão a menos tempo, fazem parte da atualização/renovação que é realizada a cada dois anos. Já os outros 33,3% que informaram que já estão a mais de meia década, fica entendido que os mesmos já permanecem a mais tempo e isso faz entender que eles gostam de representar a comunidade ou então permanecem por indicação da gestão.

Ao serem questionados sobre o trabalho da gestão, 75% classifica como excelente, 16,7% como bom e 8,3% regular. Percebe-se que o percentual maior indica a aceitação da gestão, ou seja, isso indica que desempenha com profissionalismo o cargo que ocupa, fazendo o melhor para atender a comunidade escolar.

Sobre o trabalho do Conselho Escolar, 50% consideram que o mesmo é excelente. O que intriga é que 41,7% considera bom e 8,3% regular. Entende-se que o percentual é muito alto no que se refere a atuação de órgão tão importante dentro de uma escola, pois se trata de um órgão deliberativo que preza pela transparência e pela qualidade do ensino.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Sobre a participação do conselho nas ações da escola, 91,7% responderam que sim, acham o conselho escolar participativo e 8,3% dizem que não. Conhecendo a realidade de muitos conselhos pode-se considerar que esse percentual de participação se refere de maneira mais específica com relação ao assinar papéis quando solicitado, ou então sobre a participação nas prestações de contas anualmente, mas nem sempre como agente articulador da gestão democrática que acompanha a aplicação de recurso, que discute as prioridades da instituição, participa das discussões, mobiliza, decide e acompanha a vida pedagógica da unidade de ensino.

Ao falar sobre a atuação do conselho, 91,7% disseram que é atuante e 8,3% não atuante. Entende-se que a gestão democrática está presente nessa instituição de ensino, pois só se atua democraticamente se houver participação dos envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

Quando perguntado sobre se o conselho a ajuda direção nos rumos positivos, 100% dos entrevistados responderam que sim. Isso faz-nos refletir sobre o tipo de gestão que o diretor transparece, ou seja, fica subentendido que é uma gestão democrática participativa, onde o gestor é aberto ao diálogo, que acolhe e escolhe muito bem quais os professores e funcionários que melhor se encaixam no perfil da escola, que é consciente dos objetivos que visam garantir ensino e da aprendizagem dos educandos.

Sobre contribuição do órgão nos rumos negativos da gestão: 75% dos disseram que sim e 25% não, ou seja, tanto positivamente como negativamente o conselho, quando solicitado, colabora com a gestão na resolução das situações e problemas relacionados à unidade de ensino.

A atuação do conselho no que se refere a ajudar a tornar a vida dos alunos e professores melhor, 100% dos entrevistados disseram que sim. Entende-se que esse percentual mostra que existe diálogo e uma boa convivência entre os participantes e, principalmente, há uma boa relação entre esses públicos.

Quando trata da relação do Conselho e dos funcionários: 91,7% afirmaram que sim e 8,3% disseram que não, dessa forma fica entendido que o espírito de colaboração e harmonia permanece entre os mesmos, facilitando a convivência e a evolução do trabalho.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Ao serem questionados sobre conhecer o Projeto Político Pedagógico, 75% afirmaram que sim e 25% não. Com esse resultado fica claro o interesse dos membros sobre o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola. Mas como são poucos os representantes para a grande responsabilidade, esse percentual deveria ser maior, porque é o PPP que norteia toda a vida da instituição de ensino, então é necessário conhecer e participar efetivamente.

Sobre ler o PPP 50% falaram que sim (lêem) e 50% que não (não lêem). Isso é um dado preocupante, pois não há como se inteirar de algo que não se conhece, e isso faz com que o representante siga a maioria, sem questionar ou mesmo entender o que de fato pode contribuir de forma positiva com a unidade de ensino.

Com relação a oportunidade de discutir e modificar o PPP da escola, 66,7% responderam que não e 33,3% sim. Nesse caso entende-se que há falta de incentivo ou interesse dos membros nessa discussão. E isso leva a crer que carece de mais participação, porque deve ser construído em regime de colaboração por todos que compõem a comunidade escolar.

Ao responderem sobre a mudança/atualização do PPP, 83,3% responderam que sim, 16,7% não. Nesse caso pode-se concluir que a proposta deve ser atualizada anualmente, visto que a clientela muda e as inovações aparecem, ou seja, o cenário e os personagens são outros.

Quando perguntados sobre como classificaria a gestão escolar e a participação: 91,7% consideram atuante, e 8,3% não atuante. O percentual maior indica que a gestão é transparente e que a tomada de decisões é coletiva, que tem autonomia e dinamismo necessários para o desenvolvimento positivo da instituição.

Sobre tornar o conselho atuante: 41,7% responderam que é preciso mais participação de todos e 25% disseram que precisa de mais reuniões; ao mesmo tempo 25% falaram que não precisam mudanças, 8,3% ouvir mais as partes. Implica dizer que, deve-se levar em consideração a maioria, que nesse caso seria de mais participação de todos os membros, pois além de representar um órgão tão importante no contexto da escola, é responsável pelo sucesso como também pelo fracasso na vida escolar dos educandos.

Quando questionados sobre o que a gestão da escola poderia fazer para melhorar a gestão escolar, os entrevistados apontaram como opção, promover cursos de formação para os conselheiros, professores e comunidade escolar, enfatizando sobre a real importância de cada membro no planejamento e no desenvolvimento das ações da escola; conscientizar a comunidade escolar a ser mais presente e participativa nas atividades escolares dos alunos. Nessa lógica percebeu-se que a gestão deve buscar meios de chamar a atenção dos seus participantes, pois se constatou que a maioria são carentes de informações, principalmente no que diz respeito a sua participação como membro do conselho escolar, como também nas tomadas de decisões referentes ao cotidiano escolar dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem.

O que podemos aferir com tudo isso? O que podemos aprender? Levar em conta e tirar de positivo não só para a realidade da Unidade Escolar São Benedito, mas também das outras unidades de ensino de Beneditinos? É o que vamos ver nas Considerações.

### **Considerações**

Os resultados coletados apontam que foi possível investigar as práticas da gestão escolar que impactaram no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem na Unidade Escolar São Benedito, em Beneditinos, na visão dos membros do Conselho Escolar. Com a pesquisa constatou-se que a gestão adota uma prática condizente com a gestão de democrática participativa, onde o gestor promove ação coletiva e organizada, favorecendo aos membros da comunidade escolar um trabalho em equipe, compartilhando responsabilidades, propondo melhorias aos educandos e vivenciando, ao menos pelo que foi visto na pesquisa prática, uma maior interação com o conselho. Levando em consideração os resultados obtidos, um dos aspectos que requer atenção é no que se refere a atuação e a participação dos membros do conselho escolar, onde sua grande maioria se declara presente, mas que na verdade não atua dando suporte a gestão da escola. Dessa forma foi concluído que a gestão escolar não pode reduzir-se apenas a uma concepção de administração, pois para



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

que essa organização seja efetivada, a mesma deve contemplar momentos administrativos, políticos e, sobretudo, pedagógicos. E é através da Gestão Democrática Participativa que todos esses momentos podem ser coordenados, reunidos e efetivados pelos profissionais que a compõe. Ou seja, casamos com as ideias apresentadas na parte 2, teórica, sobre a importância também da prática de se viver uma gestão escolar contemporânea e múltipla entre os diversos setores dos processos educacionais, notadamente representando momentos contemporâneos.

Outro ponto de destaque foi a questão da leitura ou acesso ao PPP. Percebeu-se que a metade dos membros do Conselho já leram o PPP da escola enquanto a outra metade não leu.

Ainda há uma necessidade de mobilização por parte da gestão escolar em promover momentos pautados no diálogo entre escola e pais, escola e funcionários, planejamentos participativos, centrado nas relações interpessoais dentro do espaço escolar que visem melhoria dos indicadores dos processos de ensino e aprendizagem, desenvolvendo uma convivência harmoniosa entre gestor e professor, nesse caso ainda falta envolver os demais servidores nesse clima de integração, de decisões participativas, de responsabilidade conjunta pela aprendizagem efetiva dos alunos.

Pode-se concluir que o PPP, além de ser democrático, é a identidade da instituição e deve considerar a realidade e as condições desiguais dos sujeitos envolvidos, que os mesmos percebam na educação uma possibilidade de pensar formas sociais menos excludentes, além de discutir e valorizar as diferenças, promover processos educativos inclusivos.

Nesse caso faz-se necessário um trabalho de aproximação entre escola e comunidade escolar com a criação de comissões mistas para tomada de decisões coletivas, onde terá representante da gestão, de pais, da comunidade, de alunos e funcionários da escola. Assim teremos resultados satisfatórios de todos, visando uma transformação social voltada para o processo de ensino-aprendizagem. Pois, só através da junção teoria e prática, é que há uma maior construção de pontos e metas objetivando assim uma gestão verdadeiramente democrática e participativa, em que todos os envolvidos se tornam sujeitos do processo.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A rede municipal de ensino de Beneditinos, mesmo tendo conhecimento sobre gestão democrática e seus princípios de acordo com a legislação educacional, nega-se a cumprir, e assim, realiza seu processo de escolha dos gestores escolares por indicação política contradizendo o princípio da gestão democrática participativa e tirando o direito da comunidade de escolher quem melhor poderá desempenhar uma boa educação para seus filhos. Favorece assim interesses partidários que se sobrepõem às necessidades e aos desejos da comunidade escolar que, sem participação efetiva, muitas vezes, tem de receber uma pessoa cuja trajetória se desconhece, tampouco os critérios que a conduziram à função. Essa alienação de professores, pais e alunos pode, se não tornar a gestão impraticável, ao menos iniciá-la de maneira forçosa. Portanto, a referida instituição de ensino pesquisada compõe sua equipe gestora através de indicação da gestão da rede, mas, mesmo assim, a instituição cumpre seu papel e atua democraticamente com toda a comunidade escolar visando sempre a participação de todos e todas.

Espera-se que essa pesquisa sirva de inspiração para implementação de modelos de gestão democrática participativa, de forma a garantir a todos através do diálogo igualitário o direito de participar ativamente. E também que seja inspiração para estudos de estudantes de graduação, pós-graduação, professores, gestores e toda a comunidade possibilitando a elas a oportunidade de construir aprendizagens cheias de sentido. Ela, após os trâmites de aprovação, será compartilhada entre os membros da escola e do Conselho Escolar.

### Referências

ALMENDRA, Rosimarie Casto Almeida. **Sobre a Escola São Benedito**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Carlos Alberto da Silva e Lidiane da Silva Segisnando em 04 de maio de 2021.

BORGES, Benedito. **Gestão democrática na escola pública**: perguntas e respostas. Maringá: Edição do Autor, 2008.

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 24.mai.2021(a).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

\_\_\_\_\_. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, nº 9394 de 26 de dezembro de 1996. Disponível em: <<https://bit.ly/3PqSGel>>. Acesso em: 25.mai.2021(b).

CAMPOS, Edineia Barros da Silva. **A construção do projeto político pedagógico da escola na perspectiva do orientador educacional**. São Paulo: Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 2, 2021, pp. 385-397.

CARVALHO, Rita de Cássia Gonçalves de. **As Transformações do Ensino no Brasil: análise das reformas**. Campinas: Revista História, Sociedade e Educação no Brasil, v.1, n.1, 2006, pp. 1-27.

CORREIA, Gracieli Marques; PEREIRA, Tatiana dos Santos; SANTOS, Mônica R. N. dos; SILVA, Felipe Emmanuel Vicente; SILVA, José Carlos dos Santos. **Processo democrático na escola: a eleição de diretores**. Arapiraca: Anais do I Congresso de Inovação Pedagógica em Arapiraca, 2015.

COSTA, Maria Deuzimar Sousa. **Sobre o Setor de lotação e Gestão de Pessoas da secretaria municipal de Educação de Beneditinos, Piauí**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Carlos Alberto da Silva e Lidiane da Silva Segisnando em 02 de maio de 2021.

FALSARELLA, Ana Maria; MACHADO, Eulália Nazaré Cardoso. **Nova gestão pública, educação e gestão escolar**. Araraquara: RPGE – Revista Online de Política e Gestão Educacional, v. 24, n. 2, 2020, pp. 372-389.

FIGUEIRÔA, Plínio Xavier de; MIRANDA, Humberto da Silva. **Adolescentes-Jovens e o Grêmio estudantil na escola pública: questões sobre participação**. Porto Alegre: Cadernos de Aplicação, v. 34, n. 1, 2021, pp. 1-28.

FRANÇA, Fernanda Cristina da Silva; GRIGOLETTO, Larissa Kutacho; PAULA, Lucélia Maria de. **Conselho escolar e as questões da democracia representativa e participativa**. São Carlos: Cadernos da Pedagogia, v. 14, n. 27, 2020, pp. 110-121.

GALISTEU, Renata Boiatti Migliorança. **Gestão na Educação Infantil: fazeres e saberes de diretoras de pré-escolas**. São José do Rio Preto: Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ensino e Processos Formativos da Universidade Estadual Paulista, 2019.

IDEB – ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO BÁSICO DA EDUCAÇÃO. **Resultado do IDEB das escolas de Beneditinos**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 01.jun.2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LIMA, Márcia Aparecida Colber de. **A formação continuada de gestores da educação infantil**: possibilidades e limites do programa de formação a rede em rede – a formação continuada na educação infantil. Guarulhos: Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de São Paulo, 2016.

MELLO, Maria Aparecida da Silva; NICHELE, Patricia. **Gestão escolar na perspectiva da educação democrático-participativa e a função social da escola**. Criciúma: Revista Saberes Pedagógicos, v. 4 , n. 3, 2020, pp. 323-342.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Educação infantil**. Disponível em: <<https://bit.ly/3Lo3lhH>>. Acesso em: 21.mai.2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS. **Decreto de lei Municipal – Resolução nº 18/2001**, de 19 de Novembro de 2001.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Projeto Político Pedagógico da Escola São Benedito**. Beneditinos: Escola São Benedito, 2012.

SILVA, Francisco das Chagas. **Sobre a Escola São Benedito**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Carlos Alberto da Silva e Lidiane da Silva Segisnando em 02 de maio de 2021.

SILVA, Michele Pereira da. **Participação da comunidade escolar na gestão democrática**: os mecanismos de participação. Brasília: Monografia apresentada à Especialização em Gestão Escolar da Universidade de Brasília, 2014.

SOUSA, Pedro Arcanjo de. **Sobre a Escola São Benedito**. Entrevista via *Whatsapp* concedida a Carlos Alberto da Silva e Lidiane da Silva Segisnando em 03 de maio de 2021.

# CAPÍTULO 6

## Os desafios da gestão na inclusão escolar de alunos com necessidades especiais no contexto na pandemia

Cristiane Barbosa Pereira

Fabiane Barbosa Pereira de Freitas

Edilma Mendes Rodrigues Gonçalves

### Introdução

A inclusão escolar é desafio em todas as esferas da educação. Apesar de ser exigência legal, muito há o que se fazer para garantir o direito educacional a crianças, jovens, adolescentes e adultos. A escola é um ambiente em que os princípios da igualdade e equidade devem se materializar e todos os sujeitos devem aprender com capacidades de desenvolver as mesmas habilidades de formação humana integral. Em situações normais isso já é bem difícil, pois os contextos são muitos adversos do ponto de vista biológico, cultural e agora intensifica-se com uma crise sanitária e saúde pública.

Desse modo, gerir uma escola, seja no âmbito administrativo ou pedagógico, requer um olhar especial sobre todos os recursos para que haja inclusão em vários níveis. Isso requer capacidade de gestão para racionalizar recursos de modo a ampliar os espaços e metodologias que garantam aos estudantes acesso, permanência e sucesso escolar, independentemente da localização escolar ou público alvo atendido. A garantia ao direito educacional tem várias frentes. Uma é de crianças e

adolescentes com necessidades especiais de aprendizagem. Muitos são aqueles que não conseguem aprender o básico em leitura e matemática. As avaliações externas nacionais e estaduais apresentam tais visibilidades, apontando grandes lacunas ou deficiências de aprendizagens de grande parte dos alunos da educação básica.

Tais desafios tem se intensificado com a chegada da pandemia. Segundo a Organização da Saúde (OMS) pandemia é uma disseminação mundial de uma doença, e nesse caso se trata da COVID-19. Por conta dessa enfermidade, com alto teor de contaminação, as escolas foram fechadas e atividades não presenciais de caráter emergencial foram autorizadas pelo governo. Essas reflexões também são destacadas por Gabriel Alves (2020) sobre os reflexos da pandemia e a gestão escolar. Isto posto, surgiram diversos questionamentos, destacando: como garantir aprendizagem em contextos tão inseguros, para uma comunidade tão vulnerável como as pessoas com necessidades especiais? É possível planejar formas de atendimento e garantia do direito educacional que diminua as desigualdades de acesso ao ensino no período da pandemia?

A pesquisa foi motivada a partir de experiências das pesquisadoras em contextos de sala de aula e por vivenciar esforços da gestão escolar em atender crianças, adolescentes, jovens e adultos com necessidade especiais, no período da pandemia de COVID. Pois compreendemos que o insucesso escolar possui vários fatores, mas um dos que desafia a gestão escolar é relacionado aos problemas de aprendizagem específicos acerca às necessidades especiais de aluno.

Desse modo, esta pesquisa apresenta contextos possíveis de superação da exclusão escolar e vislumbrar formas de melhoria por meio de práticas de gestão escolar, a seguinte problemática: quais os desafios da gestão escolar na inclusão de alunos com necessidades especiais em tempos excepcionais de atividades não presenciais?

Tem como objetivo geral analisar os desafios da gestão escolar na inclusão de alunos com necessidades especiais em tempos excepcionais de atividades não presenciais. Para tanto foram delimitados os seguintes objetivos específicos: descrever práticas exitosas da gestão escolar no

período de atividades educacionais não presenciais; caracterizar as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no processo de inclusão do aluno com necessidades especiais no ensino remoto; analisar os planos de contingência das escolas no contexto da pandemia.

A pesquisa se caracterizou como qualitativa descritiva, com base em questionários aplicados com gestores escolares e, ainda, uma análise dos planos de contingência das escolas no contexto da pandemia, a fim de visualizar as práticas exitosas, bem como os desafios dos gestores para superarem a crise com os estudantes com necessidades especiais.

O texto apresenta três abordagens. A primeira remete aos desafios da gestão escolar no século XXI para atender pautas da legislação para garantir o direito educacional para estudantes com necessidades especiais. A segunda faz revisão na base legal sobre inclusão escolar. A terceira sinaliza experiências exitosas e desafios para garantir direito ao acesso e permanência de grupos vulneráveis, notadamente aqueles que não conseguem aprender por questões de fatores de ordem patológicas. A complexidade em discutir inclusão escolar é notória, principalmente no que diz respeito à gestão escolar. Muito se tem debatido a estrutura da sala de aula enquanto espaço de inclusão. Observa-se uma dificuldade em apresentar os desafios dos gestores, quanto a garantia desses direitos. Pretende-se com a presente produção apresentar reflexões, que ajudem na tomada de decisões e ao mesmo tempo como suporte para apontar saídas para resolução de problemas tão graves na educação brasileira como a desigualdade educacional e a ausência de políticas públicas de formação de gestores escolares para atendimento à estudantes com necessidades especiais.

### **1 – Um debate necessário: Inclusão escolar e pandemia**

O ano de 2020 trouxe grandes desafios para o mundo e especialmente para a Educação. Por conta da pandemia do corona vírus, as atividades presenciais em instituições escolares foram suspensas como medida de contenção do vírus. Esse contexto de suspensão de aulas, isolamento social trouxe efeitos catastróficos para a educação.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O resultado de pesquisa da Fundação Carlos Chagas em parceria com a UNESCO (2021) diz que 81,9% dos alunos da Educação Básica deixaram de frequentar a escola e que as famílias passaram a receber as orientações dos professores para efetivação das atividades. A pesquisa ainda revela que 60% das famílias da Educação Infantil e 65% das famílias do Ensino Fundamental começaram a ser preparadas para subsidiar a execução de atividades escolares em contexto de escolas fechadas.

Nisso, as discussões em torno da inclusão escolar no Brasil são necessárias. Somos um país excludente e ainda não pode celebrar a universalização da educação em todas as etapas e modalidade de ensino. A Unicef (2021), em parceria com o CENPEC (Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária), divulgou que entre 2019 e 2020, o percentual de crianças e adolescentes entre 6 a 17 anos fora da escola era praticamente o dobro em comparação aos dois anos anteriores. A amostra revela quem em 2019 esse número era de 2% e que em 2020 chegou a 3,8%. Quando nos referimos à aprendizagem ou proficiência, os dados não são diferentes. A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), revela (EXAME, 2021) que o país tem o segundo maior número de estudantes com baixa performance em matemática básica, ciências e leitura. Segundo esse estudo 12,9 milhões de estudantes com 15 anos ou mais não tem capacidades básicas essenciais em matemática e ciências. As avaliações externas (IDEB, 2019) apresentam melhorias, mas não o suficiente para falar em universalização da aprendizagem, pois no 5º ano do Ensino Fundamental a proficiência em Língua Portuguesa atingiu pouco mais que 209 em um limite de 350 e em Matemática pouco mais de 225 em um limite de 425. No Ensino Fundamental anos finais a proficiência em Língua Portuguesa chega a pouco mais de 255 em um limite de 373 e em Matemática pouco mais de 257 em um limite de 425.

A proficiência mede a aprendizagem dos alunos ou a capacidade de mobilizar uma série de conhecimentos para resolução de situações e problemas com uso da leitura, da Matemática e outras formas de interpretação do mundo. Nessa categoria apresentamos o conceito de aprendizagem de Alexandra Anache (2011, p. 110) que a compreende:



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

[...] como um processo interativo em que convergem, em toda a sua riqueza as diferentes formas de subjetividade social. Nesse sentido, é imprescindível que haja diversas formas de interação tanto do ponto de vista grupal (entre pessoas), como individual (Ambiente).

Quando a questão se refere ao atendimento às crianças com deficiência ou com necessidades especiais de aprendizagens a situação é ainda mais preocupante. Alexandra Anache (2011) continua refletindo que os alunos que apresentam dificuldades para aprender e os alunos com deficiência constituem em constante desafio para os educadores. Mesmo com grandes avanços das diferentes políticas públicas e as estratégias de inclusão, ainda há muitas lacunas que devem ser consideradas.

Em 2018, o INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira) revelou, por meio dos dados do Censo Escolar (IDEB, 2021), que houve um aumento de 33,2% no número de alunos com alguma necessidade especial matriculados no Ensino Fundamental. Na Educação Infantil esses números são de 11,1% nos intervalos entre 2014 a 2018. O acesso é sinal de quebra de paradigma na inclusão escolar, pois vislumbra-se mais gestores engajados na inclusão e mais estudantes em possibilidades de aprendizagem.

Sobre a mudança nesse modelo, o fato de crianças com deficiências e com necessidades especiais de aprendizagem estarem presentes em salas comuns da escola regular assevera que ainda existem diretores, professores e pais que apresentam certa “ignorância” em aceitar que o perfil dos alunos mudou e que as crianças e adolescentes de hoje não são mais os mesmos que tiveram acesso à escola do passado. Brota, ainda de forma disfarçada, o preconceito, observado nos casos das diversas deficiências e também em relação as dificuldades de aprendizagem.

Essa realidade tornou-se mais desafiadora com o advento da pandemia da COVID-19, fato que suspendeu as aulas e a substituiu por atividades não presenciais com ou sem auxílio da tecnologia.

O atual cenário é desafiador e exigiu rápidas e inéditas reações de políticos e gestores públicos em relação a educação. Segundo nota técnica do Movimento Todos pela Educação (2021), quase 90% dos estudantes no

mundo foram impactados pelo fechamento provisório de unidades escolares. No Brasil 100% das escolas tiveram aulas suspensas e medidas excepcionais de superação da distância física escola e família se tornaram imprescindível como a substituição de aulas por atividades não presenciais como o objetivo de mitigar as desigualdades e os efeitos negativos que a ausência do professor ou qualquer outro tipo de interação ocasionou na vida de discentes, profissionais e famílias.

### 1.1 – O perfil do gestor escolar frente à pandemia

O contexto da pandemia exige gestores equilibrados em todas as áreas. Em educação não é diferente, pois praticamente esses sujeitos foram os únicos que permaneceram na estrutura física da escola gerenciando o fluxo de informações, a dinâmica de comunicação entre escola e família e as diferentes crises provenientes do período, inclusive as de caráter emocional.

Um público que tem sofrido em acompanhar o fluxo de informações durante a pandemia e, por conseguinte, a interação com o professorado, são os alunos com deficiência e com necessidades de aprendizagem. Não se pretende elencar aqui as dificuldades de ordem cognitivas, mas de acesso e permanência desses estudantes, por meio de atividades remotas. Qual tem sido as adaptações e flexibilizações necessárias para manter esse público de estudante vinculado? Há aprendizagem nesse formato? Albertina Martinez e Maria Tacca (2011, p. 70) dizem que a superação das dificuldades de aprendizagem “serão analisadas por meio da identificação do movimento da subjetividade envolvido no processo ensino-aprendizagem”. Há quem diga que esse processo não pode acontecer de forma distante, mas necessita da interação e ambiente escolar. As autoras (*op. cit.*) ratificam que o desenvolvimento de habilidades de aprendizagem se faz por meio de processo recursivo e sistêmico, sendo preciso que ocorra situações pedagógicas que impactem na constituição subjetiva do aprendiz. Nesse sentido não se trata de qualquer aprendizagem, mas da aprendizagem escolar. Esta acontece na sua complexidade da formação integral do sujeito.

Em se tratando da aprendizagem dos estudantes com deficiência e com necessidades especiais, o formato não presencial é muito prejudicial.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Francisco Lobo Neto (2006) afirma que pelo ensino que se mostra a maior parte do tempo numa tela virtual, muitas pessoas que almejam um maior contato com alunos e professores podem se sentir encolhidas em um ensino “EaD” (à distância); isso pode causar desestímulo, abandono e por vezes, sensação de solidão. Frente a essas dimensões, o gestor escolar participa ativamente do processo, pois atua enquanto formador de professores e gerenciador administrativo dos recursos. Dentre tantos problemas, destaca-se alguns em especial no que concerne ao atendimento de crianças com deficiência ou com necessidades especiais de aprendizagem como:

- a)** ausência de professores físicos nas instituições escolares;
- b)** dificuldade no abastecimento dos estoques de materiais pedagógicos, disponibilização de alimentação escolar;
- c)** falta de cuidadores específicos de acompanhamento pedagógico;
- d)** dificuldades no atendimento às exigências da legislação do ensino em relação ao cumprimento do calendário escolar;
- e)** dificuldades no uso de estratégias didáticas – pedagógicas diferentes das usuais.

Com tantas frentes das quais o gestor precisa atuar, qual deve ser a ideal daqueles que são escolhidos pela comunidade escolar para gerenciar a escola? Segundo Heloísa Lück (2009, p. 15), o profissional da gestão tem vários perfis, destacando-se aqui pela natureza do trabalho.

Define, atualiza e implementa padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município; promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

Há uma natureza inerente da gestão ligada a aprendizagem dos alunos de caráter social. Para tanto é necessário liderar processos de gerência dos recursos, processos e pessoas para implementar a qualidade e equidade da Educação. Como colocar isso em prática em tempos de crise

sanitária, de fechamento da escola? A primeira reflexão emerge da própria natureza da pessoa humana. O gestor é um sujeito vulnerável ao vírus, inserido em contexto desolador em que emoções como ansiedade, tristeza e solidão se afloram. Com uma diferença: continua presente na escola e com uma carga horária muito maior em nome da aprendizagem dos estudantes e em especial daqueles que apresentam maiores dificuldades.

A escola nesse panorama é espaço para superação de dificuldades e projeta um futuro para todo alunado, principalmente os mais vulneráveis, como ratifica Heloísa Lück (2009, p. 16), em “novos desafios e exigências são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los”. A escola passará por mais um desafio e projetará quais perfis de gestores lidaram com esses desafios de forma mais eficaz.

### **1.2 – Inclusão escolar: as barreiras para estarem presentes**

Com a suspensão das aulas, abre-se um debate: que instrumentos serão necessários para comprovar ou garantir que os alunos participem ou continuem vinculados à escola? Não é fácil para nenhuma rede garantir esse direito, pois presença é algo factível, visível, de interação. O que será prioritário: saúde ou aprendizagem? Como a discussão se refere às crianças com deficiência e necessidades especiais de aprendizagem, é necessário que se estabeleça uma preocupação com a saúde mental e física já tão afetada e frágil, nesse público. Para apoiar essas discussões, nesse novo cenário Teris Cheung *et al* (2020, p. 228-229) sugerem que três fatores principais sejam considerados ao desenvolver estratégias de saúde mental:

equipes multidisciplinares de saúde mental (incluindo psiquiatras, enfermeiros psiquiátricos, psicólogos clínicos e outros profissionais da área); comunicação clara envolvendo atualizações regulares e precisas sobre a Covid; estabelecimento de serviços seguros de aconselhamento psicológico (por exemplo, via dispositivos ou aplicativos eletrônicos).

Apesar de essas medidas serem comuns para todos os estudantes e família, compreende-se para essa discussão que a população mais

vulnerável é a mais necessitada. Há barreiras de exclusão que são naturais e precisam de um olhar atento. As equipes multiprofissionais, a intersetorialidade, os serviços de comunicação e atendimentos específicos são sinais de acompanhamento pedagógico que asseguram aprendizagem dos alunos com necessidades especiais e com deficiência. Isso é necessário pelo fato dessas necessidades de aprendizagem não serem universais, pois trata-se de especificidades que na pandemia se intensificaram.

E essa aprendizagem escolar abrange um conjunto de fatores que são distintos a cada sujeito. O gestor escolar que mais conseguiu se aproximar de seu público foi aquele que se abriu, ou melhor, abriu as escolas para essa nova realidade. No período da pandemia, focar nas dificuldades foi o discurso mais natural ouvido na escola. No entanto alguns gestores escolares se atentaram na aprendizagem dos alunos e reinventaram formas de transformar o ambiente familiar em instrumento para inclusão. Nesses contextos muitos cuidados foram necessários e a oferta se tornou mais delicada. De acordo com Félix Kesller (2021, p. 4) manter atividades familiares e de lazer (jogos) ajuda a explicar:

[...] o fenômeno em linguagem clara e acessível; manter a rotina (na medida do possível), estar disponível para responder a quaisquer perguntas e entender que, nesses momentos, as crianças podem estar mais irritadas, sensíveis, exigentes e regressivas (por exemplo, urinar na cama). É importante não as culpar por esses comportamentos: usar uma abordagem gentil e tranquilizadora. Ensiná-las a expressar seus sentimentos, como o medo, de uma maneira positiva. Controlar a quantidade de informações a que estão expostos, para que não fiquem ainda mais assustados. Em caso de quarentena, ser criativo, inventando jogos (principalmente envolvendo atividades físicas) para evitar o tédio.

Com efeito, se tomada todas as medidas de segurança e planejamento do professor, acompanhado com os investimentos necessários, é possível celebrar aprendizagem, mesmo nas condições mais adversas. Em Beneditinos a aprendizagem foi pensada como direito indissociável dos sujeitos matriculados na rede. Planos de contingência e ação para o período de excepcionalidade previram adaptação e flexibilização

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

curricular para alunos com deficiência e com necessidades especiais, mediada por profissional específico, denominado nesses documentos de cuidador específico, além de psicopedagogo da Secretaria Municipal de Educação. Esse documento apresentou de forma clara e sucinta o planejamento para manter as atividades não presenciais domiciliares e se caracterizou por seu de natureza política e que objetiva a proteção social e defesa civil, como destacado em Celepar (2009). Consideramos para análise o trecho dos documentos escolares:

As crianças com deficiência e com necessidades especiais deverão ser mantidas em salas regulares. Que seja garantida em atividades processos de adaptações e flexibilização curricular de modo a garantir a equidade dos processos. As adaptações e flexibilização deverão atender as especificidades de cada estudante com apoio de um cuidador de sala e psicopedagogo (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2020, p. 4).

Há preocupação inerente com a inclusão escolar nesses planos. Há evidências de atendimento personalizado a esse público vulnerável e garantia legal de apoio por meio de recursos humanos específicos. O cuidador é legitimado pela Política Nacional de Inclusão, parágrafo 2º:

Quando necessário para promover o atendimento educacional na escola regular, e em função das necessidades específicas do aluno, será assegurado ao educando portador de necessidades especiais a presença de cuidador no estabelecimento de ensino, para atendimento das suas necessidades pessoais (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021).

Na análise e discussão de dados veremos qual papel exercido por esses sujeitos a partir das vozes dos gestores escolares.

### **2 – Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa é do tipo descritiva, com abordagem qualitativa. Não há uma preocupação com medidas, quantificações ou técnicas estatísticas de qualquer natureza. Busca-se compreender, com base em dados

qualificáveis, a realidade de determinados fenômenos, a partir da percepção dos diversos atores sociais, como destaca Antônio Carlos Gil (2010).

Tem como ponto de partida a investigação em torno dos desafios dos gestores escolares frente a garantia do direito à aprendizagem das crianças com deficiência e com necessidades especiais. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo fazer análise do perfil do gestor escolar frente a pandemia e de que forma enfrentaram os principais desafios para garantir aprendizagem em tempos de crise para uma população tão vulnerável e possibilitar a inclusão escolar. Inicialmente houve uma revisitação aos planos de contingência escolar para o período de pandemia. Nesse momento da pesquisa foi importante visualizar informações do tipo: quais estratégias foram utilizadas para continuar ofertando educação para os estudantes? Qual o papel do professor, quanto esse tipo de mediação? Qual o papel da família, enquanto instituição parceira desse processo de educação remota? E qual o espaço do estudante com deficiência e necessidades especiais no plano de contingência?

Por questões de recorte espacial, foram observados quatro planos escolares. Depois enviou-se questionários para quatro gestores de escolas públicas com questões norteadora a respeito dos seus desafios frente a aprendizagem de crianças com deficiência e com necessidades especiais. A opção por questionário se deve ao fato deste ser feito em formulário eletrônico e não ter contato físico, principalmente por conta da pandemia.

Desse modo, Lakatos e Marconi (2003, p. 201) definem questionário como sendo “[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Sendo assim, a partir dos questionários será possível analisar os discursos dos gestores e realizar interpretações e análise dos resultados que serão sistematizados de acordo com as vozes dos sujeitos e interpretação das autoras. Os participantes da pesquisa foram nomeados para efeitos de análise de G1, G2, G3 e G4. A letra G é a referência para palavra gestor.

Na análise e discussão de dados as unidades que disponibilizaram os planos de contingência não serão nomeadas na presente pesquisa e os

dados verificados, serviram para parâmetros de análise dos questionários. Os dados foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo, de Bardin (2016): pré-análise, análise do material (codificação e categorização da informação), tratamento dos resultados, inferência e interpretação. E todos os envolvidos na pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), de acordo com o estabelecido pelas autoras para uso das informações prestadas sem identificação nominal no texto.

### 3 – Análise e discussão dos resultados

Após analisar os planos de continências em caráter excepcional produzido pelas escolas em virtude do fechamento dos estabelecimentos, verificou-se certo padrão, quanto ao texto. Há uma proposta da Secretaria Municipal de Educação e esta é praticamente seguida sem alterações. A respeito dos alunos com deficiência ou com necessidades especiais, há a previsão desse alunado contar com apoio específico de profissionais para adaptações de atividades e produção de comunicação específica por meio de recursos disponíveis como grupos de *WhatsApp*, Facebook, ligações telefônicas dentre outros. Essa evidência fica clara em trechos como:

Estudantes com deficiência e necessidades especiais deverão participar das interações nas mesmas situações dos demais alunos, porém deverão ser disponibilizadas adaptações curriculares ou flexibilização de acordo com a necessidade do aluno. Deverão priorizar a qualidade das devolutivas, não usando o erro para classificar o aluno, mas emancipá-lo dentro de suas potencialidades (SEB, 2020).

Esse texto é uma das poucas passagens dentro das propostas para o ensino remoto que se refere ao público estudado. Três direções ficam nítidas na narração do texto: adaptação, flexibilização e qualificação do erro. Segundo a Política Nacional para Educação Básica, essas adaptações são:

Modificações que são necessárias realizar em diversos elementos do básico para adequar as diferentes situações, grupos e pessoas para as quais se aplica. As adaptações curriculares são intrínsecas ao novo conceito de currículo. De fato, um currículo deve contar com adaptações



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

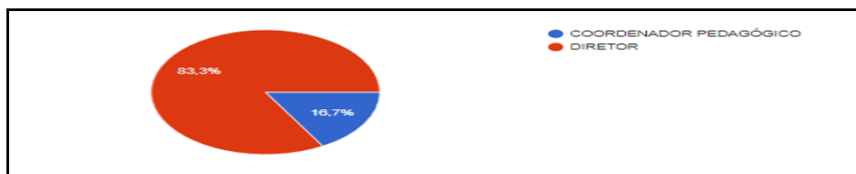
para atender à diversidade das salas de aula, dos alunos (LANDIVÁR *apud* PARANÁ, 2006, p. 50).

Adaptar o currículo é, nesse sentido, fazê-lo de acordo com a realidade e necessidades das diversidades. Não se trata de empobrecê-lo, torná-lo mais fácil, mas possibilitar que ele se torne acessível. Na prática isso é muito complexo, e não se concebe um professor de sala comum adaptar currículo, por exemplo para quatro especificidades. Então, muitas vezes, há a flexibilização. Segundo Rosalba Garcia (2007, p. 16):

considerada fundamental para o processo de inclusão educativa e devendo ser pensada a partir do grupo de alunos e a diversidade que o compõe e não para alguns alunos isoladamente; importante para viabilizar o processo de inclusão, a partir de “adequações curriculares [...] pensadas a partir do contexto grupal em que se insere determinado aluno [...]”. As adaptações curriculares devem ser pensadas a partir de cada situação particular e não como propostas universais, válidas para qualquer contexto escolar.

A flexibilização curricular é a mais aceita em período de pandemia, já que os docentes têm a oportunidade de racionalizar o tempo e planejar atividades que atendam grupos maiores de alunos. Neste sentido, vamos analisar as vozes dos gestores e comparar as propostas dos planos de contingência para inclusão escolar em tempos de pandemia e até onde os desafios para esse grupo foram enfrentados nesse tempo tão difícil. As vozes foram sistematizadas via questões e respostas. Após as respostas manifestadas pelos gestores 01, 02, 03, 04, há as discussões sobre os resultados a luz dos aportes teóricos selecionados para essa discussão.

**GRÁFICO 1 – PERFIL DOS GESTORES ENTREVISTADOS**



FONTE: GOOGLE FORMS, 2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A maioria das respostas foi enviada por gestores administrativos. Verifica-se que esse gestor se responsabiliza pela maior parte dos fluxos de informações na escola. Diante das demandas, mesmo que essas sejam estritamente pedagógicas, o diretor é o que mais protagoniza as resoluções e tomadas de decisões. Mesmo assim, o gestor pedagógico tem uma importância muito grande no tocante a orientação e monitoramento da aprendizagem dos estudantes e, às vezes, tem até mais competência ao lidar com tal demanda. Nesse caso, teremos uma voz mais administrativa que pedagógica nos dados fornecidos.

Para Souza (2006, p. 129) “a gestão escolar, por sua natureza política, funde-se entre gestão e poder”. Há naturalmente uma relação hierárquica de poder entre coordenação pedagógica e gestão administrativa. Isso se deve ao fato da cultura do diretor representar centralidade de poder.

No contexto pesquisado, tanto o diretor administrativo, como o pedagógico são indicações políticas, mas apenas a gestão administrativa é cargo constituído. A coordenação pedagógica é exercida por professor designado, justificando-se, portanto, essa centralidade de poder nas decisões no diretor escolar.

Em seguida, apresenta-se um panorama geral da experiência em tempo de serviço dos gestores escolares no Quadro 01. Essa informação será importante para verificarmos a trajetória e as experiências que cada gestor tem no âmbito da escola.

**QUADRO 1: TEMPO DE RESPONDENTES NA GESTÃO DA ESCOLA**

<b>GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>TEMPO DE GESTÃO</b>
<b>Gestor 01</b>	<b>02 anos</b>
<b>Gestor 02</b>	<b>18 anos</b>
<b>Gestor 03</b>	<b>05 anos</b>
<b>Gestor 04</b>	<b>05 anos</b>

**FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS, 2021.**

O tempo de experiência dos gestores entrevistados é bem variado. A ideia é permitir o acesso a diversos discursos e narrações. Pois, é possível observar que há alguns gerenciam escolas há mais de uma década; outros

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

estão praticamente no início da trajetória. Compreendemos que o tempo de gestão na escola não será impedimento para as nossas análises, pois o nosso interesse é compreender os desafios da gestão escolar na inclusão de alunos com necessidades especiais em tempos excepcionais de atividades não presenciais, que teve início no ano de 2020 com a pandemia. Neste caso, os gestores precisaram reinventar suas formas de gerir uma escola, de maneira democrática, levando em consideração a realidade econômica e social de muitos estudantes e professores, principalmente, dos alunos com necessidades educativas especiais.

Para uma melhor compreensão de como os gestores organizaram os trabalhos de forma remota, organizamos no Quadro 2, a quantidade de alunos com necessidades especiais por escola.

**QUADRO 2: QUANTIDADE DE CRIANÇAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS DE APRENDIZAGEM EM CADA ESCOLA**

<b>GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>CRIANÇAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS</b>
<b>Gestor 01</b>	<b>11</b>
<b>Gestor 02</b>	<b>03</b>
<b>Gestor 03</b>	<b>02</b>
<b>Gestor 04</b>	<b>04</b>

**FONTE: ELABORADO PELAS AUTORAS, 2021.**

Quando questionados sobre a existência de crianças com necessidades especiais de aprendizagem, todos os gestores confirmam quantitativos, ou seja, 100% das unidades pesquisadas há crianças que apresentam ou deficiência ou necessidade de aprendizagem. A informação revela a superação de um desafio, o acesso à escola. Nesse sentido, cabe a reflexão: que tipo de acesso? Há pensagem ou apenas a matrícula? Por conta da existência de matrículas com essa demanda as escolas são contempladas com o PDDE acessível. O Programa Escola Acessível é uma medida estruturante para a consolidação de um sistema educacional inclusivo. Disponibiliza recursos, por meio do PDDE, para ações de acessibilidade nas escolas públicas, promovendo acesso e participação de pessoas com deficiência nos ambientes escolares. O objetivo do Programa

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

(PIAUÍ, 2019) é promover condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos e pedagógicos e à comunicação e informação nas escolas públicas de ensino regular. Políticas públicas, como essa são essenciais para que gestores escolares consigam inserir as crianças com deficiência e necessidades de aprendizagem de forma qualitativa de modo a assegurar a permanência e o sucesso escolar por meio do gerenciamento de recursos e serviços. Além dessas políticas que já fazem parte do cotidiano da gestão, que outros incentivos foram possíveis, na pandemia?

*Gestor 01:* Além das políticas públicas de inclusão previstas em lei órgãos, nossa escola desenvolve ações para inclusão e permanência dessas crianças.

*Gestor 02:* Antes da pandemia, os alunos tinham auxílio de um cuidador.

*Gestor 03:* Cada criança especial conta com um cuidador que ajuda os mesmos nas atividades físicas e pedagógicas.

*Gestor 04:* Uma sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado) que atendia alunos da rede municipal do Ensino Fundamental I, no contra turno em que o aluno estudava, e ainda, possuíam cuidadores nas aulas de ensino regular que auxiliavam aos alunos nas atividades pedagógicas da escola.

O *Gestor 01* faz menção às políticas de inclusão que já existe no país por força da Política Nacional de Inclusão, no entanto não é muito específico quanto as ações realizadas, apesar de enfatizar que elas e que objetivam a permanência na escola. O *Gestor 02* não faz referência a ações durante o período da pandemia, já que se recorda apenas da existência dos cuidadores antes da pandemia. Observa-se que algumas ações de inclusão que eram possíveis antes da crise não conseguiram ser implementadas nas atividades não presenciais. O *Gestor 03* confirma existência dos cuidadores na unidade, inclusive, afirmando o objetivo da estratégia, que é suporte da execução de tarefas físicas e online. O interessante é pontar que há uma discordância entre dois gestores da mesma rede, o que evidencia que alguns fatores não revelados na pesquisa confirmam que algumas políticas públicas não foram objetos de todas as escolas, pois esta, mesmo com demanda matriculada. Essa afirmação é ratificada na resposta do *Gestor 04*

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

que afirma que foi contemplado com uma sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado) e cuidadores, mas que estes não atuaram na presente crise, já que as respostas do gestor estão em tempo passado.

O Quadro 02 revela grandes desafios para os gestores, frente a pandemia em relação a inclusão de crianças com deficiência ou com necessidades especiais. Pois os recursos existentes para o atendimento desse público em tempos normais são os mesmos no período de pandemia. Não há cuidadores em atividades domiciliares e as salas de AEE foram fechadas a exemplo de qualquer outro atendimento presencial. Nos planos de contingência das escolas analisadas não há menção a existência ou orientações para sala de atendimento especializado, apenas de cuidadores e psicopedagogo. Quanto ao uso de materiais e estratégias na pandemia para fazer a educação chegar até a casa de crianças com deficiência e com necessidades especiais os gestores deixaram os seguintes registros:

*Gestor 01:* Atividades impressas; textos explicativos, busca ativa e conversas com os pais.

*Gestor 02:* As crianças estão recebendo atividades para responderem em casa, porém contam com o auxílio de aulas remotas via *Whatsapp*.

*Gestor 03:* Utilizando meios através de aulas online, aulas gravadas por professores e repassadas aos alunos e também através de atividades impressas para os alunos que não têm acesso internet.

*Gestor 04:* Atividades remotas, vídeos, áudios e grupos de *Whatsapp* nas turmas com orientações pedagógicas e acompanhamento diários.

As respostas coletas no quadro anteriormente mostrado vão em consonância com a proposta de rede, durante as atividades não presenciais. Há uma centralidade nos materiais impressos, mediados por alguma tecnologia de comunicação e informação. É possível também verificar a presença da família como parceira do processo, ou seja, estratégias que envolvem uma tríade de relação que poderia ser entendida como gestão – família – professor. A família passa a ser o centro do processo porque sem ela as devolutivas não chegam, sem ela não há comunicação, pois do Ensino Fundamental os pais são, ainda os detentores dos produtos que comunicam. As crianças com deficiência ou necessidades de aprendizagem,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

do ponto de vista legal da inclusão, recebem o mesmo tratamento das demais nas atividades, sejam elas presenciais ou não presenciais. Mas com a possibilidade de adaptações ou flexibilização conforme prescrito nos planos escolares de contingência e apoiado por Corbett (2011), a educação inclusiva tem a ver com criar e sustentar sistemas e estruturas que apoiam e desenvolvem abordagens de aprendizagem flexíveis.

Na esteira na inclusão escolar é possível verificar que essas crianças estão aprendendo? Acompanham de fato as atividades remotas? Sobre isso os gestores deixaram os seguintes discursos:

*Gestor 01:* Sim

*Gestor 02:* Sim, mas com as adaptações e flexibilização de acordo com as barreiras de cada um.

*Gestor 03:* Sim. Com atividades adequadas ao desenvolvimento de cada um.

*Gestor 04:* Sim.

Todos os gestores confirmam que as crianças com deficiência acompanham as atividades remotas, mas os gestores 02 e 03 ratificaram que há adaptações e flexibilizações de acordo com as necessidades de cada aluno. Esses gestores compartilham com as ideias de Albertina Martínez e Maria Tacca (2011), que compreendem os problemas de aprendizagem como parte da integralidade do aluno.

Nesse sentido, uma deficiência, seja qual for e os problemas de aprendizagem provocados pelas necessidades especiais diversas não apenas o somatório linear de fatores externos com fatores internos, mas assume uma articulação entre os aspectos biológicos, subjetivo, social, cultural. Definir que esse público deve ser olhado de forma diferenciada evidencia uma postura que contribui para a inclusão.

Assim, quais desafios estão latentes para atender crianças com deficiência e com necessidades especiais no contexto de hoje?

*Gestor 01:* O principal desafio consiste em adequar as aulas para esse aluno de modo que o ensino se torne produtivo, uma vez que em sala de aula além do professor eles contavam com o auxílio do cuidador.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*Gestor 02:* Vários, desde algumas não terem o acesso a internet, a falta do cuidador, assim bem como toda uma maneira de elaborar atividades para que possam atender esses alunos com necessidades especiais.

*Gestor 03:* Elaborar atividades voltadas para os alunos com necessidades especiais, pois sabemos que os mesmos conseguem se desenvolver melhor com o uso de atividades práticas.

*Gestor 04:* Um dos maiores desafios é falta de adequação das atividades, que venha atender a necessidade dos alunos, ausência de acompanhamento por parte de alguns pais na realização das tarefas de seus filhos, falta do contato direto entre professor e aluno, quebra de rotina, entre outros.

Os desafios não são poucos, à medida que a pesquisa vai se aprofundado se descobre que ainda não há inclusão e que a pandemia intensificou as desigualdades. A figura do cuidado não existe no período de crise, mas há uma proposta de adaptação curricular. Os gestores não deixam evidente quem faz as adequações nas atividades, mas verificou-se que há esse esforço por parte da gestão.

Evidencia-se, um contexto de quebra de rotina e de ausência de famílias no acompanhamento de atividades. De fato, não dá para atribuir a família tal competência. Se é difícil para professor, imagina para familiares que não possuem formação mínima para lidar com tais situações. Isso amplia os desafios dos gestores escolares que presentes na escola física devem estar preparados para receberem diariamente essas famílias e procederem com comunicação assertiva e colaborativa, visando aprendizagem ou pelo menos a manutenção de vínculo escola/aluno.

### **Considerações finais**

A pandemia de COVID-19 instalou novos desafios no cenário da educação nacional. Intensificaram-se as desigualdades sociais. Problemas latentes antes da crise sanitária, como as desigualdades nas oportunidades educacionais, se tornaram ainda mais visíveis.

Nesse contexto tão desafiador e complexo em que há uma tendência para aumento na taxa de abandono escolar e déficits de aprendizagem, há que se refletir em torno das dificuldades encontradas

pelos gestores escolares para implementar a inclusão de crianças com deficiência e com necessidades especiais. Essa demanda já era complexa antes da pandemia e durante não houve um planejamento específico para mitigar a exclusão já tão presente no contexto escolar.

A estrutura que ofereceu as atividades não presenciais não previu estratégias metodológicas para oferecer possibilidades de aprendizagens às crianças com especificidades de aprendizagens. Houve um conjunto de atividades comuns que foram oferecidas a todos mediante as mesmas situações.

Houve um esforço por parte dos gestores em proceder com adaptações e flexibilizações curriculares, porém isso não gerou efeito positivo, pois não havia um profissional qualificado para prestar esse atendimento. Os cuidadores tão apresentados como figuras significativas no processo de inclusão escolar foram abolidos no período de crise sanitária, alegando-se inutilidade de tais serviços no período de pandemia.

Os dados coletados revelam uma postura de gestor escolar comprometido com a equidade e igualdade nas oportunidades de aprendizagem, porém há ausência de políticas públicas e programas que de fato vislumbrem o acesso, permanência e sucesso escolar de crianças com deficiência e com necessidades de aprendizagem. As poucas políticas existentes são de caráter nacional e sem contextualização com a realidade.

O presente estudo comprovou que não há inclusão escolar nos ambientes selecionados para pesquisa. Há um esforço para que experiências exitosas aconteçam, mas elas não são bem-sucedidas pela ausência de recursos humanos e materiais que subsidiem os gestores na inclusão escolar.

Nem todos os objetivos foram alcançados na presente pesquisa, pois algumas questões não obtiveram respostas e em alguns casos até construíram-se contradições, suscitando novas reflexões, passíveis de novas pesquisas e estudos. O presente trabalho abre leque para que outros autores interessados, debruçem-se sobre a temática, podendo usar a presente produção como subsídios para apoiar ou refutar novas descobertas.



### Referências

ALVES, Gabriel Cunha. **Desafios da gestão escolar frente à pandemia de Covid-19**. Revista Educação Pública, v. 20, n. 33, 1 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3lavyn1>>. Acesso em: 07.jun.2021.

ANACHE, Alexandra Ayach. **Aprendizagem de Pessoas com Deficiência Intelectual: Desafios Para o Professor**. IN: MARTINEZ, Albertina Mitjans; TACCA, Maria Carmem Vilela Rosa (orgs.). Possibilidades de Aprendizagem: ações pedagógicas para alunos com dificuldade e deficiência. Campinas: Alinea, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições70, 2016.

BRASIL. **Decreto presidencial nº 7.611 de 17 de novembro de 2011**. Disponível em: <<https://bit.ly/3a2xwmS>>. Acesso em: 01.jun.2021.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Projeto de Lei 8.014**. Disponível em: <<https://bit.ly/39nzfCU>>. Acesso em: 01.jun.2021.

CELEPAR. **Guia para Elaboração de Plano de Contingência**. Curitiba: Celepar, 2009.

CHEUNG, Teris; LI, Wen; NG, Chee H; XIANG, Yu-Tao; YANG, Yuan; ZHANG, Ling; ZHANG, Qing. **Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed**. London: Lancet Psychiatry, v. 7, 2020, pp. 228-229.

EXAME. **Brasil é o segundo país com pior nível de aprendizado, diz estudo**. Disponível em: <<https://bit.ly/3yCez4M>>. Acesso em: 02.jun.2021.

FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Educação escolar em tempos de pandemia na visão de professoras/es da Educação Básica**. Disponível em: <<https://bit.ly/3FKKdPf>>. Acesso em: 05.jun.2021.

GARCIA, Rosalba Maria Cardoso. **O conceito de flexibilidade curricular nas políticas públicas de inclusão educacional**. Porto Alegre: Mediação, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

IDEB. **Avaliações dos estudantes do Brasil e Beneditinos**. Disponível em: <<https://bit.ly/3ldZhve>>. Acesso em: 24.mai.2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

KESSLER, Felix Henrique Paim; ORNELL, Felipe; SCHUCH, Jaqueline Bohrer; SORDI, Anne Orgler. **Pandemia de medo e COVID-19: impacto na saúde mental e possíveis estratégias.** Disponível em: <<https://bit.ly/38yf59f>>. Acesso em: 01.jun.2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LOBO NETO, Francisco José da Silveira. **Regulamentação da Educação a Distância: caminhos e descaminhos.** IN: SILVA, Marco (org.). Educação online. São Paulo: Loyola, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINEZ, Albertina Mitjans; TACCA, Maria Carmem Vilela Rosa (orgs.). **Possibilidades de Aprendizagem: ações pedagógicas para alunos com dificuldade e deficiência.** Campinas: Alinea, 2011.

MOVIMENTO TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Dados sobre questões da educação brasileira.** Disponível em: <<https://bit.ly/3My3cyN>>. Acesso em: 07.jun.2021.

PARANÁ. **Diretrizes da Educação Especial para a construção de currículos inclusivos.** Curitiba: Secretaria de Estado da Educação, 2006.

PIAUI. **Relatório de Atividades da Gerência de Educação Especial.** Teresina: Secretaria de Estado de Educação do Piauí, 2019.

SEB – SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Dados sobre a Educação no município. Beneditinos:** Secretaria Municipal de Educação, 2020.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Perfil da gestão escolar no Brasil.** São Paulo: Tese de Doutorado apresentado ao Programa de Pós-graduação em História, Política e Sociedade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

UNICEF. **Crianças de 6 a 10 anos são as mais afetadas pela exclusão escolar na pandemia, alertam UNICEF e Cenpec Educação.** Disponível em: <<https://uni.cf/3NjgeAb>>. Acesso em: 02.jun.2021.

# CAPÍTULO 7

## A percepção da gestão na visão das famílias que têm filhos na Escola CEFTI Lucílio Albuquerque

Diana da Conceição Nunes Libânio  
Maura Lidiane Alencar Lima  
Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Introdução

Este texto foi desenvolvido a fim de saber qual é a percepção da gestão escolar na visão dos familiares (pais e responsáveis) de alunado estudando na escola CEFTI Lucílio Albuquerque, que é a que tem os melhores índices de desenvolvimento da educação em seu público na cidade de Beneditinos. Essa unidade de ensino localiza-se na avenida Presidente Vargas, Nº 622, na zona urbana. Ela tinha até o primeiro semestre de 2021, um público de 144 alunos. Contava também com sete docentes, todos graduados e especialistas. Em termos de Beneditinos, a escola é muito bem vista pelo trabalho desempenhado. A mesma funciona em tempo integral, vivenciando metodologias inovadoras, a qual proporciona a aprendizagem significativa do alunado.

Parte-se da problemática e objetivos em discutir sobre a importância de inserir a família na escola, contribuindo para a reflexão dos autores da educação quanto à importância da família no ambiente escolar. Dessa forma, o presente texto tem como objetivo geral analisar como acontece a inserção da família na escola CEFTI – Lucílio Albuquerque; e como objetivos

específicos: entender a necessidade de estimular a família a acompanhar o desenvolvimento da aprendizagem do alunado; conscientizar os pais de seu papel de educadores e transformadores da educação dos filhos; identificar as práticas que a gestão desenvolve para incluir a família no ambiente escolar.

Este texto é composto por três partes. A primeira trata sobre o objeto de estudo. A segunda envereda com a fundamentação teórica. A terceira, e última, trata sobre as questões da análise apresentando as perspectivas da aplicação dos questionários e suas consequências e reflexões. Depois são feitas considerações.

Iniciamos o trabalho realizando uma pesquisa bibliográfica buscando encontrar autores que propiciassem o suporte teórico necessário para a abordagem do tema proposto. É, sem dúvidas, um tema muito discutido por muitos teóricos, dado essencialmente por sua premência contemporânea, entre eles podemos citar: Heloísa Lück (2010; 2017), João Almeida; Rosana Carvalho; Rosa Coutrim (2012), Paulo Freire (2015), Vitor Paro (2012; 2015), entre outros.

Esta pesquisa é abordagem qualitativa e teve como ponto de partida investigar como está sendo na realidade a participação da família no ambiente escolar na escola CFETI – Lucílio Albuquerque em Beneditinos. Para a investigação do tema proposto, foi realizado um questionário com os pais ou responsáveis pelos alunos, na qual participaram dos levantamentos 50 pessoas, representando uma amostra significativa entre a quantidade de alunos da instituição. O levantamento foi realizado em um único dia, justamente por atingir a meta dos 50 respondentes em menos de sete horas. Esse fato mostra o interesse dos pais e responsáveis de alunos em contribuir nas discussões dos rumos da instituição de ensino.

De acordo com Roberto Bogdan e Sair Biklen (1994), a pesquisa qualitativa faz com que o pesquisador mantenha contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que se está investigando com o propósito de compreender os significados das ações de um sujeito ou grupos de sujeitos inseridos no ambiente de um contexto social concreto. Sendo assim, a fonte de coleta de dados foi o ambiente natural dos sujeitos envolvidos e as informações colhidas analisadas à luz do referencial teórico estudado.

### 1 – Desvelando um pouco a escola Lucílio Albuquerque

Segundo a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2007), a escola Lucílio Albuquerque teve sua origem em salas de aulas localizadas nas residências dos senhores Cícero Soares de Alencar e Pedro Mendes Pessoa, o qual ficou conhecida como escola reunida Lucílio Albuquerque. Esse nome se deu devido a unidade de ensino funcionar em duas residências e não em uma instituição com prédio próprio.

De acordo com o documento do Cartório do 1º Ofício de Beneditinos (1997) Lucílio Albuquerque nasceu no dia 25 de abril de 1887 em Barras (Norte do Piauí). O mesmo foi pintor e professor. Era formado em Belas Artes. Escreveu o poema À Virgem, pertencendo à Sociedade Brasileira de Belas Artes e a Academia Fluminense de Letras. “Portanto Lucílio Albuquerque era um artista sóbrio e completo, faleceu em 19 de abril de 1939 no Rio de Janeiro” (CARTÓRIO DO 1º OFÍCIO DE BENEDITINOS, 1997, p. 4). Segundo a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2007, p. 3) em 1963 a escola ganhou sede própria tendo como modalidade de ensino o primário (hoje conhecido por Ensino Fundamental Menor). A escola passou a ser ponto de referência para a maioria dos moradores, tornando a ser a mais tradicional no sentido de paradigma para os colégios vindouros, na qual a escola Lucílio Albuquerque visa buscar mecanismos para continuar sendo uma instituição de referência em Beneditinos.

A escola municipal CEFTI Lucílio Albuquerque fica localizada na avenida Presidente Vargas, Nº 622, Centro da cidade de Beneditinos. Segundo Antônia Nascimento (1997, p. 31) “foi uma das primeiras escolas estaduais construídas no município, sendo que a primeira escola fundada foi a Escola Mista de São Benedito”.

Segundo Girlane Mendes Marques (2021), a escola Lucílio Albuquerque passou a ser uma unidade de tempo integral em janeiro de 2015, na qual a instituição de ensino teve que fazer uma seleção dos alunos, havendo uma maior atenção para o alunado residente próximo a escola. Depois que aqueles são matriculados, as vagas excedentes são distribuídas para alunos de bairros próximos à unidade. Isso teve de ser feito por conta da alta procura nos últimos anos.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

“A escola Lucílio Albuquerque possui uma boa estrutura física, ou seja, está adequada para o processo de ensino aprendizagem dos alunos que ali estão matriculados” (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2007, p. 4).

Segundo Girlane Mendes Marques (2021), o CEFTI Lucílio Albuquerque depois que foi fundado já passou por várias reformas e hoje é uma das maiores escolas municipais da cidade. A mesma passou a ser uma escola municipal no ano de 2013. Conta com seis salas de aula climatizadas; uma biblioteca com livros diversificados, sendo que a mesma ainda serve de sala de vídeo; uma diretoria; uma sala de professores; uma cantina integrada com o depósito de alimentos; um banheiro masculino e um feminino, sendo que todos os banheiros são adaptados para a modalidade e ensino em tempo integral; tem um refeitório e um pátio.

O quadro de funcionários é composto por uma diretora titular, Girlane Mendes Marques, graduada em Pedagogia e em Educação Física, especialista em AEE – Atendimento Educacional; a coordenadora, Mara Dannielle Barbosa, é graduada em Letras Português/Espanhol, Licenciatura em Computação e especialista em Linguagens e Literatura; a secretária, Diana da Conceição Nunes Libânio, é graduada em Pedagogia. O quadro de funcionários ainda conta com sete professores, todos com graduação e especialização, que estão sempre empenhados no processo de aprendizagem dos alunos. Há também sete monitores que facilitam o processo de aprendizagem do alunado por meio de oficinas; dois vigias que colaboram com a segurança das crianças na escola, sendo que os mesmos têm o controle sobre quem entrar e quem sai da unidade de ensino, colaborado para a organização da escola; duas merendeiras, que preparam o lanche e almoço das crianças; quatro auxiliares de serviços gerais, sendo que esses profissionais cuidam da limpeza do espaço, tornando assim a escola mais asseada e organizada.

“O CEFTI Lucílio Albuquerque tem uma clientela constituída por alunos de classe média baixa e classe baixa, oriundos do próprio bairro onde fica localizado a escola e de bairros circunvizinhos” (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2007, p. 5).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Segundo a gestora Girlane Mendes Marques (2021), a escola tinha um público de 144 alunos, funcionando em tempo integral: manhã e tarde, oferecendo a modalidade ensino fundamental anos iniciais, de 1º ao 5º ano. A turma do 1º ano contava com 29 alunos, com faixa etária de 6 anos de idade; a turma do 2º ano tinha 30 alunos, com idade de 7 anos; a de 3º ano tinha 27 alunos, com faixa etária de 8 anos de idade; na turma do 4º ano tinha 27 alunos, com a idade de 9 anos; já no 5º ano, a turma tinha 31 alunos, com faixa de 10 a 11 anos de idade.

Segundo a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2007, p. 7) o perfil da educação no CEFTI Lucílio Albuquerque apresenta mudanças significativas. Entretanto, a escola pública ainda passa por problemas no sentido de assumir o seu papel de estabelecer uma relação com a comunidade. A escola procura inserir a família no ambiente escolar, trazendo a família para participar da vida escolar de seus filhos, promovendo a integração entre escola e família. Segundo a gestora Girlane Mendes Marques (2021), a escola desenvolve projetos voltados para a aprendizagem significativa dos alunos, na qual envolve os alunos e a família em busca de uma educação de qualidade. Foram citados os projetos “Minha Escola Lê” e “São João Literário”, que buscam fazer a interação do aluno com as habilidades necessárias para a sua aprendizagem. A escola também oferece oficinas de Português, Matemática, Esporte, Lazer, Cultura e Arte. Todas elas estavam suspensas por conta das proibições impostas pela COVID-19.

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2007, p. 6), a escola propõe trabalhar os princípios educativos na proposta pedagógica, para assim formar cidadãos autônomos, participativos e críticos conscientes de seus direitos e deveres, possibilitando conhecimento e trabalhando valores éticos que busquem a formação do cidadão.

A gestora Girlane Mendes Marques (2021) destaca que a administração da escola acontece de forma harmoniosa, eficiente e eficaz com o seu público. Para isso a direção procura usar um trabalho coletivo de forma democrática, buscando valorização dos profissionais da escola e a aprendizagem dos alunos. A diretora fala que a escola deve estar inserida na comunidade e dela não se pode isolar, porque a interação entre ambas

traz muitos benefícios para a escola. Na qual a mesma trabalha com uma gestão inovadora procurando sempre acompanhar os momentos em que a sociedade está vivendo, sempre trazendo para a escola métodos que possam auxiliar a comunidade para que o processo de aprendizagem aconteça integralmente.

### **2 – Perspectivas da gestão escolar e da participação da família no ambiente das unidades de ensino**

Sabe-se que a educação na escola é a continuação do que é ensinado pela família, por isso refletir sobre o papel dela e da família no momento em que estamos vivendo é muito importante. Sendo necessário ter uma parceria entre família e escola, e que essa união proporcione benefícios significativos no desenvolvimento do aluno. Os pais são peças essenciais para educar os filhos, sem eles a escola tem dificuldades em trabalhar a aprendizagem desses alunos. Portanto a gestão deve articular estratégias para suprir as demandas sociais que vão surgindo no ambiente escolar, onde a escola tem que programar seu projeto político-pedagógico para assim assumir o compromisso com os princípios da democracia e com métodos que organizam a educação. Penin e Vieira (2001, p. 9) dizem que:

Diante do contexto em que vivemos nos dias atuais, as instituições de ensino, ou seja, a gestão de uma escolar deve ter uma missão significativa no sentido de formar cidadãos críticos e conscientes, para enfrentar os diferentes desafios que se apresentam no dia a dia, ou seja, para além dos conteúdos curriculares, tem como função principal a formação do sujeito crítico e consciente do seu papel social.

Com isso a gestão deve estar preparada para trabalhar com situações novas que surgirem no ambiente escolar. Cabe ao gestor fazer uma boa. Segundo João Almeida; Rosana Carvalho; Rosa Coutrim (2012) para se compreender as modificações sofridas na sociedade brasileira e, conseqüentemente, no ambiente escolar é necessário que seja feita uma contextualização histórica de como agir frente uma gestão escolar. Portanto a gestão deve estar se adequando ao momento vivenciado, na qual deve



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

organiza-se para atender as necessidades dos alunos. Visto que a gestão deve prezar pela qualidade de ensino.

Segundo Heloísa Lück (2010, p. 10), “a gestão deve ter a abordagem de clima institucional e de cultura organizacional específica para a realidade da escola, na qual deve ser uma gestão humanizada”.

Com isso a gestão escolar deve gerir a uma dinâmica cultural em que abranja todos os segmentos da sociedade, na qual a escola possa criar dinâmicas educacionais para organizar e criar um ambiente educacional autônomo de participação e compartilhamento de aprendizagem para assim superamos a dificuldade nesse novo método de educação que estamos vivendo. “As atividades exigidas no exercício da gestão escolar são várias e quando observadas pela ótica de um projeto educativo voltado à humanização, à busca pelo desenvolvimento dos sujeitos educativos para sua vocação de ser mais” (FREIRE, 2015, p. 25).

A gestão escolar deve partilhar suas decisões com a comunidade educativa e buscar soluções adequadas para os problemas da escola. “É necessário que haja o compromisso e entendimento de cada sujeito sobre a sua importância como membros ativos e partícipes na construção da gestão escolar” (PARO, 2012, p. 15).

Pedro Nascimento (2014, p. 65) explicita que a mudança de paradigma de administração escolar está voltada para o cotidiano, como uma nova possibilidade de construção do conhecimento na área construindo assim uma gestão democrática.

A gestão democrática, princípio da educação pública brasileira, demanda a articulação da convivência entre os diferentes segmentos da comunidade escolar e a participação deles no planejamento, no monitoramento e na avaliação das ações, bem como na própria tomada de decisão gerencial (PARO, 2015, p. 40).

Portanto para uma escola ser democrática, é necessário que todos os envolvidos no processo educativo possam estar participando das decisões da instituição de ensino, visto que a gestor deve articular junto à comunidade ações para ajudar os alunos no processo de ensino-

aprendizagem, dando suporte a eles para superar as dificuldades vivenciada nos dias atuais.

Gelson Junquilha e Lucas Poubel (2019, p. 24) argumentam que “não é possível desvincular a gestão do seu contexto cotidiano”. Ademais, a gestão, como uma prática apenas, pode ser analisada considerando as perspectivas institucionais, organizacionais e comportamentais como partes integrantes do fazer. Assim, a gestão escolar é entendida como um processo emergente e contínuo, produzido a partir das interações no cotidiano escolar. No entanto a gestão escolar é tida como um trabalho contínuo, em que está em constante transformação, visto que deve seguir os segmentos existente na sociedade, pois a escola preparar cidadãos para viver em sociedade. De acordo com Vitor Paro (2015, p. 48), a escola precisa estar focada na educação dos alunos, na qual deve ter uma perspectiva de ações coletivas e comprometidas com a “formação do ser humano histórico em seu sentido pleno”.

Sendo assim o gestor deve estar com o olhar voltado aos processos pedagógicos a fim de colaborar para que os estudantes tenham autonomia e capacidade para auto realizar-se enquanto sujeitos históricos, comprometidos com sua formação integral, superando a dificuldade.

Segundo Heloísa Lück (2017, p. 5) apesar da autoridade formal na direção da escola, o(a) diretor(a) constrói a gestão escolar, cotidianamente, de maneira conjunta com todos os que compõem o processo da gestão escolar na sua perspectiva democrática. A escola deve criar um ambiente propício para o trabalho em conjunto, onde as pessoas envolvidas no processo de aprendizagem dos alunos possam participar ativamente do processo educativo. Assim, entende-se que a gestão democrático-participativa se constitui numa concepção de gestão escolar que tem a finalidade de favorecer a socialização, a convivência democrática e a permanência do aluno, o acesso a um aprendizado de qualidade e um ambiente adequado para a formação para a cidadania.

Segundo Richard Edwards, Tara Fenwick e Peter Sawchuck (2011, p. 13) a gestão acompanha a complexidade e incerteza desse contexto “o que dificulta a mensuração da sua qualidade por meio de notas ou escalas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

padronizadas. Esse contexto de complexidade e incerteza fica evidenciado na escola estudada em aspectos”. Com isso a gestão deve estar sempre em transformação, pois a mesma trabalha de acordo com o momento histórico vivenciado, onde deve adequar-se para manter a qualidade do ensino.

Sendo assim, a gestão escolar deve possibilitar que a família faça parte da vida escolar de seus filhos, onde a instituição de ensino deve ter uma gestão democrática, na qual o gestor possa estar inserindo a família no ambiente escolar. Portanto as escolas precisam dos pais ou responsáveis presentes na vida dos educandos, visto que o processo de aprendizagem deve acontecer em todos os níveis educacionais, sendo que se torna necessário a presença dos pais na escola.

Este é o século no qual a qualidade da relação pais-filhos surgiu, pela primeira vez, como proposição teórica e como questão pública, isto é, de natureza sociocultural. A procura pela participação ativa dos pais no que tange o projeto educativo da escola mostra-se intrigante e no mínimo, provocador e necessário para continuidade das práticas pedagógicas, sejam na escola ou em casa (RINALDI, 2016, p. 60).

Portanto a relação escola e família vêm sendo feita nos últimos anos de maneira mais complexa devido seu grau de relevância no cenário educacional, na qual essa parceria é necessária devido o momento pandêmico. Emanuelle Almeida (2014, p. 20) diz que “a família e a escola são investigadores ativos e advém da interação social, sofrendo influências da cultura e do processo histórico no qual foram inseridos”. Já Carla Rinaldi (2016, p. 89), diz que:

O isolamento social não deve afastar a família da escola, pelo contrário, uma escola viva se faz fora de seus muros e é um trabalho de muitas mãos. O grande valor a ser alcançado é a informação, a comunicação [...], formativa e inclusiva, de modo que ninguém seja excluído dela e na qual todo mundo trabalha junto para encontrar soluções alternativas.

Entende-se que a família deve estar sempre presente na vida de um indivíduo, na qual ela e que vai dar as primeiras orientações de como

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

devemos agir, perante a sociedade. Na escola não é diferente, a família deve fazer parte da vida escola do aluno, dando o suporte necessário para a aprendizagem. Segundo Alexandra Campos (2011, p. 78):

A noção de família está presente nos diferentes contextos sociais e em diferentes épocas históricas. Falar em família nos remete a pensar em um grupo ordenado composto pelos seus membros, em que cada um desempenha um papel específico. A família desempenha papel fundamental no que se refere à transmissão dos valores e comportamentos nas diferentes classes sociais, uma vez que ela possibilita a incorporação hábitos primários.

A escola tem, assim como a família, uma parcela muito significativa no desenvolvimento do indivíduo. É nela que o aluno vai adquirir saberes sistematicamente organizado em diferentes áreas. Segundo José Paula (2010), pode-se observar que no ambiente escolar a ausência dos pais na vida de seus filhos é muito frequente. Na qual quando se surge a necessidade de falar sobre algum assunto relacionado à educação de filhos, a maioria dos pais nunca pode estar presente. Portanto se a família frequenta a escola, dificilmente o aluno encontrará dificuldades ao aprender. Claro que existem outros fatores que podem dificultar a aprendizagem.

Ausência familiar no âmbito escolar causa sérios problemas, principalmente, no comportamento do aluno, dificultando cada vez mais os trabalhos dos professores. A construção social e cultural do aluno começa no seu lar e continuar na escola (CARVALHO, 2006, p. 10).

A participação constitui uma forma significativa de promover maior aproximação entre os membros da escola e a família, reduzindo assim a desigualdades no processo de aprendizagem dos alunos. Portanto, a participação está centrada na busca de uma aprendizagem mais democrática para promover a gestão de uma unidade social. A partir da próxima parte apresenta-se os resultados da pesquisa com relação a participação da família na escola CEFTI – Lucílio Albuquerque, em Beneditinos.

### **3 – A família e a participação na gestão escolar**

Na primeira pergunta, a intenção foi de descobrir quem é a pessoa que participa da vida escolar dos alunos do CEFTI Lucílio Albuquerque. Verifica-se que 90% é mães dos alunos ou alunas, 6% é de avós e somente 4% são de pais. Em nenhum momento encontrou-se tios ou parentes de outras naturezas responsáveis pelo alunado. Nota-se que as mães são mais presentes na vida escolar das crianças. Visto que as mesmas acompanham o alunado diariamente na realização das atividades. Destaca-se, em conhecimento com a realidade estudada, que a presença materna é maior por conta ainda da cultura local das mesmas serem as donas de casa e responsáveis pelas residências e criações dos filhos e os pais os provedores financeiros e materiais das residências.

Para fins de perfil também procurou-se descobrir qual a idade das pessoas pesquisadas. Pôde-se observar que 42% têm idade de 31 a 40 anos, e 26% têm de 26 a 30 anos, na qual outra parte dos pesquisados, 26%, têm idade entre 41 e 55 anos. Com isso evidencia-se que a idade dos pais e responsáveis dos alunos na maioria é de 31 a 40 anos. Foi possível constatar que tem pessoas da família dos alunos com mais de 55 anos e menos de 18 anos, sendo que essa minoria pode ter dificuldade em estarem participando da vida escolar das crianças.

Procurou-se entender o local de residência dos respondentes, se moram no Centro, nos bairros ou na zona rural de Beneditinos. Dos respondentes, 64% moram em um bairro da cidade e 36% moram no Centro, destacando-se que nenhum dos respondentes é da zona rural. Ao menos geograficamente, os respondentes têm maior possibilidade de deslocamento para estarem mais próximos à escola, por morarem nas proximidades geográficas da mesma. Essa questão evidencia a localidade onde os pesquisados residem, percebendo-se que as famílias têm como estarem acompanhando a vida escolar dos seus filhos, pois moram na zona urbana.

Ainda procurou-se saber dos respondentes a quantidade de filhos ou netos que são responsáveis pela criação. É um dado para entender sobre se coincide, ou não, com a quantidade de filhos na escola. Percebeu-se que 32% dos participantes responderam que são responsáveis por dois filhos ou

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

netos, e 30% são responsáveis por um filho ou neto. Isso mostra que a família pode estar mais presente na vida escolar de seus filhos. Já 22% responderam que são responsáveis por três filhos ou netos, e 14% são responsáveis por quatro filhos ou netos.

Questionados sobre a quantidade de filhos ou netos que estudam na escola 78% dos entrevistados responderam que têm um parente na escola. Isso mostra que a maioria têm apenas um filho, na qual é muito importante que os mesmos possam participar da vida escolar de seus filhos ou netos. Mostra-se também que 22% dos participantes têm dois filhos. Portanto é válido ressaltar que a quantidade de filhos ou netos na escola possibilita que a família possa acompanhar o processo de aprendizagem das crianças devido terem poucos filhos, pois muitos pais alegam que têm muitos filhos por isso não acompanham a vida escolar da criança.

Também procurou-se descobrir o que as famílias acham do ensino remoto, tão comum e presente durante o período de isolamento social proporcionado pela COVID-19. Pôde-se observar que 54% dos participantes acham o ensino remoto bom, pois esses familiares têm como dar suporte aos seus filhos ou netos; e 26% acham o ensino remoto regular, 12% responderam que o ensino remoto é excelente e 8% responderam que o ensino remoto é ruim, sendo que dos 50 entrevistados a maioria acha que o ensino remoto é bom, para o momento que estamos vivendo.

Quando questionados sobre o acompanhando das aulas na pandemia: 64% responderam que acompanham pelo celular para a realização das atividades com os filhos ou netos, 2% utilizam tablet e 34% dos entrevistados só acompanha a atividades impressas, isso devido à falta de um celular e até mesmo por não terem internet.

Intencionou-se de descobrir qual tipo de acesso à internet as famílias pesquisadas têm para o acesso nas aulas remotas. Desses: 46% responderam que a internet que utilizam é de fibra ótica, 40% responderam que a internet é de dados móveis e 14% utilizam internet emprestada do vizinho ou de outro lugar, e isso dificulta o acesso às aulas remotas durante esse período pandêmico, pois os alunos que não têm internet em casa sentem dificuldade em acompanharem as aulas nessa modalidade.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Constatou-se que 56% dos pesquisados falam que a qualidade do ensino remoto realizado é de boa qualidade; 38% responderam esse tipo tem pouca qualidade, isso devido à falta de acesso à internet e até mesmo, porque alguns pais não conseguem fazer as atividades com os filhos.

Buscou-se saber qual nota que os responsáveis pelos alunos dão para a escola em relação as recursos para a aprendizagem em casa: 32% deram nota 9, e que a escola dá suporte para a aprendizagem dos alunos; 24% deram a nota 10; 18% deram nota 7 e 8; 16% deram a nota 5 a 6.

Intenciou-se saber se a escola tem demonstrando compromisso com o ensino remoto: 46% responderam que sim, dando nota 10; 32% deram 9 para o compromisso com o ensino remoto; 14% deram a nota 7 ou 8; 6% deram nota 5 ou 6 para o compromisso da gestão nos estudos remotos.

Quando questionados se aprovam o ensino remoto: 42% responderam gostar pouco. Na mesma porcentagem: 42%, respondeu regular; 16% responderam que estão gostando muito do ensino remoto.

A intenção foi de descobrir o que os responsáveis pelos alunos acham em relação ao compromisso do professor no ensino remoto: 48% responderam que o professores têm compromisso com o ensino remoto e deram nota 10 para o compromisso dos docentes; 32% deram nota 9 para o compromisso dos professores com o ensino remoto; 12% deram nota 7 ou 8 para o compromisso dos docentes; 6% deram nota 5 ou 6.

Quando questionados sobre as atividades remotas aplicadas pelos professores: 44% responderam que essas estão de acordo com a realidade dos alunos; 34% disseram que um pouco, não concordando completamente com o tipo de atividades enviadas para casa; 22% responderam regular.

Procurou-se entender se acham que existe parceria entre escola e família: 64% disseram que sim e avaliaram que a parceria considerável; 24% responderam que pouco; 12% responderam regular.

Quando questionados sobre a aprendizagem dos alunos: 50% responderam que a aprendizagem é pouca; 38% responderam que é regular; 12% responderam muito. Os resultados mostram que a aprendizagem dos alunos não está acontecendo como deveria ser. Esses pontos são melhor elucidados nas respostas a seguir.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Procurou-se saber a intenção e se a gestão estimula a participação dos alunos na escola. Desses, 86% responderam que muito; 8% responderam que regular; 6% responderam que a gestão estimula pouco a participação. Portanto as respostas mostram que a maioria dos participantes afirma que a gestão estimula os alunos a participar das aulas remotas.

Quando questionados se a gestão estimula a participação dos pais na escola: 80% responderam que muito; 12% responderam que regular; 8% responderam que a gestão estimula pouco a participação da família.

Intencionou-se em saber se a escola estimula a participação das famílias nas atividades: 76% responderam que muito; 12% responderam que pouco; com a mesma porcentagem de 12%, também responderam que a escola estimula pouco as famílias a participar das atividades propostas.

### Considerações

O objetivo desta pesquisa foi analisar a relação e a participação entre família e escola na escola CEFTI Lucílio Albuquerque, escola pública de Beneditinos. Nesse sentido, a participação e o comprometimento dos pais na vida escolar dos filhos é de fundamental importância para o desenvolvimento integral do aluno, para isso tem que ter a parceria entre família e instituição. Os resultados mostram um percentual razoável em relação a parceria entre família e escola. Também podemos ver bons resultados a respeito do estímulo que a gestão está proporcionando ao seu alunado e às famílias dos mesmos. É importante ressaltar a necessidade das famílias de manterem um contato direto com a escola, estimulando a participação intelectual dos seus filhos no seu âmbito escolar.

Acredita-se que a participação entre família e escola formam a base principal do desenvolvimento do aluno, pois ambas são importantes para que a criança tenha uma boa estrutura de conhecimentos, cuidados e valores. Sendo assim, caberá sempre a família e escola estarem juntas na vida escolar da criança, pois dessa forma fica evidente que quanto mais a família participa mais eficaz é o trabalho da escola. Para tanto, a fim de manter relação harmoniosa e alcançar resultados educacionais satisfatórios, é necessário a parceria entre a gestão escolar e a família. Para isso a escola



precisa manter diálogo com os mesmos, buscar informar aos pais sobre importância da participação dos mesmos para o desenvolvimento de seu filho, e para que isso aconteça os dois lados precisam estar em parceria para obter bons resultados. Assim, para esse processo acontecer, a escola precisa conhecer de perto da realidade das famílias, do contexto em que as mesmas estão inseridas, para desta forma poder intervir e acionar os pais diante de possíveis problemas. É importante também esclarecer aos pais sobre os comportamentos de seus filhos em reuniões e não apenas trazer os pontos negativos da criança, colocar os positivos para que os pais sintam motivados e também motivem os seus filhos.

Contudo a família e a escola devem caminhar de mãos dadas com o objetivo de qualificar a educação oferecida, buscando estratégias que venham suprir as necessidades vividas naquele contexto. Nesse sentido, o gestor deve ser um mediador nesse processo buscando sempre trazê-los a pensarem e discutir estratégias. O diálogo é fundamental para alcançar sucesso nessa caminhada. Todos unidos com um só objetivo, uma educação de qualidade que possibilite a transformação social.

Nesse período que estamos vivenciando de pandemia é de fundamental importância que a família e a escola estejam juntas para melhor o aprendizado dos alunos. A gestão deve estimular sempre a participação dos pais, por meio de vias de comunicação que a escola tem como grupos de *Whatsapp*, nas reuniões online, nas devoluções de atividades remotas. Pelo fato de não estar havendo muito aprendizado alguns pais não estão participando como deveria ser. A gestão deve ser bem participativa tanto com os professores como os pais dos alunos também para melhor incentivo à participação da família na escola CEFTI Lucílio Albuquerque.

Na pesquisa percebeu-se que as mães são mais presentes na vida escolar dos filhos. Observou-se também a idade das pessoas pesquisadas, localidades onde residem, analisando a quantidade de filhos na escola que cada família tem. Nota-se que algumas famílias não estão satisfeitas com o ensino remoto na pandemia. Tivemos a intenção de descobrir qual tipo de acesso à internet algumas famílias usam para acompanhar aulas remotas. Muitos não têm internet em casa e participam das aulas por meio de dados

móveis ou wi-fi emprestado. O índice de percentual em relação a gestão e professores foi bom na maioria da opinião dos entrevistados, pois devido a pandemia o ensino aprendido foi bastante prejudicado.

Consideramos que a escola tem um corpo docente bem comprometido em relação a opinião de alguns pais, a instituição de ensino tem a participação de boa parte das famílias.

O aprendizado dos alunos, devido a pandemia, diminuiu um pouco mas ainda é de qualidade, pois a gestão da escola estimula bastante a participação dos pais na vida escolar desses alunos, onde os resultados na pesquisa sobre essa participação foi satisfatória.

Os impactos econômicos que a escola já vem sofrendo, juntamente com questões emocionais que vem afetando todas famílias, é uma realidade e nos mostra o quanto é necessário neste momento caminhar em parceria, estabelecendo a participação familiar nas decisões escolares e, que impactarão a vida dos estudantes nas próximas décadas. A situação requer apoio, tanto da família, como dos dirigentes escolares e demais setores. O que sabemos com maior precisão na atual conjuntura é que precisamos estar juntos no enfrentamento da COVID-19, tomando ações mais assertivas possíveis agora, em busca de maior aprendizado para nossos alunos.

Foi possível concluir que a relação família e escola é indispensável ao processo de aprendizagem dos alunos, pois a escola não educa sozinha. O apoio da família é essencial para um melhor aprendizado. Ao trazer essa reflexão sobre as relações entre família e escola, percebe-se no decorrer dessa pesquisa que ainda há muito que se fazer para atingirmos o objetivo proposto nesse estudo de formar e construir uma parceria entre família e escola. Sendo que a família é o primeiro vínculo de aprendizagem do aluno por esse motivo deve estimar os valores morais antes da criança ingressar no ambiente escolar, sempre com conhecimento sobre regras e limites.

Em relação à escola, é primordial que ela elabore projetos e crie mecanismos para que a família participe ativamente do cotidiano escolar. Somente assim serão parceiros na efetivação do processo ensino e aprendizagem, fortalecendo a parceria entre família e escola. Podemos assim entender que o grande desafio da gestão escolar nos tempos atuais é

buscar caminhos para dinamizar esses meios de parceria, e fazer com que eles funcionem, para que possam atender as suas finalidades.

Porém, não existe fórmula mágica para se efetivar a relação entre família/escola, pois, cada família, cada escola vive uma realidade totalmente diferente. Igualmente, a interação família/escola se faz necessário para que ambas conheçam suas realidades e construam coletivamente uma relação de diálogo estimulante, buscando meios para que se concretize essa parceria, apesar das dificuldades e diversidades que as envolvem. O diálogo promove uma maior aproximação e pode ser o começo de uma grande mudança no relacionamento entre a Família e a Escola.

### Referências

ALMEIDA, Emanoelle Bonácio. **A relação entre pais e escola: a influência da família no desempenho escolar.** Campinas: Trabalho de Conclusão de Curso em Pedagogia apresentado na Universidade Estadual de Campinas, 2014.

ALMEIDA, João Paulo Pereira; CARVALHO, Rosana Areal; COUTRIM, Rosa Maria Exaltação. **Relação escola e família: uma construção sócio-histórica.** Uberlândia: Revista Cadernos de História e Educação, v. 11, n. 2, 2012, pp. 627-640.

BIKLEN, Sair; BOGDAN, Roberto. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994.

CAMPOS, Alexandra Resende. **Família e escola: um olhar histórico sobre as origens dessa relação no contexto educacional brasileiro.** Disponível em: <<https://bit.ly/3PgCyMV>>. Acesso em: 06.jun.2021.

CARTÓRIO DO 1º OFÍCIO DE BENEDITINOS. **Certidão de registro da Escola Lucílio Albuquerque.** Beneditinos: s/e, 1997.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa. **Escola como extensão da família ou família como extensão da escola: o dever de casa e as relações família escola.** Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Educação, n. 25, 2006, pp.94-104.

EDWARDS, Richard; FENWICK, Tara; SAWCHUK, Peter. **Emerging approaches to educational research: tracing the socio-material.** Londres: Routledge, 2011.

FREIRE, Paulo Reglus Neves. **Política e Educação.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

JUNQUILHO, Gelson Silva; POUBEL, Lucas. **Para além do management**: o processo de managing em uma escola pública de ensino fundamental no Brasil. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE.BR, v. 17, n. 3, 2019, pp. 539-551.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.

MARQUES, Girlane Mendes. **Depoimento sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**, concedida a Diana da Conceição Nunes e Maura Lidiane Alencar Lima, via *WhatsApp*, em 29 de abril de 2021.

NASCIMENTO, Pedro Henrique Cintra. **Administração escolar no Brasil e sociedade de controle**: o paradigma multidimensional e a teoria das multiplicidades. Marília: Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2014.

NASCIMENTO, Antônia Alves de Mesquita. **Beneditinos Sua História e Sua Gente**. Teresina: APROBE, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo: Cortez, 2015.

PAULA, José Reinaldo Alves. **Ausência dos pais na vida escolar das crianças do ensino fundamental**. Disponível em: <<https://bit.ly/3Nv42wD>>. Acesso em: 01.jun.2021.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza; VIEIRA, Sofia Lerche. **Progestão/Módulo I**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Brasília: CONSED, 2001.

RINALDI, Carla. **Diálogos com Reggio Emília: escutar, investigar e aprender**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2016.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Projeto Político da escola CEFTI LUCÍLIO ALBUQUERQUE**. Beneditinos: Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos, 2007.

# CAPÍTULO 8

## Desafios da Gestão Escolar em tempo de pandemia de COVID-19 na visão dos pais e responsáveis da Escola Municipal Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos

Édina Paula Benta de Moura

Maria de Fátima da Silva

Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Introdução

O mundo, até este final de primeiro semestre de 2021, quando terminamos a escrita deste texto, vivia momentos difíceis e, às vezes, responder sobre tendências de futuro é cada vez mais difícil. A pandemia da COVID trouxe inúmeras incertezas e mudanças no nosso cotidiano. O crescente número de casos e mortes trouxe sentimento de insegurança e medo. Planos não são concluídos e permanecemos nas incertezas sobre o que será feito. Hoje podemos estar aqui, escrevendo essas linhas e refletindo esses pontos, amanhã, por conta desse vírus, quem sabe? Um vírus que pode estar em qualquer lugar, sem ao menos imaginar você já o contraiu e transmitiu a outras pessoas. Quando irá terminar essa pandemia? Muitos se perguntam. Até quando viveremos esse pesadelo?

Durante a feitura deste artigo uma das autoras e familiares foram contaminados pela COVID-19, inclusive mostrando que ela está presente na nossa própria cotidianidade. Segundo a JOHNS HOPKINS UNIVERSITY (2021) a pandemia de COVID-19 já tinha causado até o final de maio de 2021 mais de 3.500.000 de mortes no Mundo, sendo, desses números, mais de 460.000 só no Brasil. Isso mostrava o caos mundial causado pelo vírus

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

que tem tirado a vida de milhares de pessoas. Em Beneditinos, lugar de nossos estudos, segundo a SECRETARIA ESTADUAL DE SAÚDE DO PIAUÍ (2021), até o início de junho de 2021 já tinham sido confirmados quase 1.100 casos e 35 mortes, com uma média de 334,38 falecimentos por cada 100.000 habitantes, sendo a segunda maior de todo o Piauí.

Esta pesquisa motivação em anseios pessoais e sociais, bem como destaca a importância do tema para a sociedade contemporânea em relação aos novos impactos sofridos durante esse período pandêmico. Busca-se saber como a gestão da instituição de ensino está atuando para atender a comunidade escolar levando em conta a fragilidade do momento vivenciado. A pesquisa proporcionará embasamentos que possam inspirar outros pesquisadores para estudos futuros e, inclusive, as próprias autoras-pesquisadoras, que fazem parte da gestão e atuação pedagógica na instituição. Desta maneira, esperamos contribuir com o tema abordado para que os desafios surgidos no decorrer do processo de ensino sejam superados. O estudo trata sobre a escola municipal beneditinense Francisco das Chagas Lopes Soares. A instituição existe há 34 anos, e, até o primeiro semestre de 2021, contava com 303 alunos.

As perguntas que norteiam a pesquisa são: quais dificuldades a gestão escolar tem encontrado durante esse período pandêmico? O que a gestão da escola tem feito para motivar os alunos e os professores nesse período de realização de atividades remotas? A qualidade do ensino está atendendo as expectativas da comunidade escolar?

Parte-se dos seguintes objetivos: analisar o papel da gestão escolar mediante os desafios encontrados diante do cenário atual, caracterizado como objeto geral; e buscar conhecer a realidade da escola pesquisada nesse novo contexto vivenciado; investigar a relação interpessoal entre a gestão e a comunidade escolar e identificar como está atuando a gestão da escola em estudo com a comunidade escolar nesse período de pandemia, caracterizados como objetivos específicos.

O trabalho iniciou-se com a pesquisa bibliográfica sobre conceitos de gestão educacional e as consequências da COVID-19 na educação, tendo como principais autores: Heloísa Lück (2007; 2008; 2009), Orlando

Berti (2020), Ana Badin, Simone Pedersetti e Melissa Silva (2020) e Maria Teresa Santos (2020). Logo depois realizou-se pesquisa exploratória utilizando-se da aplicação de questionários com boa parte dos pais e responsáveis de alunos e entrevista com a gestora da escola através de aplicativos digitais *Google Forms* e *WhatsApp*), com o objetivo de responder as perguntas norteadoras da referida pesquisa e conhecer-se melhor todo o público da instituição. Este foi o maior levantamento já feito para tentar entender a complexidade dessa pandemia nos rumos da instituição de ensino.

O escrito é composto por três partes. A primeira, *“Conhecendo a escola pesquisada”*, se refere a identificação do objeto, que apresenta a Escola Municipal Francisco das Chagas Lopes Soares na sua contemporaneidade e informações da mesma inseridas na história de Beneditinos. Já a segunda parte, *“Concepções acerca da gestão educacional”*, é de fundamentação teórica tratando sobre os autores e principalmente fazendo base para ligação entre as partes inicial e final. Ainda nessa segunda parte são trabalhados o conceito de gestão escolar e o panorama da COVID-19, principalmente no setor educacional. A terceira, e mais importante parte, que é analítica, *“Resultados e discussões. O que os pais e responsáveis entendem da gestão da Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares durante a pandemia de COVID-19”*, trata sobre a análise dos dados coletados, apresentando as consequências metodológicas e análises das respostas do problema de pesquisa e alcance dos objetivos propostos.

### **1 – Conhecendo a escola pesquisada**

Reflete-se e relata-se como está atuando a gestão da escola pesquisada durante esse período de grandes desafios. Há em vista que não só essa instituição, como as demais escolas de todos os países tiveram que se adequar a esse novo cenário. Tudo à ótica dos pais e responsáveis pelo alunado da instituição.

Segundo o Projeto Pedagógico (PP) da escola (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2021, p. 2-3), a mesma

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

localiza-se na rua 13 de Maio, nº 422, bairro Santa Cruz, em Beneditinos. O mesmo documento destaca que o terreno da instituição de ensino tem área total de 2.600,00 m<sup>2</sup>, possuindo código do INEP: 22018760.

A Escola Municipal Francisco das Chagas Lopes Soares foi fundada em fevereiro de 1987 na administração do prefeito Antônio Lopes da Silva e do governador José Raimundo Bona Medeiros, ambos do Partido da Frente Liberal (PFL). A época era secretário estadual de Educação Francisco Antônio de Alencar.

De acordo com Maria de Fátima da Silva (2021), gestora atual da escola (e também autora deste trabalho), a instituição de ensino foi construída em parceria com a Prefeitura Municipal (que fez a doação do terreno) e o Governo do Estado (que entrou com a construção do prédio). O nome da escola homenageia o universitário Francisco das Chagas Lopes Soares. Nascido em 02 de setembro de 1958, foi aprovado em 1980 no vestibular da UFPI (Universidade Federal do Piauí) para o curso de Agronomia. Mas, aos 27 anos de idade, em 06 de outubro de 1985, quando estava cursando o último período para a conclusão do curso, veio a falecer em trágico acidente na BR 316, no trecho que liga Teresina – PI à cidade de Caxias – MA. Ele era filho do referido prefeito da época.

Com base no Projeto Pedagógico (PP) da escola (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2021, p. 5), até 2013 pertencia a rede estadual de ensino. Em 2013 foi municipalizada. Entre 1987 e até 2003 os gestores da instituição de ensino eram escolhidos por indicação política. Entre 2004 e 2012 as escolhas foram via democráticas, por meio de eleições diretas, onde pais e responsáveis do alunado, professores, alunos maiores de 12 anos, e demais funcionários votavam para escolha do gestor e diretor adjunto. Mas após municipalização, a escolha do gestor voltou a ser por indicação política. Observou-se que a gestora atual está à frente da escola desde 04 de abril de 2003, tendo como gestoras anteriores as professoras: Maria Clauténis Soares da Silva (1987); Rosa Marques (1988 a 1992); Maria Odete Mesquita (1993 a 1994); Rosa Marques (1995 a 1996); Maria do Desterro de Alencar Magalhães Esmério (1997 a 2000); Donata Pereira da Fonseca (2001 a 2002).



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Conforme o Ministério da Educação e Cultura – MEC (2021), o primeiro IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) foi em 2007, onde a escola obteve a nota 1,6, o mesmo índice foi subindo gradativamente. Maria de Fátima da Silva (2021) afirma que nesse período havia grande número de distorção idade/série. Mediante alguns programas e projetos que a escola foi integrando como PNAIC (Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa) e o Mais Alfabetização, ambos voltados para o ciclo de alfabetização do 1º ao 3º ano.

O Mais Educação, entre outros, contribuiu efetivamente para a elevação do índice de aprendizagem do alunado. Como também a escola passou a integrar a família dentro da unidade. Com isso a mesma foi ganhando mais credibilidade mediante a comunidade, que antes era vista como uma instituição periférica, por ser situada num bairro da cidade. Pontos-chave de aproximação dos pais e responsáveis com a cotidianidade escolar, inclusive, refletindo nos índices, que aumentaram ano após ano. Até o fim do primeiro semestre de 2021, conforme Maria de Fátima da Silva (2021), o estabelecimento de ensino possuía grande demanda de matrículas, sendo que muitos pais, durante o ano, pedem vaga para o ano seguinte com receio de perderem as vagas de seus filhos. A escola atende alunos oriundos da zona urbana quanto da zona rural, inclusive portadores de necessidades especiais, que estão inseridos nas turmas regulares, mas são respeitados em seus limites, havendo cuidador para atender as necessidades dos mesmos. Quanto ao nível socioeconômico das famílias atendidas é diversificado.

Em 2019, segundo Ministério da Educação (2021, p. 1), a escola obteve o IDEB 6.2, estando acima da média municipal que foi 5.9. Em conformidade com o Projeto Pedagógico (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, 2021, p. 2) da referida instituição, a mesma oferece as modalidades de Ensino Fundamental I e EJA – Educação de Jovens e Adultos. No período deste estudo era composta por uma gestora, uma coordenadora, uma secretária, uma merendeira, duas zeladoras, dois vigias, dezenove professores (no qual 80% destes possuem graduação em

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Pedagogia) e 303 alunos, distribuídos em quinze turmas<sup>3</sup>. Maria de Fátima da Silva (2021) diz que a rotina regular consiste diariamente na recepção do alunado pelos gestores, que os organizam no pátio, em filas, para cantarem os hinos nacional e piauiense. Nesse momento são repassados avisos, são lembradas as datas comemorativas do dia e é feita uma reflexão sobre os problemas de indisciplina. Em seguida, os alunos são direcionados para as salas de aula.

Todos os membros da escola participam democraticamente da administração. Há, inclusive, em reunião de pais e mestres, a escolha de membros da comunidade escolar para compor o Conselho Escolar. Esse órgão interno gerencia, junto aos gestores, os recursos financeiros e materiais, de forma a atender as demandas da escola. Cada professor tem sua metodologia própria de trabalho, ficando a critério de cada um a forma de organização do espaço da sala de aula. De um modo geral, as atividades letivas são realizadas no espaço da sala de aula.

Em concordância com o PP – Projeto Pedagógico – (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS, 2021, p. 2) na sua infraestrutura, a escola possui 14 dependências, sendo seis salas de aula amplas, bastante ventiladas e com boas condições de iluminação, havendo ventiladores e quadros de acrílicos em todas as salas, duas são climatizadas. As carteiras dos alunos e dos professores são em quantidades suficientes e estão em boas condições de uso. Também na estrutura física há uma sala de diretoria (que é pequena), onde acontece também o horário pedagógico dos professores e são realizados os trabalhos de secretaria e coordenação, com estantes com livros, armários dos professores, armário

---

<sup>3</sup> O turno matutino comporta cinco turmas: 1º ano “A”, com 28 alunos; 2º ano “A”, com 28 alunos; 3º ano “A”, com 26 alunos; 4º ano “A”, com 28 alunos, e 5º ano “A”, com 19 alunos. No turno vespertino também há cinco turmas: 1º ano “B”, com 27 alunos; 2º ano “B”, com 28 alunos; 3º ano “B”, com 27 alunos; 4º ano “B”, com 35 alunos e 5º ano “B”, com 19 alunos. Nos turnos diurnos há 265 alunos; destes, 25% residem na zona rural e utilizam transporte escolar pra chegar até a escola. No período noturno há três turmas de EJA (Educação de Jovens e Adultos), sendo 09 alunos da III etapa, 14 alunos da IV etapa e 15 alunos da V etapa, totalizando assim 38 alunos. Existem ainda duas turmas de AEE (Atendimento de Educação Especializado), sendo 12 alunos na turma do turno manhã e 12 alunos da turma do turno tarde, todos da rede municipal de ensino, da modalidade de ensino fundamental menor.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

para guarda de material, arquivos com documentos, quadro de avisos, caixa amplificadora, mesas com cadeiras, ventilador, computador, impressora, scanner, TV, aparelho de DVD, aparelho de som e datashow.

O pátio da escola é amplo e arejado. Nele, além das atividades de rotina dos gestores com os alunos, são realizados alguns eventos da escola, e o momento de merenda dos alunos. A cantina é pequena, com uma janela por onde a merenda é servida. Possui uma pia, um fogão industrial, um armário para guarda de utensílios de cozinha, um freezer e uma geladeira. No pátio da escola fica o bebedouro. Há também quatro banheiros, sendo que dois destes possuem acessibilidade.

Um dos lugares mais queridos pelo alunado é a quadra de esportes, que não tem cobertura e está necessitando de reforma. Ela é utilizada nas atividades de recreação e em alguns eventos. O fato de não possuir cobertura impede a realização de atividade em horário de sol forte ou chuva. Estas geralmente são realizadas no auditório da escola.

O espaço externo da instituição é amplo. Possui acessibilidade na estrutura física, e há escadas e rampas que dão acesso a quatro salas de aulas, ao auditório, a dois banheiros e à quadra de esportes.

A escola ainda possui coleções de livros que orientam a prática pedagógica dos professores. Como também, existem várias coleções de livros paradidáticos que auxiliam os alunos na leitura e escrita.

Mediante a situação atual buscamos analisar de que forma a gestão dessa escola está trabalhando para atender a comunidade institucional, levando em consideração que as aulas presenciais foram suspensas de forma inesperada devido a pandemia de COVID-19. Esse momento ímpar requer um estudo sobre os impactos relevantes acerca da gestão escolar e os demais envolvidos no processo de ensino aprendizagem, assim também, como o levantamento de dados e, ainda, aprofundamentos baseados na visão de alguns autores (como veremos a seguir) sobre o tema pesquisado. Haja vista que o gestor tem o papel de incentivar o processo e articular as relações interpessoais para que ocorra de fato uma gestão democrática, portanto ele pode ser o responsável pelo sucesso ou o fracasso da instituição escolar.

### 2 – Concepções acerca da Gestão Educacional

No século XXI estamos vivendo a era da globalização. Demanda-se a figura de um gestor escolar que atue frente a esses novos desafios, sendo articulador do processo e estimulador do trabalho em equipe. Também se faz necessário que ele esteja atento, buscando criar possibilidades de interação, garantir o alcance dos objetivos e metas da instituição, mantendo bom clima entre as pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local. Napoldina Gomes (2012, p. 35) diz que gestão “[...] representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, [...] ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade”. Diante do exposto, entendemos que a gestão escolar deve estar sempre atrelada a algumas características indispensáveis que ajudarão a criar canais de interação entre todos os envolvidos na comunidade de ensino e aprendizagem, e assim buscar a melhor maneira de resolver os desafios encontrados.

De acordo com Heloísa Lück (2007, p. 46-57), o termo gestão, por tempos, “esteve associado ao de administração como mera substituição”. Muitas ações administrativas eram confundidas com a ideia de gestão. A autora ainda defende que o conceito de gestão excede o de administração, uma vez que se fundamenta na mobilização do elemento humano coletivamente organizado, como condição básica e essencial da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das instituições escolares. Nesse sentido, percebe-se que a gestão envolve uma definição e prática abrangente, englobando elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo, sendo sua dialética orientada por princípios democráticos, onde a participação coletiva flexibiliza ações e relações interpessoais em tomadas de decisões. Ao contrário da administração, que revela o individualismo como uma das características mais marcantes, no qual um único indivíduo toma decisões sem consultar nenhum membro da instituição. Heloísa Lück (2009, p. 24) associa o conceito de gestão ao:

ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Como mencionado anteriormente, notadamente nas perspectivas reflexivas trazidas por Heloísa Lück (2007; 2009), a gestão escolar está diretamente ligada aos princípios democráticos, visto que uma gestão de qualidade está pautada na participação de todos os elementos da educação nas tomadas de decisões e na construção de um ambiente escolar favorável ao desenvolvimento de aprendizagens significativas. São pontuações que nos levam a uma primeira integração entre o que já foi visto nesta primeira parte e ao que iremos vivenciar na próxima parte.

Devendo assim, a escola gerir de forma democrática, buscando sempre interação dos professores, funcionários, pais, alunos e comunidade local e escolar, articulando valores como pluralismo e respeito à liberdade, para que todos possam interagir e participar das decisões. A equipe gestora deve ser capaz, de maneira eficiente, proporcionar temas polêmicos, que todos possam dar opiniões na tomada de decisões e ações, respeitando os direitos de todos, bem como o trabalho coletivo. Dessa forma, mostrando a responsabilidade e importância do papel de cada um para o funcionamento da instituição. Portanto, no ambiente escolar, as relações interpessoais contribuem não apenas para o espírito em equipe, mas para o bom andamento da instituição, em todos os aspectos financeiros, administrativos, pedagógicos, humanos, entre outros. Silvino Fritzen (1987, p. 73) também contribui para o debate em que as relações interpessoais constituem a medula de vida. “Elas formam e entretêm a nossa identidade pessoal. Em certo sentido, nós nos tornamos e ficamos aquilo que somos graças à atenção que nos é dispensada pelos outros”.

Então, para se ter bom êxito em um ambiente, seja ele escolar, ou não, é necessário respeitar e compreender as diferenças e qualidades uns dos outros para termos condições de viver em grupo, bem como é um lugar

de socialização de encontros e descobertas. Segundo análise realizada por Graziella Vieira (2016) os impactos do gerencialismo no funcionamento da escola mostram que se insere dentro desses espaços uma cultura voltada para se atingir metas, estabelecidas externamente, onde o gestor torna-se o líder que deve, ao mesmo tempo, estimular e cobrar pelos resultados.

Nesse sentido cabe a figura do gestor de ser um gerenciador de conflitos e proporcionar práticas de organização e de gestão para criar condições necessárias para que se atinja o principal objetivo das escolas, promoção de qualidade cognitiva e operativa da aprendizagem do alunado. A escola é um lugar de aprender cultura, aprender a pensar, aprender a ser, aprender a compartilhar, isto é, escola boa é aquela cujas práticas de organização e gestão asseguram as melhores condições e os meios para promover o desenvolvimento e a aprendizagem dos alunos e professores.

Mas, entremeio a tudo isso, veio uma pandemia que tornou todo esse processo ainda muito mais desafiador. Como a COVID-19 tornou o cenário da educação e da gestão escolar ainda mais diferente?

### **2.1 – A COVID-19 e o novo cenário na educação**

Um pequeno vírus mudou totalmente a vida de todos, pois no início era visto como algo distante. Ninguém imaginaria que ele fosse impactar em nossas ações, devido estar em outro continente, mas o mesmo foi se espalhando rapidamente que não tivemos tempo de fazer um planejamento prévio de como lidar com a situação, por ser algo inesperado.

A Organização Mundial de Saúde (OMS), recebeu a primeira notificação em 31 de dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, casos de pneumonia surgiram com suspeitas de serem provocados por um novo vírus de Coronavírus. Sendo que após uma semana, as autoridades chinesas confirmaram se tratar de um novo tipo do vírus, recebendo o nome de SARS-CoV-2. Ainda no mês (30 de janeiro), a OMS emite alerta de emergência de Saúde Pública de importância internacional, devido à velocidade com a qual se espalhava entre os continentes e, em 11 de março, a situação é classificada, oficialmente, como uma pandemia, embora já se apresentasse em quase todos os continentes em fevereiro (SOUZA, 2020, p. 2470).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Conforme o EL PAÍS (2021, p. 01) o primeiro registro de caso do novo coronavírus SARS-Cov-2, causador da doença COVID-19 no Brasil, foi detectado em 26 de fevereiro de 2020 na cidade de São Paulo (SP). A partir desse momento, a infecção se espalhou pelo país através de um tipo de transmissão denominada de comunitária, no qual é impossível saber onde, precisamente, uma pessoa contaminou-se. Dos países do continente americano, o Brasil é o que mais registra casos de infecções. De acordo com o ranking mundial de casos, está em terceiro lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e da Índia. Com relação ao número de óbitos, é o segundo, logo depois dos Estados Unidos. Até o final do primeiro semestre de 2021, segundo a JOHNS HOPKINS UNIVERSITY (2021) o Brasil permanece nesse triste pódio.

Portanto, à medida que o vírus avançava, sentiu-se a necessidade de procurar meios que amenizassem os prejuízos e perdas ocasionados pela pandemia, que trouxe inúmeras mortes, desemprego, medo, limitações, distanciamento físico e social entre a sociedade.

A utilização de alguns itens de proteção contra o vírus passou a ser obrigatória. Devido à grande demanda, no início era de difícil acesso, faltaram esses insumos nas prateleiras. Os preços se elevaram e muitos cidadãos não tinham condição financeira para adquirir tais produtos. A economia do país quase entra em colapso. Muitos estabelecimentos comerciais fecharam temporariamente e outros decretaram falência. A COVID-19 ocasionou um caos na saúde. Os hospitais superlotaram e as filas de espera por atendimento e a insuficiência de equipamentos causou muitas mortes. Muitos que estavam na linha de frente perderam suas vidas tentando salvar outras. E outra parte aglomerava-se como se não tivesse amanhã. De lá pra cá, os casos de COVID-19 foram aumentando cada vez mais, não só no Brasil, mas no mundo todo, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) o coronavírus é considerado a “maior crise sanitária mundial da nossa época” (ESTADO DE MINAS, 2020, p. 1).

Em busca da cura ou de imunizantes, cientistas de vários países começaram pesquisas para descobrir uma vacina que ajudasse a controlar a disseminação do vírus, foi uma corrida contra o tempo e à medida que

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

pesquisavam surgiram diversas vacinas, e assim, a esperança do controle da doença ressurgia. A respeito, Maria Teresa Santos (2020, p. 1) destaca:

As primeiras vacinas aprovadas para conter o Sars-Cov-2 foram desenvolvidas em menos de um ano, mas sem abrir mão de segurança e eficácia. Em menos de doze meses, algumas vacinas contra Covid-19 já foram aprovadas e estão sendo aplicadas em dezenas de países.

Algumas vacinas foram aprovadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) para uso emergencial, e partir desse momento iniciou-se a preparação para a imunização, primeiramente dos profissionais de saúde que estavam na linha de frente cuidando de pacientes infectados com o vírus, logo depois seria a vez dos idosos, de acordo com a faixa etária. No âmbito desta pandemia causada pela COVID-19, surgiram vários problemas que afetaram diretamente todos os setores da sociedade, como o político, o social, o cultural, o econômico e o educacional.

Partindo desse enfoque direcionamos a nossa atenção ao setor educacional com destaque para a gestão escolar neste momento crítico vivido por todos. De acordo com Orlando Berti (2020, p. 47)

[...] em praticamente todo o país, as instituições de ensino (privadas e públicas) fecharam, implementando aulas remotas [...]; os comércios pararam de atender o público, [...] só funcionaram os serviços considerados essenciais.

O distanciamento social e os cuidados preventivos contra a COVID-19 fizeram com que as escolas adotassem uma nova dinâmica para desenvolver a aprendizagem do seu alunado, mesmo que de uma forma bem diferente do habitual. Isso foi um grande impacto não só na vida dos alunos e de suas famílias, bem como no cotidiano de todos os envolvidos no processo de ensino, que, de repente, tiveram que mudar sua rotina. No caso dos professores, com muitas mudanças na metodologia antes adotada.

Com a suspensão das aulas presenciais, a maioria dos estabelecimentos de ensino do país adotaram o sistema remoto através de diferentes plataformas virtuais. Porém, mesmo estando na era digital, nem



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

todos os alunos têm acesso às novas tecnologias e à internet para se conectarem com informações disponibilizadas pelas escolas. Considerando esse fato, para os discentes sem acesso, disponibilizou-se materiais impressos para que os mesmos não fossem excluídos. A disponibilidade desses materiais não diminuiu a gravidade do problema, pois devido a situação atual, muitos não tinham como chegar até a escola por falta de transporte e muitas outras adversidades ocasionadas pela pandemia.

Outros problemas surgiram. Com as aulas remotas, muitos professores não estavam preparados para esse novo formato, uma vez que existe uma carência de políticas públicas voltadas para a formação continuada dos docentes. E agora, o que fazer? Como a escola, considerada a principal responsável pela formação e desenvolvimento pleno do aluno superaria mais esse desafio? A pandemia nos colocou frente ao desafio de pensar a escola, não somente a sala de aula, mas como algo que perpassa os muros escolares, pois embora a instituição de ensino seja vista como o principal lugar de estabelecer o vínculo de mediações de conhecimento, hoje o espaço em si já não é considerado um lugar delimitado, para essa função de educar, sendo que a sala de aula acontece em outros espaços e tempos.

Buscando maneiras de superar os desafios, a educação precisou reinventar-se e adequar-se ao novo cenário vivido pelo mundo. Visto que a educação escolar:

vai muito além de atividades de ensino e que as relações desenvolvidas na escola só podem ser materializadas ali, naquele cenário e com aqueles atores foi o primeiro passo para entender que nada do que pudéssemos oferecer às crianças e adolescentes substituiria aquilo que só poderia ser vivenciado na escola (BADIN; PEDERSETTI; SILVA, 2020, p. 130-131).

Segundo Heloísa Lück (2008) já é lugar comum que vivemos uma época de mudança. “Porém, a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção” (LÜCK, 2008, p. 12). Levando para o lado da gestão escolar é fundamental que o gestor esteja aberto a essas mudanças

para que possa gerenciar da melhor forma conflitos que poderão surgir no decorrer do processo e busque um planejamento elaborado e participativo de decisões com todos os envolvidos, para torná-la uma prática democrática comprometida com a qualidade de ensino socialmente almejada.

Conforme Orlando Berti (2020, p. 37) “o novo, a evolução, a transformação e encarar o diferente fazem parte da própria condição humana”. Levando a tantos desafios que o mundo os oferece, e que enquanto escola nos conscientizarmos que devemos sempre estar desafiando nossos alunos que a cada dia nos ensina e muito, que não é só dentro de uma sala de aula que se aprende, mas também, com as adversidades que a vida lhe proporciona.

Essa brusca mudança na educação em consequência da pandemia de COVID-19 fez com que os professores substituíssem as salas de aulas por equipamentos tecnológicos e aplicativos digitais e aprender o mais depressa possível a manusear essas ferramentas digitais imprescindíveis para o alcance do objetivo, mediar o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Mas o que os pais e responsáveis pelo alunado pensam e vivenciam tudo isso? Esse é o ponto que vamos abordar a partir de agora.

### **3 – Resultados e discussões. O que os pais e responsáveis entendem da gestão da Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares durante a pandemia de COVID-19**

Para discutir e colocar à frente as respostas ao fenômeno estudado optou-se pela realização de um questionário. Ele foi aplicado para com pais e responsáveis com vínculos de alunado na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares. Essa amostra foi considerada representativa por conta de haver pouco mais de três centenas de alunos na instituição. A aplicação conteve 16 questões, todas estruturadas (fechadas), acerca das percepções dos pais e responsáveis da escola sobre a gestão escolar em tempos de pandemia.

Após a análise dos dados oriundos da aplicação do questionário foi observado que destes 91% são mães de aluno(a), sendo que 61% residem em bairros, 27% no Centro e 9% na zona rural. Nenhum deles mora em

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

outra cidade. Dos pais e responsáveis entrevistados: 51% têm idade entre 31 a 40 anos; 26% entre 26 a 30 anos; 15% está na faixa etária de 41 a 55 anos; e 6% têm entre 18 a 25 anos. A maioria não possui muitos filhos, sendo que um terço é responsável pela criação de um filho; 45% são responsáveis pela criação de dois filhos e 16% pela criação de três filhos. Dos entrevistados 88% são responsáveis por apenas um aluno que estuda na escola e 11% são responsáveis por dois alunos da instituição.

Esses dados revelam que os alunos, por sua vez, são acompanhados por suas mães com idade média de 30 anos, residentes em bairros da cidade, as quais destas possuem na faixa de um a dois filhos e na sua maioria têm apenas um dependente estudando na escola. Isso mostra que as famílias atendidas pela instituição de ensino têm poucos filhos, facilitando, assim o acompanhamento na vida escolar do aluno por parte da própria administração. Esse ponto também gera uma reflexão se esse é um fenômeno exclusivo da escola ou se repete em outras instituições da cidade.

Também, diante dos relatos, observa-se que 45% dos alunos têm acompanhado as aulas remotas através do dispositivo celular e 49% apenas com atividades impressas. Destes, 46% utilizam internet fibra ótica (que tem uma maior velocidade e qualidade de dados); 36% utilizam dados móveis (com menor velocidade e qualidade de dados), já 18% pegam emprestados de um vizinho ou de outro lugar, ocasionando uma nítida dependência de terceiros, não tendo uma garantia completa de acesso ao conteúdo online.

Nessa variável de estudo, da questão em voga, nos leva a perceber como esses resultados dizem que a quase maioria do alunado da escola não tem acesso a uma boa internet, limitando-os de um ensino amplo e de qualidade, onde a escola está encontrando dificuldades, com a falta de acesso à internet por parte de alguns alunos, tendo que se limitarem somente às atividades impressas, uma vez que os professores e a escola estão sempre postando como suporte aos objetos do conhecimento nos grupos das salas: links, vídeoaulas, tutoriais e ainda utilizando aulas ao vivo pelo aplicativo *Google Meet*. Mas, se o aluno não tem acesso de qualidade, como acompanhar tamanhos esforços da gestão e do núcleo pedagógico da instituição? Esses achados representam um dos maiores desafios que a

escola está enfrentando com o ensino remoto. O uso de equipamentos tecnológicos pelos discentes nas aulas virtuais é imprescindível para melhor aproveitamento do ensino-aprendizagem. Ferramentas essas que mantém professores e alunos conectados mesmo que à distância. A falta desses recursos tão importantes na interação professor x aluno têm impactado no desenvolvimento do aprendizado e conseqüentemente afetando a qualidade do ensino, que por muito tempo sofrerá com as conseqüências desses impactos da pandemia no setor educacional.

Sobre a qualidade do ensino remoto para os (as) filhos (as) dos pais pesquisados: 15% consideram de excelente qualidade; 54% consideram boa qualidade e 26% de pouca qualidade. Mesmo à distância a escola adotou medidas de atendimento a todos alunado, acompanhando e atribuindo valores às novas formas de aprender e ensinar. O que se percebe com esse resultado é que há pais e responsáveis que consideram o ensino à distância de pouca qualidade, pois acham que com aulas presenciais os alunos têm mais chance de ter aprendizagem de melhor qualidade. Acredita-se que estes pais que possuem essa visão são os que não têm oportunidade de proporcionar aos filhos acesso aos meios virtuais, ficando estes aquém do ensino em sua totalidade.

Conforme exposto, destaca-se outro desafio: apesar da escola buscar meios de amenizar as conseqüências do ensino remoto para facilitar a comunicação entre os professores e alunos fora do ambiente escolar, a qualidade do ensino nesse modelo adotado pela escola não é vista com bons olhos, pois as famílias passaram a mediar, juntamente com o professor, o ensino. Muitas não têm formação adequada para auxiliar os filhos nas atividades e nem mesmo disponibilidade de meios digitais para facilitar o acesso as aulas ou aplicativos virtuais.

Segundo a visão dos pesquisados, sobre o que eles acham do ensino remoto em geral na escola pesquisada, foram ressaltadas as seguintes concepções: 47% disseram que acham bom; 40% consideram excelente; 7% regular e 6% consideram ruim. Com base nesses resultados, observa-se que uma minoria considera o ensino remoto em geral ruim e uma boa parte dos entrevistados considera bom, tendo em vista que essa escola

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

tem demonstrado esforços, em meio a tantos desafios tem buscado de forma efetiva proporcionar um ensino de qualidade à comunidade escolar, abrangendo aspectos cognitivos, sociais e emocionais. Constatou-se também diante do que foi apresentado, que mesmo em meio a tantos problemas causados pela suspensão das aulas presenciais nesse momento atual, as famílias abraçaram o ensino remoto como forma de amenizar os estragos causados pela ausência dos alunos nas salas de aulas, já que os mesmos estão impossibilitados da convivência no ambiente escolar, por não poder aglomerar-se e manter os cuidados contra a COVID-19.

Mediante a pergunta: qual nota você dá para a instituição de seu (sua) filho(a) em fornecer os recursos para o aprendizado em casa, obtivemos as seguintes respostas: 36% atribuíram nota 10; 32% nota 9; 18% atribuíram a nota entre 7 a 8 e ainda, 7% deram a nota 5 a 6. Na visão da maioria dos pais considera-se que a escola busca atender a necessidade do aluno, através de recursos que favoreçam a aprendizagem. Este item mostra que a disponibilidade de recursos pela escola no ensino remoto aos alunos, ajuda no desenvolvimento da aprendizagem. Os encontrados na pesquisa denotam que a instituição não mediu esforços para repassar materiais que facilitassem a compreensão dos alunos nas atividades escolares, de forma a intermediar o aprendizado mesmo distante do “chão da escola.”

A gestão da escola de seu (sua) filho (filha) nos estudos remotos tem demonstrado compromisso? Esse foi um dos questionamentos. Os mesmos atribuíram nota de 0 a 10, sendo que 60% deram nota 10, pois consideram que a escola tem demonstrado compromisso nos estudos remotos; 23% atribuíram nota 9 e 10% atribuíram nota entre 7 a 8. Nesse sentido, a grande maioria percebe o compromisso da gestão da escola nos estudos remotos de seus filhos. Nota-se que a escola utiliza estratégias através da realização de projetos interdisciplinares, envolvendo todas as áreas do conhecimento. Com isso desafia alunos a desenvolver vários aspectos práticos, aprendendo a cultivar a percepção, o imaginário, a capacidade de interpretar, a imaginação, a coordenação e a oratória.

Entende-se que para que haja de fato uma boa relação entre família e escola, é necessário que a gestão esteja atenta as necessidades da

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

comunidade escolar, buscando sempre manter o vínculo entre essas duas entidades e isso reflete na aceitação das famílias em juntamente com a gestão da escola firmarem um compromisso em prol de um objetivo maior que é a qualidade do ensino destinado ao alunado. E isso é apresentado nos dados citados quando a família reconhece o compromisso da gestão da instituição de ensino em estar esforçando-se para evoluir e facilitar a aprendizagem dos alunos.

Os professores de seu (sua) filho (a), nos estudos remotos têm demonstrado compromisso? Foi outro questionamento, já para saber sobre as questões pedagógicas. Para essa pergunta, atribuindo uma nota de 0 a 10, obteve-se as seguintes respostas: 58% quantificaram nota 10; 27% atribuíram nota 9 e 9% atribuíram a nota entre 7 a 8. Observa-se que os professores em suas metodologias de aulas remotas têm desafiado os alunos a aprenderem de forma lúdica, pois nas suas atividades trabalham desafios com o envolvimento das famílias, abrangendo diversas áreas do conhecimento, como jogos pedagógicos confeccionados pelos próprios alunos e famílias. Semanalmente encaminham simulados aos alunos, com intuito de preparar eles, não só para as avaliações internas, mas também para as externas. Baseado nos apanhados acima, observou-se que as famílias, mesmo em meio às profundas mudanças ocorridas nesse período pandêmico, onde os docentes necessitaram mudar a sua prática de ensino, reconhecem que eles têm se dedicado a conhecer novas ferramentas e metodologias que alcance o aluno, de uma forma que os conhecimentos continuem sendo transmitidos mesmo que à distância.

Diante da pergunta: você como pai, mãe ou responsável está gostando do ensino à distância? Apenas 11% responderam estarem gostando muito; 54% disseram gostar pouco e 35% está achando regular. Observa se que a maioria está gostando pouco do ensino à distância, uma vez que tiveram que mudar sua rotina, e passaram a ser uma espécie de professor para seu(sua) filho(a). Alguns não têm formação adequada para fazer esse acompanhamento, outros sentem dificuldade quanto ao tempo para fazer esse acompanhamento, uma vez que trabalham o dia inteiro. E outros consideram a sala de aula o melhor lugar para o aluno aprender.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Os itens retratados anteriormente evidenciaram mais um desafio enfrentado pelas famílias e a escola, onde o ensino remoto é visto como algo novo e desafiador, tanto para as famílias como para as escolas, que antes mantinham aulas com a presença do aluno na sala e a interação entre todos que faziam parte desse ambiente. Esses resultados relatados apontam as dificuldades de estudar em casa, pois os alunos e seus familiares ainda atravessam um processo de adaptação desse tipo de ensino.

Com base na pergunta aos pais se concordam que as atividades aplicadas pelos professores estão de acordo com a realidade do aluno: 43% disseram que muito; 28% disseram que pouco e 29% consideraram regular. Segundo a visão de alguns pais sobre as atividades aplicadas pelos professores não estão de acordo com a realidade dos alunos, uma vez que esses alunos estão quase dois anos fora da sala de aula presencial, dificultando assim, a compreensão e interpretação dos conteúdos.

Destaca-se nesses dados a percepção dos pais em relação às atividades e observa-se que em consequência do afastamento dos discentes na escola, o ensino remoto não foi suficiente para evolução das habilidades que precisavam ser alcançadas. As crianças não desenvolveram habilidades que precisavam para avançar de um ano para outro. Consequentemente o que não foi desenvolvido no ano anterior precisa ser trabalhado no ano seguinte. Esse fato fez com que as atividades estivessem um pouco à frente do que o aluno conseguiu desenvolver no decorrer do processo.

Foi perguntado aos contribuintes da pesquisa se eles como pais ou responsáveis acham que está ocorrendo uma aprendizagem satisfatória mediante essas aulas remotas: 11% consideram muito satisfatória, 60% pouco satisfatórias e 29% responderam que regular. O expressivo resultado de insatisfação dos pais em relação à aprendizagem dos alunos se deve a vários desafios a serem vencidos como falta de celular, tablet, computador, ausência de internet, ou ainda, pais que se sentem incapazes de auxiliar seus filhos, seja por falta de conhecimento ou habilidades para lidar com recursos digitais. De antemão, esse ponto destacado mostra que a insatisfação dos pais com o nível de aprendizagem nesse modelo de ensino reflete na falta de acesso a muitos recursos que poderiam facilitar a

mediação do conhecimento, como também a carência de uma formação adequada para acompanhar nas atividades, pois muitos não concluíram o ensino fundamental.

Por último, foi realizada a pergunta sobre o acham acerca da existência da parceria entre a escola e a família. Dos 100 pais pesquisados: 82% responderam que existe muita parceria entre a escola e a família, 9% responderam que existe pouca parceria e 9% responderam que existe de maneira regular. Levando em consideração esse resultado, observa-se que a escola com a família tem demonstrado parceria, pois toda equipe envolvida encontra-se comprometida, e o principal, contribuindo o máximo possível para o desenvolvimento do todo.

Esse momento de pandemia requer um olhar diferenciado, nosso ritmo escolar mudou totalmente, as crianças precisam estudar em casa, aprender com a família e necessitam do auxílio do professor em formato digital, sendo que família hoje não é somente a base de formação de um indivíduo, mas a ponte de aprendizado entre a criança e a escola. Enfim, todos os envolvidos no processo de ensino, têm evidenciado na prática que a comunicação em um período de isolamento social e a participação da família no processo de ensino aprendizagem está sendo essencial e sempre será, mesmo depois da pandemia para que haja de fato uma aprendizagem significativa para os alunos. Percebe-se que com a pandemia, a parceria entre família e escola melhorou ainda mais, pois as famílias tiveram que participar ativamente na vida escolar de seus filhos, ajudando-os a desenvolverem as atividades propostas pela escola, e assim contribuir para a formação integral do aluno.

Que lições e reflexões podemos tirar de tudo isso? Refletiremos e destacaremos nas Considerações.

### **Considerações**

Este estudo nos revelou que em uma era voltada para meios tecnológicos e com a evolução da pandemia que afetou muitos setores, inclusive o educacional, a educação que muitas vezes se apoiou em uma metodologia tradicional, precisando urgentemente acelerar o uso dos



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

recursos tecnológicos nas escolas para se adaptar ao novo cenário vivido pelo mundo. Os aspectos apresentados nos resultados e discussões foram suficientes para constataremos que a gestão da escola pesquisada nesse período pandêmico encara vários desafios, dentre eles observou-se nos estudos remotos, que a falta de acesso aos recursos digitais é um dos principais pontos destacados pelos pesquisados. Isso influi diretamente na aprendizagem e na qualidade do ensino direcionado aos alunos, uma vez que foi necessário repentina mudança no cotidiano e na metodologia antes empregada pela instituição de ensino, a qual precisou incorporar novos métodos de ensino, partindo da utilização de meios tecnológicos e não tecnológicos, visando um melhor alcance do ensino aprendizagem.

Perante os desafios enfrentados pela escola pesquisada, com relação ao uso desses recursos e ao ensino remoto, a maneira como estão fazendo para enfrentá-los, nos levou a considerar que conseguimos alcançar nossos objetivos nesta pesquisa. Pois partimos do intuito de analisar o papel da gestão escolar mediante os desafios encontrados diante do cenário atual, buscando conhecer a realidade da escola pesquisada nesse novo contexto vivenciado, investigando a relação interpessoal entre a gestão e a comunidade escolar e identificando como está atuando a gestão da escola em estudo, com a comunidade escolar nesse período de pandemia.

Diante do descoberto, esta pesquisa veio a responder a problemática apresentada, mostrando-nos de forma relevante como está atuando a gestão da escola Francisco das Chagas Lopes Soares diante dos desafios neste período de pandemia. A mesma busca adequar novas estratégias de ensino de forma a atingir maior número possível de discentes, para que possam estar desenvolvendo as habilidades e competências requeridas em cada ano/série, e assim contribuir para a construção do conhecimento e a sua formação integral como sujeito histórico.

Compreendemos que na escola, quem responde pelos alunos são os pais ou responsáveis por eles, o que nos leva a constatar perante a pesquisa é que esses familiares estão procurando se manter informados sobre a vida escolar dos filhos e intermediando nas atividades escolares, já que pelo momento que estamos vivendo, isso requer muito mais atenção

deles na educação dos seus. O acompanhamento nas tarefas, mostra que há diálogo e parceria entre escola e família, demonstrando assim, que a gestão da escola é vista como ponte entre o aprendizado e os mecanismos que facilitam o desenvolvimento no processo de ensino aprendizagem.

A parceria retratada nos dados coletados, advém de longo caminho traçado pela gestão da escola, em estar trazendo a família para o convívio do ambiente escolar. Apesar que, com a pandemia, tenha mudado um pouco essa convivência. Mas a escola sempre procura estratégias de chamar a atenção das famílias para os problemas que aparecem e juntas buscam a melhor solução visando sempre o bem-estar de toda a comunidade escolar.

Percebemos de antemão, que a instituição de ensino pesquisada está constantemente buscando conscientizar as famílias da importância do papel que desempenham na educação de seus filhos, mostrando que trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, transparece o laço forte que há entre a família e a escola. E quando realmente há essa união, sem dúvida alguma, a criança é conduzida para se tornar um adulto responsável e com um futuro promissor.

A insatisfação dos pais em relação ao ensino remoto é levada por eles até a gestão da escola, como uma forma de procurar resolver o problema em conjunto. Detectamos nesse ponto, que o maior objetivo, não é apenas levar problemas até à escola e sim dar opiniões para que o modelo de ensino adotado atualmente pela gestão, procure sanar esses possíveis problemas e resolvê-los da melhor forma possível, levando em consideração a qualidade do ensino que chegará até as crianças.

Toda essa pesquisa nos faz refletir sobre o momento que estamos vivendo, em plena pandemia, a necessidade de se manter distante uns dos outros, trazendo nas ferramentas digitais uma alternativa de interagir com outras pessoas mesmo que distantes. E na educação essas ferramentas substituíram as salas de aulas cheias de vida, de sorrisos e de trocas, por telas onde apenas com um toque podemos conhecer diferentes lugares. Mas a limitação de alguns quanto a esses meios digitais, nos traz a certeza de que a ausência de interação presencial afeta não só o psicológico, mas a qualidade no ensino remoto. Nesse ponto a gestão escolar trabalha em

busca de amenizar o estrago causado pelas consequências da pandemia da COVID-19, utilizando-se de diversas técnicas e novos métodos para tentar alcançar uma boa qualidade na transmissão dos conhecimentos aos alunos e, assim fazer com que eles mesmos consigam construir seus conhecimentos e crescer socialmente, psicologicamente e fisicamente.

E o mais importante é que tivemos a oportunidade de conhecer de perto a atuação da gestão escolar que usou de muito companheirismo, resiliência e participação efetiva de todos em busca de uma melhor solução para os problemas surgidos em meio a tantos desafios enfrentados nesta nova estratégia de ensino, que de repente, adentrou as escolas e sem se dar conta, foi substituindo o que antes era visto como normalidade e passou-se a viver um “novo normal” de uma forma muito diferente da habitual.

Tudo o que foi apresentado neste texto leva em consideração o pensamento dos teóricos ressaltados nesta pesquisa, onde eles frisam que a gestão está atrelada a uma participação democrática, onde a figura do gestor escolar é vista como aquele que incentiva o processo e articula as relações interpessoais visando o bem de todos e não o individual.

Pois sendo um gestor escolar democrático, o seu maior objetivo é atuar frente aos desafios e buscar juntamente com todos que fazem parte desse processo, soluções que estejam de acordo com o bem comum da coletividade, garantindo assim o alcance das metas e objetivos da escola, em prol do desenvolvimento pleno e integral do aluno.

### Referências

BADIN, Ana Maria Andreola; PEDERSETTI, Simone; SILVA, Melissa Borges da. **Educação básica em tempos de pandemia**: tentativas para minimizar o impacto do distanciamento e manter o vínculo entre os alunos, as famílias e a escola. *IN*: MAYER, Leandro; PALÚ, Janete; SCHÜTZ, Jenerton Arlan. Cruz Alta: Ilustração, 2020.

BERTI, Orlando Maurício de Carvalho. **Quem cuida de quem cuida?** O Instagram e a rede de solidariedade e informação no combate à COVID-19 no Piauí. Teresina: EdUESPI, 2020.

EL PAÍS. **Mapa da Covid-19 no Brasil**: evolução dos casos de coronavírus no Brasil. Disponível em: <<https://bit.ly/3yRsMuO>>. Acesso em: 16.mai.2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

ESTADO DE MINAS. **OMS considera coronavírus ‘maior crise sanitária mundial da nossa época’**. Disponível em: <<https://bit.ly/3NqTH4B>>. Acesso em: 16.mai.2021.

FRITZEN, Silvino José. **Relações Humanas Interpessoais**. Petrópolis: Vozes, 1987.

GOMES, Napolina Sanches. **Liderança como fator de sucesso na gestão escolar**. O caso da Escola Secundária Amor de Deus. Cabo Verde: Jean Piaget, 2012.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. **Coronavirus resource center**. Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 31.mai.2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar**: democracia e qualidade do ensino. São Paulo: Ática, 2008.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Disponível em: <<https://bit.ly/3lwYUfg>>. Acesso em: 06.mai.2021.

SANTOS, Maria Teresa. **Como as vacinas para a COVID-19 ficaram prontas tão rápido?** Revista Veja Saúde. Edição de 28 de dez. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/39EIRcG>>. Acesso em: 16.mai.2021.

SECRETARIA DE SAÚDE DO ESTADO DO PIAUÍ. **Painel epidemiológico Covid-19 Piauí**. Disponível em: <<https://bit.ly/3wwg7f3>>. Acesso em: 04.06.2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **PPP da U.E. Francisco das Chagas Lopes Soares**. Beneditinos: SME, 2021.

SILVA, Maria de Fátima da. **Entrevista sobre a escola Francisco das Chagas Lopes Soares**. Concedida a Édina Moura em 03 de maio de 2021, via *WhatsApp*.

SOUZA, Diego de Oliveira. **A pandemia de COVID-19 para além das Ciências da Saúde**: reflexões sobre sua determinação social. Rio de Janeiro: Revista Ciência & Saúde Coletiva, n. 25, suple 1, 2020, pp. 2464-2477.

VIEIRA, Graziella. **Teses e dissertações da área da educação sobre gestão democrática (2012-2013)**: um balanço crítico. Goiânia: Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2016.

# CAPÍTULO 9

## A gestão escolar e o uso positivo das redes sociais no ensino. O caso do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida em Beneditinos

Francílio Fernandes Rosa

Gilson Rael de Sousa da Rocha

Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Introdução

A era digital, em que vivemos, revoluciona a forma como nos comunicamos. A rapidez conseguida por meio das tecnologias proporciona o acesso em tempo real a informações do mundo inteiro. E as redes sociais são as principais responsáveis por isso, trazendo novas sociabilidades e maneiras de entendermos o Mundo.

É sabendo da importância do uso da internet, em especial das redes sociais, na vida cotidiana que trazemos este artigo, intitulado: “*A gestão escolar e o uso positivo das redes sociais no ensino. O caso do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida em Beneditinos*”. Ele é uma resposta prática ao nosso trabalho do dia a dia de tentarmos educar a população, rural e urbana, da cidade de Beneditinos, no Norte do Piauí.

Partimos da pergunta de pesquisa de: como a internet, e de modo específico as redes sociais, podem afetar positivamente ou negativamente o trabalho escolar no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida na cidade de Beneditinos, Piauí? Neste sentido, ouvir a opinião de professores e do gestor da instituição de ensino sobre a presença e as possibilidades do uso das

redes sociais como facilitadoras no processo de ensino aprendizagem, pôde-se ampliar a compreensão sobre esta situação vivenciadas pela comunidade escolar em geral e também em relação ao novo cenário educacional apresentado no período pandêmico. Procura-se trazer respostas sobre os fenômenos da atualidade e refletir sobre questões do ensino remoto, principalmente, um dos grandes gargalos da gestão e das questões das redes sociais em termos educacionais contemporâneos.

Objetiva-se: reconhecer a importância de uma gestão escolar democrática para promoção do uso das redes sociais como ferramenta no processo ensino-aprendizagem; refletir a ampliação do acesso à internet no entorno escolar; pensar sobre as permissões do uso do celular pelo alunado; bem como entender sobre a disponibilização do acesso aos pontos de *wi-fi* da escola; compreender, com os agentes educacionais da instituição, como ocorre a realização de atividades interativas usando as redes sociais tais como: criação de grupos de *Whatsapp*, produção de vídeos, exposição de fotos, criação de páginas ou canais para divulgação dos trabalhos realizados na escola, inclusive as salas de aulas para servir de suporte aos professores nos seus planejamentos e para uso dos próprios alunos.

Para levantamento dos dados foi desenvolvido estudo de campo durante a última quinzena do mês de maio de 2021. Metodologicamente falando, partiu-se de abordagem quantitativa mediante utilização de questionário estruturado com perguntas fechadas para uma amostra quase censitária de 26 professores da escola. Todo o levantamento foi realizado de forma virtual por meio de chamadas de vídeos. Houve forte participação do segmento docente e diretivo da escola. Complementando os levantamentos, também foi realizada entrevista presencial, com perguntas abertas, para o diretor da unidade de ensino, obedecendo todas as normas sanitárias exigidas pelo momento pandêmico. A receptividade também foi muito positiva, pois a gestão, conhecendo as intenções do trabalho, colocou-se à disposição para agilizar as ações que atendessem as demanda solicitadas nos objetivos do trabalho.

Este texto está estruturado em três momentos. O primeiro descreve o objeto de pesquisa, ou seja, fala da escola, mencionando à fundação,

estrutura física, gestão administrativa, a parte pedagógica, projetos anuais, a composição do quadro de funcionários, bem como as modalidades de ensino ofertadas pela escola, a clientela (alunado) que atende, um relato sobre as notas do IDEB entre 2005 a 2019 dentre outras ações importantes realizadas pela escola. O segundo momento é composto pela fundamentação teórica. Neste são mencionadas contribuições de autores que ajudam a balizar as fundamentações sobre a temática do texto, dos quais destacam-se: Alex Domingues (2019), Renata Cafardo (2021), José Moreira e Eliane Schelemmer (2020) e Maria Peres (2020). No terceiro momento é trazido a análise dos dados, ou seja, a descrição dos resultados do estudo de campo realizado com a gestão por meio de entrevista com o diretor e também dos dados dos levantamentos feitos com os professores por meio de questionário com perguntas fechadas. Ambos os questionários, buscaram informações sobre a participação da gestão nesse novo modelo de ensino e sobre as ações realizadas pelos professores, principalmente relacionadas ao uso das redes sociais no planejamento de suas aulas remotas.

Conhecendo a realidade do estudado e fazendo relação com o momento transitório na execução das aulas de presenciais para remotas, observa-se os desafios enfrentados pela gestão, como também pelos professores na busca de estratégias que contribuam para aprendizagem dos alunos. Percebe-se também que essas adaptações e contribuições ofertadas pelas redes sociais, por fazerem parte do cotidiano de todos, são vistas como um ponto de apoio fundamental nessa transição de métodos de ensino, pois oferecem uma imensa possibilidade de interação, até mesmo com a informação em tempo real, tornando assim, essas ações mais atraentes e significativas para os envolvidos no processo de ensino aprendizagem.

### **1 – Um pouco sobre o Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida**

Com base nesse novo cenário de aquisição de conhecimentos e transformações constantes este texto passa agora a tratar sobre o objeto de estudo, que são as ações de promoção e utilização das ferramentas de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

interação no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida, localizada na rua Domingos Félix do Monte, Nº 359, bairro Santo Antônio, em Beneditinos.

A escola é dirigida por Leonardo Gomes de Sousa. Ele assumiu o cargo no ano de 2017 através de um processo seletivo realizado pela SEDUC – Secretaria Estadual de Educação – para o banco de gestores escolares da rede estadual de ensino. De acordo com SOUSA (2021) a escola tem como o código do INEP: 22018654 e endereço de correio eletrônico *gelaa2014@outlook.com*. Ainda, virtualmente, é presente na internet em uma página no Facebook, denominada *Gelaa Ginásio* (FACEBOOK, 2021).

Segundo SOUSA (2021), esta Instituição de Ensino é jurisdicionada a 18ª Gerência Regional de Ensino, com sede na cidade de Teresina, na rua Padre José Rego, Nº 2701, bairro São João, órgão este gerenciado pela Secretaria Estadual da Educação do Piauí – SEDUC.

O Projeto Político Pedagógico – PPP (SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2017, p. 9) destaca que a escola foi inaugurada em 27 de setembro de 1992. O nome da instituição foi uma homenagem póstuma a Luiz Alves de Almeida. O mesmo não tinha ligações direta com nenhum setor educacional. Ele foi um comerciante bem-sucedido na cidade e sogro do prefeito da época, Francisco Edvaldo Campelo Almendra, conhecido por Maninho Almendra, do PFL. A unidade escolar foi inaugurada pelo então governador Freitas Neto e pelo secretário estadual de Educação Átila Lira. Ela teve como missão oferecer modalidade de ensino ginásial, abrangendo turmas de 5ª a 8ª série.

Com base nos relatos de Leonardo Sousa (2021) o quadro de funcionários da escola era composto administrativamente por 19 pessoas, sendo: um diretor, dois coordenadores pedagógicos, um secretário e uma secretária, um auxiliar de secretaria, um inspetor, três vigias, dois bibliotecários, duas merendeiras, dois auxiliares de merenda e três auxiliares de serviços gerais. A parte docente é composta por um quadro de trinta e quatro pessoas, sendo: sete formados em Matemática, quatro em História, oito em Letras – Português, um em Física, três em Geografia, três em Educação Física, quatro em Biologia, um em Letras – Espanhol, dois em



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Língua Estrangeira – Inglês e um em Teologia. Também, segundo Leonardo Sousa (2021), até o fim do primeiro bimestre de 2021, a escola tinha em seu plano de atendimento a modalidade do Ensino Fundamental II com oito turmas do 6º ao 9º ano, cinco turmas do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, quatro turmas na modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos) no Ensino Fundamental e três turmas na modalidade EJA no Ensino Médio, com um total de 548 alunos matriculados distribuídos nos três turnos (matutino, vespertino e noturno). Segundo Leonardo Sousa (2021), a partir fevereiro de 2018, a pedido de uma comissão de pais de alunos, a escola passou a ofertar a modalidade de Ensino Médio regular com uma turma de 1º Ano, com 45 alunos matriculados, para atender principalmente o alunado da zona rural do município. Estes, devido ao deslocamento, não tinham condições de serem matriculados no Ensino Médio integral ofertado em uma escola que atende esse nível no município. Estes foram matriculados no turno vespertino devido à disponibilidade de transporte ofertado pela Prefeitura Municipal de Beneditinos em parceria com a Secretaria Estadual de Educação – SEDUC.

Leonardo Sousa (2021) afirma também que a escola apresenta ótima estrutura física, com salas amplas, forradas, climatizadas, assentos apropriados à idade dos alunos, bem satisfatória para atender grande parte das necessidades de todos os envolvidos.

É relatado no Projeto Político Pedagógico – PPP (SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2017, p. 12) que a instituição de ensino tem área total de terreno em 1.900m<sup>2</sup>, com área livre de 856,80m<sup>2</sup>, com as seguintes dependências: seis salas de aula, uma diretoria, uma sala de professores, laboratório de informática (com dez computadores), pátio coberto que serve de auditório e refeitório, cantina, três banheiros, três depósitos, pequena quadra para realização de eventos e uma biblioteca, que funciona também como sala de vídeo onde atualmente está sendo ofertado um Curso de Relações Humanas no canal MOBIEDUCA.ME com 33 alunos, sendo que estes já são matriculados na escola.

Segundo SOUSA (2021) a escola no início 2020 passou por uma reforma geral, proporcionando que todas suas dependências estejam em

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

excelentes condições de uso. Os móveis, equipamentos, utensílios para uso administrativo docente e discente e os materiais para o desenvolvimento das aulas estão em bom estado de conservação e bom uso. São quatro impressoras, dois computadores para secretaria para confecção de materiais pedagógicos. A escola dispõe de alguns materiais pedagógicos em boas condições de uso tais como: dois datashow, duas caixas de som, uma TV 40", um aparelho de DVD, DVDs educativos, jogos interdisciplinares (dominós, damas, xadrez) além de outros usados para recreação como bolas, bambolês, cones, cordas dentre outros que são usados constantemente por alunos e professores.

De 2005 a 2019 essa escola participou de todas as edições da Prova do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) para avaliar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, nos anos finais do Ensino Fundamental (9º ano). De acordo com o INEP (2021), em 2005, na primeira Prova do SAEB a nota da escola foi de 3,0; em 2007 a meta era de 3,1 e a nota foi de 3,1. No ano de 2009 a meta prevista era de 3,2 e a nota alcançada foi de 3,5. No ano de 2011 a meta era de 3,5 e na prova obteve a nota de 4,3 (até então o melhor resultado), sendo que em 2013 se manteve a mesma nota. Em 2015 a escola tinha como meta a nota de 4,3 e obteve sua pior avaliação caindo para 3,8. Em 2017 com meta prevista, com uma gestão mais focada nos resultados do IDEB, a escola, que tinha como meta 4,5, obteve a melhor nota desde que começou a participar dessa avaliação atingindo 5,4, sendo uma das melhores da 18ª GRE, resultado festejado por toda comunidade escolar. Em 2019 a meta era de 4,5 e a nota da escola na prova foi de 5,2, mesmo menor que a anterior. Mas se manteve na meta prevista. Esse crescimento nas médias das notas deve-se muito ao fato de a escola ofertar em sua grade curricular com oficinas de acompanhamento pedagógico de Português e Matemática para as turmas de 9º ano, visando a prova do SAEB. Tudo isso já está descrito na Proposta Político Pedagógica da escola PPP (SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO, 2017).

Segundo Luiz Rodrigues da Silva Filho (2021), sobre o planejamento, o mesmo mencionou que antes da pandemia, era realizado numa Semana Pedagógica no início de cada semestre de acordo com as

diretrizes da SEDUC – Secretaria Estadual de Educação e que, atualmente, os mesmos são feitos mensalmente de maneira virtual por meio do *Google Meet* para definir o plano de ação mensal com os professores.

Segundo SILVA FILHO (2021), o calendário seguido pela escola é o que foi proposto e apresentado pela SEDUC a cada início de semestre. Este é distribuído em no mínimo 200 dias letivos, adaptáveis à realidade do município.

Mas como está a escola nas questões dos desafios para a gestão escolar e suas perspectivas para as redes sociais?

### **2 – Gestão escolar e redes sociais**

O surto causado pela COVID-19 no final de 2019 e início de 2020 fez com que todos os países do mundo vivenciassem a maior pandemia já registrada na História. Ela é provocada por um vírus, que se dispersou com proporção gigantesca em caráter mundial. O isolamento social foi considerado pelos líderes políticos a estratégia mais eficaz para contenção desse mal, atingindo de forma crucial a economia, saúde, educação dentre outros setores sociais. Segundo Orlando Berti (2020) o Mundo teve, e terá, transformações como nunca visto na História, por conta dessa pandemia.

As instituições de ensino de todo o Brasil, por determinação do Ministério da Educação – MEC, via portaria nº 343, de 17 de março de 2020, (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021), tiveram de paralisar atividades presenciais<sup>4</sup>. Com isso, continuar com as aulas, mesmo de forma remota, nesse período de pandemia, foi o sistema mais viável e adotado pelas secretarias de educação, provocando nos professores uma adaptação ao mundo digital (online) para trabalharem seus conteúdos. Acredita-se que assim pôde-se reduzir o prejuízo causado pela ausência das aulas com a

---

<sup>4</sup> Ela dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meio digitais enquanto durar a situação de pandemia do COVID-19, a serem seguidos pelas secretarias de Educação dos estados e municípios do país, comungando com a ideia de que o isolamento social a priori, por não existir uma vacina que contenha a expansão do vírus, seria para aquele momento e também até o fim do primeiro semestre de 2021 (data de finalização deste texto), mesmo com o surgimento da vacina, este sendo um ponto essencial para conter o aumento de casos, evitando assim uma calamidade no sistema de saúde mundial.

presença de professores e alunos nas salas físicas. Alex Domingues diz que (2019, p. 92) a educação é um processo histórico e transitório que tem sofrido mudanças ao longo do tempo e “de acordo com o contexto socioeconômico, do local ao global, sendo necessário muitas vezes adequar-se as reais necessidades do aluno e do processo de aprendizagem”. Com isso, essa ausência do aluno na escola de forma presencial devido ao cenário atual de pandemia fez com que as instituições educacionais mudassem a condução do ensino buscando novas estratégias de aprendizagem. Segundo Renata Cafardo (2021, p. 1) “os secretários de educação e entidades da sociedade civil, articulam-se para oferecer educação a distância para alunos de escolas públicas do País por meio de celulares por meio das redes sociais”. Em relação a isso, o Ministério da Educação (2021), diz que a Educação a Distância é considerada como:

a modalidade educacional na qual alunos e professores estão separados física ou temporalmente e por isso, faz-se necessária a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica e na educação superior.

Na modalidade de ensino a distância, agora também por meio do sistema de aulas remotas, mesmos separados, professores e alunos podem manter uma interação social mediada pelos meios tecnológicos, afim de proporcionar mais qualidade e alternativas de aprendizagem com todos os envolvidos nesse novo modo de ensinar e aprender.

Devido a emergência causada pelo isolamento social, as instituições de ensino tiveram que se adaptar a um modelo de ensino com o auxílio das tecnologias. Esta migração gerou uma transposição de práticas e metodologias do ensino regular para um ensino com o uso das ferramentas digitais de aprendizagem, o chamado ensino remoto. Essa migração na forma de ensino, acorda com os relatos de José Moreira e Eliane Schelemmer (2020, p. 9), no qual afirmam que o ensino presencial físico é “transposto para os meios digitais, em rede, sendo que os conteúdos passam a serem ministrados com o auxílio dessas tecnologias da

comunicação em tempo real, no qual o professor utiliza-se de vídeo-aulas ou realiza uma aula expositiva por meio de aplicativos”.

Com isso, as aulas presenciais foram substituídas pela modalidade remota, modificando a maneira de interação dos conteúdos ministrados. Neste tipo de ensino, que é utilizado em momentos extremos, as tecnologias são recursos usados para facilitar a transmissão dos conhecimentos pelos professores, bem como a absorção destes por parte dos alunos. A inclusão digital, por meio das redes sociais, permite utilização de muitos canais alternativos de interação para facilitar a comunicação. Pode, segundo Eder Lorenzo (2013, p. 1), “criar comunidades de aprendizagem para a escola, classe ou disciplina; compartilhar metodologia, programas, informações e ideias com outros professores; gerar um relacionamento didático e dinâmico entre profissionais da área, etc”.

Na contemporaneidade, o uso das redes sociais corresponde a uma boa parcela do nosso tempo. Esse uso é ainda mais significativo quando se trata do envolvimento dos jovens, que possuem o hábito de passar muitas horas conectados na internet. Isso aumenta a probabilidade de que os alunos vejam os conteúdos compartilhados pela escola em um ambiente virtual, pois as tecnologias surgiram para facilitar as comunicações e ofertar um leque de possibilidades na área educacional.

Vivemos intensa revolução tecnológica e informativa, promovendo profundas mudanças no comportamento dos indivíduos e nas sociedades em diversos setores. Estas mudanças se aplicam diretamente na educação escolar que está inserida neste contexto. Cada vez mais se constitui por sujeitos que desde o nascimento estão em contato com as tecnologias da informação e comunicação (TIC) e assim desenvolver influência tecnológica dentro da escola, a qual poderá ser construída apenas a partir do uso natural das tecnologias no cotidiano escolar como, por exemplo, celulares, computadores, tablets, notebooks, etc. Essas tecnologias digitais na educação, atreladas às tecnologias da comunicação oferecem novas possibilidades de aprender e interagir com a comunidade escolar. Assim, a escola deve tornar-se centro de outra forma de educação, que afeta a mudança nos modos de comunicação e nos modos de interação.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

José Moran (2013, p. 7) diz que “a escola é pouco atraente”. O autor destaca que a escola oferece aos alunos poucos atrativos, deixando-os desmotivados. Com esta situação tão distante de algumas realidades, os alunos deixam a escola ao perceberem que esta não acompanha os avanços tecnológicos contemporâneos. Entende-se que o uso das redes sociais como ferramentas de aprendizagem nas aulas remotas virtuais entre professores e alunos pode proporcionar essa atração que falta e assim promover uma interação mais próxima da realidade de sala de aula. Assim, para promover a democracia nos processos de gestão, é preciso procurar as respostas não somente com diretores, mas com todos os envolvidos no processo escolar: professores, funcionários, pais, alunos e comunidade, para que juntos possam desenvolver um projeto para melhoria da instituição.

Mais do que isto, de acordo com Luiz Dourado; Karine Moraes e João Oliveira (2010, p. 3), para alcançar uma gestão democrática é necessário rever os paradigmas organizacionais da escola em que:

[...] a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas.

Portanto, a breve, porém estrondosa existência deste fenômeno chamado redes sociais, ainda encontra resistências quanto ao uso destes espaços de forma educativa, pois foram originalmente ferramentas de entretenimento e comunicação, em que aos poucos estão sendo identificadas e exploradas possibilidades de uso na educação.

Muitos benefícios referentes à utilização das redes sociais por instituições de ensino são evidentes, como indica Siony Silva (2010, p. 41):

As redes sociais permitem centralizar em um único local todas as atividades docentes, professores e alunos de um centro educativo, aumenta o sentimento de comunidade educativa, melhora o ambiente de trabalho ao permitir que o aluno possa criar seus próprios objetos de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

interesse, aumenta a comunicação entre professores e alunos e facilita a coordenação do trabalho de diversos grupos de aprendizagem.

Sendo assim, entendemos que cabe a gestão educacional conhecer as diferentes possibilidades que as redes sociais oferecem, para saber utilizá-las da melhor maneira a favor de seus objetivos na educação.

De acordo com os relatos de Maria Peres (2020, p. 23), o papel do gestor escolar reside no desempenho de suas funções, entretanto:

[...] quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil.

Além da administração do ambiente escolar, os gestores têm uma difícil tarefa, a de orientar e conduzir todo o processo pedagógico, por meio das novas estratégias de ensino. Essa pandemia impactou todos os níveis de educação, e conseqüentemente toda a estrutura da gestão no cotidiano escolar, desde a execução do trabalho da coordenação, como a orientação nas práticas pedagógicas, desde o apoio afetivo ao redirecionamento de recursos e materiais. Portanto, é um novo momento de adaptação para os educandos, no seu processo de aprendizagem e apoio da família, os educadores na sua prática cotidiana, a escola e gestores.

Para os educandos, a educação foi projetada aos recursos digitais, com tablets, notebooks e smartphones. Aos professores, as aulas presenciais foram adaptadas a aulas online e vídeo aulas gravadas e em alguns casos, a produção de apostilas para apoio didático e aulas remotas, principalmente nas escolas públicas onde os recursos das famílias dos alunos são mais escassos, este segue sendo o único material.

Assim teremos uma escola produtora de elementos essenciais no mundo globalizado que fazendo uso das mais diversas ferramentas de comunicação ofertadas pelas redes sociais no ambiente escolar possibilitando uma vida social mais influente com o conhecimento ofertado nos dias atuais. É preciso lembrar que essas novas perspectivas devem ser

tomadas no sentido da humanização e da formação de todas as pessoas que vivem neste planeta, reforçando a necessidade da ação coletiva e o espírito de equipe na tomada de decisões.

Mas realmente estamos preparados para tudo isso? Como as escolas de Beneditinos encaram essas mudanças? Entendamos um pouco sobre a gestão escolar e o uso positivo das redes sociais, levando-se em consideração o Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida.

### **3 – Entendendo a gestão escolar e o uso positivo das redes sociais no ensino. O caso do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida**

No âmbito escolar, as redes sociais estão começando a ganhar força. Isso porque as instituições passaram a aceitar que essa é uma das melhores formas de atrair o alunado, tão contemporaneamente conectado. Além disto, também é possível conversar com pais ou responsáveis e manter diálogo com dinamismo e facilidade de inclusão de conteúdo. Por isso uma gestão que busque a democratização do ensino entre seus educandos, precisa aumentar o potencial com essas ferramentas.

Porém, é preciso ter um planejamento e uma estratégia para utilizar essa tecnologia na dose certa. Pensando nisso, reflete-se sobre a utilização das redes sociais de maneira assertiva e que sirvam de estímulo para melhorar a aprendizagem entre todos envolvidos. Para o levantamento dos dados foi desenvolvido um estudo de campo com abordagem quantitativa mediante utilização de questionário estruturado. Os instrumentos foram aplicados de maneira virtual abrangendo professores. Outro instrumento foi em forma de entrevista com perguntas abertas com o Diretor do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida. Esta instituição de ensino pertence a rede estadual que oferece as modalidades de ensino fundamental e EJA (6º ao 9º ano) e o Ensino Médio regular e na modalidade EJA. As análises dos resultados estão descritas a seguir e expressam as opiniões de todos que fizeram parte da amostra da pesquisa a respeito da temática do texto.

A amostra da pesquisa teve a participação de 26 professores das mais diversas áreas do conhecimento e o diretor, todos funcionários da escola anteriormente citada. O questionário destinado ao Gestor da escola



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

teve cinco questões abertas e foi aplicado por meio de uma entrevista com o mesmo e o destinado aos professores com sete questões fechadas.

A primeira pergunta direcionada ao Diretor foi iniciada com uma afirmação e completada com um questionamento: o trabalho pedagógico sofreu alterações acarretadas pelo distanciamento e isolamento social, de acordo com essa realidade, como estão sendo realizados os planejamentos com os professores para às aulas remotas? Como resposta o gestor mencionou que existem planejamentos ordinários organizados em calendários deferidos pela SEDUC e também reuniões extraordinárias que ocorrem de acordo com a necessidade. No período pandêmico as mesmas ocorreram de maneira online, via aplicativos. José Moreira e Eliane Schelemmer (2020, p. 9) comentam sobre o ensino remoto e a importância de participar de planejamentos (cursos, currículos, metodologias e práticas pedagógicas) com o uso dos meios digitais, em rede. No ensino remoto ou aula remota o foco está nas informações e nas formas de transmissão dessas informações e manter os professores ambientados às ferramentas ofertadas pelas redes sociais, caminho atraente para a aprendizagem.

O segundo questionamento à gestão indagou: as escolas suspenderam as aulas presenciais por conta da pandemia, adotando o sistema de aulas remotas. Com isso o distanciamento com alunos dificultou a interação com escola. Quais são as estratégias a gestão utiliza para manter uma comunicação com a comunidade escolar? O gestor respondeu:

Basicamente usando os aplicativos de mensagens, principalmente o *Whatsapp*, pois o núcleo gestor criou para cada turma um grupo para servir de elo de comunicação e interação com os alunos e também aproveitando os poucos momentos em que os mesmos aparecem na escola para pegarem suas atividades impressas, claro que esse contato presencial, é acompanhado de todos os protocolos sanitários exigidos.

Percebeu-se pelo relato do Diretor que buscar meios de comunicação mais acessíveis nesse período foi uma estratégia necessária nessa substituição da presença física do aluno pela forma virtual, indo de encontro a uma ação que já é lei, como afirma a portaria nº 343, de 17 de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

março de 2020 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021) dispendo da substituição das aulas presenciais por aulas em meio digitais enquanto durar a situação de pandemia do COVID-19.

Na terceira pergunta o diretor foi questionado sobre “como estão sendo realizadas as aulas remotas na escola?”. Respondeu rápida e pontualmente. “Por meio de atividades impressas e vídeos postados nos grupos das turmas, alguns retirados da internet e outros produzidos pelos próprios professores” (DIRETOR). Em uma entrevista, a expressão facial do entrevistado retrata muito o que ele responde e analisando isso e o como ele foi rápido ao responder à pergunta anterior, o mesmo deixou transparecer que essas aulas podem ser melhores buscando-se outras ferramentas para uma aquisição melhor dos conteúdos. José Moran (2013, p. 7) fala nessa escola pouco atraente, que oferece aos alunos poucos incentivos, deixando-os desmotivados. Afirma que essa situação ocasiona evasões por falta de atualização com as novas tecnologias vividas pelos alunos no seu dia a dia, corroborando com as intenções intrínsecas na resposta do gestor.

O quarto questionamento foi introduzido com uma afirmação: sabemos que as redes sociais nesse momento delicado de pandemia, são ferramentas importantes no compartilhamento de conhecimentos. Quais ações a gestão escolar tem proporcionado para facilitar o uso dessas ferramentas? O gestor respondeu que é feita uma divulgação ampla das:

ações da escola por meio dos grupos de *Whatsapp* das turmas, mantendo uma comunicação direta com os alunos. A entrega de chips ofertados pela SEDUC para facilitar o acesso dos alunos às atividades de pesquisas pela internet. Além da ampliação da capacidade de da rede de wi-fi para os alunos terem acesso quando estes vierem a escola.

Luiz Dourado; Karina Moraes e João Oliveira (2010, p. 3) comentam sobre a colaboração de uma gestão democrática na necessidade de rever os paradigmas organizacionais da escola e proporcionar meios que facilitem o processo de ensino aprendizagem entre seus discentes.

A quinta e última pergunta feita ao diretor procurou saber “como a gestão pode contribuir para ajudar o professor nessa familiarização com

essas redes sociais?”. Ele afirmou que está sempre instigando o uso das redes e provocando o fácil manuseio por meio de constantes exercícios e treinos junto aos seus professores; que sempre está à disposição para transmitir um pouco de suas experiências com as mídias sociais já que este se considera fluente quanto a esse uso, além das capacitações ofertadas pelo Canal Educação da Seduc com o acompanhamento da gestão escolar.

### 3.1 – O professorado

Para iniciar os questionamentos aos professores, a primeira pergunta feita foi para saber como está sendo desenvolvido os trabalhos pedagógicos com os alunos nesse período de pandemia?

Dos 26 professores que fizeram parte da amostra, 25 deles (96%) responderam que os trabalhos pedagógicos estão sendo realizados por meio de aulas remotas com atividades impressas com a orientação dos conteúdos por meios de vídeos. E apenas um (4%) mencionou trabalhar somente com atividades impressas. Dessa forma observou-se que quase todos professores usam alguma ferramenta de mídia em suas aulas remotas. Mostrando assim, uma adaptação dos professores ao momento pandêmico na busca de mecanismos para facilitar o entendimento dos assuntos abordados nas aulas remotas.

O segundo questionamento indagava: com a suspensão das aulas presenciais por conta da pandemia, adotando o sistema de aulas remotas. Como isso afetou o trabalho que vinham desenvolvendo com o alunado? Para este diagnóstico utilizou-se uma pergunta com cinco alternativas, na qual o professor poderia assinalar uma ou mais dependendo do seu ponto de vista. Observou-se que quatro das alternativas foram escolhidas pelos professores, sendo que destes, 25 docentes (96%), assinalaram que: houve desaceleração no ritmo de aplicação dos conteúdos, regressão na aprendizagem dos alunos e uma menor participação dos alunos nas atividades das aulas remotas. Dos 26 professores, 11 deles (42%) afirmaram que ainda há dúvidas de como agir na realização do ensino remoto.

A emergência causada pela pandemia, em que escolas e professores precisaram se organizar para migrar para o ensino remoto antes

não vivenciado por essa comunidade escolar, é visto como um dos principais entraves vivenciados por todos nesse momento delicado em que fazemos parte o que motivou as escolhas dos professores na pergunta anterior.

A terceira indagação destaca: as novas condições de trabalho frente a pandemia exigiram adaptações por parte dos trabalhadores, independente da área de atuação. Você, como professor(a), que tipo de adaptação precisou fazer? Respondendo a essa pergunta, 16 professores, que corresponde a 62% do total de entrevistados, afirmaram que usam vídeos explicativos retirados da internet para facilitar o entendimento dos conteúdos abordados nas aulas e dez (38%), produzem seus próprios vídeos aulas explicativos usando aplicativos de gravação.

O próximo questionamento procurou saber se os professores receberam alguma formação para utilizar as mídias das redes sociais como ferramentas nas aulas remotas. Dos 26 professores da pesquisa, 19 (73%) afirmaram ter participado de capacitação ofertada pela SEDUC e ou escola por meio do canal Educação; sete (27%) desses disseram que já sabiam usar as mídias como ferramentas pedagógicas. Sabemos que para o momento de pandemia e suspensão das aulas presenciais, em que a interação entre professores e alunos precisa ser constante e acessível por meio das redes sociais e suas mídias.

Quando perguntados “quais das redes sociais o professor mais utiliza para manter a comunicação com seus alunos? Todos 26 professores (100%) afirmaram utilizar o *Whatsapp* como meio de interação com esse público, pois segundo os mesmos, é o aplicativo mais usado por todos.

Com as diferenças entre estudos presenciais em escolas e a nova metodologia adotada durante a pandemia, como concebe a adaptação dos alunos e a da família a esse novo ritmo educacional das aulas remotas? Dos 26 professores, 18 (69%) afirmaram que essa adaptação está sendo lenta, mas progressiva para alunos e responsáveis; oito (31%) assinalaram que perceberam muito desinteresse por parte dos alunos na realização das atividades remotas. Essas dificuldades apontadas nas respostas dos professores retratam o que Siony da Silva (2010, p. 41) comenta sobre o uso das redes sociais para aperfeiçoar as atividades docentes, aumentando o

sentimento de comunidade educativa, melhorando o ambiente de trabalho ao permitir que o alunado possa criar seus próprios objetos de interesse, aumentando a comunicação entre professores e alunos e facilitando a coordenação do trabalho de diversos grupos de aprendizagem, promovendo um envolvimento maior de todos no processo ensino aprendizagem nas aulas remotas.

Na sétima, e última pergunta, os professores foram questionados assim: sabemos que para o uso das redes sociais, a internet é fundamental e gera despesas. Como você faz para usá-la em suas aulas remotas e na interação com os alunos? As respostas de 24 professores (92%) foi que utilizam Internet contratada por conta própria na sua residência. E dois destes (8%), afirmaram usar a internet dos dados móveis do aparelho de celular e a Internet da escola para ajudar nas aulas. Haja visto, que a maioria dos professores precisa pagar pela internet que usa para planejar suas aulas, cabe um maior envolvimento da gestão como facilitadora desse meio, como afirmam Luiz Dourado; Karina Moraes e João Oliveira (2010, p. 3), para alcançar uma gestão democrática é necessário rever os paradigmas organizacionais da escola.

Uma gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma proposta educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Com isso percebemos a importância de se gerenciar estratégias que facilitem a aquisição e o uso da internet junto aos professores facilitando assim nos planejamentos de aulas remotas tornando-as mais atrativas e significativas para a aprendizagem dos alunos.

### **Considerações**

A proposta deste texto foi analisar junto à gestão escolar e aos professores sobre a importância de adaptação ao novo modelo de aprendizagem apresentado às instituições de ensino, “as aulas remotas”, além de refletir sobre a busca de meios para facilitar nos planejamentos destas aulas, em especial, o uso das redes sociais como ferramentas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

pedagógicas no ensino aprendizagem e na interação com os alunos e responsáveis que fazem parte da comunidade escolar do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida na cidade de Beneditinos.

Já que o momento pandêmico requer um isolamento social e um contato presencial menos possível, bem como, conhecer as dificuldades encontradas por muitos professores em trabalhar com essas novas ferramentas nesse novo modelo de ensinar e interagir com seus alunos. Para isso, os professores passaram a marcar com os alunos nos grupos de *Whatsapp* criados pela gestão para cada turma, vídeo aulas online pelo aplicativo *Google Meet*, que além de fácil utilização, facilitou muito a aprendizagem por meio da presença virtual de ambas as partes, o que segundo relatos de professores e alunos, essa metodologia está sendo muito importante para amenizar a ausência das aulas presenciais.

Desde a suspensão das aulas presenciais em março de 2020, o processo de aulas remotas no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida era realizado somente por meio de atividades enviadas pelos professores, impressas e entregues pela gestão aos alunos ou responsáveis com prazo de devolução e quase sem comunicação entre professores e alunos para tirar dúvidas, explicação dos conteúdos, o que para todos, não foi uma estratégia que proporcionou os resultados esperados.

E desde os últimos meses do ano letivo passado, a gestão percebendo que essa metodologia não estava ajudando a manter o aluno nos estudos remotos e sim aumentando a ausência e o desinteresse dos mesmos pelas atividades impressas, sendo que estas se acumulavam na escola, o núcleo gestor, passou a cobrar mais dos professores sobre as metodologias de ensino, apontando a falta de comunicação entre docentes e discentes um fator determinante para essa falha de participação nas aulas, e uma mudança visível foi justamente o engajamento dos professores na busca de novos instrumentos pedagógicos melhorando assim suas aulas.

Após a análise dos dados, foi possível observar que muitos professores já estão um pouco ambientados com as redes sociais e que as instruções recebidas para utilização dessas ferramentas, nos seus fazeres pedagógicos, tem facilitado e melhorado muito em seus planejamentos e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

ainda reconhecem que precisam buscar mais alternativas pra tornar suas aulas mais atrativas e significativas, considerando importantíssimo o apoio das ações da gestão em relação a novas metodologias.

Essa metodologia ganhou uma roupagem nova para o ano letivo de 2021, pois a gestão buscou junto à Secretaria Estadual de Educação capacitações através do canal Mais Educação para ajudar os professores no uso das novas tecnologias, além de ampliar o acesso à internet da escola para toda comunidade escolar. No início de 2021 a gestão conseguiu por intermédio da SEDUC, a entrega de chips de conexão de internet para os alunos com 20 Mb de internet mensal para auxiliá-los nas atividades escolares, fator que contribuiu bastante para o uso das redes sociais, de aplicativos de aulas online, criação de vídeo-aulas explicativas melhorando muito a interação entre professores e alunos e, conseqüentemente, ocasionando mudança significativa na aprendizagem.

Positivamente, destaca-se na amostra a participação de todos docentes nas ações propostas pela gestão (capacitações, reuniões virtuais, assessoria técnica para o uso de alguns APPs) afim de melhorar a qualidade do estudo remoto, embora alguns admitam ainda terem dúvidas de como agir a essa nova metodologia. Eles vêem no apoio dos gestores um porto seguro nesse novo cenário cheio de desafios.

Percebemos o quanto representou positivamente esse apoio da gestão aos docentes, isso refletiu diretamente na melhoria dos materiais e recursos nos planos de aulas, o que ajudou na mudança de comportamento dos alunos em relação às aulas remotas. Os mesmos passaram a participar mais das atividades e novos desafios apresentados pelo uso das tecnologias, o que não recorrente, segundo relatos de pais e dos próprios alunos, as aulas ficaram mais interessantes principalmente quando aconteceram virtualmente em tempo real, quando estes têm a oportunidade de interagir com seus colegas e professores.

Quando os mesmos relataram sentir falta de um maior envolvimento dos alunos e responsáveis na condução desse processo, segundo eles o “feedback” ainda não era o esperado, mas sabem que por se tratar de uma nova metodologia de ensino, essa interação se tornou mais progressiva

mediante a busca de estímulos para motivar a participação destes nesse novo cenário em que se apresenta a educação.

O uso das redes sociais proporcionou uma aproximação necessária para contemplar esse feedback. Lidar com as tecnologias é algo fácil e prazeroso para os alunos, e incentivá-los a usá-las como ferramentas nas aprendizagens, não foi nada difícil, pois além de dominá-las muito bem, isso contribuiu para o uso positivo de aplicativos antes usados por eles e que agora são usados em suas aulas. Acreditando nisso, vemos que esse momento transitório do ensino presencial para o remoto, realmente requer uma gestão democrática que busque amparar os professores em seus planejamentos, que use meios para tornar mais acessíveis à internet os espaços escolares para uso dos próprios professores e também os alunos, incentivando a buscar de novas estratégias pensando na diversificação das atividades e no aumento do feedback entre todos os envolvidos.

Assim, espera-se que esse texto, desenvolvido no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida possa motivar a gestão e professores a entender e adaptar-se aos suportes tecnológicos ofertados pela internet e redes sociais e para que nossos alunos aprendam de forma prazerosa e significativa.

### Referências

BERTI, Orlando Maurício de Carvalho. **Quem cuida de quem cuida?** O Instagram e a rede de solidariedade e informação no combate à COVID-19 no Piauí. Teresina: EdUESPI, 2020.

CAFARDO, Renata. **Educação a distância para alunos de escolas públicas deve ser feita por meio de celulares.** Disponível em: <<https://bit.ly/3NssrTn>>. Acesso em: 04.mai.2021.

DOMINGUES, Alex Torres. **A interiorização da EAD nas instituições públicas de educação no Estado do Mato Grosso do Sul: Avanços e perspectivas.** Dourados: Revista Horizontes – revista de educação, v. 7, n. 14, 2019, pp. 91-106.

DOURADO, Luiz Fernandes; MORAES, Karine Nunes de; OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação.** 2010. Disponível em: <<https://bit.ly/3yQq34W>>. Acesso em: 01.mai.2021.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

FACEBOOK. **Página Gelaá Ginásio.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/gelaa.ginasio.9>>. Acesso em: 02.jun.2021.

INEP. **Dados do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida.** Disponível em: <<https://bit.ly/3lv00II>>. Acesso em: 02.jun.2021.

LORENZO, Eder Maia. **A utilização das redes sociais na Educação.** Rio de Janeiro: Clube de Autores, 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria 343, de 17 de março de 2020.** Disponível em: <<https://bit.ly/3luO4GL>>. Acesso em: 10.mai.2021.

MORAN, José Manuel. **A integração das tecnologias na educação.** Campinas: Papirus, 2013.

MOREIRA, José Antônio; SCHLEMMER, Eliane. **Por um novo conceito e paradigma de educação digital online.** Goiânia: Revista UFF, v. 20, 2020, pp. 2-35.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia.** Recife: Administração Educacional, v.11, n. 1, 2020, pp. 20-31.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO – SEDUC. **PPP do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida.** Beneditinos: Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida, 2017.

SILVA FILHO, Luiz Rodrigues. **Sobre o Ginásio Luiz Alves de Almeida.** Entrevista via ligação telefônica a Gilson Rael de Sousa da Rocha em 25 de maio de 2021.

SILVA, Siony da. **Redes Sociais Digitais e Educação.** Sertãozinho: Revista Iluminart, v. 1, n. 5, 2010, pp. 36-45.

SOUSA, Leonardo Gomes da. **Sobre o Ginásio Luiz Alves de Almeida.** Entrevista concedida a Francílio Rosa e Gilson Rael de Sousa da Rocha em 25 de maio de 2021.

# CAPÍTULO 10

## O Ideb como instrumento de avaliação da aprendizagem escolar nos anos iniciais nas escolas urbanas de Beneditinos em 2019: uma visão crítica

Francisca das Chagas Pereira Vitória  
Girlane Mendes Marques  
Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Introdução

O IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é um instrumento de avaliação de caráter amostral que passou a produzir informações a respeito da realidade educacional brasileira. Essas atitudes residem na finalidade de fornecer subsídios para elaboração de políticas públicas que contribuam para a melhoria da qualidade da educação no país. Este texto levanta reflexões e críticas a respeito do IDEB como instrumento de avaliação da aprendizagem escolar nos anos iniciais nas escolas urbanas de Beneditinos em 2019. Tem intuito de mostrar porque existem disparidades nas escolas e em que residem essas disparidades, além de tratar sobre as preocupações contemporâneas de seus gestores frente às questões da pandemia de COVID-19.

Objetiva-se analisar aos gestores escolares urbanos de Beneditinos quais fatores contribuíram para o resultado do IDEB de 2019. Também procura-se: identificar nas escolas os problemas encontrados que levam a esse resultado e destacar as dificuldades que contribuíram para essa diferença e mostrar motivos porque todas as escolas não têm bom IDEB.

Notou-se a necessidade destacar-se as dificuldades encontradas nas escolas como: a falta de acompanhamento escolar dos pais; a classe social dos alunos; o deslocamento à escola e a falta de acesso às tecnologias digitais. Mostrou-se que, por um lado, a avaliação escolar é necessária, por outro, ela forja um terreno contraditório, porque não se pode escalonar a melhoria de qualidade de ensino por meio de dados quantitativos apenas, sem ao menos analisar e avaliar a concretude do que se instaura na educação escolar e na aprendizagem do educando.

A pesquisa foi realizada de forma bibliográfica e de campo. A parte bibliográfica por meio de sistematizações em artigos científicos, livros e documentos das escolas e a de campo através de questionários com entrevista, com perguntas semiestruturadas. O levantamento aconteceu no período do primeiro semestre de 2021, envolvendo os gestores das três escolas dos anos iniciais da zona urbana da rede municipal de Beneditinos. A gestora da escola CEFTI Lucílio Albuquerque não foi entrevistada pois a mesma é uma das autoras deste artigo.

O trabalho tem três partes. A primeira traz o perfil das escolas. Na segunda destaca-se a fundamentação teórica balizada em: Fernanda Belo e Nelson Cardoso (2013), Bianca Guizzo; Fabiana Marcello; Fernanda Müller (2020), Heloísa Lück (2009); Romualdo Oliveira (2013); Maria Peres (2020); Camila Santana (2020) e José Soares e Flávia Xavier (2013). A terceira parte é composta de análise e discussão dos resultados obtidos através de entrevistas dos gestores das três escolas pesquisadas.

### **1 – Um breve perfil das escolas urbanas dos anos iniciais do ensino fundamental da cidade de Beneditinos**

Este texto tem como propósito instigar uma análise crítica nas quatro escolas urbanas dos anos iniciais do ensino fundamental da rede municipal da cidade de Beneditinos. Diante das observações realizadas nas escolas que já conhecemos e também através do PPP dessas, todas as informações obtidas foram mediante pesquisas documentais e também por meio do aplicativo de mensagens *Whatsapp* com os gestores das escolas. O levantamento ocorreu entre 27 de abril a 30 de abril de 2021. Traçaremos o

perfil das escolas estudadas. Conseguimos as informações de forma oral e documental com todos os diretores das escolas citadas neste texto.

### **1.1 – Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares**

De acordo com a diretora Maria de Fátima da Silva (2021b), a Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares localiza-se na rua 13 de Maio, nº 422, Centro de Beneditinos. Segundo o Projeto Político Pedagógico da escola, em confirmações com Silva (2021b), a instituição foi fundada em 1987 na administração do prefeito Antônio Lopes da Silva (PFL) (prefeito entre a 1988). O nome da instituição de ensino é uma homenagem ao filho do referido gestor municipal, falecido aos 27 anos de idade (no ano de 1985), vítima de um acidente automobilístico.

Segundo Silva (2021b), a escola funciona em três turnos: matutino, vespertino e noturno e atende 303 alunos, distribuídos em 13 turmas. São 265 alunos do ensino fundamental regular menor e 38 da modalidade EJA – Educação de Jovens e Adultos. Essa instituição de ensino obteve resultado do IDEB (INEP, 2021) em 2019 com a nota 6,2, o segundo maior nas escolas que oferecem anos iniciais do município de Beneditinos. Além do atendimento do ensino fundamental menor, atende uma turma de AEE (Atendimento Educacional Especializado) de toda a rede do município do ensino fundamental menor, com 22 alunos. À noite atende jovens e adultos do ensino fundamental, na modalidade EJA. Silva (2021b) destaca que a escola atende alunos oriundos das zonas rural e urbana, sendo que quase um terço do alunado reside em comunidades rurais. Quanto ao nível socioeconômico das famílias atendidas é diversificada.

Atualmente é composta por gestor, coordenador, secretária, merendeira, dois zeladores, dois vigias e 19 professores (todos efetivos, no qual 80% possuem graduação em Pedagogia). A gestora, coordenadora e secretária são cargos comissionados desde sempre indicados pelo gestor do município. A diretora permanece na escola há 18 anos.

Conforme Silva (2021b), a escola possui 14 dependências: seis salas de aulas bastantes ventiladas e com boas condições de iluminação (sendo duas delas climatizadas), uma diretoria, um pátio amplo e arejado

utilizado para eventos e de lanches dos alunos, uma cantina, quatro banheiros (sendo que dois destes possuem acessibilidade), uma quadra de esportes sem cobertura. O espaço externo da escola é bastante amplo. Ela possui acessibilidade na estrutura física e há escadas e rampas que dão acesso a quatro salas de aulas e ao auditório.

### **1.2 – CEFTI Lucílio Albuquerque**

O CEFTI Lucílio Albuquerque localiza-se na avenida Presidente Vargas, nº 626, Centro de Beneditinos. Segundo a Secretaria Municipal de Educação SEMEC (2021) é uma das 19 escolas da cidade e uma das 17 da rede municipal de ensino. Segundo Girlane Mendes Marques (2021), a escola atendia em 2021, no sistema de tempo integral, de 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, 145 alunos. Segundo o INEP (2021), a escola tem IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) de 6,7 no ano de 2019, sendo a escola com a maior nota da rede do município.

Segundo o PPP (2007), o CEFTI origina-se em salas de aulas improvisadas nas residências dos senhores Cícero Alencar e Pedro Mendes Pessoa, o qual a escola chamava-se Reunida Lucílio Albuquerque. Recebeu esse nome em homenagem ao escritor, professor e artista de Barras chamado de Lucílio Albuquerque. Em 10 de agosto de 1963, esta unidade de ensino ganhou sede própria, com a modalidade de ensino primário (hoje conhecida como Ensino Fundamental Anos Iniciais). A mesma foi uma das primeiras escolas construídas no município. Na década de 1960 funcionava como escola estadual. Conforme a Marques (2021), a partir de 2015 a escola passou a ser CEFTI Lucílio Albuquerque (Centro Educacional Fundamental de Tempo Integral), primeiro CEFTI em ensino fundamental anos iniciais a ser inserido no município de Beneditinos.

De acordo com Marques (2021), a escola possui boa estrutura física, tendo sido reformada no ano de 2020 através de uma parceria com a Prefeitura Municipal de Beneditinos. A mesma contém seis salas de aulas climatizadas, uma biblioteca, que funciona também como sala de vídeo, oito banheiros (sendo três femininos e três masculinos e mais dois para os funcionários), dois depósitos, uma cantina, uma sala de diretoria, um pátio

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

aberto, um refeitório e uma sala de supervisão. Todas as dependências estão em bom estado de conservação.

A clientela da escola é constituída por alunos de classes média e baixa, oriundos do próprio bairro onde fica localizada a escola e de bairros circunvizinhos.

A escola é composta por sete docentes em polivalência com formação superior; uma diretora; uma coordenadora; uma secretária; dois vigias; duas zeladoras; uma merendeira. Todo esse corpo também é efetivo, excetuando-se a diretora, a coordenadora e a secretária, que são cargos de confiança indicados politicamente pela administração municipal.

A diretora está com dois anos prestando serviço à escola.

A gestão do CEFTI é participativa. Todas as decisões da escola a serem tomadas acontecem em comum acordo com a comunidade escolar.

### 1.3 – CEFTI Raimundo Ferreira Lima

A escola CEFTI Raimundo Ferreira Lima localiza-se na avenida Severo Eulálio, s/n, bairro Barrinha, zona urbana de Beneditinos. Segundo o PPP (2009), a instituição foi fundada em 1985 pelo prefeito da época, Antônio Lopes da Silva (PFL). Segundo a ex-diretora, Joeline dos Santos Braga (2021), o nome da unidade de ensino homenageia o dentista Raimundo Lima, que, por muitos anos foi voluntário e responsável pela saúde bucal de boa parte do povo beneditinense.

Conforme Silvestre Rodrigues de Jesus (2021), a mesma acolhe alunos do 1º, 3º, 4º e 5º ano do ensino fundamental menor. É uma instituição em tempo integral desde o início 2016, com 72 alunos matriculados no ano de 2021. Segundo o INEP (2021), a escola tem um IDEB de 5,0 em 2019.

Jesus (2021) diz que a instituição é uma escola de periferia que recebe alunos de todas as classes sociais, onde a maioria pertence à renda baixa, 15% deles são da zona rural. A mesma também atende uma demanda de alunos do EJA no turno da noite.

O espaço físico é contemplado com cinco salas de aula (sendo duas climatizadas), uma cantina, um refeitório, uma diretoria, uma sala de professores, três banheiros e cinco boxes de banho.

Na parte da administração a escola conta com um diretor, uma coordenadora, uma secretária, também todos indicados pelo gestor municipal, sendo que o diretor foi nomeado no ano de 2021. O corpo docente é contemplado por sete professores, todos graduados e efetivos.

### **1.4 – Unidade Escolar Centro Comunitário Tia Tonica**

A escola Unidade Escolar Centro Comunitário Tia Tonica, está situada na rua 7 de Julho, s/n, bairro Santa Cruz, zona urbana de Beneditinos. Segundo o PPP (2010), a escola foi fundada em 22 de dezembro de 1986, recebendo o nome da Unidade Escolar Centro Comunitário Tia Tonica, em homenagem a uma das grandes educadoras do município. A mesma localiza-se na região periférica de Beneditinos. Segundo Luciana Mendes Silva (2021a), a escola atendia um público com 39 alunos, no turno tarde do ensino regular, funcionando apenas para o 3º e 5º anos. Os outros anos não tinham formado turmas.

Segundo o INEP (2021) e Silva (2021a), a escola alcançou em 2019 o resultado do IDEB com a nota de 5,3. Tia Tonica é uma escola que recebe um alunado de periferia e zona rural de classe social baixa, sendo que quase 50% são oriundos de comunidades rurais.

Silva (2021a) diz que em 2019 a unidade de ensino passou por uma reforma, dando mais conforto para toda comunidade escolar. A instituição está dividida em dez cômodos: diretoria, três banheiros, duas salas de aulas climatizadas, sala de informática, refeitório, pátio aberto, cantina, almoxarifado de gêneros alimentícios e depósito de produtos higiênicos.

É administrada agora por uma gestora e uma coordenadora, onde as mesmas são cargo comissionados, indicados pelo prefeito da cidade. A diretora está com quatro anos prestando serviços na escola.

O corpo de funcionários da Tia Tonica ainda é composto por três professores, todos efetivos, um vigia e dois agentes de serviços gerais.

Todas as escolas pesquisadas são contempladas com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira para as mesmas, em caráter suplementar a fim de contribuir para a manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica.

Fica claro que sua formação, tanto inicial como continuada, são vitais para o desenvolvimento do seu trabalho eficaz, visto que, os problemas educacionais são vastos se modificam constantemente.

### **2 – IDEB e Gestão Escolar: um debate contemporâneo necessário**

Segundo o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2021), IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Foi criado em 2007 formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino.

O IDEB funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias. Para tanto, o IDEB é calculado a partir de dois componentes: a taxa de rendimento escolar (aprovação) e as médias de desempenho nos exames aplicados pelo INEP. Os índices de aprovação são obtidos a partir do Censo Escolar, realizado anualmente<sup>5</sup>.

Conforme INEP (2021), o IDEB também é importante por ser condutor de política pública em prol da qualidade da educação. É a ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do PDE (Plano de Desenvolvimento da Educação) para a educação básica. Este plano estabelece como meta, que em 2022 o IDEB do Brasil seja 6,0.

As avaliações da aprendizagem de abrangência nacional, definidas como externas, são coordenadas pelo Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), para os estados e o País, realizados a cada dois anos. As metas estabelecidas pelo IDEB são diferenciadas para cada escola e rede de ensino, com o objetivo único de alcançar 6 pontos até 2022, média correspondente ao sistema educacional dos países desenvolvidos.

<sup>6</sup> O INEP é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação MEC, cuja missão é promover estudos, pesquisas e avaliações sobre o Sistema Educacional Brasileira com o objetivo de subsidiar a formulação e implementação de políticas públicas para a área educacional a partir de parâmetros de qualidade e equidade, bem como produzir informações claras e confiáveis aos gestores, pesquisadores, educadores e público em geral. Conforme as informações do INEP (2021) as avaliações externas servem como norte para intervenções pedagógicas dos gestores de



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A nota do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é de extrema importância para o município, pois quanto maior for o percentual alcançado, maior também serão os repasses do governo para o município. Mas para isso acontecer precisamos de uma gestão escolar comprometida com a educação, favorecendo meios e estratégias com a comunidade escolar em prol de melhor aprendizado do alunado, e também buscando parceria com a equipe técnica da secretaria de educação do município.

Diante do exposto, a educação, no cenário da pandemia da COVID-19, exige rupturas, movimentos e dinamicidade. Assim sendo:

Essa nova realidade educacional exigirá de um lado, novas competências profissionais que implicarão na disponibilidade e no interesse da formação em serviço, além da formação inicial diferenciada do educador para a gestão escolar e gestão da nova sala de aula. Por outro lado, também serão exigidas novas habilidades e competências dos estudantes para que gerenciem com autonomia e sucesso o seu processo de aprendizagem (PERES, 2020, p. 22).

Diante desse quadro, foi preciso rapidamente ressignificar e reinventar a prática pedagógica desenvolvida nas escolas de todo o país e de Beneditinos, buscando formas de garantir a continuidade da aprendizagem. A readequação do planejamento, com a urgência requerida, foi uma estratégia para assegurar o direito universal à educação, conforme prevê a legislação vigente, por meio de um conjunto de ações que chamamos de atividades não presenciais. Uma das formas encontradas para que o alunado de Beneditinos, que estava em casa continue aprendendo, foi a utilização da tecnologia via de grupos de *Whatsapp* das turmas das escolas e também a disponibilização de atividades impressas.

A gestão escolar é a dimensão educacional que repercute no modo de estruturação das propostas pedagógicas e age como eixo condutor das diferentes ações que são desenvolvidas no âmbito da escola. Os gestores de Beneditinos convivem, constantemente, com cobranças por resultados

---

escolas, pois nos mostram os pontos de fragilidades que devem ser melhorados no ensino e também norteiam os gestores públicos para intervir com políticas públicas.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

satisfatórios, com o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), mas dispõem de poucos recursos financeiros para atender todas as ações da escola, ou seja, de poucos recursos tecnológicos para nossos alunos e falta de capacitação na área tecnológica para nossos professores.

Desse modo, fica evidente o papel do gestor no desempenho de suas funções. Porém, “quando o cenário já se configurava como aparentemente estável, diante de conquistas concretas no processo de gestão escolar, esse contexto se altera radicalmente com as novas demandas causadas pela chegada da pandemia no Brasil” (PERES, 2020, p. 23). Os gestores escolares são convocados para agir em um campo intenso, na qual, de um lado, estão presentes as exigências das secretarias que não param de chegar no chão da escola, especialmente com as políticas de resultados, e, do outro, a necessidade de preocupação com os estudantes e as diferentes formas de chegar até eles. De um modo geral:

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Compreende-se, portanto que a partir dos resultados alcançados, nas provas externas de 2021, os gestores dos municípios terão a responsabilidade de construir políticas públicas para resolver os problemas encontrados no dia a dia das escolas em tempos de pandemias. De acordo com Heloísa Lück (2009, p. 7):

[...] as avaliações também constituem instrumentos-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utilizam metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de políticas e práticas pedagógicas. A maior dificuldade é que, apesar de existirem avaliações nacionais e globais, ainda há pouca compreensão sobre o tipo de resultado que esses exames podem dar. É preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

avaliação, que sejam capazes de monitorar regularmente o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais.

Dessa forma, a autora afirma que ainda há pouca compreensão da comunidade escolar sobre os resultados das provas externas e os repasses que se consegue através desses resultados positivos nas práticas pedagógicas em cada município. Diante da pouca informação a respeito da avaliação externa e diante das grandes dificuldades encontradas em tempos de pandemia, torna-se ainda mais inviável a realização dessas provas e o alcance de resultados positivos. Desse modo, como destacam Fernanda Belo e Nelson Cardoso (2013, p. 339-353) a utilização desse indicador esbarra nas especificidades e dificuldades, divergências de entendimentos que podem ocorrer na leitura dos índices e resultados apresentados pelas escolas no Brasil e no seu uso como fonte de ação política para resolver os problemas históricos que acompanham a organização no país.

Muitos autores, como os já destacados e o que destacaremos ainda, demonstram que o resultado nem sempre pode ser interpretado de maneira generalizada, ou seja, cada escola tem sua peculiaridade. Na verdade, não há reconhecimento no aprendizado e sim uma politização nos resultados das provas externas. Oliveira (2013, p. 81) destaca que o:

[...] uso do IDEB como único indicador para medir a qualidade do ensino apresenta muitos riscos. O índice se apresenta como um bom indicador de resultados e como indutor de políticas públicas; no entanto, não se mostra eficiente para medir a qualidade da educação, pois reduzir esta a indicadores de desempenho de alunos é ignorar o processo de aprendizagem, para valorizar resultados finalísticos.

Na visão do autor, é um risco avaliar o índice de desenvolvimento da educação apenas pelo IDEB, pois é o mesmo que ignorar todo o processo pedagógico implantado durante o ano letivo nas escolas já que não podemos medir o aprendizado do aluno apenas por uma prova, mas por outro lado serve de indicador para criar políticas públicas para fechar as lacunas deixadas no ensino. Para José Soares e Flávia Xavier (2013, p. 903-923), a estrutura do IDEB apresenta várias deficiências, apesar grande

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

relevância que o indicador apresentou para avaliação educacional e elaboração de políticas públicas. José Soares e Flávia Xavier (2013) também destacam que, a exemplo das limitações do indicador, temos:

- 1) – os alunos presentes no dia do teste eram os únicos que realizam as provas (o IDEB permite que escolas com um percentual mínimo de 50% dos alunos matriculados realizem a Prova Brasil; no entanto, o ideal seria que todos os alunos matriculados fizessem a prova, pois dessa forma se conheceria o verdadeiro valor do índice da instituição);
- 2) – proficiência em Matemática tem mais peso do que a proficiência em Leitura (devido aos algoritmos usados para padronizar as proficiências, ficando implícito que os alunos têm maior domínio em Matemática do que em Leitura, estimulando assim a priorização do ensino em Matemática como forma de elevar o indicador);
- 3) – o indicador assume substituições questionáveis entre os diferentes componentes (como trata-se de uma média, aceita-se que o bom desempenho seja compensado por um desempenho ruim ou compense um maior índice de reprovação);
- 4) – a metáfora da nota escolar para analisar o indicador não pode ser usada (a variação do IDEB de 0 a 10 não define a real qualidade do ensino. A média exigida pelo MEC é 6, o que pode ser uma nota relativamente boa para algumas instituições, mas pode ser baixa para outras, tornando-se uma avaliação global para características individuais);
- 5) – os baixos desempenhos de muitos alunos são neutralizados (a estipulação da média 6, afasta a necessidade de se estimular as escolas a quererem melhorar cada vez mais o ensino e elevar continuamente o indicador);
- 6) – o índice é muito correlacionado com o nível socioeconômico da escola (a alta correlação entre o IDEB e nível socioeconômico das escolas descreve a relação positiva entre a condição social dos alunos e o seu desempenho na escola, correlação que deveria ser usada para elaboração de programas educacionais);
- 7) – a infraestrutura e a valorização do profissional de educação são desconsideradas.

Na educação não devemos medir o aprendizado do aluno, apenas através de uma avaliação escrita, pois o aluno deve ser avaliado durante todo a sua frequência escolar. Quando a escola avalia o aluno através de

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

uma nota pode correr o risco de estar criando uma competição entre as escolas sem priorizar a aprendizagem. A competição entre instituições escolares não é saudável, mas o pior é taxar as escolas como “melhores” e “piores” baseados unicamente nos índices. Subtende-se que inúmeros fatores que podem levar ao resultado do IDEB, como ações pedagógicas, professores em formações continuada e alunos emocionalmente preparados, e uma preparação continua desde as séries iniciais dos nossos alunos, como também uma gestão comprometida com a educação.

A gestão é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento integral de uma escola. Seus efeitos, sejam positivos ou negativos, podem trazer o sucesso e o insucesso de qualquer instituição. A consolidação de uma gestão escolar de cunho democrático-participativo requer competências cognitivas e afetivas, entretanto necessita estar respaldada na internalização de valores, hábitos e conhecimentos daqueles que participam do processo escolar. Com isso, a comunidade escolar deve adaptar-se aos novos modos administrativos e pedagógicos, já que se encontram ajustados na Constituição Federal de 1988, garantindo as bases democráticas no interior da escola, respaldado com a implantação da Lei Diretrizes e Bases da Educação, 9394/96, que garante a gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas do ensino em eficácia.

Dessa forma entende-se que a gestão democrática participativa, é feita com a tomada de decisões junto à comunidade escolar respeitando a opinião de todos os entes participantes, buscando sempre obedecer aos documentos que regem a educação, para que isso aconteça a escola deve contar com um gestor atuante que lidere com ações inovadoras. Mais do que nunca os gestores e as famílias tiveram que se adaptar a uma nova realidade nas escolas. Diante da pandemia tudo mudou. Os mesmos tiveram que inovar cada vez mais, buscando novas estratégias e aprendendo a utilizar novas tecnologias em prol de um melhor aprendizado para os alunos.

Os responsáveis precisaram mediar a relação entre professoras e crianças, reaprender conteúdos até então esquecidos e aprender a lidar com aplicativos e ambientes virtuais: baixar conteúdos, acessar sites de bibliotecas, filmar atividades, tirar fotografias, fazer postagens que

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

comprovassem a realização das atividades. Para todas essas tarefas, precisaram investir grande parte do seu tempo em uma nova demanda agora a eles imposta, bem como assumir o uso efetivo das tecnologias digitais, já que essas compõem as condições de possibilidade para a continuidade da educação neste momento vivido (GUIZZO; MARCELLO; MÜLLER, 2020, p. 7).

A pandemia trouxe mundialmente uma desigualdade na educação, pois a classe social menos favorecida foi a que mais foi abalada. Está sendo um grande desafio para escola e família, principalmente as públicas, que não se encontram com aparatos necessários para funcionar de forma remota. A pandemia também trouxe modificações em todas as esferas da sociedade, refletindo diretamente na organização das pessoas e nas distintas formas de ampliar as atividades laborais. Assim, Camila Santana (2020, p. 43) reflete que o mundo precisou parar, adotando novas dinâmicas e modos de produção e “suspender o funcionamento de espaços essenciais para o desenvolvimento e para a formação dos sujeitos como espaços escolares formais, centros de cultura, lazer e ambientes esportivos”.

Com as escolas de Beneditinos não foi diferente, percebeu-se grande dificuldade em continuar os trabalhos. Como somos de um país em desenvolvimento, a situação se alastra dia a dia. Mesmo sem perspectivas do fim da pandemia, a educação de nossas crianças está comprometida. O que esperar de nossas crianças depois de um ano fora das escolas, sendo orientadas apenas pelos pais, que não tiveram formação pedagógica ou acadêmica. Diante do cenário atual, em que se encontra nosso país, como os gestores, professores e comunidade escolar irão preparar essas crianças para as provas externas, impostas pelo MEC? Como vamos preparar, sendo que essas crianças nunca entraram em sala de aula? Podemos observar que vai ser um grande desafio para os gestores escolares e professores. Sabemos que a nota das provas externas taxa as escolas de boas ou ruins, é uma situação muito complicada, já que o município precisa dos resultados positivos das avaliações externas, para receberem os repasses do governo.

No âmbito da educação, a pandemia isolou os profissionais, os estudantes e seus familiares de modo que “passa-se a conviver por um lado,

com preocupações ligadas a questão prioritária da saúde física e emocional e, por outro lado, com a desestabilização das questões educacionais provocada pela repentina suspensão das aulas presenciais” (PERES, 2020, p. 23) e pela emergência de aulas em plataformas digitais.

### **3 – A visão dos gestores das escolas urbanas dos anos iniciais do ensino fundamental da cidade de Beneditinos**

O esforço de coleta de dados foi realizado através de entrevistas individuais semiestruturadas, com observação direta e pesquisa documental. Como instrumento de coleta de dados primários foram realizadas entrevistas com três gestores escolares. Esses levantamentos tiveram duração média de 19 minutos. Todas sob os mais rígidos padrões de segurança mediante a pandemia de COVID-19. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. Salienta-se que a seleção dos indivíduos, para fazer parte do *corpus* de entrevistadas buscou respeitar a diversidade de sexo e tempo de atuação na gestão. As entrevistas individuais possibilitaram alcançar variedade de impressões e percepções.

De acordo com dados coletados, 67% das entrevistadas são mulheres e 33% homens. Os gestores têm faixa etária de 30 a 50 anos e têm tempo variante de atuação na gestão entre cinco meses e 18 anos. Dois deles têm formação superior em Pedagogia e outro em Ciências Biológicas. Estavam em finalização de especialização em Gestão Escolar. Por questões éticas, não são abordados as nomenclaturas das pessoas da gestão, há identificação aleatória entre D1, D2 e D3, destacando-se por ordem não cronológica, muito menos de importância dos sujeitos pesquisados.

Mediante as entrevistas, o estado que nós encontramos na visão do corpo dos diretores dessas instituições, sobre a estruturação da gestão da escola as respostas foram as seguintes:

*D1* – No começo era um pouco complicado, quando se fala em gestão fala em administrar o todo da escola, temos como experiência a nossa casa, mas em casa é diferente tem o dinheiro para administrar aquilo rápido. Já na escola é diferente, às vezes as pessoas pensam que o gestor não faz isso porque não quer, mas na verdade não é nem isso,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

buscamos muito melhorar só que dependemos dos outros. Agora graças a Deus somos uma equipe bem unida e assim me sinto muito honrada trabalhar nessa instituição.

*D2* – A gestão ela se dá com a participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizado da escola, onde os pais são bastante atuantes na aprendizagem dos alunos, e há um elo muito forte entre família e escola.

*D3* – Composta por uma coordenadora pedagógica, uma secretária, dois vigias no qual há um revezamento e há 2 agentes operacionais de limpeza.

Evidencia-se nas declarações a unanimidade em dizer que é composta por uma gestão democrática e participativa.

Na segunda questão sobre a existência do plano de ação nas escolas obtivemos as seguintes respostas:

*D1* – Fazemos projetos, reuniões com professores, coordenador, toda equipe gestora, lançamos o projeto pra eles, pedimos opiniões se gostaram, se tem alguma ideia, deixamos em aberto é democrática.

*D2* – São os projetos que são desenvolvidos no decorrer do ano letivo com as datas comemorativas, as vezes alguns projetos de leituras.

*D3* – Estamos trabalhando em cima do plano de ação, seguindo as normas do momento que estamos vivendo, através das aulas remotas, distribuição de tarefas, aulas online e acompanhamento com os alunos através dos professores via internet, *Whatsapp*.

Em consonância com abordagem utilizada sobre o plano de ação nas escolas, os mesmos consideram que são os projetos criados e desenvolvidos no decorrer do ano letivo.

Na questão seguinte, terceira, foi perguntado para os entrevistados como a escola se relaciona com a comunidade local.

*D1* – Bem, buscamos um bom relacionamento, mas quando entrei na escola, eu não sei como era a relação do gestor anterior com a comunidade, eu percebi que tinha uma certa desunião, até hoje lutamos com os pais pra poder buscar e resolver com eles esse problema, fizemos até um projeto pra ver se eles vinham para a escola, ou seja, a escola sem a família não tem resultado.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*D2* – Cordialmente, onde eles participam na gestão da escola.

*D3* – Pelo pouco tempo que eu tenho de gestor aqui, vejo que 60% dos pais procuram bastante a escola, o que tentamos implementar aqui, é buscar estar cada vez mais próximos da comunidade.

Destaca-se na fala dos entrevistados um bom relacionamento entre a escola e a família de forma cordial e bastante participativa por parte dos pais, sendo pontos, inclusive nas próprias reflexões teóricas, apresentadas anteriormente, de grande valia para as questões da gestão escolar.

Na quarta questão foi perguntado como a SEMEC – Secretaria Municipal de Educação – desenvolve orientações para os gestores para auxiliar a gestão da escola, e se auxilia na prática gestora.

*D1* – Sim, eles oferecem bastante em 2017 achamos que tinha aquela disputa entre as escolas, mas agora, desde de 2019, vemos que não tem distinção entre escola, toda escola é igual, a diferença que existe é que a escola Y (*nome omitido propositalmente*) os alunos são na maioria da periferia, não podemos comparar com uma escola que a maioria vem de escolas particulares e que os alunos são selecionados, então não tem como comparar, cada uma a realidade.

*D2* – Com certeza, através dos projetos que são repassados para as escolas, junto com a equipe vamos adequando os projetos, mas eles dão suporte tanto pedagógico, como muitas vezes financeiro.

*D3* – Sim oferece através de planejamentos e ações que são ofertadas durante a pandemia de formas remotas, dando orientações através das coordenações anos iniciais e finais e sempre ofertando formações e nos orientando devidamente.

Evidencia-se nas falas o apoio da SEMEC e auxílio da mesma através de projetos e planejamentos, não evidenciando disparidades.

Mediante a Questão 05, foi perguntado quem elaborou o Projeto Político Pedagógico da escola e de que maneira esse projeto auxilia nas atividades pedagógicas.

*D1* – Foi elaborado em 2010 pela ex-gestora com a coordenadora.

*D2* – Na verdade, o PPP da escola precisa ser reformulado. Nesse ano não foi reformulado e tem algumas ações que precisam ser refeitas, para

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

estar adequando a demanda da escola. Na verdade, embora não esteja atualizado, são feitas ações que tem que ser integrado a ele.

*D3* – Foi elaborado pela antiga gestora, não me recordo o nome agora, mas é um projeto que precisa atualizar e estar refazendo, para que possamos trabalhar de fato em cima desse novo.

Percebemos que é de extrema importância a existência dos PPP nas escolas, pois servem de base para a gestão. Porém notamos nas falas dos entrevistados que todos os PPPs estão precisando ser atualizados. Um ponto-chave até para modernizar as questões contemporâneas do ensino, da gestão e até dos tempos pandêmicos e, esperamos, pós-pandêmicos.

Agora com relação ao apoio para as atividades de ensino, como é feito o acompanhamento pedagógico da escola e como acontece esse apoio aos professores, mediante a Questão 06, as respostas foram:

*D1* – Quando vem algum projeto da SEMEC, conversamos primeiramente para depois repassar para os professores, quando é da escola, sempre fazemos reuniões, seja presencial ou online, sentamos primeiramente antes de repassar para os alunos e comunidade.

*D2* – Através de repasses de informações, planejamento e estratégias pra que possam atender a demanda do aluno.

*D3* – Esse apoio é feito através da nossa coordenadora, ela está sempre em constante acompanhamento com eles, revisando através das atividades e vendo a dificuldade que cada aluno. Está sempre tentando passar orientações necessárias para que os professores estejam sempre se aprimorando em cima dessas atividades.

Em relação ao acompanhamento pedagógico das escolas junto aos professores, os gestores afirmam que esse acontece através de informações, acompanhamentos e estratégias, mediante os coordenadores.

Na Questão 07 foi indagado a respeito de recursos a serem gastos e como ocorre o processo de decisão sobre o destino desses recursos.

*D1* – Sentamos com o conselho. Cada fim de ano é feito prestação de contas. Chamamos a comunidade, é pouco participativa. Colocamos no mural toda prestação de contas, nem olham. Sempre acionamos o conselho, pedindo sempre pra assinar a ata e fazer a leitura.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*D2* – Em relação a isso deixamos muito a desejar, quando solicitamos às famílias as vezes, elas acham que está tudo bem. Quando chamamos na questão do gerenciamento financeiro, eles não querem se comprometer. Acham tudo bem. Dizem que você sabe o que precisa, ou seja, deixam a cargo da gestão da escola. Não está tão atuante.

*D3* – É um processo democrático, queremos instituir aqui na escola, por exemplo. Até agora esse recurso que está entrando já chamamos a coordenadora, secretária e vamos chamar todo o corpo da escola para debater o que vamos fazer de fato com esse recurso que vai entrar pra não ficar só a cargo do diretor e ser transparente, e também fazer uma prestação de contas com a comunidade escolar.

Na fala dos gestores sobre os recursos financeiros, que acontece de forma democrática, há pouca participação da comunidade escolar, deixando a cargo da gestão a tomar as decisões, pois não querem se comprometer.

Na Questão 08 perguntou-se se sabem como foi elaborado o regimento escolar e de que maneira esse regimento é utilizado como orientação para as atividades da escola.

*D1* – Elaboramos em 2019 juntamente com a coordenadora e uma das professoras. Também, por conta que o Conselho Tutelar pediu, que às vezes alguns pais se fossem denunciar alguma coisa terem o regimento em mãos e terem como comprovar, porque se acontecer alguma coisa está documentado.

*D2* – Ele serve como orientação, um norte para a gestão estar se orientando, buscando a ele de acordo que manda a legislação e a LDB, ou seja, serve de orientação pra que estejamos se orientando por ele que todas as decisões não sejam aleatoriamente.

*D3* – Eu não participei de fato, mas pelo que eu pude ver são normas nos quais os alunos têm que se adequar como em qualquer outro, segundo os parâmetros educacionais é necessário sempre respeitar professores, diretores, agentes operacionais, tudo dentro dos conformes.

No que se referem ao regimento escolar, os três diretores afirmam que serve como um norte na tomada de decisões, pois os mesmos devem estar amparados nas leis educacionais. Porém nem todos os diretores participaram da elaboração do mesmo, ou seja, os mesmos estão a pouco tempo na direção da referida escola.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Em relação à distribuição de afazeres (Questão 9) quais as formas que os entrevistados utilizam para fazer a distribuição das responsabilidades dos serviços da escola, considerado cada setor.

*D1* – Eu gosto sempre no início do ano letivo realizar reuniões e distribuir suas funções. No segundo semestre, outra reunião e às vezes quando está acontecendo alguma coisa que está deixando a desejar faço outra reunião, porque trabalhar com ser humano é complicado.

*D2* – Às vezes trabalhamos em conjunto, a maioria das vezes acaba sendo individual, uma procura ajudar o outro, independente da função que um exerça.

*D3* – Partir do princípio democraticamente, deveríamos sim dividir de fato, cada um tem sua função mais às vezes preferimos unir a todos, e dizer vamo-nos ajudar, o coordenador dá apoio ao diretor, o diretor dar apoio ao coordenador, secretaria dar apoio ao diretor, que o diretor dar apoio a secretaria e assim delegando as funções.

Os gestores foram enfáticos em dizer que acontece de forma coletiva a distribuição de tarefas. No entanto sempre que há necessidades, um colabora com o trabalho do outro independente da função de cada um.

Na Questão 10, foi questionado aos respondentes o que se modificou na gestão da escola desde que assumiram a função de gestor.

*D1* – Em termo de administração mudou bastante coisa, principalmente o diálogo. A escola era muito presa, fechada, abafada. Agora ela está mais aberta e participativa.

*D2* – Na verdade, quando nós recebemos era um IDEB muito baixo, era uma escola que tinha grandes desafios, não que não tenha agora, mas os desafios eram enormes, questão de disciplina, acompanhamento familiar, da aprendizagem. Gradativamente fomos criando estratégias pra inserir os pais na escola e como também a questão mesmo da disciplina do aluno. Mas foi um processo gradativamente.

*D3* – Não podemos ainda dar opinião, precisamos de uma avaliação externa, ainda não teve essa avaliação externa, então não posso nem dizer ou comparar a minha avaliação com a avaliação passada pra dizer se ela está sendo mais evoluída ou menos evoluída, até porque queremos a crítica da comunidade pra saber no que erramos pra poder acertar, no período da pandemia não temos essa resposta clara.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Algumas mudanças foram relatadas pelos entrevistados, referente a gestão anterior. *D1* ressalta a participação da comunidade havendo mais diálogo entre os mesmos. Já *D2* enfatiza um melhor desempenho no IDEB, melhoramento na disciplina dos alunos e acompanhamento familiar. O *D3* destaca que ainda não teve a oportunidade de ser avaliado, pois o mesmo está a pouco tempo na gestão da escola.

Na Questão 11, verificou-se que em 2019 as escolas tiveram IDEB X, a que os entrevistados consideraram ter influenciado neste resultado?

*D1* – Primeiramente, a colaboração da SEMEC, porque eles ajudaram bastante em termo de simulados, como também acolhida que eles fizeram com os gestores das escolas, colaboração com os simulados. Os professores vestiram a camisa. Foi um trabalho árduo, mas no final teve aquele êxito de alegria que conseguimos.

*D2* – Eu atribuo a todo um contexto, secretaria que entrou com o apoio pedagógico, repassando simulados para que os professores pudessem estar colocando em prática. Assim tiro o chapéu para os professores. Foram no dia a dia da sala de aula que conseguiram, através de muitos simulados, não só o da SEMEC, mas também, às vezes, o da escola. Foi assim todo um trabalho árduo e gratificante. Muitos alunos da zona rural, às vezes não vinham porque o ônibus quebrava. Sempre a gente procurou maneiras de também incluir esses alunos.

*D3* – Bom, eu acredito que o empenho dos professores, principalmente, e também dos alunos que assimilaram as ideias dos professores e acreditaram nesse projeto para poder está elevando esse número do IDEB. Esperamos que esse ano também aumente-se ainda mais.

Foram vários fatores que levaram as escolas a terem bom desempenho no IDEB de 2019. Os entrevistados foram unânimes em destacar o apoio da SEMEC nas vivências com elaboração de simulados, além do empenho dos professores e até o comprometimento dos alunos.

Na Questão 12 foi perguntado aos entrevistados sobre a gestão da escola, de que maneira contribuiu para obtenção do resultado do IDEB.

*D1* – Sim abraçando todas as ideias junto com os coordenadores e professores. Professores fazendo reforço voluntariamente para ajudar os alunos. Abarcamos tudo e deu certo.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*D2* – Através de procurar sempre dar apoio aos professores e aos alunos e famílias para que juntos minimizar e superar as dificuldades no decorrer do processo.

*D3* – Com certeza contribuiu dando todo um aparato para o professor trabalhar, com os materiais pedagógicos, meios de multimídias, acesso à internet e com a coordenadora dando suporte necessário para esses professores.

No que se refere ao apoio dos gestores em relação a contribuição aos professores e alunos na obtenção do resultado do IDEB, os entrevistados responderam que deram apoio, abraçando a ideia de todos e procurando sempre apoiar, tentando minimizar as dificuldades encontradas no decorrer do percurso.

Na Questão 13 os entrevistados foram questionados sobre motivos que levam as escolas dos anos iniciais de Beneditinos a terem resultados diferentes no IDEB, sendo que todas recebem o mesmo apoio da SEMEC.

*D1* – Vai depender muito da clientela, se os alunos são acompanhados pelos pais, ou seja, a escola faz seu papel. Mas durante o restante do tempo boa parte dos alunos fica com os pais. Quando o filho é acompanhado pelos pais ele faz um show nas avaliações, embora boa parte já sabe o que querem e conseguem sozinhos. Tem uns que não têm essa força de vontade.

*D2* – Acredito que temos que ter olhar bem crítico, atento para ver quais são os déficits de cada aluno e procurar sanar déficits de aprendizagem.

*D3* – Acredito que pode ser os pólos e os centros, por exemplo, uma escola na zona rural ela recebe o mesmo apoio, mas, infelizmente, o aluno não vai ter o mesmo recurso que o aluno da cidade tem, como celular, computador, internet. Então mesmo que as aulas sejam presenciais, quando esse aluno chegar em casa ele vai ter uma fonte de pesquisa, sabemos que hoje não se resume só mais no livro, precisa um pouco mais. A SEMEC dá o apoio, mas, infelizmente, na família dessas outras escolas esses outros alunos não têm esse apoio necessário.

Diante das respostas obtidas pelos entrevistados a respeito das disparidades dos resultados do IDEB nas escolas pesquisadas, cada gestor tem um olhar diferente diante das disparidades. *D1* acredita que a participação dos pais faz grande diferença no desenvolvimento dos alunos e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

consequentemente no IDEB. Já *D2* afirma que temos que ter um olhar crítico no que se refere as dificuldades do aluno e procurar sanar os déficits de aprendizagem. Na fala do *D3* os pólos da zona rural e zona urbana influenciam no resultado do IDEB. Esse diretor entrevistado enfatiza que mesmo a SEMEC dando apoio pedagógico de forma igualitária para os alunos, mesmo assim os alunos dos pólos rurais não terão acesso a meios de pesquisa que possam aprofundar o seu aprendizado.

A questão 14 refere-se à pandemia, perguntando quais as maiores dificuldades encontradas pelos gestores para desenvolver um bom trabalho?

*D1* – Em primeiro lugar, muito medo. Estamos arriscando nossas vidas. Os pais têm muito medo, mas temos que levantar a cabeça, a melhor maneira estar trabalhando. Como esse ano tem as provas externas, os professores se recusaram a trabalhar presencialmente com os alunos que não têm acesso a redes digitais, então a responsabilidade ficou em cima da gestão e coordenação, vai ser um trabalho árduo e perigoso, mas vamos ter resultados.

*D2* – Às vezes a falta de acompanhamento e a falta de orientação, não porque o pai não queira, às vezes o pai não tem uma formação adequada para estar orientando seu filho, nesse caso por mais que ele tente as vezes ele não consegue. A maior dificuldade é essa a falta de uma sala de aula, o contato direto professor e aluno e a questão de estar perdendo o vínculo de escola com professor e o aluno e também a questão do meio digital é que mais influencia o que a maioria trabalha com dados móveis, tem dias que não tem crédito, as vezes perde aquela informações que o professor repassa sobre o objeto do conhecimento.

*D3* – Dizer que nós até invejamos um pouco as outras escolas do Centro, porque esses alunos tão tendo um bom desenvolvimento na questão da pergunta anterior, questão dos aparelhos da internet, aqui estamos tentando da melhor forma passar pra eles também, devido as condições dos alunos não terem esses materiais mais nós criamos grupos de *Whatsapp*, pedimos os professores que façam aulas online, mais as vezes fica escasso porque o aluno não tem esse aparato para poder está se utilizando desses meios, infelizmente.

Nas dificuldades encontradas para desenvolver um bom trabalho na gestão durante a pandemia, destacaram os entrevistados, um deles, *D1*, frisou o medo e a recusa dos professores em trabalharem presencialmente

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

com os alunos que não têm acesso a internet. Logo *D2* destacou a falta de formação dos pais, já que os mesmos não são preparados pedagogicamente para orientar seus filhos nas atividades remotas, também enfatiza a falta do vínculo professor com o aluno e a falta de acesso aos meios digitais. A seguir, *D3* comenta por serem alunos de periferia eles não têm acesso de meios tecnológicos, dificultando assim o desenvolvimento dos mesmos e tendo uma disparidade entre centro e periferia.

Na Questão 15, foi perguntado aos respondentes como eles estão fazendo para minimizar essas dificuldades na pandemia.

*D1* – Usando todas as recomendações da OMS, também fizemos a divisão dos funcionários para não haver aglomerações, sempre em períodos de entrega das atividades remotas com reuniões divididas. Agora que vamos iniciar os estudos das avaliações externas, a escola vai oferecer suporte dividindo a turma em 2 grupos de 7 alunos com 2 horas de aulas para cada grupo pra aquelas crianças que não tem internet, para alcançar os objetivos desejado para escola.

*D2* – Estamos utilizando muitas estratégias, além de atividades remotas eles tão dando suporte nos grupos de *Whatsapp* das salas, mas como eu falei anteriormente nem todos têm acesso, devido a questão do acesso aos meios virtuais.

*D3* – Trazer um pouco do aluno pra escola, por exemplo, pais ligam pra nós e dizem o que está ocorrendo. ‘Diretor não estou conseguindo responder essa atividade, mesmo com o auxílio do professor’. O que fazemos? Pai marque uma hora venha aqui na escola temos computador, impressora, internet, coordenadora, secretaria, diretor podemos está auxiliando também, marque um horário de 20 minutos, não vamos responder, mais vamos dar suporte pra seu filho.

Notoriamente os três respondentes afirmam estarem trabalhando de forma remota, através de atividades impressas, procurando sempre dar suporte nos grupos de *Whatsapp* das salas de aulas, publicando vídeos complementares que enalteça o aprendizado dos alunos.

Na Questão 16, foi perguntado aos respondentes que estratégias os gestores encontraram para orientar os professores para a elaboração e execução de suas aulas na pandemia.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

D1 – Foi elaborada uma estratégia muito delicada tendo uma boa parte de crianças que os pais que estão sendo os professores. Então os professores têm que elaborar suas atividades bem simples, mas que sejam de qualidade, atividades contextualizadas.

D2 – Conscientizando da importância de não perder o vínculo com a escola, com o aluno e com as famílias através das redes sociais; estando mostrando a importância das aulas virtuais, mostrando para os alunos que são importantes mesmo não ocorrendo presencial, mesmo que seja de forma remota, eles devem dar importância, que eles são capazes, motivando através de palavras, de vídeo, mostrando que eles são importantes no processo de ensino-aprendizado.

D3 – Assim observamos que nosso corpo docente já vem bem preparado para essa parte de aulas remotas, até porque já está quase um ano e meio nesse dilema. Então demos orientações simples como a divulgação de vídeo, utilizar mais o celular com aplicativos que auxilia, coincidentemente os pais estão gostando e os professores também.

Evidencia-se nas declarações dos entrevistados algumas estratégias adquiridas para ressaltar a importância das aulas remotas e virtuais. Motivando sempre os alunos através de vídeos e áudios com palavras motivadoras para os alunos.

Na Questão 17 foi perguntado como a gestão tem feito para se aproximar com o alunado para manter o vínculo afetivo durante a pandemia.

D1 – Através de grupos de *Whatsapp* criados em cada turma, a gestão sempre está motivando e fazendo vídeos de apoio.

D2 – Mostrando pra eles através de vídeos, aulas expositivas, que eles são capazes de aprender mesmo distante, aparentemente distante das salas de aulas. Incentivando pra que eles não desistam, para que eles façam as atividades que são demandadas.

D3 – Através de vídeos, na hora de fazer suas atividades pedimos que os pais sempre filmem os alunos fazendo sem que eles percebam, para que seja espontâneo, natural, às vezes, ele até brigam um pouco reclamam, mais é aquilo mesmo que queremos. Estamos pensando em criar uma rede própria da escola pra que possamos estar aproximando cada vez mais a comunidade.

Os três entrevistados são unânimes em dizerem dar importância do incentivo ao alunado por meio de grupos de *Whatsapp*, com vídeos

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

motivadores, que os incentive para que não desistam das aulas remotas e as atividades impressas.

Indagamos aos respondentes, na Questão 18, se eles acham viável a aplicação das provas externas em tempos de pandemia.

*D1* – Não acho viável. Mas por conta que o governo não está nem aí com vidas. Os gestores estão com aquele receio de talvez não conseguir o resultado que conseguimos em 2019.

*D2* – Não, na minha concepção essas provas externas requerem todo um cuidado, todo um preparatório. Eis a questão como ficam as escolas sabendo que muitas crianças não têm acesso a essas aulas remotas, virtuais, sabendo que muitas famílias não têm uma formação suficiente para estar ajudando a criança e a escola. Então acho que eles deveriam repensar numa política voltada pra outros anos quando sair o período pandêmico. Sinceramente, discordo, principalmente no que se refere ao 2º ano na prova SAEPI e SAEB, porque eles não tiveram aulas presenciais suficientes para os professores estarem preparando esses alunos. Foi mais ou menos um mês de aulas presenciais e eles tiveram que se ausentar da sala. Pensava-se que o afastamento seria apenas por dias. Infelizmente, foi se perdurando e continua até hoje. Então não tem nem como saber de fato que o aluno realmente está conseguindo consolidar essas habilidades de fato, porque pode ocorrer também, não dizendo que isso acontece, mas pode ocorrer que um adulto faça por ele. Então é muito complexo, preocupante, os alunos do 5º ano só estudaram no colégio até o 3º ano, onde eles tinham dois anos pra se prepararem dentro da sala de aula, mas infelizmente não foi assim.

*D3* – É meio termo assim eu fico naqueles 50%, porque se fazermos a pesquisa com os pais, os pais querem, a maioria quer. Já estamos com um ano e meio sem qualquer assunto, sem contato. Então precisamos um pouco dessas aulas também. Agora é assustador trazermos esses alunos pra escola, não por parte do diretor, secretaria, coordenador ter o contato com a doença e sim, você ficar imaginando desse aluno ter contato e se expandir a doença. É assustador no sentido de pensar nisso. Mas que os pais têm uma aprovação de 80% a 90% querem voltar. Mas sabemos que a responsabilidade maior em cima da gestão.

A respeito da aplicação das provas externas, os três gestores entrevistados enfatizaram em discordar da aplicação dessas avaliações. Pois a mesma requer toda uma preparação pedagógica e emocional dos

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

alunos. E diante do momento que nos encontramos, seria mais adequado que os governantes criassem políticas públicas para adiar a aplicação dessas provas em período pandêmico. E ressaltam ainda o receio de não obter os resultados dos anos anteriores.

Perguntamos na Questão 19 qual a importância do resultado do IDEB para a escola que eles trabalham?

- D1* – Não só o IDEB, mais a aprendizagem do aluno é muito importante.
- D2* – Embora foi avaliado só uma turma, assim, no meu ponto de vista, sabemos que ele avalia a escola. Acho relativo que às vezes aquela turma, naquele dia não está tão bem. Às vezes tem crianças que estão com algum problema em casa, aí já não vem, ou as vezes até o psicológico dela não está preparado pra aquela aula. No qual ele sabe que vai ser avaliado, então eu acho muito relativo. Na minha concepção, embora muito difícil, eu achava que deveriam ser avaliados todas as turmas pra ver a escola como um todo, não só uma turma que às vezes você tem no ano uma turma razoável e no outro ano uma turma com mais dificuldades, relatado anteriormente como crianças com dificuldades de locomoção, acompanhamento familiar. Fazer o quê se as políticas públicas são demandadas até a escola. Sentimos necessidade de abraçar a causa, lutar que a coisa de fato aconteça de forma positiva.
- D3* – Acredito que vai ser muito boa para a divulgação do próprio nome da escola. O que vemos que antigamente as escolas de Beneditinos eram classificadas. Há a escola X tem o IDEB alto, meu filho vai ser matriculado só nela. Vejo que hoje aqui temos uma grande quantidade de aluno para nosso bairro. Temos de crescer mais ainda, fazendo uma boa divulgação com essa nota do IDEB e expandindo tem de aumentar mais ainda e sim ter a equidade igual a outras escolas do Centro.

Na visão dos três entrevistados, a respeito da importância dos resultados do IDEB nas escolas, os mesmos destacaram que é de grande importância, tanto para o desenvolvimento dos alunos, quanto para a divulgação do nome da escola.

A questão 20, os respondentes destacaram algumas questões contemporâneas da gestão de escola e seus desafios.

- D1* – Tem muitas escolas que mesmo o diretor fazendo esses cursos, especialização sobre gestão democrática, ainda deixa a desejar a

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

importância da democracia. Ainda existe muito gestor em Beneditinos que o professor tem uma ideia, mas eles não abarcam, ou seja, não deixam nem o professor falar. Não custa nada ouvir sugestões. Quando se fala em equipe da gestão tem que ter união se não tem união não é equipe, ou seja, não é uma gestão democrática participativo.

*D2* – Seria bom se todos os alunos tivessem acesso as redes sociais, já têm integração da família mais não 100%, então se todas as famílias tivessem a mesma preocupação com a aprendizagem dos estudantes seria excelente.

*D3* – Estamos dando continuidade as gestões passadas, pelo que eu pude ver foi uma gestão boa. Queremos dar continuidade e aumentar mais ainda o nível da escola.

Sobre gestão contemporânea e seus desafios cada gestor entrevistado tem uma visão diferente:

*D1* – Embora alguns diretores conhecendo o significado de gestão democrática, ainda não estão abertos a opiniões.

*D2* – Destaca a importância da participação dos pais na escola e do acesso as redes sociais.

*D3* – Enfatiza a continuação do trabalho do gestor passado e pretende aumentar ainda mais o nível da escola.

E o que podemos aprender com tudo isso? O que podemos tirar de lições em relação a todo esse processo e todo esse levantamento?

### Considerações

Esta pesquisa, através da análise dos dados obtidos, permitiu refletir junto aos gestores das escolas urbanas de Beneditinos quais os fatores que contribuíram para o resultado do IDEB de 2019 e os fatores que vão impactar no ano de 2021. Mediante as extensas, importantes, reflexivas e elucidativas respostas obtidas pelos gestores entrevistados, notadamente os três que fazem parte das instituições pesquisadas, as maiores dificuldades relatadas em 2019 foram a falta de acompanhamento dos pais e responsáveis pelo alunado, junto com a locomoção de transporte escolar dos alunos e a classe social dos mesmos. Já em 2021, também colocando-se no lugar de fala de pesquisadoras e membros de gestão em iguais

perspectivas e situações, constatamos que a maior dificuldade é o acesso aos meios digitais.

Com a pandemia de COVID-19 e as restrições das atividades presenciais, boa parte das atividades escolares (das que foram possíveis haver um retorno) estão sendo feitas de maneira remota.

Em uma cidade, como todos os outros cantos do país, de muitas desigualdade e de perspectivas excludentes, pontos que a própria Educação têm como gerir e oferecer respostas e ações coletivas para combater, mais do que preparar boas aulas, ter uma gestão empenhada, em constante formação, como notou-se em todos os que participaram desta pesquisa, precisamos entender quem está do outro lado da ponta do conhecimento.

Famílias que, muitas vezes sequer têm o básico para alimentação, o acesso à conectividade, mesmo ela sendo disponível, cada vez mais a preços mais populares, não consegue ainda chegar a uma parte da população da cidade, muitos desses são responsáveis pelo alunado do sistema público de ensino estudado neste artigo. Esse é um ponto que vai além da gestão, notadamente em termos teóricos, como vimos, não só neste texto, mas também durante todo o percurso de estudos na Especialização em Gestão Escolar, oferecida pela UESPI e a Prefeitura de Beneditinos.

Logo averiguamos que as disparidades residem nas escolas por se encontrarem em pólos diferentes, sendo que nas unidades de ensino da região central do município o alunado tem mais conexão e condições de avanço no aprendizado, o que não é acompanhado no mesmo nível e ritmo pelos alunos das comunidades urbanas periféricas e muito menos pelos que estão nas comunidades rurais. Nota-se que os estudantes de periferia ou da zona rural são desfavorecidos de ampliar seus conhecimentos, devido à falta de acesso aos meios tecnológicos e por conta do fator econômico.

Portanto, vale ressaltar nas falas dos gestores que para ter um bom resultado nas provas do IDEB é necessário todo um contexto como, o apoio da SEMEC, a dedicação dos professores e comprometimento dos alunos, são fatores positivos para alcançar esse resultado.

Por mais equidade, por mais ensino, por mais dedicação, por mais formações, por mais momentos reflexivos como este!

### Referências

BELO, Fernanda Ferreira; CARDOSO, Nelson Amaral. **IDEB na escola**: a aferição da qualidade do ensino tem sido diferencial para se (re) pensar a educação municipal. Uberlândia: Revista Educação Políticas em Debate, v. 2, n. 2, 2013, pp. 339-353.

BRAGA, Joeline dos Santos. **Depoimento sobre CEFTI Raimundo Ferreira Lima**. Entrevista concedida a Francisca das Chagas Pereira Vitória e Girlane Mendes Marques via *Whatsapp* em 30 de abril de 2021.

GUIZZO, Bianca Salazar; MARCELLO, Fabiana de Amorim; MÜLLER, Fernanda. **A reinvenção do cotidiano em tempos de pandemia**. São Paulo: Revista Educação e Pesquisa, v. 46, 2020, pp. 1-18.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Dados sobre o IDEB das escolas de Beneditinos**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado>>. Acesso em: 30.mai.2021.

JESUS, Silvestre Rodrigues de. **Depoimento sobre CEFTI Raimundo Ferreira Lima**. Entrevista concedida a Francisca das Chagas Pereira Vitória e Girlane Mendes Marques via *Whatsapp* em 30 de abril de 2021.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARQUES, Girlane Mendes. **Sobre a escola CEFTI Lucílio Albuquerque**. Entrevista concedida a Francisca das Chagas Vitória em 27 de abril de 2021, de maneira presencial.

OLIVEIRA, Romualdo Portela. **A utilização de indicadores de qualidade na unidade escolar ou porque o IDEB é insuficiente**. IN: BAUER, Adriana; GATTI, Bernadete A. (orgs.). 25 anos de avaliação de sistemas educacionais no Brasil: implicações nas redes de ensino, no currículo e na formação de professores. Florianópolis: Insular, 2013.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**. Recife: Administração Municipal, v. 11, n. 1, 2020, pp. 20-31.

PPP – PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. **Projeto Político Pedagógico da Escola Lucílio Albuquerque**. Beneditinos: Secretaria Municipal de Educação, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico da Escola Tia Tonica**. Beneditinos: Secretaria Municipal de Educação, 2010.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

SANTANA, Camila. **Pedagogia do (im)previsível**: pandemia, distanciamento e presencialidade na educação. Maceió: Debates em Educação, v. 12, n. 28, 2020, pp. 42-62.

SEMEC – SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Dados sobre a educação municipal**. Informações orais fornecidas a Francisca das Chagas Pereira Vitória e Girlane Mendes Marques via *Whatsapp* em 29 de abril de 2021.

SILVA, Luciana Mendes da. **Depoimento sobre Unidade Escolar Centro Comunitário Tia Tonica**. Entrevista concedida a Francisca das Chagas Pereira Vitória e Girlane Mendes Marques via *Whatsapp* em 29 de abril de 2021(a).

SILVA, Maria de Fátima da. **Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares**. Entrevista concedida a Francisca das Chagas Pereira Vitória e Girlane Mendes Marques via *Whatsapp* em 28 de abril de 2021(b).

SOARES, José Francisco; XAVIER, Flávia Pereira. **Pressupostos educacionais e estatísticos do IDEB**. Ouro Preto: Educação e Sociedade, v. 34, n. 124, 2013, pp. 903-923.

# CAPÍTULO 11

## **Os desafios da gestão escolar na perspectiva da Educação de Jovens e Adultos na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos**

**Francisca Nayane Abreu Marques  
João de Deus Pessoa da Silva  
Orlando Maurício de Carvalho Berti**

### **Introdução**

Este texto aborda desafios da gestão escolar na perspectiva da EJA – Educação de Jovens e Adultos. Esse tipo de educação abrange pessoas que, por algum motivo, afastaram-se da vida escolar no tempo regular e posteriormente necessitaram retornar à escola. A gestão possibilita vasta compreensão dos indivíduos em seus papéis, assim como o conhecimento de toda a estrutura organizacional e as políticas educacionais. As escolas vêm se organizando em diferentes dimensões, pois as mesmas têm vários objetivos que são relacionados com o compromisso social de seu alunado.

A função primordial da gestão escolar é a centralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino e aprendizagem. A escola deve ter o compromisso com o desenvolvimento de todos os atores que participam dessa construção. Portanto, o processo de gestão faz parte de vários indicadores a serem trabalhados, tais como gestão participativa, relação interpessoal, desempenho e autoavaliação.

Temos como objeto de estudo a gestão escolar da modalidade na Educação de Jovens e Adultos na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares, situada na zona urbana de Beneditinos. Para direcionar os



encaminhamentos estabelecemos como problemática: qual a contribuição da gestão escolar em relação aos desafios e perspectivas educacionais dos jovens e adultos do município na referida escola?

A gestão escolar tem papel fundamental na esfera pedagógica e administrativa de um sistema de ensino e aprendizagem. Por meio da escola e, conseqüentemente, do gestor que observamos o desenvolvimento dos indivíduos que participam dessa instituição. Portanto, torna-se necessário compreender as diversas teorias sobre os desafios e perspectivas da gestão escolar com relação à Educação de Jovens e Adultos no desenvolvimento de sua aprendizagem assim como as estratégias e participação para incluir todos os sujeitos envolvidos nessa modalidade de ensino.

Neste contexto procuramos conhecer os princípios básicos que direcionam a gestão escolar, e os princípios essenciais para funcionamento de uma instituição. Assim estabelecemos como objetivo geral: investigar as contribuições da gestão escolar com relação aos desafios e perspectivas da EJA na escola em questão. E, de forma específica, buscamos: relacionar as experiências na área da gestão que contribuíram para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, em EJA; identificar os mecanismos utilizados pelos gestores municipais que os caracterizam como participantes no processo de desenvolvimento educacional; conhecer a sistematização de ações pelos gestores escolares que encaminharam as tomadas de decisões estabelecidas para a permanência de seu alunado e analisar os impactos das práticas de gestão escolar no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da Educação de Jovens e Adultos em um momento pandêmico.

Para tanto, a fundamentação teórica deste estudo tomou por base diversos autores, dentre eles destacamos: Rodrigo Almeida *et al* (2020) e Antonio Amorim; Romênia Barbosa; Robson Dourado (2018).

O estudo caracteriza-se numa abordagem qualitativa do tipo pesquisa de campo. Teve duração um mês e meio, feita no primeiro semestre de 2021. Foi realizada em uma instituição de ensino regular que atende a modalidade EJA da rede municipal de ensino, na zona urbana da cidade de Beneditinos. Participaram desse estudo todos os sujeitos que trabalham nessa modalidade para obter as informações necessárias para

este estudo trabalhamos com os questionários através do *Google Docs* e as entrevistas através de áudios pelo *Whatsapp*. Para tanto, a caracterização dos sujeitos da modalidade EJA e de suas particularidades individuais, e a partir das considerações históricas e teóricas, identificamos as especificidades que interferem em suas vidas acadêmicas, além de tentar compreender suas dificuldades dentro do contexto social em que estão inseridos, e assim identificar os desafios enfrentados pela gestão escolar dessa modalidade de ensino.

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: na primeira parte elucidamos sobre o objeto de estudo. Na segunda é apresentada a fundamentação teórica. Na terceira realiza-se a apresentação da empiria e análise do *corpus*, complementados nas Considerações Finais.

### **1 – Sobre a Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares**

A pesquisa foi desenvolvida na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares, localizada na rua 13 de Maio, nº 422, Centro de Beneditinos. Segundo a gestora Maria de Fátima da Silva (2021), a escola foi fundada em 02 de fevereiro de 1987 na administração do governador José Raimundo Bona Medeiros, onde o secretário estadual de Educação era o professor Francisco Antônio de Alencar. A unidade escolar foi construída em parceria com a Prefeitura Municipal, administrada na época por Antônio Lopes da Silva.

De acordo com SILVA (2021), o nome da escola é homenagem ao filho do referido prefeito, que faleceu em 1985, vítima de acidente automobilístico. A escola por um período funcionou sendo da rede estadual de educação. Em 2013 foi nucleada à rede municipal. Maria Silva (2021) também destaca que a escola funciona nos três turnos, atendendo a 303 alunos, em 13 turmas. São alunos do ensino fundamental regular, com número total de 265, e de Educação de Jovens e Adultos – EJA, com número total de 38. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (2021) a referida escola possui código: 22018760, que também destaca que a mesma tem como Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em 2019 a nota de 6.2.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Até o final do primeiro semestre de 2021 a escola era composta por um gestor, um coordenador dos anos iniciais – turnos manhã e tarde, uma secretária, uma merendeira, dois zeladores, dois vigias, 19 professores, no 80% possuindo graduação em Pedagogia. Ressalta-se que os docentes que atuam na modalidade EJA possuem a mesma formação pedagógica.

A escola, de acordo com Maria Silva (2021), atende alunos oriundos das zonas urbana e rural, inclusive com necessidades especiais, que estão inseridos em turmas regulares; respeita-se suas limitações, havendo cuidadora para atender as necessidades dos mesmos. Quanto ao nível sócio-econômico das famílias atendidas é diversificado. Cada professor tem sua metodologia própria de trabalho, ficando a critério de cada um a forma de organização do espaço da sala de aula. De um modo geral, as atividades letivas são realizadas no espaço da sala de aula.

Em sua infraestrutura, a escola possui 14 dependências, sendo seis salas de aula (bem ventiladas e iluminadas, com ventiladores e quadros de acrílico em todas elas; duas são climatizadas). Há mobiliário suficiente para o alunado e o professorado. Há também uma pequena diretoria, onde acontece também o horário pedagógico dos professores e são realizados os trabalhos de secretaria e coordenação. Outro espaço é o pátio, que é amplo e arejado. Nele, além das atividades de rotina dos gestores com os alunos, são realizados alguns eventos da escola e o momento de merenda dos alunos. Há também uma pequena cantina, com uma janela por onde a merenda é servida. Possui uma pia, um fogão industrial, um armário para guarda de utensílios de cozinha, um freezer e uma geladeira. No pátio da escola fica o bebedouro. Também existem quatro banheiros, sendo que dois são preparados para receber pessoas com necessidades especiais. A escola tem também uma quadra de esportes sem cobertura, necessitando de reforma, que é utilizada nas atividades de recreação dos alunos e em alguns eventos. O fato de não possuir cobertura impede a realização de atividade em horário de sol forte e chuva, onde as mesmas geralmente são realizadas no auditório da escola.

Nesse sentido, através desta pesquisa, vamos procurar entender quais os desafios e perspectivas da gestão escolar da Educação de Jovens

e Adultos na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos. Antes avancemos sobre os conceitos e reflexões nível teóricos.

### **2 – Desafios da gestão escolar na educação de jovens e adultos**

A Educação de Jovens e Adultos (EJA) é uma modalidade de ensino que vem contribuindo para a formação de pessoas que não tiveram a oportunidade de concluírem o ensino regular na idade adequada. Essa modalidade tem uma história de muita resistência. Nos dias atuais ainda vivencia uma discriminação quando se fala em EJA. Muitos vêem essa modalidade de ensino como apenas um ato somente da alfabetização, deixam de enxergar as diversas experiências que cada aluno traz de casa para o ambiente escolar. Diante disso, Rodrigo Almeida *et al* (2020, p. 318-139) destacam que é fato que o público da EJA é muito diversificado:

[...] sujeitos que foram deixados à margem da sociedade letrada, e que possuem dificuldades de participar ativamente das questões políticas, culturais e sociais da sociedade moderna. São pessoas, jovens e adultos que não puderam frequentar uma instituição de ensino ou que a abandonaram antes de concluírem as disciplinas exigidas pelo currículo.

Observamos, o quanto é importante a contribuição das pesquisas voltadas para as múltiplas metodologias de ensino que visam a melhoria da modalidade da EJA, buscando sempre formar seres humanos autônomos em uma sociedade contemporânea.

Reconhecendo a disposição do governo em estabelecer uma política ampla para EJA, especialistas apontam a desarticulação entre as ações de alfabetização e de EJA, questionando o tempo destinado à alfabetização e à questão da formação do educador. A prioridade concedida ao programa recoloca a educação de jovens e adultos no debate da agenda das políticas públicas, reafirmando, portanto, o direito constitucional ao ensino fundamental, independente da idade. Todavia, o direito à educação não se reduz à alfabetização. A experiência acumulada pela história da EJA nos permite reafirmar que intervenções breves e pontuais não garantem um domínio suficiente da leitura e da escrita. Além da necessária continuidade no ensino básico, é preciso

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

articular as políticas de EJA a outras políticas. Afinal, o mito de que a alfabetização por si só promove o desenvolvimento social e pessoal há muito foi desfeito. Isolado, o processo de alfabetização não gera emprego, renda e saúde (LOPES, SOUZA, 2005, p. 11 *apud* VIEIRA, 2004, p. 85-86).

Percebe-se como é necessária a organização do sistema de ensino, além de metodologias que visem à integração do processo de ensino e da constante reconstrução dos conhecimentos em diversos segmentos, tanto econômico, social e cultural, dentre outros.

Nesse sentido, precisamos interligar essa modalidade com os inúmeros fatores que a sociedade vem vivenciando, especialmente com relação à formação humana. Percebe-se como essa modalidade de ensino, por anos continua sendo desassistida. Com isso Antonio Amorim; Romênia Barbosa; Robson Dourado (2018, p. 298) ressaltam que:

A prática pedagógica e a organização do sistema escolar brasileiro, em relação à EJA, ainda são instituídas por uma visão assistencialista e compensatória, marcada pela descontinuidade das políticas públicas e pelo descaso com as especificidades das ações educativas neste campo de ensino.

A Educação de Jovens e Adultos, em sua modalidade de ensino, vem desenvolvendo diversas perspectivas na vida de quem teve sua escolaridade defasada, com isso deixando uma enorme lacuna nas instituições que ofertam essa modalidade de ensino no Brasil.

Nos anos, como apontam Renato Costa e Edna Tamarozzi (2008), a modalidade EJA tem conquistado sua devida importância no meio educacional em nosso país. Através de longa caminhada de lutas árduas, estamos vivenciando algumas melhorias. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de 1996, traz, por meio de sua na seção V, reflexões em que:

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria e constituirá instrumento para a educação e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

aprendizagem ao longo da vida. (Redação dada pela Lei nº 13.632, de 2018).

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderam efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O Poder Público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

§ 3º A educação de jovens e adultos deverá articular-se, preferencialmente, com a educação profissional, na forma do regulamento (Incluído pela Lei nº 11.741, de 2008) (BRASIL, 2021).

A Educação de Jovens e Adultos teve diversas mudanças que trouxe muitas melhorias para essa modalidade de ensino e assim para o desenvolvimento de todos os educando envolvidos. O poder público passou a ver a modalidade da EJA com respeito, onde os indivíduos precisam ser não apenas alfabetizados, mas serem independentes e capazes de tomar qualquer decisão, serem críticos para atuar no meio social.

Neste sentido o gestor necessita se modificar de acordo com as necessidades de seu alunado. A escola que promove ações educacionais voltadas para a educação de jovens e adultos precisa de ações inovadoras e atraentes que visem diminuir o índice de evasão escolar desse alunado.

A EJA representa uma possibilidade de efetivar um caminho de desenvolvimento a todas as pessoas, de todas as idades, permitindo que jovens e adultos atualizem seus conhecimentos, mostrem habilidades, troquem experiências e tenham acesso a novas formas de trabalho e cultura (ROMÃO, 2000, p. 10).

O gestor escolar deve buscar práticas inovadoras, voltadas para atender todas as necessidades do alunado, de acordo com a realidade de cada um, buscando sempre alternativas pedagógicas e institucionais que possam diminuir as dificuldades que possa existir na instituição principalmente no sentido de evasão escolar desse aluno. Nesse contexto Rodrigo Almeida *et al* (2020, p. 322) ressaltam que:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Para, além disso, promover o interesse de todos esses jovens nas atividades escolares, é função da escola, como também é necessário uma dose de flexibilidade que deve ser aplicada a todos os aspectos essenciais da educação, o que vai desde os componentes curriculares a horários, estilos de ensino e aprendizagem e formas de avaliação visando o crescimento do aluno e não a reprovação do mesmo, mostrando dessa forma, para esses jovens e adultos, que o que a escola ensina é essencial e verdadeiramente relevante para o desempenho intelectual e social desses indivíduos.

Contudo, é importante destacar que a democratização da educação não está restrita apenas ao acesso a escola, mas sim na garantia de permanência, assegurando que todos tenham acesso a uma educação de qualidade. É um elemento frequente na modalidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA) a dificuldade de permanência na escola, devido a diversos fatores e motivos que os mesmos enfrentam. A gestão de uma escola precisa ter articulações que visem metodologias educacionais que mobilizam os agentes que fazem parte da mesma, para assim garantir o avanço e permanências de seu alunado em seu processo educacional.

[...] gestão democrática é a capacidade que a escola tem de gerar novas formas de pensar, ou seja, o processo de abertura e desenvolvimento, possibilitando esse movimento para todos os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar, gerando novas perspectivas e oportunidades dos sujeitos que estão presentes na escola crescerem enquanto grupo e escola. A escola pública tem uma característica muito forte, que é a gestão democrática, ou seja, a possibilidade da participação da coletividade, engajando toda a comunidade escolar para participar, dialogar, propor caminhos e discutir seus anseios e projetos (ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA ALBERICO AZEVEDO, 2020, p. 59, *apud* SILVA; WEINMAN, 2020, p. 161).

A gestão escolar teve um destaque na Constituição Federal (BRASIL, 2021a) após sua promulgação em 1988, especialmente, no artigo 206, em que a: “[...] gestão democrática do ensino público, na forma da lei [...]”. Diante disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96 (BRASIL, 2021b), no artigo 14, determina o preceito da gestão

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

democrática como sendo um dos seus princípios, onde mostra que a gestão para ser democrática necessita de uma equipe que busque sempre o diálogo e participação da comunidade em seus projetos e dinâmicas educacionais.

O gestor deve saber liderar ações educativas da instituição a qual faz parte, buscando desenvolver e compartilhar suas atividades com toda a comunidade escolar. E assim vincule os projetos da escola, as políticas públicas do meio educacional. De acordo com Silva (2004) *apud* PARO (2008, p. 13) as condições de uma gestão ficam evidenciadas quando:

A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionados à administração e à escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está à sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes.

O gestor deve buscar diversas possibilidades para organizar suas ações, ações essas que promovam uma gestão ativa que vise sempre o ensino-aprendizagem dos membros pertencentes à comunidade escolar.

Percebemos que a gestão escolar é o alicerce na organização e funcionamento de uma escola, onde possa constituir toda uma dimensão no processo de gerenciamento de todas as demandas dessa instituição. O processo educacional se dá não apenas na sala de aula, mas na escola em sua totalidade. Com isso autores como Jailson Lima, Marlene Silva e Carla Santos (*apud* AMORIM; BARBOSA; DOURADO, 2018, p. 304) dizem que:

[...] a gestão educacional para a escola de jovens e adultos precisa considerar na organização, a historicidade dessa modalidade de ensino e reconhecê-la como sendo educação continuada de pessoas jovens e adultas, que estão em constante processo de formação/escolarização e aprendizagem ao longo da vida.

É notório o quão se faz necessário que haja reflexões sobre as metodologias que os gestores vêm utilizando para resgatar esse aluno para



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

permanência nas instituições, pois essas metodologias necessitam estar em constante processo valorização da escolarização na vida desses cidadãos.

Tendo em vista à permanência e participação dessa modalidade de ensino, o gestor escolar deve proporcionar as devidas condições de oferta de ensino de qualidade. O gestor escolar é de suma importância nesse processo, pois precisa de forma coletiva com todos os funcionários da instituição buscar alternativas para minimizar qualquer dificuldade que possa intervir no desenvolvimento educacional deste alunado.

O gestor que busca trabalhar uma visão democrática deve viabilizar recursos pedagógicos, físicos e humanos para assim acontecer de fato a efetivação das diversas responsabilidades. Destaca-se características de uma gestão democrática de acordo incisos VI da Lei e Diretrizes da Educação Básica (BRASIL, 2021b, p. 1):

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

III – zelar pela aprendizagem dos alunos;

IV – estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;

V – ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

A gestão de uma escola deve buscar promover o ensino de qualidade com valorização de sua equipe, para que assim o gestor, junto com toda sua equipe, e os envolvidos possam promover um ensino de qualidade da modalidade EJA. Tendo em vista diversas estratégias em períodos excepcionais é preciso que haja um planejamento, organização e uma constante avaliação das atividades visando sempre o desenvolvimento dessa modalidade em meio a uma sociedade contemporânea em constantes modificações.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

No âmbito da gestão escolar, diretores e coordenadores assumem uma complexa responsabilidade no processo de organização, liderança, acompanhamento, construção coletiva e desenvolvimento das atividades, uma vez que essas são atribuições recorrentes desses profissionais. No período de excepcionalidade, cabe levantar a discussão que o acompanhamento das diferentes dimensões escolares também repercute nas interações entre gestores e demais profissionais (GOMES; SILVA; SILVA, 2021, p. 6-7).

A gestão escolar em sua dimensão educacional busca dinamizar a estrutura das propostas pedagógicas com diferentes ações no ambiente das escolas. O gestor, por sua vez através dessas articulações dá voz e vez aos indivíduos que fazem parte de sua comunidade escolar.

O gestor, além da constante preocupação com as melhorias dos índices educacionais, passou a preocupar-se com a transposição das aulas presenciais para aulas em ambientes virtuais, administrando com isso, o seu próprio despreparo, e também, o despreparo dos docentes para o uso de ferramentas tecnológicas para aulas virtuais, e em muitos casos, curvando-se para a ausência de recursos tecnológicos dos alunos e de suas famílias (PERES, 2020, p. 24).

Com isso o gestor deve preocupar-se com os integrantes que estão inseridos no sistema educacional além de instigar empatia, respeito com o outro, reconhecimento de como cada um tem sua importância para a escola em seus diferentes segmentos. Observa-se que gestores, junto às escolas, nesse período pandêmico estão buscando atender a modalidade EJA com olhar diferenciado, além de desdobrarem-se para trazer para seus educados uma educação igualitária, onde sejam atendidas às necessidades básicas de uma aprendizagem. Tendo em vista isso, e o ambiente pedagógico da modalidade EJA, ainda precisa buscar minimizar a falta de conhecimento sistemático e o planejamento de algumas práticas de alguns professores.

### **3 – Resultados e discussões**

Um gestor escolar precisa mostrar um trabalho voltado para a coletividade e compromisso com seu alunado e a comunidade em que está

inserido. Pensando nisso, gestores, professores e alunado da modalidade EJA precisam estar sempre analisando os meios pedagógicos vivenciando múltiplas estratégias que visem melhorar o currículo dessa modalidade. Nesse sentido apresenta-se dados coletados através de questionários online via *Google Docs* e entrevistas via *Whatsapp*, aplicados a uma diretora, uma coordenadora e a quatro professoras. Essas modalidades virtuais foram escolhidas em respeito às normas de segurança sobre questões da COVID.

Foram abordadas questões sobre os desafios e as perspectivas da modalidade da Educação de Jovens e Adultos da Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes Soares em Beneditinos, Piauí. Destacamos ainda que as professoras entrevistadas estão lotadas nas turmas de 4ª e 5ª etapa, sendo todas efetivas da rede municipal de ensino. Com relação a gestora e a coordenadora as mesmas são efetivas como professoras na rede municipal, mas atualmente estão à frente da gestão através de indicação política.

Com isso, as participantes serão identificadas como: *Gestora 1*, *Coordenadora 1* e *Professora A*, *Professora B*, *Professora C* e *Professora D*.

### 3.1 – Gestora e coordenadora

A partir dos dados coletados, obtivemos informações sobre as perspectivas e desafios da gestão pesquisada.

Ao indagarmos sobre há quanto tempo a *Gestora 1* estava à frente da modalidade EJA, a mesma afirmou que faz 12 anos, sendo que na referida escola está desde 2003, totalizando 18 de gestão. A *Coordenadora 1* enfatizou que sua atuação na área tem um período inferior a um ano. As mesmas, ainda ressaltaram que são especialistas. A *Gestora 1* tem curso de Especialização em Gestão com Aplicação Tecnológica e Psicopedagogia Institucional. A *Coordenadora 1* tem Especialização em Gestão Escolar.

Ao indagarmos sobre quais os principais problemas enfrentados pelas mesmas na efetivação dos seus trabalhos na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, obtivemos o as seguintes respostas:

*GESTORA 1*: Os principais problemas enfrentados na efetivação do meu trabalho, mediante a gestão na EJA são em relação a questão mesmo

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

de motivação por parte dos alunos. Muitos deles já não acreditam mais em seu potencial. Muitos já não têm contato com a sala de aula há anos, outros trabalham o dia inteiro. Com isso se sentem cansados para assistirem as aulas devidamente entre outros fatores.

*COORDENADORA 1:* As dificuldades do dia a dia, principalmente manter professores e alunos motivados. Buscar sempre atentar-se à necessidade de agir preventivamente, e não reativamente, para que os níveis educacionais sejam cada vez melhores.

Observou-se, diante do exposto, que gestores têm papel fundamental na perspectiva de promoverem a valorização e o engajamento dos processos educacionais na EJA. Nesse sentido é imprescindível que os gestores busquem valorizar e reconhecer a identidade desses indivíduos.

Diante do exposto, argumentamos quais são os principais problemas enfrentados pelas gestoras na efetivação de seu trabalho na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. As mesmas afirmaram que:

*GESTORA 1:* Buscamos sempre estar estimulando nosso alunado, motivando-os através de currículo contextualizado. Porque observamos que faltam políticas públicas voltadas para a Educação de Jovens e Adultos. Onde gostaríamos de relatar a questão dos livros didáticos, além de serem integral para todas as disciplinas, eles não contemplam a realidade do alunado por ser tão limitado. Nós não nos prendemos somente a eles nossos professores buscam integrar os objetos do conhecimento ao currículo, mas contextualizado.

*COORDENADORA 1:* Buscar promover a integração dos indivíduos que fazem parte do processo ensino aprendizagem da EJA, estabelecendo, de forma saudável, as relações interpessoais entre os envolvidos e assim os manterem motivados. Além de oferecer o suporte requerido para que o estudante aprenda da melhor maneira possível.

Gestores devem promover relacionamento integral entre os diversos segmentos da comunidade escolar. Exercendo assim a liderança entre seus integrantes, utilizando a participação como instrumento de sua gestão.

Com isso, ao perguntarmos sobre as estratégias que as mesmas utilizam para sanar os problemas enfrentados na EJA. Ressaltaram as seguintes afirmativas:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*GESTORA 1:* Com relação às principais experiências de ensino e aprendizagem dessa modalidade nessa instituição: sempre estamos preocupados em darmos suporte a nosso alunado, procurando sanar quais as dificuldades e também mostrando para o nosso alunado exemplos de colegas que participaram dessa modalidade e hoje estão em faculdades, cursando cursos agrícolas dentre outros e isso nos deixa muito gratos.

*COORDENADORA 1:* Acredito que é a de introduzir no ambiente escolar novas práticas que beneficiem o alunado, e o processo de aprendizagem e os de avaliação dos alunos dessa modalidade.

Um gestor não pode apenas dispor a seu alunado conteúdos que não condizem com a sua realidade. Mas saber articular o currículo e adequá-los a realidade de seu alunado. Tornando assim o currículo seu principal aliado e com isso todos se possam sentir-se pertencentes do processo de ensino e aprendizagem.

Questionando sobre mecanismos utilizados pela gestão das mesmas, caracterizam como participantes no processo de desenvolvimento educacional de seu aluno, obtivemos as seguintes respostas:

*GESTORA 1:* Os mecanismos adotados, que a caracterizam como participante no processo educacional, são de incentivo e de motivação, onde a escola procura integrar todo nosso alunado. Como seres integrantes e participantes do processo. Não como seres independentes. A escola mostra a nosso alunado da EJA que eles são capazes de adquirir aprendizagem significativa que irão levar para a vida.

*COORDENADORA 1:* Buscar sempre orientar os professores a fazer o diagnóstico das turmas para assim fazer os ajustes nos planejamentos individuais e no currículo e assim o aluno se sinta inserido no processo. A valorização do conhecimento que cada aluno traz de seus cotidianos.

Os gestores têm um papel fundamental de adotar mecanismos com o sentido de trazer melhorias em todos os segmentos institucionais. Com o intuito de formar e transformar cidadãos plenos e capazes de exercer sua cidadania em nossa sociedade contemporânea.

Indagarmos sobre ações de sistematização que encaminham em tomadas de decisões para a permanência do alunado na escola. Falaram:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*GESTORA 1:* São ações de integração onde os alunos estão interagindo com os projetos que são desenvolvidos pela a escola, como na elaboração do Projeto Político Pedagógico na atuação do conselho escolar. A escola tem buscado integrar esses alunos em sua dinâmica de trabalho.

*COORDENADORA 1:* Procuramos ações que possam sistematizar as decisões para a permanência do nosso alunado da modalidade EJA. Através de projetos integradores.

Analisamos que uma das principais ações que necessitam ser sistematizadas é a não evasão do alunado dessa modalidade de ensino. É necessário que a equipe gestora crie mecanismos que flexibilizem a participação efetiva desse alunado.

Contudo ao indagarmos sobre relação aos impactos das práticas de gestão democrática, quais elas têm vivenciando no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da Educação de Jovens e Adultos no atual cenário que estamos vivendo. Obtivemos as seguintes respostas:

*GESTORA 1:* Os impactos que estamos vivenciando nesse processo pandêmico são vários, mas estamos vivenciando uma grande dificuldade com relação a essa modalidade de ensino que é a EJA. No sentido de que essa modalidade os alunos sentem muita dificuldade em estarem respondendo as atividades remotas e o acesso a essas aulas. Pois, além de muitos estarem fora da sala de aula há muito tempo, nem todos têm acesso a uma internet boa e de qualidade. No entanto a escola vem buscando incentivá-los a permanecerem e não desistirem.

*COORDENADORA 1:* Desenvolver estratégias de trabalho colaborativo com outros professores e gestores da escola que motivem o aluno da modalidade EJA, principalmente à permanência na escola através do ensino remoto. Infelizmente, nos deparamos diariamente com dificuldades por parte de todos com relação à internet. Mas na medida do possível vamos tentando sanar com esses problemas.

Diante do exposto, observa-se que os gestores junto à comunidade escolar estão vivenciando um momento atípico, mas, ao mesmo tempo, permanecem desenvolvendo e reorganizando suas práticas pedagógicas e buscando novas metodologias para melhor atender seu público.

### 3.2 – Professoras

Nas percepções dos docentes sobre a gestão escolar de jovens e adultos constatou-se que do público pesquisado o mesmo é totalmente feminino, sendo um dos motivos do título denotar o gênero. Delas, metade trabalha na área da docência há mais de 20 anos; a outra metade está entre 11 e 20 anos atuando como professoras. Ressaltamos que 100% das entrevistadas são especialistas na área educacional. Quando perguntamos sobre há quanto tempo atuam na área da modalidade de EJA: 50% está nessa missão entre seis e dez anos, 25% há mais de 20 anos e 25% entre um e dois anos. Esse perfil inicial mostra que o público pesquisado é bastante experiente na docência e também na modalidade EJA.

Ao indagarmos sobre quais os principais problemas enfrentados pelas mesmas na efetivação dos seus trabalhos na modalidade de educação de jovens e adultos constataram-se as seguintes respostas:

*PROFESSORA A:* A pouca frequência dos alunos, a falta de motivação dos mesmos e a falta de programas que incentivem a permanência desses alunos na escola, como cursos profissionalizantes, por exemplo.

*PROFESSORA B:* Os principais problemas são falta de motivação dos alunos, pois na maioria são donas de casa ou pessoas que passam o dia trabalhando e quando chegam a noite já estão cansados. Falta de incentivo do poder público de dinamizar esse tipo de ensino, oferecendo meios para que esses alunos sintam interesse pelos estudos. Falta de oportunidade de emprego, muitos deixam de estudar para ir trabalhar.

*PROFESSORA C:* Falta de estímulo dos jovens e de apoio por parte da secretaria em relação a esta modalidade de ensino. Falta um olhar mais apurado pois estes estudantes já são pessoas que não tiveram a chance de serem alfabetizados na idade certa. A grande maioria trabalha e não tem muita disponibilidade de tempo para dedicar-se aos estudos.

*PROFESSORA D:* No momento pandêmico nem todos os alunos terem acesso à internet.

A partir das falas das professoras constatamos que existem muitas deficiências de políticas públicas que valorizem todos que fazem parte dessa modalidade de ensino e que vão além das questões didáticas e metodológicas adotadas por esses profissionais.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Quando perguntamos sobre quais são os principais problemas enfrentados pela gestão da escola na efetivação de seu trabalho na modalidade de educação de jovens e adultos foi ressaltado que:

*PROFESSORA A:* A evasão escolar, o grande número de faltas dos alunos, a desmotivação dos mesmos.

*PROFESSORA B:* Um dos principais problemas é a evasão de alunos, que só iniciam o ano letivo, depois desaparecem alegando inúmeros motivos.

*PROFESSORA C:* Falta de estímulo dos estudantes em iniciar e continuar nos estudos.

*PROFESSORA D:* Alguns alunos não ter disponibilidade de internet.

Observamos que é necessário que haja uma motivação por parte de todos que fazem parte do processo educacional, para que assim possam minimizar a evasão escolar. Visto que é um dos principais problemas enfrentados para quem está à frente da Educação de Jovens e Adultos. E assim seja efetivado no ambiente escolar um acolhimento e acompanhamento por parte de todos que fazem parte dessa instituição.

Ao perguntarmos sobre as estratégias que as mesmas utilizam para sanar os problemas enfrentados na EJA, obtivemos as seguintes respostas:

*PROFESSORA A:* Aulas mais dinâmicas utilizando filmes, músicas e materiais concretos.

*PROFESSORA B:* Sempre busco compreender meu aluno, não deixando que desista facilmente, mostrando as inúmeras oportunidades que os estudos oferecem. Também digo pra eles que nunca é tarde para estudar e que tudo tem seu tempo, momento e hora, basta querer.

*PROFESSORA C:* Mobilizo meus alunos com passeios para jantares e jantares na própria escola como forma de incentivo ao protagonismo deles. Festividades e culminância de projetos entre outros.

*PROFESSORA D:* Procura utilizar sempre metodologias ativas e inovadoras.

Analizou-se que as docentes estão sempre buscando metodologias que valorizem suas culturas, mostrando sua importância com a perspectiva de promover reconhecimento e valorização de todas perante a sociedade.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Ao indagar se as mesmas viam algumas estratégias que a gestão da escola utiliza para sanar os problemas enfrentados na EJA, obtivemos as seguintes informações:

*PROFESSORA A:* Conversa com os alunos, promovem festas, eventos para incentivar os alunos a frequentar a escola.

*PROFESSORA B:* A gestão sempre busca saber o porquê do aluno não estar vindo, sempre motivando eles a não desistirem.

*PROFESSORA C:* Buscam solucionar problemas junto à Secretaria de Educação, no sentido de melhorar o ensino.

*PROFESSORA D:* Diálogo sempre.

Observamos que a gestão na qual as mesmas estão inseridas, busca sempre sanar seus problemas através do diálogo entre os envolvidos. Isso nos mostra que a gestão preocupa-se com o acompanhamento e com o acolhimento dos mesmos no processo educacional.

Com relação à visão das mesmas sobre quais foram as experiências na área da gestão escolar que contribuíram para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem na modalidade EJA na escola na qual as mesmas atuam, tivemos as seguintes respostas:

*PROFESSORA A:* A parceria da gestão com os professores para proporcionar aulas mais dinâmicas e prazerosas para os alunos.

*PROFESSORA B:* Penso que a forma de acolhimento é a parte mais importante. O acolhimento, saber lidar, ter empatia.

*PROFESSORA C:* Uma gestão democrática é fundamental para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem.

*PROFESSORA D:* Muito empenho e dedicação da equipe gestora.

Constatamos que as professoras enfatizam que a gestão vem somando com o processo de ensino e aprendizado. Visto que a mesma proporciona ações que possibilitam uma participação dos envolvidos no processo educacional e conseqüentemente uma valorização dos mesmos.

Ao relatarmos sobre os mecanismos utilizados pela gestão que as caracterizam como participantes no processo de desenvolvimento educacional de seu aluno ressalta-se as seguintes respostas:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

*PROFESSORA A:* A gestão estar sempre presente, conversando com os alunos e professores buscando sanar os problemas que surgem e dando dicas para melhorar o andamento das aulas.

*PROFESSORA B:* Nas tomadas de decisões, fazendo com que eles participem do conselho escolar.

*PROFESSORA C:* A atuação dos estudantes junto à escola na resolução dos problemas relacionados à educação deles.

*PROFESSORA D:* Interação sempre entre escola e alunos, um trabalho colaborativo com metodologias inovadoras.

Percebemos que a gestão busca solucionar eventuais problemas, através de diálogos entre professores e seu alunado, procurando inserir os mesmos nas tomadas de decisões, projetos e nas instâncias que fazem parte do Projeto Político Pedagógico da escola. Assim fazendo com que todos se sintam pertencentes ao meio em que estão estabelecidos.

Sobre as ações sistematizadas pela gestão que encaminham as tomadas de decisões estabelecidas para a permanência do alunado na escola, destacamos os seguintes comentários:

*PROFESSORA A:* Conversa com os alunos, realização de festas, aula passeio para motivar os alunos e assim eles permanecerem na escola.

*PROFESSORA B:* As ações são sempre voltadas para a aprendizagem dos alunos, buscando meios para que se sintam parte do processo.

*PROFESSORA C:* Incentivo ao protagonismo estudantil, merenda de qualidade e professores capacitados. Cursos de formação para o trabalho e renda é salutar para evitar a evasão.

*PROFESSORA D:* Incentivar os alunos.

As mesmas ressaltam ainda que a gestão, através de projetos interdisciplinares, busca motivar o seu alunado a permanência na escola e ainda que os mesmos se sintam pertencentes à instituição.

Em relação a impactos das práticas de gestão democrática, indagou-se se têm vivenciando no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da EJA no atual cenário. Observamos as seguintes respostas:

*PROFESSORA A:* Busca ativa para saber quais alunos não estão recebendo as atividades. Diálogo entre gestão, alunos e famílias sobre a

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

importância da permanência na escola, mesmo de forma remota.

*PROFESSORA B:* Nesse momento de pandemia estou sempre buscando meus alunos pelos meios de comunicação, já que não se pode estar presente, fazendo com ele sinta uma pessoa importante, incentivando a continuar os estudos mesmo nos momentos difíceis.

*PROFESSORA C:* O ensino remoto está, de certa forma, fazendo com que eles busquem o conhecimento, sejam atuantes e cada vez mais aptos a se apropriarem destes objetivos sistematizados pela sociedade.

*PROFESSORA D:* Aulas remotas nessa modalidade é um pouco complicado mas depende do professor buscar sempre o retorno dos alunos incentivando a continuar a estudar.

Contudo, diante das circunstâncias de aulas remotas a escola e os profissionais necessitaram reinventar suas metodologias. Onde precisaram utilizar outros mecanismos para a efetivação do conhecimento.

Observou-se ainda que haja uma grande carência tecnológica em nosso município e a falta de políticas públicas voltadas para o meio tecnológico educacional. Além disso, o novo momento educacional nos deixa uma reflexão sobre a educação emancipatória no espaço escolar.

### Considerações

A partir do que foi discutido e analisado, constatamos algumas ideias essenciais de uma gestão democrática participativa que valorize a permanência do seu alunado. Onde mostra que a figura do gestor, coordenador e professor são de suma importância para que a escola alcance seus objetivos educacionais. É necessário que os mesmos saibam liderar, coordenar, motivar e avaliar o ensino e aprendizagem do alunado na modalidade EJA, além disso, tenham consciência da realidade na qual estão em inserção. Com isso, foi possível identificar os desafios da gestão escolar nas perspectivas da modalidade de Educação Jovens e Adultos. Evidenciamos também que a gestão pesquisada se utiliza de diversos mecanismos nas suas ações, principalmente no processo de ensino e aprendizagem na modalidade EJA.

Em relação à sistematização de suas práticas, a mesma procura ações que sejam mais condizentes com as gestões autogestionárias, onde

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

se baseiam na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Desse modo, os impactos das ações na gestão escolar nesse momento pandêmico vêm modificando as metodologias no processo de ensino e aprendizagem dos alunos da Educação de Jovens e adultos.

Assim, a gestão escolar não pode reduzir-se apenas a uma concepção de administração, pois para que essa gestão seja efetivada, a mesma deve contemplar momentos administrativos, políticos e, sobretudo, pedagógicos onde através de uma gestão participativa motiva todos se sintam pertencentes ao meio educacional.

No decorrer da pesquisa observamos que são poucas as publicações da área de gestão na perspectiva da EJA no atual cenário pandêmico.

A função do gestor, nessa atualidade é imprescindível para o funcionamento do sistema de ensino e aprendizagem mesmo que de forma remota, pois o mesmo é pouco explorado e talvez por isso com pesquisas limitadas quando se trata da modalidade EJA.

Os dados adquiridos na pesquisa mostraram que a escola, mesmo vivenciando um momento atípico, deve fazer cumprir seu papel legal e social, garantindo assim para essa modalidade uma educação integral.

Portanto, tanto a escola nesse momento pandêmico deve ser vista como uma entidade que faz valer essa integração social, e assim forme protagonistas na construção do conhecimento integral.

Um dos importantes aspectos achados em nossa pesquisa é a atuação da gestão escolar, onde busca diferentes mecanismos, que possam garantir ao seu corpo docente uma interdisciplinaridade em seu trabalho, e assim possam ser refletidas essas ações no cotidiano escolar do alunado da modalidade EJA, abrangendo aspectos pessoais, emocionais e sociais.

Nesse sentido, os mecanismos que facilitam a efetivação do trabalho do gestor no contexto escolar se fazem através de ações que promovem as relações interpessoais, e assim garantir a motivação e permanência, do ensino e aprendizagem dos sujeitos da modalidade EJA, em seu processo de escolarização e socialização institucional.

Sugerimos que a gestão pesquisada possa estar desenvolvendo projetos junto à Secretaria de Educação que viabilize o acesso à internet dos mesmos nesse momento pandêmico e haja uma aproximação do alunado com a escola. E assim os mesmos possam sentir-se ainda mais pertencentes e inseridos no currículo escolar.

Diante disso destaca-se inquietação por parte dos pesquisadores a necessidade de estudos mais contemporâneos na área, para aprofundar melhor as propostas aqui sugeridas sobre os desafios de uma gestão escolar, crítica e participativa, e garantir mecanismos e perspectivas para o alunado da modalidade EJA com relação ao ensino regular.

### Referências

ALMEIDA, Rodrigo Guedes de; ARAÚJO, Leir Ribeiro Viana; SANTOS, Jovania Arlene de Jesus; SILVA, Karina Pereira da Costa e. **Quem são e onde estão os sujeitos da EJA?** Um diálogo sobre seu percurso escolar. *IN*: MAYER, Leandro; PALÚ, Janete; SCHÜTZ, Jenerton Arlan. Desafios da Educação em tempos de pandemia. Cruz Alta: Ilustração, 2020.

AMORIM, Antonio; BARBOSA, Romênia Carvalho; DOURADO, Robson de Cássio Santos. **Gestão Escolar e Processo de Escolarização da EJA:** impasse e perspectiva. Caetité: Revista Cenas Educacionais, v. 1, n. 1, 2018, pp. 297- 320.

BRASIL. **Constituição Federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm)>. Acesso em: 07.mai.2021(a).

\_\_\_\_\_. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação**, nº 9394 de 26 de dezembro de 1996. Disponível em: <<https://bit.ly/3PABIdN>>. Acesso em: 17.mai.2021(b).

COSTA, Renato Pontes; TAMAROZZI, Edna. **Fundamentos metodológicos em EJA II.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

GOMES, Eva Paulina da Silva; SILVA, Alex Vieira da; SILVA, Givalnido da. **A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana.** Maceió: Jornal de Políticas Educacionais, v. 15, n. 1, 2021.

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Dados Escola Francisco das Chagas Lopes Soares.** Disponível em: <<https://bit.ly/3Nuke16>>. Acesso em: 06.jun.2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2008.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia**. Recife: Administração Educacional, v. 11, n. 1, 2020, pp. 20-31.

ROMÃO, José Eustáquio. **Educação de jovens e adultos**: problemas e perspectivas. *IN*: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio (orgs.). Educação de jovens e Adultos. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, Juliano André Deotti; WEINMAN, Carlos. **Os desafios de uma gestão democrática em tempos de pandemia na escola**. *IN*: MAYER, Leandro; PALÚ, Janete; SCHÜTZ, Jenerton Arlan. Desafios da Educação em tempos de pandemia. Cruz Alta: Ilustração, 2020.

SILVA, Maria de Fátima. **Entrevista sobre a Escola Francisco das Chagas Lopes Soares**. Concedida a Francisca Nayane e João de Deus em 02 de maio de 2021, via mensagem e ligação de *Whatsapp*.

VIEIRA, Maria Clarisse. **Fundamentos históricos, políticos e sociais da educação de jovens e adultos**: aspectos históricos da educação de jovens e adultos no Brasil. Brasília: Universidade de Brasília, 2004, v. 1.

# CAPÍTULO 12

## O IDEB e a qualidade da Educação Básica: o olhar da equipe gestora das escolas públicas municipais de Ensino Fundamental de Beneditinos

Francisco das Chagas Carvalho  
Silvestre Rodrigues

### Introdução

As políticas e reformas educativas emergiram na década de 1990 no Brasil de modo que as Avaliações Externas das Escolas (AEE) ganharam notoriedade e se tornaram proclamadoras da qualidade educacional no País. Carlos Brandão e Andréia Chirénea (2015) refletem que, pautadas pela defesa do Estado, a educação deveria ter o máximo de eficiência e as AEE têm como consequência de seus resultados o estabelecimento de rankings de melhores e piores resultados, tanto de escolas públicas quanto escolas privadas. Luna Almeida, Adilson Dalben e Luiz Freitas (2013) dizem que essa política educacional foi inserida no cotidiano escolar por meio do aparato normativo-jurídico, o qual vincula os seus resultados ao financiamento da educação e, ainda, por argumentos pedagógicos inclusos nos Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs.

Carlos Brandão e Andréia Chirénea (2015) dizem que, percorridos mais de 20 anos, as políticas educacionais e de organização do trabalho escolar, atuam frente a uma nova administração da educação pública, na qual o conceito de qualidade educacional é consubstanciado no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Os índices determinados pelas avaliações externas direcionam as políticas públicas voltadas para

qualidade educacional. No âmbito federal, como exemplo, temos o IDEB, determinado pelos dados coletados a partir do Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb e do Censo Escolar.

Desse modo, o presente texto focaliza o Saeb como sistema que responde a orientações de ordem política e pedagógica, cuja sistemática influencia a dinâmica das escolas públicas de Educação Básica. Apoiados na concepção teórica da ênfase do discurso da qualidade da educação, o interesse em propôr uma discussão a respeito do IDEB como indicador da qualidade educacional das escolas municipais de Beneditinos se deu pela importância em compreender as estratégias e concepções das equipes gestoras das escolas de Ensino Fundamental que participaram da Prova Saeb em 2017 e 2019, sobre os fins que permeiam as avaliações externas e seus desdobramentos no contexto escolar.

Os resultados do IDEB servem de parâmetro para a elaboração de programas e políticas públicas direcionadas para a melhoria da qualidade do ensino no Brasil, como analisam Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019). Nesse processo, José Barbosa e Rita Mello (2015) dizem que é pertinente compreender o trabalho do gestor, evidenciando as especificidades que a realidade escolar possui e revelando as dificuldades e estratégias elaboradas com foco nas avaliações externas.

O texto busca analisar, considerando perspectivas das equipes gestoras, a relação entre resultados do IDEB e qualidade da Educação Básica das escolas públicas municipais de Ensino Fundamental de Beneditinos. Para isso, considerou-se a problemática: como a Prova Saeb influencia a dinâmica das estratégias das equipes gestoras para que as médias do IDEB sejam alcançadas ou superadas pelas escolas?

Adotando como referência o IDEB, como indicador da qualidade educacional brasileira, o estudo propôs um caminho analítico, articulando a gestão aos resultados obtidos por oito escolas de Ensino Fundamental da rede pública municipal de Beneditinos, por meio de pesquisa de campo pautada em abordagem qualitativa. A cronologia para análise dos índices centra-se entre 2017 e 2019 por caracterizar as duas últimas amostras de dados coletados e publicados pelo INEP, a partir da Prova Saeb.



A pesquisa pautou-se nas discussões elaboradas por diversos autores que versam sobre a qualidade educacional sob as lentes do IDEB, dentre eles destacam-se: Félix Carreiro (2016), esclarecendo o debate sobre a institucionalização das avaliações em larga escala; Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019), evidenciando as implicações do IDEB como referência para medir a qualidade da educação básica brasileira; e Vitor Paro (2016), explicando como as práticas administrativas podem potencializar as ações pedagógicas.

O texto está estruturado em sete tópicos. Esta parte representa o primeiro tópico, seguida do tópico “Avaliação externa e a legitimação da qualidade educacional”, abordando o debate em torno da qualidade da educação. O terceiro, “Indicador de qualidade educacional: IDEB”, analisa o Saeb como método avaliativo nacional e implicações das prioridades na formulação das políticas públicas. O quarto tópico, “Gestão escolar e desafios para a qualidade da educação básica”, aborda a cultura organizacional escolar rumando para a dinâmica e qualidade educacional. O quinto trata dos procedimentos metodológicos. O sexto das análises e discussão, apresentando dados coletados e reflexões. Por fim, as considerações finais evidenciam que a dinâmica das escolas pesquisadas é pautada pela Prova Saeb, fornecendo pistas para constatação de que as ações da gestão escolar interferem no desempenho educacional.

### **1 – Avaliação externa e legitimação da qualidade educacional**

O debate em torno da qualidade da educação básica brasileira, especialmente no século XXI, é norteado por indicadores advindos das avaliações em larga escala que integram políticas públicas de avaliação. Nesse sentido, a Prova Saeb tem se destacado por integrar o IDEB. Félix Carreiro (2016) destaca que a institucionalização das avaliações em larga escala promove a aquisição de informações estratégicas para o debate sobre a situação educacional de um país, pois demonstra o que os alunos estão ou deveriam ter aprendido, no que diz respeito aos conteúdos e as habilidades estabelecidas para cada etapa da educação. A avaliação educacional articula-se ao Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

ao Fundeb – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, com vigência inicial estabelecida de 2007 a 2020. Atualmente, pelo marco jurídico gerado pela Lei nº 14.113/2020, nasceu um Novo Fundeb. A partir da sua implantação, a cada dois anos o INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira realizará “estudos e avaliação a respeito da eficiência da Lei mediante efeitos, as melhorias dos indicadores e ampliação do acesso à educação” (BRASIL, 2021e).

Articula-se, ainda, ao Plano Nacional de Educação (PNE), que, conforme Lei nº 13.005 (BRASIL, 2021d), estabelece as metas de qualidade que os sistemas de ensino deverão alcançar até 2024, incluindo atingir a média 6,0 para o Ensino Fundamental I e a média 5,5 para o Ensino Fundamental II, no IDEB, em 2021 (BRASIL, 2021b). Este último é composto pelos resultados do Saeb que dispõe de um conjunto de ações e diretrizes que alimentam os mecanismos de monitoramento gerencial e de controle das políticas educacionais, como frisam Roberto Deitos, Amanda Gonçalves e Dhyovana Guerra (2020).

Evidencia-se que o IDEB tem resultado calculado a partir de dois dados obtidos via censo escolar: fluxo e aprendizado. Dulcinete Alvim (2020) diz que o fluxo é medido pela taxa de aprovação dos estudantes e o aprendizado refere-se ao resultado no Saeb, medido conforme nota conquistada na Prova Brasil e pela avaliação censitária do ensino público.

A educação básica brasileira foi arquitetada por longos anos e está erguida sobre um tripé constituído por três elementos básicos:

- 1) Descentralização na oferta dos serviços educacionais [...]
- 2) Critérios de financiamento definidos pela Federação [...]
- 3) Avaliação centralizada: um sistema de avaliação que permita a comparação entre unidades da Federação, entre redes de ensino e entre escolas (FERNANDES, 2016, p. 101).

A descentralização permite propiciar uma melhor gestão da educação, pois oportuniza tratar melhor as diversidades locais. Contudo, isto só se torna relevante quando as experiências de sucesso são identificadas e

difundidas, a produção de informações possibilita a uma determinada população o julgamento da qualidade educacional ofertada e, por fim, recursos e capacidade técnica para que o poder local possa gerir suas escolas, como frisa Reynaldo Fernandes (2016). Os critérios de financiamentos garantidos pela Federação e a avaliação centralizada são subsídios importantes na busca pela qualidade educacional.

### **2 – Indicadores de qualidade educacional: IDEB**

Os últimos anos foram marcados por mudanças no campo educacional, incluindo os processos de avaliação e gestão dos sistemas de ensino. Essas mudanças são sustentadas pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 9.394/96, as quais estabelecem o ensino como um direito público subjetivo. Segundo Daniel Matos e Erica Rodrigues (2016) a educação passa a ser uma garantia, envolvendo o acesso, a permanência do aluno e também a qualidade do ensino.

Nessa direção, as avaliações em larga escala são utilizadas para monitorar a qualidade da educação. “Os seus resultados cumprem a função de orientar políticas públicas educacionais e têm ocasionado um impacto importante na sociedade brasileira” (MATOS; RODRIGUES, 2016, p. 664). Logo, o IDEB e outros indicadores educacionais configuram-se como tentativas de verificar a qualidade e a equidade dos sistemas educacionais brasileiros. O Saeb possibilita uma análise em larga escala da educação, a partir do fornecimento de diretrizes que norteiam as medidas governamentais direcionadas à qualidade da educação. Oportunizando, assim, o aumento da eficácia destas medidas. A implementação do Saeb busca uma remodelação das políticas educacionais de “[...] democratização do acesso ao ensino, que levou a questionamentos acerca da capacidade do sistema educacional de prover uma educação de qualidade” (ARAÚJO; CODES; UDERMAN, 2019, p. 7).

A Lei 9.394/96 estabeleceu o Saeb como método avaliativo nacional para “possibilitar comparações e definições das prioridades e das formulações de políticas educacionais” (BRASIL, 2021c). Foram estabelecidas matrizes de referência. Daí foram construídos descritores, “[...]”

que visam a analisar as capacidades cognitivas dos estudantes e servem de base para a elaboração e a pontuação de cada questão, permitindo o estabelecimento de competências e conteúdos considerados mais relevantes.” (ARAÚJO; CODES; UDERMAN, 2019, p. 8).

Na Prova Saeb o aprendizado é definido como as habilidades que os alunos demonstram dominar relativas às competências de Língua Portuguesa, com ênfase em leitura e Matemática, por meio da resolução de problemas, no final de cada etapa do Ensino Fundamental. Contudo, o aprendizado em âmbito escolar não se restringe a essas áreas e muitas competências não são passíveis de avaliação externa, como destacam Maria Alvez e Maria Ferrão (2019). Como metodologia, o Saeb adota, desde 1995, a Teoria de Resposta ao Item (TRI), o que possibilita a comparabilidade entre os resultados das avaliações, como debatem Roberto Deitos, Amanda Gonçalves e Dhyovana Guerra (2020).

Para análise em larga escala, os resultados obtidos nos testes aplicados são adotados como evidência do aprendizado nas escolas, visto que o foco não é a avaliação individualizada dos estudantes, como frisam Roberto Deitos, Amanda Gonçalves e Dhyovana Guerra (2020). Reynaldo Fernandes (2016) diz que a regularização do fluxo escolar, a eliminação da reprovação dos alunos e a melhoria no desempenho das instituições são estratégias favoráveis para que as metas do IDEB sejam alcançadas.

A educação básica brasileira tem conseguido superar as metas fixadas para os anos iniciais do fundamental em todo território nacional desde o lançamento do IDEB, em 2007. Entretanto, nos anos finais apresenta-se uma realidade diferente, como destacam Herton Araújo, Ana Codes e Leonardo Uderman (2019), ainda que as metas estabelecidas sejam meio ponto abaixo das definidas para os anos iniciais, nem todas as escolas públicas conseguiram atingi-las ou superá-las.

O comportamento diferencial, no que diz respeito às probabilidades quanto ao alcance das metas do IDEB em cada etapa do ensino, é destacado na pesquisa “Indicadores educacionais e contexto escolar: uma análise das metas do IDEB” (MATOS; RODRIGUES, 2016, p. 668). O crescimento das médias observado nos anos iniciais não é evidenciado nos

anos subsequentes. No Nordeste, especificamente, apenas Sergipe não atingiu as metas estipuladas para os anos iniciais. Todavia, como traz Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019), sete dos nove estados que compõem o Nordeste não atingiram metas fixadas para o IDEB. Assim, no âmbito do Ensino Fundamental I, a infraestrutura e o nível socioeconômico das escolas influenciam positivamente a média alcançada, já nos anos subsequentes os efeitos, considerando essas variáveis, são reduzidos. Ocorre uma contradição, pois as notas do IDEB são correlacionadas a essas variáveis, como frisam Daniel Matos e Erica Rodrigues (2016).

No que concerne ao impacto positivo da infraestrutura da escola nos anos iniciais e negativos nos anos finais, a pesquisa demonstra que as instituições precisam oferecer recursos conforme a faixa etária e série dos alunos, pois “[...] uma mesma infraestrutura que pode atender aos anos iniciais pode não ter um efeito similar nos anos finais do ensino fundamental, que envolve mais matérias e mais docentes especialistas” (MATOS; RODRIGUES, 2016, p. 681).

A complexidade do processo de ensino-aprendizagem nos anos finais é apontada como possível variável para que esse fato ocorra. Além disso, coloca-se a importância da formação didático-pedagógica que viabilize ao professor construir conhecimentos que oportunizem um trabalho de qualidade no seu campo de atuação. Para José Carlos Libâneo (2021) cada matéria tem suas especificidades e o profissional precisa ter uma formação que estabeleça um elo entre os conhecimentos didáticos e o processo de ensino e aprendizagem que irá mediar.

### **3 – Gestão escolar e desafios para a qualidade da Educação Pública**

A cultura escolar é influenciada por um conjunto de fatores sociais e psicológicos que direcionam o modo de agir da organização. José Carlos Libâneo (2021) reflete que interações entre direção, coordenação pedagógica, professorado, colaboradores e alunado fazem a cultura escolar e geram estilos coletivos de perceber, pensar e encontrar soluções para problemas. As práticas administrativas podem potencializar as ações pedagógicas através da mediação entre os recursos disponíveis em

determinada instituição e a efetivação das práticas pedagógicas. De modo que, “[...] o pedagógico que dá razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2016, p. 15). Portanto, o gestor deve atuar com eficiência administrativa sem deixar, contudo, de ser democrático nas ações pedagógicas.

Na busca pela qualidade educacional a gestão escolar precisa contar com o apoio de todos os envolvidos, sobretudo do corpo docente, como reflete Félix Carreiro (2016). A preocupação com a qualidade educacional gira em torno de um projeto educativo capaz de garantir a aprendizagem de todos os alunos, considerando suas diferenças. Nessa mesma direção, destaca-se que “[...] o processo educativo não pode estar desvinculado de tudo o que ocorre fora da escola, em especial no ambiente familiar” (PARO, 2001, p. 7).

Considerar as dimensões extraescolares é parte essencial desse processo, pois as dimensões sociais afetam diretamente os processos educativos e os resultados escolares. Dulcinete Alvim (2020) diz que a apropriação da realidade de cada escola é também uma tarefa das secretarias de Educação, pois conhecendo as particularidades de cada instituição e as demandas das equipes gestoras as orientações e formações podem ser melhores direcionadas.

As médias alcançadas no IDEB servem de parâmetro também para a avaliação sobre ações pedagógicas de cada escola, como frisa Dulcinete Alvim (2020). Apesar disso, a percepção de qualidade concatenada ao IDEB é um tanto reducionista por não abranger aspectos importantes do processo pedagógico. Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019) falam que por mais que seja oportunizada a compreensão, mesmo que parcial, da realidade educacional os resultados têm sido analisados pelos órgãos reguladores da educação fundamentando-se apenas nos resultados quantitativos. Nesse sentido, gestores e demais profissionais da educação encontram-se submersos em um sistema de ensino no qual a produtividade das escolas é medida pelos índices alcançados desconsiderando o diagnóstico a respeito da realidade das escolas brasileiras em suas

particularidades, como o que preconizam Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019).

O desenvolvimento das atividades escolares é diretamente influenciado pela participação da gestão escolar. A diagnose sobre o desenvolvimento cognitivo dos alunos e as intervenções pedagógicas no âmbito do processo de ensino-aprendizagem não podem ocorrer apenas nos anos em que ocorrem as avaliações, mas em todos os anos escolares. Andréa Albuquerque, Tadeu Gonçalves e Karina Portal (2020) dizem que o alcance das metas está unido à capacidade de identificar as dificuldades dos alunos e torná-las alvo do trabalho pedagógico. Nesse propósito, é importante que a gestão escolar da escola pública se aproprie dos resultados que as avaliações em larga escala produzem, pois, possibilitam incorporação de subsídios para problematização e articulação com as avaliações realizadas no cotidiano escolar. Assim, o objetivo precípua é cumprido, a partir dos índices, visto que “[...] desperta a sociedade e, mais precisamente, a gestão escolar de que se necessita de melhoria na qualidade da educação pública” (CARREIRO, 2016, p. 95).

As avaliações de aprendizagem realizadas na dinâmica das instituições de ensino da Educação Básica podem se tornar instrumentos da qualidade da educação. Para isso, a gestão escolar precisa ser “[...] capaz de agregar toda a comunidade educativa no processo do aprendizado do aluno” (CARREIRO, 2016, p. 96). Professores, alunos e família precisam de referências que indiquem as intervenções necessárias, pois a avaliação só faz sentido, se usada como instrumento para colher elementos que se adequem à realidade do aluno.

Destarte, os resultados alcançados por determinada equipe gestora são inegavelmente influenciados pela cultura organizacional, uma vez que “[...] a direção da escola pode promover a criação de uma cultura organizacional, de um clima favorável, de relações de confiança, como condições para o melhor funcionamento da organização” (LIBÂNEO, 2021, p. 108). Nesse sentido, a equipe gestora pode oportunizar a criação de uma cultura que tenha como benefícios melhores resultados escolares.

### 4 – Procedimentos metodológicos

O estudo efetivou-se através de pesquisa de campo de caráter descritivo pautada em uma abordagem qualitativa. Assim, foi utilizado um questionário contendo onze perguntas, sendo quatro fechadas e sete abertas, elaboradas pelos pesquisadores, sobre o perfil das equipes gestoras, participação na Prova Saeb, estratégias e dificuldades encontradas, parceria com a Secretária Municipal de Beneditinos e os fatores influenciadores para a conquista das médias do IDEB.

Para João Fonseca (2002) a pesquisa de campo é caracterizada pelo uso de levantamento bibliográfico para depois ser realizada coleta de dados envolvendo os sujeitos da pesquisa por meio de instrumentos específicos de coleta. A abordagem qualitativa “[...] tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo” (FREITAS; PRODOVAN, 2013, p. 70).

Como critério de inclusão, foram consideradas para a pesquisa as equipes gestoras das escolas Rede Municipal de Beneditinos do Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais, localizadas nas zonas rural e urbana que haviam participado da Prova Saeb, obtendo notas nos anos de 2017 ou 2019. Para isso, realizou-se uma pesquisa no site do INEP objetivando constatar previamente quais escolas haviam obtido notas na Prova Saeb nos referidos anos. Foram excluídas do estudo escolas que, por quaisquer motivos, não participaram da Prova Saeb nas suas duas últimas edições (2017 e 2019) ou que não fossem da rede pública municipal de Beneditinos. A amostra foi constituída por equipes gestoras de oito escolas, sendo seis da Zona Urbana e duas da Zona Rural. Assim, oito gestores e oito coordenadores responderam voluntariamente o questionário utilizado para colher os dados da pesquisa.

A coleta de dados aconteceu no mês de maio de 2021 e, para tal, foi entregue um questionário para cada equipe gestora nas respectivas escolas em que atuam, no dia 10 de maio de 2021. Os questionários foram respondidos em duplas compostas pelo diretor e o coordenador de cada instituição. Após seis dias úteis, no dia 18 de maio de 2021, os questionários



foram recebidos, novamente de forma direta. Os dados foram analisados, de acordo com as declarações obtidas. Para tanto, utilizou-se o programa Microsoft Excel 2017 para analisar itens transcritos, conforme frequência e porcentagem das respostas, por meio de quadros. Algumas declarações escritas pelas oito duplas foram transcritas e analisadas, conforme as declarações obtidas.

### 5 – Análise e discussão

Abordado questões pertinentes sobre a qualidade da educação básica no município de Beneditinos, tendo como elemento norteador as médias alcançadas no IDEB de 2017 e 2019 pelas oito escolas pesquisadas, foi elaborado um questionário semiestruturado, composto por quatro questões fechadas e nove perguntas abertas, nas quais as equipes em conjunto puderam expressar suas opiniões de maneira livre. Desse modo, os dados das questões fechadas foram analisados em quadros, enquanto as respostas das demais foram analisadas e interpretadas, considerando as declarações dos sujeitos participantes.

As equipes gestoras das escolas foram compostas por profissionais com curso superior e com pós-graduação *lato sensu*. Entre todos os sujeitos participantes, apenas um possui pós-graduação *stricto sensu*. O tempo em que as equipes ocupam os cargos variam de 5 meses a 18 anos.

A maioria das escolas que participaram da Prova Saeb (75%) localiza-se na zona urbana. O percentual de escolas que obtiveram médias com turmas de 5º ano é maior que o número de escolas com turmas de 9º ano. Percebe-se, ainda, que as equipes gestoras são formadas em sua maioria (87,5%) por diretor, coordenador e secretário.

Nessa direção, José Carlos Libâneo (2021) considera essencial que a equipe gestora promova um clima favorável, uma relação de confiança entre seus membros, para que melhores resultados sejam alcançados. No Quadro 1 (na página a seguir), são apresentados os dados relativos ao perfil das escolas que participaram da Prova Saeb em 2017 e 2019.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**QUADRO 1: ESCOLAS DE ENSINO FUNDAMENTAL I E II COM MÉDIAS NO IDEB, EM BENEDITINOS-PI**

<b>CATEGORIA</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>PORCENTAGEM</b>
<b>Zona</b>		
Zona Urbana	6	75%
Zona Rural	2	25%
<b>Ensino Fundamental</b>		
Anos Iniciais	4	50%
Anos Finais	2	25%
Anos Finais e Iniciais	2	25%
<b>Equipe gestora</b>		
Diretor(a) coordenador (a) e secretário (a)	7	87,5%
Diretor(a) e coordenador (a)	1	12,5%
Diretor(a) e Secretário(a)	0	0%
<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Zona</b>		
Zona Urbana	6	75%
Zona Rural	2	25%
<b>Ensino Fundamental</b>		
Anos Iniciais	4	50%
Anos Finais	2	25%
Anos Finais e Iniciais	2	25%
<b>Equipe gestora</b>		
Diretor(a) coordenador (a) e secretário (a)	7	87,5%
Diretor(a) e coordenador (a)	1	12,5%
Diretor(a) e Secretário(a)	0	0%
<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Zona</b>		
Zona Urbana	6	75%
Zona Rural	2	25%

**FONTE: ELABORADO PELOS PESQUISADORES, 2021.**

Para compreender esses dados, as equipes foram convidadas a responder se haviam participado ou não da Prova Saeb em 2017 e 2019 e a justificar a resposta. Desse modo, constatou-se que das escolas com turmas de anos iniciais, duas participaram em 2017 e 2019, duas participaram somente em 2017 e uma participou apenas em 2019. Já nos anos finais, duas participaram em 2017 e 2019, uma participou somente em 2019 e outra

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

apenas em 2017. Dentre as causas para a não participação, as justificativas foram: problemas com o cadastro no Censo Escolar ou a não obtenção de nota. Sabe-se que os índices do IDEB são gerados a partir do Saeb e do Censo Escolar adota-se como critério, ainda, o número mínimo de vinte alunos por turma, como refletem Carlos Brandão e Andréia Chirénea (2015).

As médias podem ser acompanhadas nos Quadros 2 e 3 a seguir, conforme dados fornecidos pelo INEP/IDEB 2019:

**QUADRO 2: MÉDIAS DO IDEB DE 2017 E 2019 DAS TURMAS DE 5º ANO DE BENEDITINOS – PI**

ESCOLAS MUNICIPAIS ENSINO FUNDAMENTAL – ANOS INICIAIS (5º ANO)	2017	2019
ESCOLA 1	6,6	6,2
ESCOLA 2	0,0	5,3
ESCOLA 3	5,0	0,0
ESCOLA 4	7,3	6,7
ESCOLA 5	0,0	5,0
ESCOLA 6	5,4	0,0

FONTE: IDEB/INEP (2019).

**QUADRO 3: MÉDIAS DO IDEB DE 2017 E 2019 DAS TURMAS DE 9º ANO DE BENEDITINOS – PI**

ESCOLAS MUNICIPAIS ENSINO FUNDAMENTAL – ANOS FINAIS (9º ANO)	2017	2019
ESCOLA 3	4,7	5,5
ESCOLA 6	5,1	0,0
ESCOLA 7	5,6	6,1
ESCOLA 8	0,0	5,2

FONTE: IDEB/INEP (2019).

Verifica-se, que as escolas que participaram em 2017 e 2019 com turmas de 5º ano obtiveram médias em 2019 inferiores as alcançadas em 2017. Em contrapartida, as escolas com turmas de 9º ano, que participaram nos dois anos, tiveram uma alta nas médias de 2019 em relação às médias de 2017. Apesar disso, as médias dos Anos Iniciais e Finais superaram as

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

metas estipuladas pelo IDEB para as escolas do município. De acordo com dados do INEP/IDEB (2019), em 2017, a meta para os anos iniciais era de 4,2 e o município atingiu a média de 6,1, já em 2019 a meta era 4,5 e o município obteve média de 5,9. Nos anos finais, a meta para 2017 era de 4,0 e a média alcançada 4,9. Já em 2019 a meta de 4,2 foi superada com a média 5,8. As metas e médias para os anos finais são inferiores as estabelecidas e obtidas para os anos iniciais.

Esses resultados divergem de dados apontados por Reynaldo Fernandes (2016) ao afirmar que escolas do Ensino Fundamental I têm alcançado as metas estipuladas pelo IDEB e nas etapas subsequentes as metas não têm sido alcançadas. Em Beneditinos, apesar das médias serem menores que as dos anos iniciais, as metas têm sido superadas nos anos finais. Os resultados assemelham-se, portanto, aos obtidos por Daniel Matos e Erica Rodrigues (2016) ao esclarecerem que as probabilidades de alcance das médias diferem para cada etapa de ensino.

Esse fator é visível ao comparar as metas das Escolas 3 e 6, ambas com turmas de 5º e 9º ano, pois: em 2017 a Escola 3 obteve média 5,4 nos anos iniciais, enquanto que nos anos finais obteve média 4,7; a Escola 6, em 2017, obteve média 5,4 nos anos iniciais e 5,1 nos anos finais. Embora as médias tenham ultrapassado as metas do IDEB, o crescimento do IDEB nos anos iniciais não está ocorrendo com a mesma velocidade que nos anos finais.

Considerando as médias atingidas nos anos de 2017 e 2019, as equipes foram questionadas a respeito da qualidade da educação ofertada. As oito escolas afirmaram que a qualidade educacional evoluiu. As escolas de Ensino Fundamental I não consideram as médias como elemento norteador para a qualidade educacional, uma vez que as médias de 2019 foram inferiores as de 2017, entretanto, nos anos finais as médias foram consideradas, evidenciando-se o crescimento das médias como desencadeador para a qualidade educacional.

Essa tendência é colaborativa a apresentada por Maria Alvez e Maria Ferrão (2019) ao considerarem que o aprendizado não é restrito às áreas de conhecimento abordadas nas avaliações externas. Não se pode

esquecer, porém, que a qualidade educacional brasileira possui seu conceito consubstanciado pelo IDEB, conforme Carlos Brandão e Andréia Chirénea (2015). Mediante dados coletados, 100% das escolas selecionam os conteúdos trabalhados a partir das matrizes de referência usadas para a construção da Prova Saeb. Esse fator pode ser explicado por Herton Araújo, Ana Codes e Leonardo Uderman (2019), os quais afirmam que matrizes de referências utilizadas na Prova Saeb embasam a construção dos descritores que, por sua vez, analisam as capacidades cognitivas dos estudantes de cada etapa da educação básica.

As equipes gestoras, em sua totalidade, informaram que não buscaram parceria direta com outras instituições de ensino, limitando-se à parceria pedagógica da SEMEC. Essa parceria se deu através de: reuniões com as equipes gestoras para juntos elencarem estratégias de ensino voltadas para as matrizes referenciais da Prova Saeb; investimento em formação continuada para os professores, especialmente, os de Língua Portuguesa e Matemática; discussão a respeito das dificuldades encontradas; e, monitoramento das deficiências e avanços dos indicadores educacionais do município. Conforme Andréa Albuquerque, Tadeu Gonçalves e Karina Portal (2020), a formação contribui significativamente para os resultados, contudo, ainda é necessário focar no “como fazer”, favorecendo diretores, coordenadores e professores a criar mecanismos de aprimoramento do planejamento, do controle da frequência escolar e a promover estudos sobre os descritores da prova, através da construção de um currículo voltado para o que será avaliado. Félix Carreiro (2016) afirma que a gestão escolar precisa apropriar-se dos resultados das avaliações externas e, a partir disso, construir metodologias e estratégias que visem a qualidade da educação.

No Quadro 4, são consideradas as notas obtidas por cada categoria, conforme relevância identificada pelas equipes gestoras, para que as metas tenham sido alcançadas.

As escolas que possuem turmas de 5º e 9º ano apresentaram a mesma resposta para as turmas. Foram consideradas apenas as notas pontuadas, pois a frequência das outras notas foi zero.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**QUADRO 4: FATORES INFLUENCIADORES DE MÉDIAS IDEB EM BENEDITINOS**

CATEGORIAS	NOTAS ATRIBUÍDAS	FREQUÊNCIA
ORGANIZAÇÃO DA ROTINA ESCOLAR	10	4
	9	2
	8	2
ASSIDUIDADE E PONTUALIDADE DOS ALUNOS	9	4
	8	2
	7	2
FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA DOS PROFESSORES	9	6
	8	1
	5	1
INFRAESTRUTURA DA ESCOLA	9	4
	8	2
	7	1
	3	1
APOIO DA SEMEC	10	1
	9	5
	8	2
MONITORAMENTO DAS DIFICULDADES DOS ALUNOS	10	1
	9	5
	7	2
RELAÇÃO ESCOLA-FAMÍLIA	10	1
	9	4
	7	3

**FONTE: DADOS COLETADOS PELOS AUTORES (2021).**

As categorias com maiores porcentagens foram: formação inicial e continuada dos professores, pois 75% atribuiu nota 9, monitoramento das dificuldades dos alunos e apoio da SEMEC com 5 equipes (62%), atribuindo nota 9. Itens como relação escola-família, infraestrutura da escola e assiduidade e pontualidade dos alunos receberam nota 9 de 50% das equipes, enquanto a organização da rotina escolar obteve nota 10 de 50%. Esses resultados vão ao encontro dos estudos de Reynaldo Fernandes (2016) ao propor que estratégias favoráveis tendem a regularizar o fluxo escolar e buscar melhorias para o desempenho das instituições e, conseqüentemente, influenciam para que os sistemas de ensino possam atingir as metas do IDEB. A atribuição das notas alcançadas, levando em conta o coletivo e a organização escolar, evidencia que as equipes não

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

estão submersas a mera burocratização de suas funções, mas potencializando ações pedagógicas, visando alcançar as metas, conforme indica Vitor Paro (2016).

A pergunta posterior referia-se as principais dificuldades encontradas pelas gestões. Novamente as respostas das Escolas 3 e 6 foi igual tanto para anos iniciais quanto para anos finais.

### QUADRO 5 – PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS GESTÕES

<b>Escola 1:</b> assiduidade dos alunos, especialmente os da Zona Rural, baixo nível de escolaridade das famílias e ausência de uma carga horária de reforço maior no contra turno.
<b>Escola 2:</b> parceria escola-família, alunos sem acesso à <i>Internet</i> e material pedagógico insuficiente.
<b>Escola 3:</b> estimular os alunos, apoio da família e alunos sem acesso à <i>Internet</i> .
<b>Escola 4:</b> baixo acompanhamento familiar, falta de acesso às TDIC's e pouca formação continuada para os professores.
<b>Escola 5:</b> alunos sem acesso à <i>Internet</i> , motivar os alunos e parceria escola-família.
<b>Escola 6:</b> relação escola-família, assiduidade dos alunos e a infraestrutura da escola.
<b>Escola 7:</b> alunos desestimulados, parceria escola-família e financiamento.
<b>Escola 8:</b> alunos sem acesso à <i>Internet</i> , parceria escola-família e estimular os alunos.

**FONTE: DADOS COLETADOS PELOS AUTORES (2021).**

As escolas 1, 2, 3, 4, 5 e 6 apresentam como principais dificuldades a parceria escola-família; a falta de acesso à Internet é dita pelas escolas 2 e 3, e, apenas a Escola 4 considera a falta de acesso às Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC's) uma dificuldade. Além disso, a Escola 2 considera a falta de materiais pedagógicos uma dificuldade. Já as assiduidades dos alunos, bem como a escolaridade dos pais, são apontadas somente pela Escola 1. A formação continuada é destacada pela Escola 4, apenas. Félix Carreiro (2016) afirma que a qualidade educacional está intrinsecamente ligada ao trabalho em equipe de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Conforme Vitor Paro (2001), o processo educativo precisa estar vinculado ao ambiente familiar.

Dentre os desafios descritos pelas escolas de Ensino Fundamental II (escolas 3, 6, 7 e 8), destaca-se a falta de parceria entre escola-família, uma vez que todas as equipes relataram. Seguido da falta de estímulo dos

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

alunos, apontada por três equipes. As escolas 3 e 8 consideram a falta de acesso à Internet uma dificuldade. A assiduidade dos alunos e a infraestrutura escolar são apontadas apenas pela Escola 6, o financiamento da educação apenas pela Escola 7. Enfatiza-se que as escolas 3 e 8 apresentam as mesmas dificuldades.

O acompanhamento da família, o planejamento escolar e o controle da frequência de alunos são fatores que interferem diretamente nos resultados alcançados. A participação e a intervenção não podem ocorrer apenas às vésperas das avaliações externas, ou no ano da prova, ou ainda, no semestre, mas sim durante os anos de escolaridade. Quanto mais cedo as dificuldades são identificadas e trabalhadas, melhor serão as médias. Considerando que a Prova Saeb se divide em duas competências: a Língua Portuguesa (LP) e a Matemática, as equipes foram convidadas a expor as ações utilizadas para alcançar os resultados no IDEB envolvendo o trabalho com competências para cada área. Assim, são analisados no Quadro 6 as estratégias apresentadas pelas oito escolas da Rede Municipal de Ensino, sem apresentar distinção entre as duas etapas do Ensino Fundamental, expostos pelas equipes em questão aberta do questionário.

**QUADRO 6: ESTRATÉGIAS ADOTADAS PARA TRABALHAR AS COMPETÊNCIAS REFERENTES À MATEMÁTICA E LÍNGUA PORTUGUESA**

<b>CATEGORIAS DESTACADAS</b>	<b>FREQUÊNCIA DAS ESCOLAS</b>
<b>Leitura e interpretação de textos</b>	
Simulados	1
Atividades fundamentadas nos descritores	8
Aulas extras	1
Incentivo a leitura	5
Incentivo a produção de texto	3
Interpretação de texto	3
Expor estratégias usadas para resolver questões	1
<b>Resolução de problemas matemáticos</b>	
Simulados	2
Atividades fundamentadas nos descritores	8
Aulas extras	3
Metodologias ativas	1
Uso de jogos e brincadeiras	2
Expor estratégias usadas para resolver questões	2

**FONTE: DADOS COLETADOS PELOS AUTORES (2021).**



As estratégias adotadas por escolas com turmas de 5º e 9º ano são as mesmas. Todas (100%) apresentam a mesma ação tanto para trabalhar a leitura e a interpretação de textos, quanto para resolução de problemas: atividades fundamentadas nos descritores. O incentivo à leitura apresenta o segundo maior percentual: 72,5%. Seguidamente, o incentivo à produção e interpretação de texto possuem percentual igual: 37,5%. Apenas uma escola (12,5%) trabalha a exposição de estratégias utilizadas para resolver questões com os alunos. Os descritores foram elaborados para sopesar as habilidades cognitivas que estudantes de cada etapa da educação básica deveriam ter adquirido, bem como são referência para o preparo e a pontuação de cada questão. Desse modo, são estabelecidos as capacidades cognitivas e os conteúdos mais relevantes para cada etapa do ensino, conforme Herton Araújo, Ana Codes e Leonardo Uderman (2019).

De acordo com Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019), as avaliações externas são parâmetro para que as estratégias e políticas públicas que fomentam a educação brasileira sejam elaboradas, além disso, fornecem dados sobre o que as habilidades que os estudantes estão ou deveriam ter adquirido ao final de cada ciclo das etapas que compõem a Educação Básica. Ademais, apenas uma escola (12,5%) realiza simulado na disciplina LP e apenas duas (25%) realizam simulados na disciplina Matemática. A quantidade de escolas que promove aulas extras de Matemática tem percentual maior (37,5%) que as aulas extras de Língua Portuguesa (12,5%). Esse mesmo fator é evidenciado quanto à exposição de estratégias utilizadas para resolver questões com os alunos, visto que LP apenas uma escola (12,5%) realiza essa atividade e em Matemática duas escolas (25%) realizam.

Conforme Dulcinete Alvim (2020), a diversidade de ações, o preparo dos profissionais e boas estratégias de ensino e aprendizagem são imprescindíveis para um ambiente escolar promover efetivamente o processo de ensino e aprendizagem dos alunos. Em razão disso, José Barbosa e Rita Mello (2015) evidenciam em seus estudos que é preciso conhecer o repertório de estratégias de aprendizagens que os alunos estão

sendo submetidos para compreender as razões que levaram ao crescimento ligeiro dos resultados do IDEB.

Metodologias ativas só foram mencionadas por uma instituição (12,5%) na disciplina Matemática. O mesmo ocorreu quanto ao uso de jogos e brincadeiras para trabalhar os descritores, pois somente duas (25%) escolas utilizam essas estratégias na referida disciplina. Segundo estudos de Andréa Albuquerque, Tadeu Gonçalves e Karina Portal (2020), estratégias que denotam ações voltadas para o uso de atividades lúdicas incentivam a leitura e produção textual são práticas relevantes para que os resultados do IDEB sejam melhorados.

### **Conclusões**

A qualidade educacional das escolas municipais de Beneditinos, vista pelas lentes do IDEB, apresenta médias nas duas etapas do Ensino Fundamental maiores que as metas traçadas para os anos de 2017 e 2019. Contudo, as médias dos anos iniciais de 2019 são inferiores as médias de 2017, demonstrando um declínio das habilidades que deveriam ter sido conquistadas pelos alunos do 5º ano. Por outro lado, as equipes gestoras das escolas de Ensino Fundamental Anos Finais firmaram-se nos resultados alcançados nas médias do IDEB para confirmar a evolução da qualidade educacional.

Evidenciou-se, ainda, que as escolas promovem as mesmas ações tanto nos anos iniciais como nos anos finais do Ensino Fundamental, apesar de serem sujeitos com idades, vivências, séries e desenvolvimento cognitivos diferentes. As estratégias esquecem as singularidades tão visíveis e importantes para que a educação de qualidade seja efetivada.

A principal dificuldade encontrada unanimemente pelas equipes gestoras para que as médias sejam superadas é promover a relação escola-família. Ressalta-se que a maioria das escolas de Ensino Fundamental Anos Finais encontra grande dificuldade para estimular os alunos a participar do processo de ensino e aprendizagem.

Os achados desta pesquisa demonstram que a gestão escolar influencia diretamente o alcance dos resultados na Prova Saeb. Voltando ao

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

olhar para as oito equipes pesquisadas, percebeu-se que as estratégias elencadas são pensadas tendo como foco principal a realização da prova e a preocupação em superar as metas estipuladas pelo IDEB. As ações estratégicas entre a SEMEC e as escolas são voltadas para a superação das metas do IDEB. Além disso, as equipes gestoras preocupam-se em trabalhar de acordo com os descritores da Prova Saeb e diversificar as atividades pedagógicas para que os conteúdos sejam aprofundados.

Apesar do IDEB apontar aspectos quantitativos do aprendizado dos estudantes em detrimento dos qualitativos, as ações educativas e a preocupação das equipes gestoras pesquisadas, em sua totalidade, são notavelmente direcionadas à Prova Saeb. Entretanto, percebeu-se que, conforme visão dos gestores, a qualidade do ensino e aprendizagem não podem ser medidas exclusivamente por avaliações externas.

Portanto, é preciso criar uma gestão estratégica capaz de articular os atores que fazem parte desse processo educativo (SEMEC, escola, alunos e família) para estabelecer metas considerando a realidade educacional do município, melhorar condições de infraestrutura das escolas, promover uma educação utilizando metodologias ativas, estimular e promover condições para o uso das TDIC's no âmbito escolar e desejavelmente promover uma relação escola-família.

Tomando como parâmetro as notas conquistadas no IDEB nos anos de 2017 e 2019, as escolas de Ensino Fundamental da rede pública municipal de Beneditinos apresentam índices satisfatórios nas duas etapas. Esses achados se contrapõem aos dados demonstrados em estudos utilizados para a construção da etapa bibliográfica desta pesquisa, uma vez que autores como Reynaldo Fernandes (2016), Daniel Matos e Erica Rodrigues (2016) e Herton Araújo, Ana Codes e Leonardo Uderman (2019), evidenciaram que os índices eram alcançados nos anos iniciais, mas não nos anos subsequentes.

Considerando as especificidades da educação básica pública desenvolvida em Beneditinos, o estudo aponta que este é um dos municípios que compõem o Piauí que conseguiu superar as metas fixadas pelo IDEB nas duas etapas do Ensino Fundamental. Assim, em larga escala,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

conforme apontam os estudos desenvolvidos por Rida Anjos, Alisson Chagas e Maria Souza (2019), o Piauí não atingiu as metas do IDEB nos anos finais, contudo, em seu território existem municípios que atingiram ou superaram as metas, a exemplo disto, temos Beneditinos, de acordo com os dados desta pesquisa.

Com este estudo, apresenta-se o desvelamento sobre a influência da gestão escolar para o alcance ou superação dos índices fixados no IDEB, especificamente nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental. As reflexões e as ações estratégicas apontadas pelas equipes gestoras pesquisadas demonstram o quanto a qualidade da educação básica é norteadas pelas avaliações externas e o quanto a Prova Saeb exerce influência direta no currículo dessas escolas.

Ademais, é preciso considerar que o estudo está fundamentado nas singularidades e contextos presentes em uma cidade em particular e voltado, especificamente, para oito escolas da Rede Pública desta, bem como pelas concepções das equipes gestoras que compõem a amostragem da pesquisa. Nesse sentido, observa-se a necessidade da continuidade dos estudos sobre essa temática, a fim de que esses conhecimentos sejam estendidos a outras realidades.

### Referências

ALBUQUERQUE, Andréa Souza de; GONÇALVES, Tadeu Oliver; PORTAL, Karina Nayara Rego. **Os resultados do IDEB e o trabalho da equipe gestora**: um estudo comparativo entre duas escolas da rede municipal de educação. Curitiba: Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 5, 2020, pp. 28.471- 28.486.

ALMEIDA, Luna Costa; DALBEN, Adilson; FREITAS, Luiz Carlos. **O IDEB**: limites e ilusões de uma política educacional. Campinas: Revista Educação e Sociedade, v. 34, n. 125, 2013, pp. 1153-1174.

ALVEZ, Maria Tereza Gonzaga; FERRÃO, Maria Eugénia. **Uma década da Prova Brasil**: evolução do desempenho e da aprovação. São Paulo: Revista de Estudos, Avaliação e Educação, v. 30, n. 75, 2019, pp. 688-720.

ALVIM, Dulcinete Castro Nunes. **Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do**

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**Projeto Político Pedagógico.** Brasília: Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da UnB – Universidade de Brasília, 2020.

ANJOS, Rida de Cassia Araújo Abrantes dos; CHAGAS, Alisson Moura; SOUZA, Maria Tamara. **O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB):** uma década de monitoramento da qualidade da educação. Brasília: Revista Com Censo, v. 6, n. 2, 2019, pp. 57-62.

ARAÚJO, Herton Ellery; CODES, Ana; UDERMAN, Leonardo. **O IDEB como Instrumento de Gestão para uma Educação de Qualidade – A Educação Brasileira Vista Pelas Lentes do IDEB.** Brasília: IPEA, 2019.

BARBOSA, José Márcio Silva; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. **O IDEB como instrumento de avaliação da aprendizagem escolar:** uma visão crítica. Santos: Revista Eletrônica Pesquiseduca, v. 7, n. 13, 2015, pp. 106-123.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca; CHIRINÉA, Andréia Melanda. **O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade:** em busca de significados. Rio de Janeiro: Revista Ensaio, v. 23, n. 87, 2015, pp. 461-484.

BRASIL. **Cartilha Novo Fundeb 2021.** Disponível em: <<https://bit.ly/3PAvM4x>>. Acesso em: 04.jun. 2021(a).

\_\_\_\_\_. **IDEB: resultados e metas.** Disponível em: <<https://bit.ly/3sRvDQK>>. Acesso em: 04.jun.2021(b).

\_\_\_\_\_. **LDB – Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <<https://bit.ly/3MDcaLq>>. Acesso em: 04.jun 2021(c).

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Disponível em: <<https://bit.ly/3NrVKpg>>. Acesso em: 04.jun.2021(d).

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 14.113, de 25 de dezembro de 2014.** Disponível em: <<https://bit.ly/3wHmaMP>>. Acesso em: 04.jun.2021(e).

CARREIRO, Félix Barbosa. **Gestão escolar:** ações que desencadeiam a melhoria do IDEB no Estado do Maranhão. Campinas: Dissertação apresentada ao Programa de em Educação da PUCCamp – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2016.

DEITOS, Roberto Antonio; GONÇALVES, Amanda Melchioti; GUERRA, Dhyovana. **Avaliação em larga escala e Base Nacional Comum Curricular (BNCC):** dimensões

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

da política de contenção e liberação no Brasil. Araraquara: Política e Gestão Educacional, v. 24, n. esp. 1, 2020, pp. 891-908.

FERNANDES, Reynaldo. **A universalização da avaliação e a criação do IDEB: pressupostos e perspectivas.** Brasília: Em Aberto, v. 29, n. 96, 2016, pp. 99-111.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UECE, 2002.

FREITAS, Ernani César de; PRODOVAN, Cléber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** São Paulo: Heccus, 2021.

MATOS, Daniel Abud Seabra; RODRIGUES, Erica Castilho. **Indicadores educacionais e contexto escolar: uma análise das metas do IDEB.** São Paulo: Revista Estudos em Avaliação Educacional, v. 27, n. 66, 2016, pp. 662-688.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** IN: SILVA, Luiz Heron da (org.). A escola cidadã no contexto da globalização. Petrópolis: Vozes, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** São Paulo: Cortez, 2016.

# CAPÍTULO 13

## Gestão e desafios enfrentados para mediar os conflitos no ambiente escolar: o caso do CEFTI Raimundo Ferreira Lima

Francisco das Chagas Lima

Ranyere Limeira da Silva

Orlando Maurício de Carvalho Berti

### Introdução

Os conflitos fazem parte de toda interação social devido a diversidade de opiniões, ideias, origens e culturas que existem. Logo, a escola não foge a essa realidade, pois nela há grande heterogeneidade. Entretanto, a forma como esses conflitos são geridos na sala de aula e no ambiente escolar nem sempre acontece da maneira ideal, pois o mais natural é deixar a emoção dominar e agir de acordo com os próprios impulsos. Ao invés de solucionar os problemas, acabam-se gerando mais. Nesse contexto, o sujeito que mais assume responsabilidade de encerrar discussões é o gestor escolar. Ainda surge a necessidade de administrar essas tensões de maneira comedida, neutra, imparcial e que auxilie os envolvidos a utilizar mais a razão, deixando a emoção de lado. A escola é um local de aprendizagem e crescimento intelectual, dessa forma torna-se um ambiente propício para que os conflitos sejam geridos de maneira a trazer resultados positivos e contribuir para o desenvolvimento pessoal tanto dos alunos quanto dos profissionais que nela estão inseridos. Tendo tais pensamentos em vista, este trabalho aborda a gestão e os desafios

enfrentados para mediar os conflitos no ambiente escolar, tendo-se como lugar de aplicação de reflexões, notadamente com a comunidade diretiva e pedagógica do CEFTI Raimundo Ferreira Lima, unidade de ensino público municipal localizada na cidade de Beneditinos.

A temática se destacou a partir da experiência dos autores deste artigo em sala de aula e da observação do ambiente escolar mediante o surgimento de hostilidades e os desafios dos próprios momentos sobre a mediação, aumentados principalmente no período pandêmico.

Com o fim da especialização em Gestão Escolar, a necessidade de fazer-se reflexões práticas sobre as cotidianidades e, levando-se em conta, nossos ambientes de ações, apresentamos este texto.

A mediação de conflitos surge então como uma opção de solução para essa problemática baseando-se em autores como: Julia Priolli (2021), Renata Velloso (2019), Vitória Lima (2010), entre outros. Portanto, foi traçado como objetivo geral: discutir sobre a gestão e os desafios na mediação de conflitos do CEFTI Raimundo Ferreira Lima, em Beneditinos; e como objetivos específicos: refletir sobre a importância da mediação de conflitos no ambiente escolar e analisar o envolvimento dos setores da gestão e também docentes nesse processo.

Acredita-se que com a ocorrência frequente de conflitos no ambiente escolar, gestores e professores devem estar preparados para lidar com essas situações da melhor forma possível e que estejam dedicados a aprender como transformá-los em algo positivo e em desenvolvimento de bons relacionamentos.

Parte-se de uma pesquisa qualitativa, pois foram necessárias reflexões e discussões acerca dos dados encontrados. Estes também refletem pensamentos e valores dos participantes. Também destaca-se como descritiva, uma vez que a caracterização de elementos importantes para a realização das considerações foi feita. Para alcançar os objetivos traçados, o primeiro passo foi entrar em contato com a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos e também com as escolas que fazem parte do setor público estadual educacional no município para a coleta de informações a respeito do quadro educacional do município. A partir desta



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

ação teve-se um panorama detalhado das escolas da cidade. Buscou-se informações em sistemas governamentais como o QEdU, com as informações de todas as unidades públicas de ensino da cidade.

Tendo tal ciência, e escolhida uma escola da rede municipal de ensino para que seus profissionais pudessem participar da pesquisa, comunicou-se com a direção do Centro de Ensino Fundamental de Tempo Integral Raimundo Ferreira Lima e com a senhora Rosilda Maria Lima para que as características da escola fossem apresentadas. Essa instituição foi escolhida, pois percebeu-se por parte dos gestores a necessidade encontrar uma solução para as dificuldades na mediação de conflitos no ambiente escolar. Também obteve-se ampla receptividade dos funcionários da escola que se disponibilizaram e prontificaram a colaborar com a pesquisa.

Para fins práticos e completude metodológica a pesquisa prática foi realizada com aplicação de questionário de 15 itens (sendo 14 fechados e um aberto). Entrevistou-se, por meio de perguntas fechadas e abertas, todo corpo diretivo da instituição, como: diretor, coordenadora pedagógica e secretária. Também, o mesmo questionário, foi aplicado para o conjunto de todos os sete professores da instituição. Todos os sujeitos envolvidos na gestão e na docência da instituição, responderam. Todos foram aplicados de maneira virtual, por meio de envio de link, via plataforma *Google Forms*. Todas as respostas mantiveram anonimato entre sujeitos envolvidos, como maneira de dar mais transparência ao que foi perguntado e respeitando as normas éticas. Tendo as informações colhidas, foi feita a análise desses dados e discutido a respeito de sua relevância no que se refere à gestão e desafios da mediação de conflitos.

O texto, além dessa parte introdutória, é organizado em mais outros três momentos. O primeiro trata do conflito e aprendizagem na educação pela paz, onde se discorre sobre motivos das tensões no ambiente escolar, bem como apresenta-se a mediação e a melhor forma para que esta seja implementada. A parte seguinte abrange a análise dos dados encontrados, nos quais verifica-se o quadro da educação na cidade de Beneditinos, descrevendo como se dá toda sua organização, havendo também estudo sobre o CEFTI Raimundo Ferreira Lima, onde buscou-se dados acerca da

instituição. Acrescenta-se também todas as respostas dadas ao questionário aplicado discutindo cada uma delas. Por fim, são destacadas as Considerações, trazendo os pontos de vista dos autores do trabalho sobre as análises e destaques acerca dessa importante temática.

### **1 – Realidade do conflito e aprendizagem da educação pela paz**

A escola é um ambiente propício para o surgimento de diversos tipos de conflitos, pois é um local cuja frequência é dada por pessoas de diversas idades e contextos sociais, étnicos e culturais. Portanto, deve-se estar preparado para o enfrentamento das tensões que ocorrem em razão dessa heterogeneidade que muitas vezes pode gerar discordâncias ou desordem. Tendo consciência de que a escola é encarregada de formar valores e habilidades para a convivência, é necessário que haja uma preparação para trabalhar os conflitos, pois mesmo que alguns deles sejam práticas saudáveis para o desenvolvimento humano, como atritos durante brincadeiras, jogos e esportes, outros podem tomar rumos malquistos que transformam-se em “agressividades, atos de indisciplina, indiferença, depredação do patrimônio escolar, atitudes de preconceitos e discriminações” (CNMP, 2014, p. 16). Sabina Valente (2019, p. 104) destaca que o surgimento desses conflitos indesejados pode estar relacionado ao desinteresse acadêmico dos alunos, bem como a resistência às regras, o que é confirmado e ainda mais detalhado pelo CNMP (2014, p. 16), que adiciona a isso a rivalidade entre grupos geradas por disputas de poder, discriminações e intolerâncias com as diferenças, a busca de afirmação pessoal resultante da resistência às regras, desentendimentos e brigas, bullying, entre outras causas. Entretanto, até mesmo os conflitos com motivações não saudáveis podem ser aproveitados como oportunidade de aprendizagem e crescimento individual e coletivo, se forem geridos da forma correta, uma vez que:

[...] tem-se a escola como um espaço físico em que crianças e jovens são convidados não só a adquirir novos conhecimentos, mas, e sobretudo pretende-se que possam ter acesso a um ambiente seguro, protegido e apto a propiciar uma convivência afetuosa, a fim de que

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

novas habilidades sejam descobertas, desenvolvidas, aprimoradas e celebradas (VELLOSO, 2019, p. 5).

Dessa forma, apesar de ter um ambiente naturalmente propício para conflitos, a escola também se torna o local ideal para o gerenciamento e mediação positiva destes, conforme enfatiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), em seu artigo 3º, inciso III:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
  - II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
  - III – pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
  - IV – respeito à liberdade e apreço à tolerância;
  - V – coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
  - VI – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
  - VII – valorização do profissional da educação escolar;
  - VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
  - IX – garantia de padrão de qualidade;
  - X – valorização da experiência extra-escolar;
  - XI – vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
  - XII – consideração com a diversidade étnico-racial. (Incluído pela Lei nº 12.796, de 2013)
  - XIII – garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida. (Incluído pela Lei nº 13.632, de 2018) (BRASIL, 2021, p. 1).

Tendo tais reflexões em vista, é necessário que seja ensinado ao alunado como lidar de forma positiva com os conflitos, sejam eles grandes ou pequenos. Porém, para que isso ocorra da forma adequada, deve haver equilíbrio entre todos os envolvidos, tais como família e escola, e para tal, o gestor assume um papel de mediador estabelecendo uma comunicação aberta. Julia Priolli (2016) afirma que para que um gestor desempenhe bem a sua função é necessário saber conciliar atribuições burocráticas e pedagógicas, de forma que haja liderança e construção da autonomia da escola como decorrência de seu bom desempenho em mediar a relação

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

escola/família, sendo essencial que o gestor possua características como “paciência, confiança, diálogo, humildade, compromisso, disciplina e respeito” (PRIOLLI, 2016, p. 1).

Maria Leme (2010, p. 114, *apud* CAMPOS; GODOY, 2013, p. 2370) afirma que “é necessário que seja priorizada pelo diretor a promoção de um ambiente de convivência seguro e agradável na escola”. Dessa forma o gestor deve trabalhar a variedade de pontos de vista articulando-os da melhor forma para mediar conflitos, “desempenhando atitudes e atividades que evidenciem a integração entre as pessoas em dimensões políticas, pedagógicas e administrativas” (CAMPOS; GODOY, 2013, p. 2370).

Diante da necessidade de uma mediação, Flávio Gouvêa Neto (2017) a define como uma maneira de resolver conflitos, onde um mediador neutro contribui para a comunicação dos envolvidos objetivando uma solução, e ainda destaca que dentre todos os ambientes em que ela pode ser usada está a escola, sendo uma ferramenta viável para melhorar a convivência. Segundo Aurélio Ferreira (2021, p. 1), mediação significa:

Ação ou efeito de mediar.

Ação de auxiliar como intermediário entre indivíduos ou grupo de pessoas; intervenção.

[Religião] Ação de interceder junto a uma divindade (santo) para conseguir sua proteção.

[Jurídico] Procedimento que busca o desenvolvimento de um litígio (de maneira amigável), através da utilização de um intermediário entre as partes conflitantes.

Etimologia (origem da palavra mediação). Do latim *mediatio.onis*.

Lília Sales (2004, p. 38, *apud* LIMA, 2010, p. 30) destaca que:

[...] pode-se dizer que a mediação é um meio termo entre a negociação e a conciliação difere-se da primeira, pois requer a participação de uma terceira pessoa junto ao conflito; mas distingue-se da última, pois a atuação desta terceira pessoa não visa conduzir a sistemática da resolução do problema ou conciliar interesses divergentes, objetiva tão-somente abrir, facilitar o diálogo para que as partes compreendam o conflito em todas as suas nuances, a ponto de decidirem pelo melhor

deslinde. [...] Na mediação, o mediador facilita a comunicação, sem induzir as partes em acordo.

Ao se basear em respeito, combate ao preconceito e apoio ao próximo e às diferenças, “a mediação torna-se ferramenta de solução, contribuindo para a paz na escola e propiciando um ambiente saudável para a construção de conhecimento, e bem estar e para o crescimento de relações interpessoais” (STEIN *et al*, 2018, p. 2). Portanto, a implementação da mediação em uma escola deve ter como objetivos, como destaca Flávio Gouvêa Neto (2017), a construção de sentimento de cooperação e comunidade, a melhora do ambiente através da diminuição da hostilidade e tensão na aula, o desenvolvimento do pensamento crítico e habilidades para a solução de problemas, a melhora nas relações de professor-aluno, o aumento da participação dos alunos em situações de liderança, a melhora da autoestima dos membros da comunidade escolar e a facilitação da comunicação e das habilidades para o cotidiano.

### **1.1 – Os motivos da indisciplina**

As inquietações presentes no contexto estudantil “como a elevada incidência de tensões [...] demonstram a dificuldade da escola diante das necessidades, interesses e possibilidades dos alunos” (LIMA, 2010, p. 26). A indisciplina tem uma de suas motivações na ineficácia da prática pedagógica realizada e tendo em vista que os discentes encontrados nas escolas estão em constante evolução mediante as diferentes tecnologias que estes possuem acesso. Algumas propostas curriculares problemáticas não acreditam na capacidade do aluno e se aliam a uma cobrança excessiva baseada em um ensino tradicional que ainda está preso em uma metodologia linear e pouco aplicável para os estudantes que buscam gradativamente mais autonomia. Carlete Stein *et al* (2018, p. 5-6) confirmam tal consideração ao dizerem que a indisciplina “também pode estar relacionada às práticas pedagógicas ineficazes, metodologias sem objetivos, falta de diálogo entre aluno-professor, ameaças, regras sem significado, controle e silêncio excessivos, tornando assim um ambiente bastante tenso”.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Içami Tiba (2003, *apud* LIMA, 2010, p. 27) afirma que os motivos para a indisciplina ter relação aos seguintes fatores: as características pessoais, as etapas do desenvolvimento da adolescência, as relacionais, e os distúrbios entre os próprios colegas. Portanto, continuando nas reflexões de Içami Tiba (*apud* LIMA, 2010), com relação às características pessoais, estas são descritas como: distúrbios psiquiátricos, quando a atitude do estudante é resultado de uma psicose independente do meio; distúrbios neurológicos, quando os sintomas resultantes de doenças como epilepsia ou a disfunção cerebral mínima interferem na forma como o discente se relaciona; deficiência mental, onde seus portadores possuem uma capacidade menor em entender e aplicar as regras, além de não suportarem muito bem as frustrações; distúrbio da personalidade, no qual não se respeita os outros, nem às regras impostas de forma que é necessário um acompanhamento psicológico; e os distúrbios psiquiátricos, resultantes de traumas pessoais que também interferem no comportamento do aluno. As etapas de desenvolvimento da adolescência estão divididas em cinco:

confusão pubertária, desenvolvimento do corpo adicionado ao surgimento do pensamento abstrato, gerando confusão; estirão, principalmente ocorrido no sexo masculino resultando às vezes em timidez social para lidar com o novo esquema corporal; onipotência juvenil, na qual o adolescente é ousado e impetuoso, com baixíssima tolerância às frustrações; síndrome da quinta série, onde o aluno frequentemente enfrenta a dificuldade de concentração e organização; e distúrbios normóticos, pequenas alterações comportamentais que causam conflitos (TIBA, 2003, *apud* LIMA, 2010, p. 28).

Vitória Lima (2010, p. 28-29), refletindo ensinamentos de Içami Tiba (2003), refere-se ainda às características relacionais em dois grupos: distúrbios entre os colegas, quando estudantes possuem dificuldades em superar problemas com os seus amigos e parceiros de turma; e distúrbios de autoestima, onde a diminuição ou aumento do valor dado a si mesmo gera situações indesejadas no ambiente escolar. Esses distúrbios e fatores que interferem no comportamento do aluno são geradores de conflitos e Carlete Stein *et al* (2018, p. 7-8) ainda refletem que:

[...] na maioria dos casos de indisciplina ou violência escolar, parte de um aluno que percebe a escola como um ambiente extremamente desconfortável e desinteressante. Quando além deste fator tem-se a falta de uma referência familiar é possível que se tenha alunos violentos e indisciplinados. A violência também pode ocorrer por situações de indisciplina que não foram mediadas e resolvidas, resultando em um comportamento agressivo.

Ao que Içami Tiba (2003, p. 165 *apud* LIMA, 2010, p. 29) sugere que o tratamento destes distúrbios cabe aos pais e à escola, onde a última “deve analisar a forma que é exercido o controle da disciplina e se organizar pedagogicamente” (STEIN *et al*, 2018, p. 8) de maneira que o diálogo seja a base da mediação.

### **1.2 – O processo de mediação: etapas e princípios fundamentais**

Na gestão escolar, a mediação de tensões é uma forma mais adequada à solução de conflitos e até mesmo sua resolução, pois uma educação mediadora, uma política de respeito ao próximo e uma gestão da indisciplina podem evitar a violência e as hostilidades escolares. Lília Sales (2010 *apud* LIMA, 2010, p. 31) reflete que “a mediação é um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial, escolhida ou aceita pelas partes, age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência”. Dessa forma, concordando com Aurélio Ferreira (2021) que conceitua a mediação como uma intervenção ou intermediação. Tendo isso, a mediação trata-se de instrumento para solução de conflitos que, movida pelo diálogo, contribui para que envolvidos encontrem opções para resolver as diferenças evitando conflitos violentos, e o mediador é aquele que contribui no desenvolvimento desse processo, como reflete Vitória Lima (2010). Lília Sales (2004) ainda destaca que a grosso modo pode-se dizer que:

[...] a mediação é um meio termo entre a negociação e a conciliação, difere-se da primeira, pois requer a participação de uma terceira pessoa junto ao conflito; mas distingue-se da última, pois a atuação desta terceira pessoa não visa conduzir a sistemática da resolução do

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

problema ou conciliar interesses divergentes, objetiva tão-somente abrir, facilitar o diálogo para que as partes compreendam o conflito em todas as suas nuances, a ponto de decidirem pelo melhor deslinde (SALES, 2004, p. 38, *apud* LIMA, 2010, p. 31).

Com a consciência de que os indivíduos possuem diferentes visões consigo mesmos, na escola, nas relações, na aprendizagem, torna-se evidente também que mesmo que essas diferenças sejam muitas vezes a causa de conflitos, nem sempre estes se iniciam nas pessoas.

Sendo o Brasil um país de enormes desigualdades, as condições que são fornecidas para que os cidadãos vivam nem sempre são satisfatórias e tais situações também se tornam a origem de conflitos que surgirão em outros ambientes que não o familiar.

Portanto, como afirma Vitória Lima (2010, p. 32), “é necessário que se proponha uma estratégia pedagógica que permita ao ambiente escolar uma gestão de conflitos baseada no diálogo, com um mediador paciente, humilde, tranquilo e bom ouvinte”.

Renata Velloso (2019, p. 9) destaca que a base da mediação escolar é o diálogo e a solidariedade, pois “os mediadores são os próprios atores escolares que tentarão resolver e bem administrar os conflitos que surgem dentro das instituições de ensino”. Maria Battaglia (2004 *apud* VELLOSO, 2019, p. 9) argumenta que a mediação escolar se coloca:

como um convite à aprendizagem e ao aperfeiçoamento da habilidade de cada um na negociação e na resolução de conflitos, baseada no modelo ‘ganha-ganha’, onde todas as partes envolvidas na questão saem vitoriosas e são contempladas nas resoluções tomadas.

A mediação possui um caráter educativo, pedagógico e preventivo de extrema relevância às instituições de ensino, uma vez que estas são espaços de aprendizagem, mas também de socialização, e tal ambiente, proporciona a todos os envolvidos abertura ao diálogo e a mudança de postura mediante às desavenças e controvérsias, além de propiciar ferramentas pedagógicas para lidar com os conflitos, promovendo interesse pelas reflexões acerca do respeito ao próximo, promoção da paz e da não



violência. Alvaro Chrispino e Raquel Chrispino (2007, p. 23) refletem:

As escolas que valorizam o conflito e aprendem a trabalhar com essa realidade, são aquelas onde o diálogo é permanente, objetivando ouvir as diferenças para melhor decidirem; são aquelas onde o exercício da explicitação do pensamento é incentivado, objetivando o aprendizado da exposição madura das ideias por meio da assertividade e da comunicação eficaz; onde o currículo considera as oportunidades para discutir soluções alternativas para os diversos exemplos de conflito no campo das ideias, ideologias, do poder, da posse, das diferenças de toda a ordem.

Tendo tal pensamento em vista, vale ressaltar que para a implementação da mediação no contexto escolar ocorra de forma eficaz, é indispensável que esta abranja toda a instituição, através da capacitação dos profissionais docentes e demais funcionários, para que quaisquer agentes desta comunidade estejam preparados para identificar conflitos, evitá-los e solucioná-los da melhor maneira possível.

Renata Velloso (2019, p. 10) menciona que o principal objetivo da mediação escolar é “o fortalecimento dos laços entre escola, comunidade e família, principalmente em situação de vulnerabilidade, evitando a evasão escolar e promovendo a participação de toda a comunidade na escola”. Porém, Lilia Sales (2010, *apud* LIMA, 2010, p. 34) complementa ao dizer que a mediação possui quatro objetivos: a solução dos conflitos através de uma boa administração destes, a prevenção da má administração de conflitos, inclusão social aliada à conscientização de direitos e acesso à justiça e a paz social.

Vitória Lima (2010, p. 34) desenvolve essas afirmações ao ressaltar como “primeiro e principal objetivo em uma situação de tensão no ambiente escolar é a solução imediata do conflito, e para tal, devem ser oportunizadas as circunstâncias específicas para que o mediador possa iniciar o trabalho dialógico entre as partes”. Como segundo objetivo Vitória Lima (2010, p. 34) ressalta a prevenção do conflito, pois:

A mediação é vista como um meio de facilitar o diálogo e o estímulo

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

entre as pessoas para resolver a situação. Havendo consenso das partes sobre a dinâmica desenvolvida, conhecendo cada uma as razões reais do conflito, estabelecendo-se uma relação de confiança mútua, e reconhecendo um ponto de convergência para a solução da querela, outra porta se abrirá e a mediação alcançará o seu segundo objetivo, qual seja a prevenção de novos conflitos.

Por fim, Vitória Lima (2010, p. 34) ainda menciona que o terceiro e quarto objetivos tornam-se consequências dos anteriores: “a inclusão social, pois transferida às partes a responsabilidade da decisão dos próprios conflitos um novo paradigma de aprendizado passa a valer, o da compreensão sobre seus direitos e deveres”, e uma vez que foi incentivada uma nova dinâmica social e valorização da cidadania, alcança-se a paz social.

Segundo Flávio Gouvêa Neto (2017, p. 1), “a implementação de um programa ou um serviço de mediação em uma escola devem sempre atender às necessidades específicas de cada centro escolar” e traz à luz reflexões sobre objetivos da mediação escolar: fortalecer o sentimento de cooperação e comunidade com a escolar; diminuir a tensão e a hostilidade visando melhorar o ambiente na aula; exercitar o pensamento crítico e desenvolver habilidades para a solução de problemas; melhorar a relação estudante/professor; proporcionar o desenvolvimento das habilidades de liderança em decorrência do aumento da participação dos alunos; solucionar disputas menores entre os envolvidos no processo de educação; beneficiar o aumento da autoestima dos participantes da comunidade escolar; e facilitar a comunicação.

### 1.2.1 – Princípios da mediação escolar

Lilia Sales (2010, *apud* LIMA, 2010, p. 33) menciona o Código de Ética do Mediador, chamando atenção para princípios da mediação, os quais “podem variar de conjunto de valores expressos em normas e traça as acordo com as partes”. Entretanto, a autora (*op. cit.*) destaca algumas concordâncias como: liberdade das partes, não-competitividade, poder de decisão das partes, participação de terceiro imparcial, competência do

mediador, informalidade do processo e confidencialidade no processo.

O princípio da liberdade das partes, como Vitória Lima (2010) reflete, trata-se do fato de que os envolvidos devem estar à vontade no momento da mediação dos conflitos, não podendo haver ameaças ou coação e precisam ter em mente o que é o processo e que não são obrigadas a estarem ali. A não-competitividade traz à luz que é preciso estar bem elucidado que na mediação não se deve incitar a competição, não há vencedores ou perdedores, apenas é necessário que ambos estejam satisfeitos. O poder de adesão das partes frisa que a decisão de que o problema está resolvido é dos envolvidos e de ninguém mais. No que tange à participação de terceiro imparcial, o mediador deve assumir um tratamento igualitário às pessoas que participam do processo de mediação, sem escolher lados e falando sempre no mesmo tom de voz.

Ainda mencionando os princípios da mediação, Vitória Lima (2010, p. 34) define a competência do mediador como um fator importante, uma vez que este deve estar capacitado para assumir tal função, munido-se de características como “ser diligente, cuidadoso e prudente, assegurando a qualidade do processo e do resultado”. Com relação à informalidade do processo, esta significa que não há regras rígidas exigidas no processo de mediação, não existe uma única forma de solucionar conflitos, deve haver um padrão, porém não regras. Por fim, “a confidencialidade no processo é essencial para que o mediador não revele a outros o que está sendo discutido entre as partes, pois a privacidade deve ser um fator respeitado” (LIMA, 2010, p. 34).

Lilia Sales (2010 *apud* LIMA, 2010, p. 34) ainda destaca que “a boa-fé seja traço marcante naqueles que procuram ou são convidados a participar de um processo de mediação”, uma vez que só dessa forma haverá uma mediação equânime, assim como “é imprescindível que exista igualdade nas condições de diálogo, de forma a evitar que uma parte possa manipular a outra, o que resultaria em um acordo/frágil, com grande probabilidade de ser descumprido” (SALES, 2010 *apud* LIMA, 2010, p. 34), além disso o mediador deve se capacitar constantemente para estarem sempre atualizados com novos conhecimentos.

### 1.2.2 – Etapas da mediação escolar

A implementação de projetos de mediação na escola precisa ser feita por etapas e une as reflexões de alguns autores sobre a execução destas. Um deles é Flávio Gouvêa Neto (2017) em que o desenvolvimento dos programas de mediação na escola devem ser feitos por etapas:

1ª) Etapa de sensibilização e difusão com professores, pais, funcionários, alunos e todos os integrantes da comunidade educativa; 2ª) Reuniões com os alunos e/ou professores; 3ª) Treinamento para os professores e/ou alunos; 4ª) Instalação de um centro de mediação escolar; 5ª) Monitoramento, supervisão e avaliação da experiência (GOUVÊA NETO, 2017, p. 1).

Porém, mesmo levando em conta as etapas citadas, Flávio Gouvêa Neto (2017) frisa a importância de haver um planejamento que concorde com o modelo, objetivos e recursos disponíveis na escola em que o programa de mediação será adotado. José Carvalho (2009 *apud* LIMA, 2010, p. 34) ressalta que não há uma forma específica para o processo de mediação, porém muitos estudiosos e práticos da mediação fornecem sugestões para o bom desenvolvimento de uma sessão de mediação. No entanto, Lilia Sales (2010 *apud* LIMA, 2010, p. 35) ainda ressalta que antes de tais etapas deve ser realizada uma pré-mediação, desenvolvida individualmente, nela o mediador apresentaria-se e esclareceria os princípios a serem seguidos, bem como estabeleceria-se que deveria haver respeito mútuo entre os mediados, assim iniciando-se a confiança e a credibilidade a respeito desse processo, uma vez que “a pré-mediação e a mediação deve servir para a mudança de posição frente ao conflito e frente ao outro, possibilitando, na primeira sessão de mediação, um, diálogo pacífico” (LIMA, 2010, p. 35).

Apresenta-se as seis etapas do processo de mediação, como Vitória Lima (2010, p. 35, *apud* SALES, 2010), destacou. São elas:

- a** – a primeira etapa caracteriza-se pelo momento em que o mediador explica o processo de mediação para os envolvidos;
- b** – a segunda etapa trata-se do momento onde as partes falam do

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

conflito que às levou até a necessidade da mediação, onde estas decidem quem começará a falar;

**c** – a terceira etapa traz o mediador com um resumo do que foi dito por ambas as partes, deixando espaço para que intervenham em caso de incorreção;

**d** – a quarta etapa é o momento onde realmente se inicia o diálogo direto, na qual geralmente surgem as maiores contradições, indefinições e obscuridades;

**e** – a quinta etapa é a fase do início das conclusões, onde, sem impor qualquer acordo, o mediador sintetiza os temas abordados no diálogo e guia as partes a raciocinarem em busca de soluções satisfatórias;

**f** – a sexta etapa trata-se da redação do acordo realizado, sendo este feito em uma linguagem fácil para as duas partes e que contenha todas as exigências estabelecidas por meio da comunicação.

Mediante essas etapas, vale relembrar que os conflitos geram a necessidade de munir-se de ferramentas, estratégias e habilidades para administrá-los positivamente, sendo vistos como oportunidades de mudança e crescimento. Desse modo, o CNMP (2014, p. 16) sugere que sejam implementadas reuniões restaurativas, para que sejam trabalhados e discutidos os sentimentos e necessidades de cada envolvido, tendo como prioridade a restauração das relações e propiciando o desenvolvimento de valores como a “interconexão, a humildade, a fraternidade, o pertencimento, entre outros”.

Para que as reuniões restaurativas sejam eficazes a escola precisa agir com alguns elementos como, por exemplo, os mediadores ou facilitadores a escola precisa ter sujeitos assim que:

[...] podem ser professores, trabalhando como voluntários ou não, pessoas da comunidade, alunos, pais, entre outros. A escola pode montar uma equipe, com uma ou duas pessoas trabalhando em revezamento. Muitas escolas se utilizam hoje dos mediadores jovens, uma experiência rica que envolve os próprios alunos na atuação como mediadores (CNMP, 2014, p. 55).

Outro elemento importante é o local, como aponta o CNPM (2014), pois ainda que não seja grande nem luxuoso, o importante é que os

participantes estejam à vontade e tenham a privacidade necessária para os diálogos. Lília Sales (2010 *apud* LIMA, 2010, p. 35) também discorre sobre o local onde a mediação ocorre, ressaltando que “deve ser preparado para receber as pessoas de modo a que estas possam sentir-se confortáveis, tranquilas e seguras”. A autora ainda sugere a existência de uma mesa redonda, para evitar o pensamento de que os envolvidos acreditem que estão em lados opostos, pois é preciso manter na mente das partes que aquele processo não é um campo de batalha.

Lília Sales (2010 *apud* LIMA, 2010, p. 35) continua destacando que, tendo tais informações à luz, procura-se através da mediação uma solução real e consciente, nas quais as partes estejam dispostas a cumprir e aceitar as consequências de suas decisões, e, caso o mediador possua uma boa técnica, os resultados alcançados podem ser muito positivos, tais como aprender a dialogar e solucionar conflitos de maneira saudável. Mesmo que no cenário educativo o professor em sala de aula encontre muitas dificuldades com relação a indisciplina e a violência, a mediação também ajudará no desenvolvimento e na compreensão dos sentimentos, bem como contribuirá para que os alunos aprendam a compartilhar seus pensamentos adequadamente.

Mas como praticar, entender, destacar isso em nossa realidade? É o que veremos a partir de agora na parte empírica deste texto.

### **2 – Entendendo a mediação de conflitos escolares entre os atores da gestão e da docência CEFTI Raimundo Ferreira Lima**

Trata-se da análise de resultados alcançados via metodologia. O primeiro passo foi entrar em contato com a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos para coleta de informações à respeito do quadro educacional do município, e a partir desta ação, teve-se panorama detalhado das escolas da cidade, mas também buscou-se informações em sistemas governamentais como o QEdU. Tendo tal ciência, e escolhida uma escola da rede municipal para que seus profissionais pudessem participar da pesquisa, comunicou-se com a direção do Centro de Ensino Fundamental de Tempo Integral Raimundo Ferreira Lima e com Rosilda Maria Lima para que as

características da escola fossem apresentadas. Essa instituição foi escolhida, pois percebeu-se por parte dos gestores a necessidade encontrar uma solução para as dificuldades na mediação de conflitos no ambiente escolar, e os funcionários da escola se disponibilizaram e prontificaram a colaborar com a pesquisa.

Por fim, foi aplicado questionário de 15 itens (14 objetivos e um subjetivo) por meio do *Google Forms*, mantendo anonimato para que os participantes pudessem se expressar mais livre. Tendo informações colhidas, foi feita análise desses dados e discutido a respeito de sua relevância no que se refere à gestão e aos desafios da mediação.

### **2.1 – Quadro educacional de Beneditinos**

Beneditinos, segundo o IBGE (2021), tem população estimada para o fim da segunda década do século XXI em 10.473 pessoas, possuindo uma área total de 937,098 quilômetros quadrados. O Censo Escolar 2020 registrado no QEdU (2021) – que é uma plataforma de dados educacionais para auxiliar gestores, diretores e professores – informa que neste município existiam 24 escolas; dessas havia um quadro de matrículas e estudantes distribuídos da seguinte forma: 273 em creches, 270 em pré-escolas, 819 em Anos Iniciais, 799 em Anos Finais, 412 no Ensino Médio, 814 estudantes na Educação de Jovens e Adultos (EJA) e 65 estudantes na educação especial, totalizando 3.452 alunos matriculados nas escolas, entre as redes municipal e estadual.

Conforme a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2021) estavam em funcionamento no início da terceira década deste século: 20 escolas, das quais 17 são da rede municipal, dentre elas quatro creches na zona urbana: CEI Tia Cristina Ibiapina, CEI Tia Cecília Almeida, CMEI Cynthia Portella e CMEI Lídia de Alencar Magalhães, que funciona de forma integral; acrescenta-se à lista também o CEFTI Lourenço Francisco de Sousa, integral, que é uma creche na zona rural. Conforme pode ser observado, no município ainda existem quatro escolas de Ensino Fundamental Anos Iniciais na zona urbana: CEFTI Lucílio Albuquerque, Unidade Escolar Francisco da Chagas Lopes Soares, Centro Comunitário

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Tia Tônica e Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima; e duas escolas de Ensino Fundamental Anos Finais na zona urbana que são: Unidade Escolar São Benedito e Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado. Existem na zona rural seis escolas com mais de uma modalidade: CEFTI Beliza Veloso – Integral do 1º ao 9º ano, CEFTI José Pinheiro de Viveiros – Integral (Infantil e do 1º ao 9º ano, e EJA), CEFTI José Tibúrcio – Integral (Infantil ao Fundamental Anos Iniciais até o 5º ano), Unidade Escolar Olegário Araújo – Integral (Infantil e do 1º ao 9º ano do Fundamental), Unidade Escolar Sinfrônio Borges – Integral (Infantil ao Fundamental anos iniciais 5º ano); Unidade Escolar João Miguel de Sousa – Integral (Infantil ao Fundamental Anos Iniciais até o 5º ano). As outras três escolas existentes na cidade pertencem à rede estadual sob a Secretaria Estadual de Educação: CEFTI Pedro Mendes Pessoa – Integral (do 1º ano ao 3º ano do Ensino Médio, mais Ensino Profissional), Unidade Escolar Professor Manoel Nascimento (Ensino Médio do 1º ao 3º ano), Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida (Ensino Fundamental do 6º ao 9º ano, Ensino Médio do 1º ao 3º ano, mais EJA II à V etapa do Ensino Fundamental, e EJA Médio VI à VII Etapa).

Tendo tais informações à mão pode-se considerar que Beneditinos tem um conjunto de escolas bastante amplo quando se considera o seu tamanho, existindo uma variedade de escolas distribuídas pelos bairros da cidade, bem como nas zonas urbana e rural disponíveis para o acesso dos alunos, vendo assim que democratizar a educação é algo que tem sido valorizado no município.

### **2.2 – O CEFTI Raimundo Ferreira Lima**

O Centro de Ensino Fundamental em Tempo Integral (CEFTI) Raimundo Ferreira Lima está localizado na avenida Severo Eulálio, bairro Barrinha, em Beneditinos, pertencendo a rede municipal de ensino sob o CNPJ 03.180.215/0001-20 e código INEP 22018816. Vale ressaltar ainda que, de acordo com o QEdU (2021), no ano de 2019 a escola alcançou um IDEB de 5,0 pontos. A estrutura física da unidade escolar se encontra em bom estado de conservação; é murada em todo o seu perímetro, bem ventilada e com espaços amplos e arejados para a acomodação dos alunos



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

e profissionais. Seu quadro de funcionários conta com: um diretor, um coordenador pedagógico, uma secretária, sete professores, dois vigias, duas zeladoras (que também têm a função de merendeiras). Segundo Rosilda Maria Lima de Oliveira (2021) o nome da escola foi homenagem a Raimundo Ferreira Lima, nascido em 31 de maio de 1901, na cidade de Santa Quitéria (MA). Porém residiu em Beneditinos, onde constituiu família e se tornou o primeiro dentista do município, também exercendo função de vereador entre 1948 a 1955, por dois mandatos.

Os gestores escolares da rede municipal assumem o cargo de diretor por indicação do gestor público municipal, o prefeito. No ano de 2021, ocupam os cargos citados: Silvestre Rodrigues de Jesus, formado em Licenciatura Plena em Ciências Biológicas e graduando em Pedagogia, ocupando o cargo de gestor; Fernanda Cristina de Sousa Rocha, formada em Artes e especialista em Artes Visuais, ocupando a função de coordenadora pedagógica; e Sara Regina Mendes da Silva ocupando o cargo de secretária.

Quanto ao corpo docente, a escola possuía sete professores efetivos: Antônia Alves da Silva, formada em Licenciatura em Pedagogia e pós-graduada em Docência, Gestão e Supervisão; Francineide dos Santos Silva, formada em Licenciatura em Normal Superior e pós-graduada em Psicopedagogia Institucional; Isabel Cristina de Oliveira Melo, formada em Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em História e especialista em Supervisão e Gestão Escolar; Lidiane da Silva Segisnando, formada em Licenciatura em Pedagogia e em Licenciatura em Ciências Biológicas; Pollyana Raquel Costa da Silva, formada em Licenciatura em Pedagogia e especialista em Educação de Jovens e Adultos (EJA) e em Atendimento Educacional Especializado (AEE); Raylsa Soares de Oliveira, formada em Licenciatura em Pedagogia e especialista em Educação, Pobreza e Desigualdade Social, e cursista de História e Africanidades; Rosimar Maria de Sousa Silva, formada em Licenciatura em Língua Portuguesa e pós-graduada em Gestão Escolar, Linguística Aplicada a Língua Portuguesa.

Até o primeiro semestre de 2021 a escola atendia um público de 72 alunos, sendo estes do Ensino Fundamental Anos Iniciais, do 1º ano 5º ano,

e com faixa etária está entre seis e nove anos. No ano de 2021, o 1º ano contava com 21 alunos, 3º ano com 17 alunos, 4º ano com 17 alunos e 5º ano com 17 alunos. Ainda no que se refere ao alunado, 75% reside na zona urbana e 25% da zona rural. A maioria é criada por avós e vive em situação de classe baixa. Foi mencionado ainda que as famílias dos estudantes possuem dificuldades de leitura, o que dificulta o acompanhamento acadêmico dos alunos, principalmente no período da pandemia.

Constata-se então que a escola possui uma história de grande valor para o município, bem como profissionais qualificados para a docência e gestão da instituição. A estrutura física permite uma boa convivência para os alunos, trazendo conforto e bem-estar o que evita certos conflitos. Vale ressaltar também que apesar dos pontos positivos, nenhum dos profissionais da escola possui algum tipo de formação relacionada à gestão de conflitos e isso, com certeza, faria a diferença no momento de gerir as situações de tensão. A escola também não possui um espaço voltado especificamente para a mediação de conflitos, o que é recomendado para melhorar a gerência dos momentos mais tumultuados.

### **2.3 – Entendendo a fundo as questões das mediações de conflitos com os membros da gestão e os docentes**

O questionário foi aplicado aos profissionais do CEFTI Raimundo Ferreira Lima através de formulário do *Google Forms*, no qual haviam 15 itens, sendo 14 objetivos e um subjetivo. Obteve-se então 11 participações, as quais podem ser observadas nos próximos parágrafos. Todas as respostas foram realizadas de maneira anônima. Por isso, entre os dez sujeitos pesquisados, houveram 11 respostas.

Metodologicamente os resultados não foram contaminados porque todos refletiram o pensamento dos dez sujeitos pesquisadores, mostrando-se todo o pensamento do corpo de professores e do corpo gestivo do CEFTI Raimundo Ferreira Lima.

No primeiro questionamento buscou-se verificar há quanto tempo os profissionais da instituição trabalhavam na área da educação, e as respostas apontaram que todos possuem, no mínimo, seis anos de serviço, mais

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

especificamente: 45,5% trabalhando entre seis e dez anos e 54,5% entre dez e vinte anos. Com relação ao tempo de serviço dos servidores no CEFTI Raimundo Ferreira Lima, houve a seguinte constatação: a maioria, especificamente 36,4%, trabalha na escola há menos de um ano, outros 27,3% entre um e dois anos. Houve, entretanto, um equilíbrio no que se refere a quem trabalha na unidade escolar há mais tempo, tanto os que se dedicam entre três e cinco quantos quanto os que estão entre seis e dez anos na escola estão com 18,2% de participação em cada uma dessas variáveis. Ainda, no que se refere aos profissionais que trabalham na instituição, foi verificado que a maioria de 63,6% do corpo de funcionários possui formação acadêmica a nível de pós-graduação Lato Sensu (Especialização). Uma minoria, 9,1%, cursou apenas o Ensino Médio e 18,2% está cursando Especialização. Esses dados mostram a qualificação acadêmica, como também foi mostrado na descrição das formações dos sujeitos, mostrando um bom nível de constante aprendizado.

Ressalta-se também que 30% do corpo diretivo e docente participa atualmente da Especialização em Gestão Escolar.

Quanto à participação da comunidade escolar em geral, observou-se que 81,8% dos funcionários concordam que esse setor é participativo. Outros 18,2% que discordam de tal afirmação.

Afunilando esse questionamento, foi constatado que 90,9% considera que os responsáveis dos alunos participam do dia a dia das demandas das escolas, bem como todos concordaram que a direção, a secretaria de educação, os funcionários e os professores participam ativamente dessas demandas.

Encerrando o ponto sobre a participação nas demandas da escola, os funcionários foram questionados sobre quem realmente estava mais ativo quanto a isso, 63,6% afirmaram que todos estão de alguma forma agindo nessas situações, porém, também encontramos com votos equilibrados apontando a direção e os funcionários em geral com 18,2%.

Adentrando no tema dos conflitos, foi questionado quem é o agente mais participativo na gestão destes. O número de 36,4% dos funcionários concorda que direção e funcionários em geral são os que mais resolvem as

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

questões relacionadas à tensão no ambiente escolar, existindo ainda uma porcentagem considerável de 27,3% de pessoas que destacam que todos colaboram de alguma forma nesses momentos.

Trazendo a pandemia aos questionamentos, solicitou-se que fosse indicado quais dos setores era considerado o mais participativo no dia a dia dos conflitos na escola, ao que houve o resultado de que 36,4% considerou que os funcionários em geral colaboram nesses momentos e uma minoria que surpreendeu foi que 9,1% afirmou que ninguém participava na resolução de conflitos. Tal informação foi na contramão do que já havia sido exposto nas perguntas anteriores.

A pandemia trouxe necessidade de adaptação em vários setores. Perguntou-se a respeito da existência de mudanças no que se refere ao gerenciamento de conflitos após o seu início. As respostas trouxeram uma porcentagem de 72,7% para a opção “sim” e 27,3% para “não”.

Por fim, questionou-se sobre quem havia sido mais impactado na gestão de conflitos na escola no período da pandemia e houve uma maioria de 45,5% que afirmou que todos foram bastante afetados, havendo ainda um percentual de 18,2% para direção e responsáveis pelos alunos e de 9,1% para funcionários em geral e professores.

A última questão, de caráter subjetivo, indagou-se: quais os pontos você destaca como mais desafiadores em tempos de pandemia para a mediação de conflitos na escola? Estas respostas trouxeram melhores elaborações a respeito do público respondente, destacando-se os seguintes pontos, conforme o *Quadro 1*.

A partir das respostas encontradas foi possível observar que existe proatividade por parte da instituição.

Mesmo no período anterior à pandemia já existia uma dificuldade com relação à colaboração dos pais na resolução de conflitos. Certamente os empecilhos aumentaram com o advento da COVID-19 e toda a comunidade escolar ter que se adaptar a um novo modelo de aula baseado nas tecnologias, quando a maior parte dos alunos não tem acesso a elas ou a à internet.

### QUADRO 1: PONTOS DESAFIADORES NA MEDIAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR DE CONFLITOS APÓS A PANDEMIA

<b>RESPOSTA 1:</b> <i>A falta de contato visual, interagir em sala de aula, do espaço físico, o uso diferenciado da tecnologia, entre outros.</i>
<b>RESPOSTA 2:</b> <i>Articulação com pais ou responsáveis. O fato de chegar até a família, que em alguns casos, e em específicos alunos, estão ausentes da escola. E estes sumiram bem mais durante a pandemia.</i>
<b>RESPOSTA 3:</b> <i>Em tempos difíceis como os atuais, as opiniões das famílias, às vezes, se dividem, mas havendo uma gestão firme e inteligente tudo se resolve.</i>
<b>RESPOSTA 4:</b> <i>Conciliar atividades escolares com as atividades da escola.</i>
<b>RESPOSTA 5:</b> <i>O aprendizado dos alunos.</i>
<b>RESPOSTA 6:</b> <i>Trazer de volta os alunos mesmo que de forma remota para a rotina escolar junto com a família.</i>
<b>RESPOSTA 7:</b> <i>Dialogar com os pais ou responsáveis.</i>
<b>RESPOSTA 8:</b> <i>Motivar os alunos para a resolução das atividades escolares.</i>
<b>RESPOSTA 9:</b> <i>O desinteresse dos alunos que só aumentou depois da pandemia.</i>
<b>RESPOSTA 10:</b> <i>A falta de acesso à internet.</i>
<b>RESPOSTA 11:</b> <i>O ponto mais difícil é conseguir chegar até o aluno que não tem acesso às tecnologias. Principalmente porque não possui recursos para isso.</i>

**FONTE: ELABORAÇÃO PRÓPRIA DOS AUTORES.**

Os profissionais citaram, bem como foi destacado anteriormente, que um dos maiores problemas é o desinteresse em cumprir as atividades e tal acontecimento acaba gerando momentos de desconforto e tensão. Mostrando-se então a necessidade de haver um canal mais desenvolvido no que se refere a mediação e gerência de conflitos.

### Considerações

Buscamos desenvolver a temática da gestão e os desafios enfrentados para mediar os conflitos no ambiente escolar e nesta pesquisa foram trazidos à luz diversos motivos pelos quais as tensões surgem na escola, de tal forma que a mediação se ressaltou como uma opção. Entendemos que os conflitos nem sempre são originados dentro do ambiente escolar, apesar de se manifestarem geralmente nele, que podem vir de características do próprio aluno ou de situações que ocorrem em casa.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

É importante que, devido a escola ser um local onde os estudantes passam uma boa parte do seu tempo, às vezes a maior quantidade de horas do dia, esta esteja disponível e preparada para gerir adequadamente essas tensões.

Percebemos também que a questão da pandemia foi um grande diferencial na gestão de conflitos, uma vez que trouxe novos desafios e a comunicação entre a comunidade escolar se tornou mais escassa e complicada, até mesmo pela dificuldade de acesso às tecnologias.

A pesquisa contribuiu para a nossa jornada enquanto gestores e professores elucidando novas formas de administrar as tensões. Acreditamos que este trabalho será relevante tanto para os profissionais da educação quanto para os pesquisadores da área, visto que é uma problemática que faz parte da rotina escolar e também dos ambientes frequentados por indivíduos heterogêneos.

Passados os períodos e consequências da pandemia, haverá muito mais desafios e a formação constante e atualizada dessa mediação de conflitos será desafiadora e necessária a todo o corpo diretivo e também docente das instituições de ensino. Como resultados podemos destacar que os objetivos foram alcançados, pois verificou-se que o CEFTI Raimundo Ferreira Lima conta com uma ampla experiência na solução de conflitos e que os profissionais que fazem parte do seu corpo de funcionários estão sempre dispostos e proativos à resolução de problemas, porém seria melhor ainda que os responsáveis pelos alunos tivessem uma participação mais ativa nas demandas da escola.

Durante as observações e análise dos dados, foi perceptível que embora a estrutura da escola seja adequada e confortável para as atividades, fica a sugestão de que futuramente seja reservado um espaço específico para a mediação e que além disso, a gestão e os professores possam participar de formações que tratem da especialmente mediação de conflitos. Vale destacar que a escola não se encontra despreparada, uma

vez que existe profissional com formação em Psicopedagogia, por exemplo, mostrando que apesar de não haverem projetos exclusivos da mediação, existe funcionário competente para lidar com esses momentos.

### Referências

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 05.jun.2021.

CAMPOS, Carmen Regina de; GODOY, Miriam Adalgisa Bedim. **Relações Interpessoais: um desafio para o gestor escolar.** Curitiba: Anais do XI Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 2013.

CHRISPINO, Alvaro; CHRISPINO, Raquel. **A mediação do conflito escolar.** São Paulo: Biruta, 2011.

CNMP – CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Diálogos e mediação de conflitos na escola: guia prático para educadores.** Brasília: CNMP, 2014.

FERREIRA, Aurélio. **Dicionário online de Português** – significado da palavra mediação. Disponível em: <<https://bit.ly/3agKyNV>>. Acesso em: 05.jun.2021.

GOUVÊA NETO, Flávio de Freitas. **A mediação de conflito nas escolas.** Jusbrasil: 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3G4fFbj>>. Acesso em: 22.mai.2021.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Dados sobre o município de Beneditinos.** Disponível em: <<https://bit.ly/3PDNKDh>>. Acesso em: 05.jun.2021.

LIMA, Vitoria-Régia Rodrigues. **Mediação de Conflitos no Ambiente Escolar: uma questão para a gestão-escolar.** Fortaleza: monografia de especialização em gestão escola pela Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

OLIVEIRA, Rosilda Maria Lima de. **Sobre a história do CEFTI Raimundo Ferreira Lima.** Entrevista concedida a Ranyere Limeira da Silva via informações orais, em 02 de maio de 2021.

PRIOLLI, Julia. **Quando o diretor se torna um gestor.** Disponível em: <<https://bit.ly/3PtzKMx>>. Acesso em: 22.mai.2021.

QEDU. **Dados educacionais sobre aprendizado do alunado de Beneditinos.**

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Disponível em: <<https://bit.ly/3NuK8la>>. Acesso em: 05.jun.2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Quantidade de escolas municipais de Beneditinos em todos os níveis em 2021**. Beneditinos: Secretaria Municipal de Educação, 2021.

STEIN, Carlete Maria; THOMÉ, Franciele; THOMÉ, Deise Josene; WELTER, Maria Preis. **Mediação de conflitos no contexto escolar**. Anais do Seminário de Iniciação Científica, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3tckvhB>>. Acesso em: 22.mai.2021.

VALENTE, Sabina. **Influência da inteligência emocional na gestão de conflito na relação professor-aluno(s)**. Minho: Revista de Estudios e Investigación en Psicología y Educación, v. 6, n. 2, 2019, pp. 101-113.

VELLOSO, Renata Fernandes Cunha. **Mediação de conflitos escolares: uma experiência na educação infantil**. Fortaleza: Anais da Convenção Americana de Justiça Restaurativa, 2019. Disponível em: <<https://bit.ly/3wA7Rek>>. Acesso em: 22.mai.2021.



# CAPÍTULO 14

## A contribuição da gestão da escola estadual Luiz Alves de Almeida para a superação das metas estabelecidas para o IDEB no ano de 2019

Irenildes Marques da Silva

Janaina de Oliveira Pimentel

Edilma Mendes Rodrigues Gonçalves

### Introdução

Desde a década de 1930 existe a preocupação em democratizar o ensino no Brasil, porém o padrão de gestão tradicional que centraliza o poder nas mãos do diretor ainda existe em boa parte das escolas brasileiras. Entretanto, esse tipo de gestão não atende mais às transformações sociais ocorridas em nosso país, que suscitam a construção da escola participativa e de resultados, afinal, resultados positivos engrandecem e indicam um trabalho eficiente da gestão. Uma gestão escolar deve desenvolver ações de forma participativa em que todos que constituem a comunidade escolar façam parte da gestão e da organização da escola. Esse fato eleva a qualidade da gestão praticada e, por conseguinte, torna a instituição um ambiente democrático, visto que, nesse contexto, os indivíduos que constituem tal comunidade terão a consciência de sua responsabilidade social, bem como perceberão que “participação é acima de tudo, um processo de aprendizagem” (LIBÂNEO, 2015, p. 10).

Diante do exposto, considera-se para este estudo que uma escola empenhada em garantir a qualidade do ensino oferecido aos seus alunos

deve, entre outras ações, garantir práticas de organização e gestão orientadas para o êxito do processo de ensino e aprendizagem. Nessa perspectiva, José Carlos Libâneo (2015) acrescenta que uma escola bem gerida cria condições para um bom desempenho dos professores em sala de aula, a fim de que os alunos sejam bem-sucedidos nas suas aprendizagens.

A escolha deste tema, justifica-se pelo fato de que entre as escolas da Rede Estadual de ensino da cidade de Beneditinos, o Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida vem conseguindo manter a média da escola em posição de destaque no resultado do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, fato que se iniciou em 2015 e continuou no ano de 2019. Dentre os fatores que chamam a atenção, destacam-se os que se consideram primordiais: o perfil de comprometimento com a função social da escola, a organização e liderança com as quais se realizaram as ações escolares e a prática de monitoramento e avaliação constantes como pré-requisitos para uma boa gestão. É importante ressaltar, ainda, que conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2019) em dados obtidos no QEDU (Portal desenvolvido pela instituição Meritt e Fundação Lemann, cujo objetivo é contribuir para que a sociedade brasileira tenha ciência da qualidade do aprendizado dos alunos nas escolas públicas do país) a instituição obteve um IDEB de 5,2 superando a meta que era estimada em 4,8.

Com essa justificativa, o objetivo geral deste estudo consiste em investigar quais foram as ações desenvolvidas pela gestão do colégio Estadual Luiz Alves de Almeida que contribuíram para a superação da meta preestabelecida (4,8) para o ano de 2019. Para os objetivos específicos, delimitou-se: analisar o planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitaram a aprendizagem dos alunos; identificar no Projeto Político Pedagógico da instituição as ações que foram planejadas e desenvolvidas que contribuíram para o bom desempenho dos discentes na avaliação do SAEB e relacionar as ações desenvolvidas com os resultados alcançados no IDEB.

Para esta pesquisa, entende-se que as práticas de gestão escolar são práticas basilares na estrutura funcional de uma instituição de ensino,

isto é, nos resultados exitosos demonstrados por esta, pois ao “diretor” é associado à imagem da instituição na qual trabalha, bem como a eficiência do seu trabalho é associado aos resultados obtidos. Nessa perspectiva, é importante averiguar quais as ações que constituem uma boa gestão; qual o diferencial de uma gestão que consegue apresentar resultados satisfatórios nas avaliações externas.

Compreender como ocorre uma gestão que produz resultados positivos é pauta relevante no contexto educacional, no qual se observa que muito ainda tem que ser pensado e discutido para assegurar uma educação de qualidade para todos. Dessa forma, entender as questões que motivaram este texto, ajudará outras instituições de ensino a melhorar suas práticas de gestão, de modo a garantir e ou, facilitar um melhor desempenho dos discentes nas avaliações externas. Agrega-se a isso, o fato da pouca existência de material teórico nessa perspectiva de estudo.

Para cumprir os objetivos deste artigo, optou-se por um estudo de caso, que é um método de pesquisa ampla sobre um assunto específico permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele. Como instrumento para coleta dos dados, utilizou-se uma entrevista semiestruturada com o diretor, o coordenador pedagógico e os professores de Língua Portuguesa e de Matemática, que trabalharam no ano de 2019 na referida instituição de ensino, com a análise na perspectiva de Bardin (2006). Cumpre salientar que os sujeitos da pesquisa foram referenciados em concordância com a função que exercem na instituição, haja vista que não se pretende expor suas identidades. As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2021 e foram realizadas via *WhatsApp*. A escolha desse canal se deu em decorrência do contexto pandêmico que limita a quantidade de pessoas no ambiente, com vistas a evitar o contágio pelo vírus COVID-19.

Para fundamentar este estudo, balizou-se em autores como Heloísa Lück (2009), José Carlos Libâneo, João Oliveira e Mirza Toschi (2012), Fernando Abrucio (2010), Dilza Ribeiro (2014), Paula Crnkovic e Giovanna Piccirilli (2020), entre outros. Frisa-se que esses teóricos compartilham da ideia de que as práticas de gestão são determinantes no processo educacional desenvolvido nas escolas públicas. Em comum, destacam a

relevância do planejamento de cada ação pensada para o ensino, da organização como meio fundamental e facilitador para se chegar aos resultados esperados e ainda, das práticas de monitoramento e avaliação como ferramentas para se ter educação de excelência, comprometida com o aprendizado e a formação dos discentes.

Estrutura-se o texto em cinco partes além desta introdução. Na primeira, apresenta-se a Unidade Escolar Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida, bem como caracteriza-se o objeto investigado. Na segunda parte, tem-se a fundamentação teórica, destacando-se sobre gestão escolar a serviço do IDEB, iniciando com breve histórico sobre noções de gestão escolar e práticas de gestão consideradas salutares para realização de uma educação de qualidade. Na terceira parte, apresenta-se processos metodológicos que conduziram a pesquisa (qualitativa), haja vista que os dados serão interpretados à luz das teorias estudadas. A quarta parte é constituída pela análise dos dados. Por fim, apresenta-se as Considerações, na qual consta os resultados observados.

### **1 – Conhecendo o Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida**

A escola selecionada para realizar esta pesquisa foi o Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida, localizado na rua Domingos Félix do Monte, 359, bairro Santo Antônio, em Beneditinos. A mesma faz parte do grupo de escolas que constituem a 18ª (décima oitava) Gerência Regional de Ensino – GRE, com sede na capital Teresina, localizada na rua Padre José Rego, Nº 2701, bairro São Pedro. A escola foi inaugurada em 27 de setembro de 1992 e recebeu essa denominação em homenagem ao senhor Luiz Alves de Almeida, sogro de Francisco Edivaldo Campelo Almendra, prefeito da cidade na época. Nesse período, o governador do Estado era o senhor Freitas Neto e o secretário de Educação, o senhor Átila Lira. Eles inauguraram a escola para atender a comunidade que estudava da 5ª a 8ª série, que atualmente, denomina-se do 6º ao 9º ano.

O perímetro do terreno em que a escola foi construída é de 1.900 m<sup>2</sup>, sendo que apresenta área livre de 856,80 m<sup>2</sup>. O prédio apresenta excelente infraestrutura, constituído por seis salas de aula, sala para

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

diretoria, sala para os professores, laboratório de informática, biblioteca, pátio coberto, cantina, três banheiros, três depósitos e pequena quadra. Agrega-se a isso o fato de ter passado por reforma geral no ano de 2020, o que revitalizou ainda mais a escola, deixando as salas mais amplas, forradas e climatizadas. A instituição dispõe de móveis e equipamentos em bom estado de conservação e adequados às demandas que emergem do cotidiano escolar, são eles: quatro impressoras, dois computadores, dois data-shows, duas caixas de som, uma TV 40 polegadas, um aparelho de DVD, além dos que são utilizados nas aulas de Educação Física, a saber, bolas, bambolês, cones, cordas dentre outros.

No que tange aos funcionários do colégio, o quadro administrativo é formado por um diretor, dois coordenadores pedagógicos, duas secretárias, uma auxiliar de secretaria, um inspetor, três vigias, dois bibliotecários, duas merendeiras, duas auxiliares na merenda e três profissionais de serviços gerais. Quanto ao quadro docente, são 34 no total: sete professores de Matemática; quatro de História; oito de Português; um de Física; três de Geografia; três de Educação Física; quatro de Biologia; um de Espanhol, dois de Língua Estrangeira e um de Teologia. Até o primeiro semestre de 2021 a escola atendia a 548 alunos distribuídos nos turnos: manhã, tarde e noite, organizados da seguinte forma: nos turnos manhã e tarde do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental anos finais e do 1º ao 3º ano do Ensino médio; no turno noturno, funcionam quatro turmas da Educação de Jovens e Adultos – EJA nível fundamental anos finais e três turmas de EJA do Ensino médio.

O diretor e o coordenador da instituição, assumiram os cargos após terem sido aprovados em um processo seletivo, que os levaram a fazer parte de um grupo denominado Banco de gestores (para ser gestor nas escolas estaduais do Piauí, o professor precisa fazer parte de um banco de gestores, para isso necessita ser aprovado em uma avaliação organizada pela SEDUC), organizado pela Secretaria de Educação do Estado do Piauí – SEDUC, no ano de 2017.

Interessante ressaltar que em 2017 ainda não havia oferta de Ensino Médio – EM na referida escola. Porém, segundo o diretor, no início

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

de 2018, foi organizada uma comissão constituída por pais de alunos que solicitou que essa modalidade passasse a ser oferecida na instituição. Assim, nesse ano foi matriculada a primeira turma com 45 alunos do EM no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida. Cumpre destacar que esta turma foi criada para atender, principalmente, aos alunos da zona rural de Beneditinos, pois devido ao fato de residirem longe da cidade, não tinham como estudar na única escola de EM que até então existia no município, haja vista que o período das aulas lá é integral.

No que concerne o objeto de pesquisa, que é investigar as contribuições das práticas de gestão escolar do Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida que corroboraram para a elevação da meta preestabelecida para o IDEB em 2019, o diretor passou dados e informações que serão elencados aqui para maior aprofundamento acerca do mesmo. Com fins de legitimar as informações cedidas, o gestor apresentou o código do INEP, 220188654, que permite acesso aos portais do MEC, bem como o endereço do e-mail: [gela2014@outlook.com](mailto:gela2014@outlook.com) e o da rede social da escola, Gela Ginásio.

O diretor relatou a trajetória de desempenho da Unidade Escolar desde a época em que ela começou a participar das avaliações externas que foi no período de 2005. Convém destacar que nessa época, apenas os alunos do 9º ano participavam dessas avaliações. Nesse sentido, os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP informam que em 2005 a instituição obteve como resultado a nota 3,0. Essa nota fez com que a meta estipulada para o ano de 2007 fosse 3,1 fato que foi conseguido. Para o ano de 2009 a meta era 3,2, porém a nota alcançada foi 3,5. Em 2011 a meta pretendida era de 3,5 e mais uma vez a escola superou, apresentando uma nota de 4,3, nota que se manteve no ano de 2013. Porém, em 2015, a meta ainda era 4,3, que, diferente dos anos anteriores, não foi alcançada, apresentando, nesse contexto, um desempenho de 3,8.

Em 2017 (ano de posse da atual gestão) a meta era a nota 4,5, entretanto, a nota alcançada foi de 5,4, sendo a maior nota da trajetória da Unidade Escolar e uma das maiores da Gerência Regional a qual é jurisdicionada, 18ª GRE. Em 2019, a meta prevista era de 4,5, e mais uma

vez foi superada, sendo, nessa época, 5,2. Desse modo, o gestor atribui a esse crescente nas notas, às estratégias utilizadas pela gestão, dentre as quais destacou as oficinas de acompanhamento pedagógico de Português e Matemática desenvolvidas especialmente para a preparação dos alunos para avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB. Acrescenta as capacitações específicas das quais os professores participaram semanalmente, através do Canal Educação no YouTube para aperfeiçoamento didático na abordagem dos itens trabalhados em tais oficinas. Diante disso, o coordenador pedagógico enfatizou como ocorria a dinâmica dos planejamentos da escola, ressaltando que assim que assumiram a gestão, a missão inicial foi atualizar o PPP da instituição de acordo com as novas demandas e objetivos. O profissional relatou que antes da pandemia os planejamentos aconteciam na semana pedagógica, que ocorre sempre no início dos semestres, porém diante do contexto atípico ao qual a sociedade está sendo submetida, os mesmos estão acontecendo mensalmente, de maneira virtual pelo *Google Meet*. Tendo apresentado a caracterização da instituição escolar e do objeto de investigação desta pesquisa, dar-se-á continuidade apresentando os estudiosos que embasaram este texto.

### **2 – Práticas de gestão a serviço do IDEB**

A sociedade espera um bom desempenho das escolas públicas e acredita que a gestão escolar pode contribuir para o progresso do ensino desenvolvido nessas instituições. Este estudo se insere na perspectiva de que as práticas de gestão estão intrinsecamente ligadas aos resultados demonstrados pelos alunos, apresentando teorias que versam sobre os tipos de gestão e destacando suas principais contribuições para as dinâmicas de ensino e aprendizagem. Apresentar-se-á breve percurso histórico da gestão escolar com concepções que embasaram essa função. Dar-se-á início com a explicação do termo “gestão”, que, geralmente, remete a ideia de administração. Tal ideia deve ser discutida com cautela para que não se confunda administração escolar com administração empresarial, haja vista que por muitos anos tais ideias se entrelaçavam.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Ao longo do século XX surgiram algumas concepções de gestão que corroboraram a afirmação supracitada. No estudo de Paula Crnkovic e Giovanna Piccirilli (2020), sobre administração escolar, é citado a concepção de Carneiro Leão, que em 1930 “estabelecia que a função do gestor era o de representante oficial do Estado” (SOUZA, 2006, p. 28, *apud* Crnkovic e Piccirilli, 2020, p. 87), um defensor da política educacional, fato que deixava nítido, devido ao contexto político-econômico da época, que as regras estabelecidas por ele deveriam ser obedecidas. Nessa perspectiva,

[...] o objetivo era alcançar a racionalidade, eficiência e, consequentemente, o máximo de produtividade. A produtividade escolar era a garantia de bons resultados incluindo as tarefas sociais da escola para suprir as demandas do desenvolvimento social e econômico do país (SOUZA, 2006, p. 28, *apud* CRNKOVIC; PICCIRILLI, 2020, p. 88).

Infere-se, mediante a essa concepção, que ocorria a centralização do poder nas mãos do diretor que, como representante do Estado na escola, era o responsável por todas as demandas que de lá emergissem. Por consequência disso, Paula Crnkovic e Giovanna Piccirilli (2020) destacam que existia uma relação nítida entre administração empresarial e administração escolar, haja vista que, nessa época, o que era elaborado para administração empresarial poderia ser estendido às organizações que não fossem lucrativas. Em oposição a essa concepção de administração empresarial ora estendida a educação, Anísio Teixeira (1968, *apud* CRNKOVIC; PICCIRILLI, 2020, p. 89) asseverava que:

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são, de certo modo, até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas inevitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas.



Percebe-se com base na observação de Anísio Teixeira, a emergência de novas nuances para concepção de gestão escolar. Ao contrapor os objetivos de cada tipo de administração, ele deixa claro que em educação o objetivo maior deve ser sempre o aluno, fato não observado na administração empresarial, na qual o alvo é, sobretudo, o produto material.

Após esse breve histórico dar-se-á continuidade apresentando a concepção de gestão adotada para este estudo.

### **2.1 – Gestão democrática**

Considerada um princípio orientador da escola pública brasileira, a gestão democrática foi definida como modelo inovador de gestão pela Constituição Federal de 1988 e ratificada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9.394/96 (BRASIL, 2021b).

Também denominado gestão participativa, esse modo de gerir parte do princípio de que [...] “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2012, p. 450). Para o estudioso, a presença atuante da comunidade escolar, através de intervenções nas decisões da organização da instituição, favorece os bons resultados. Infere-se, portanto, que a participação significa a intervenção dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) nas práticas de gestão da escola.

Em virtude disso, para que essa participação se efetive democraticamente, é necessário que toda comunidade escolar tenha a consciência dos serviços oferecidos pela escola, bem como, possam contribuir também para a democratização da gestão e para a elevação da qualidade do ensino, conforme afirma Vitor Paro (2000, p. 160):

[...] para a administração escolar ser verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão direta ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola. Em termos práticos, isso implica que a forma de administrar deverá abandonar seu tradicional modelo de concentração da autoridade nas mãos de uma só pessoa, o

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

diretor – que se constitui, assim, no responsável último por tudo o que acontece na unidade escolar –, evoluindo para formas coletivas que propiciem a distribuição da autoridade de maneira adequada a atingir os objetivos identificados com a transformação social.

Essa concepção de mudança na administração escolar objetiva a melhoria da educação, pois enfatiza o aspecto grupal na dinâmica de tomadas de decisões. Tal competência se constrói num processo coletivo, no qual tanto o crescimento individual, quanto o grupal é resultante da troca e da reflexão sobre as experiências e conhecimentos acumulados por todos.

A gestão democrática, em muitas oportunidades, é o redimensionar as estruturas de poder existentes no interior da instituição, socializando-a. A colaboração da comunidade escolar é indispensável nas decisões e nas ações a serem realizadas. Essa não é uma tarefa fácil. Mas o incentivo e o exercício continuado da prática democrática irão mostrar quão possível e útil é desenvolvê-la. Diante disso, este estudo discute a concepção de gestão democrática mesmo ciente de que sobre esse tipo de gestão ainda incidem muitas cobranças de resultados, que desconsideram a situação socioeconômica às quais o alunado da rede pública é submetido, pois se acredita que essa é a melhor perspectiva para se garantir o avanço e a evolução dos processos socioeducacionais brasileiros, como enfatiza Heloísa Lück (2009, p. 24), ao afirmar que a gestão escolar é o ato de:

[...] gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo.

Depreende-se da assertiva acima, que as atribuições do gestor escolar são muitas e que o trabalho em equipe constitui parte fundamental nesse enredo, haja visto que a comunidade escolar agindo como membro atuante da gestão favorecerá uma visão estratégica que culminará com ações interligadas e direcionadas para resolução dos problemas que possam ocorrer na escola.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Tratando-se de Gestão democrática, componente imprescindível é o Projeto Político-Pedagógico – PPP, tendo em vista que ambos se articulam com a intenção de garantir a efetivação de uma educação de qualidade para todos, considerando-se que esse é objetivo motriz das ações desenvolvidas nas escolas. Para Janete Azevedo (2007, p. 3), o PPP funciona como um importante instrumento para a construção da democracia na escola, pois articula-se com as práticas de participação social, que exige a participação ativa da comunidade escolar através de práticas que considerem e se adaptem às especificidades de cada escola e à sua cultura, manifestadas nos ritos e na consideração da origem dos mesmos, definido por Dilza Ribeiro (2014, p. 9) como:

[...] um planejamento em que estão definidos rumos e direções que o coletivo busca para si. Suas duas dimensões – a política e a pedagógica – relacionam a organização da escola como um todo com a organização da sala de aula. Dessa forma, o delineamento de uma ação intencional, com sentido de um compromisso assumido coletivamente, que dá à escola autonomia em explicitar sua própria identidade.

Desse modo, o PPP é concebido como uma proposta organizadora que favorece a autonomia da escola e fortalece o vínculo entre a instituição e a comunidade escolar, promovendo a criação da identidade de tal instituição, o compartilhamento dos objetivos almejados e das práticas de gestão, visando a descentralização do poder na busca da qualidade do ensino. José Carlos Libâneo, João Oliveira e Mirza Toschi (2012), ao refletirem sobre a relevância da gestão escolar na melhoria do ensino e da aprendizagem, destacam seis áreas de atuação que convergem para tal propósito: o planejamento e o projeto pedagógico-curricular, a organização e desenvolvimento do currículo, a organização e o desenvolvimento do ensino, as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógicas curriculares, o desenvolvimento profissional e a avaliação institucional. Os estudiosos ressaltam que gerir é planejar; portanto, essa prática é imprescindível ao Projeto Político Pedagógico (PPP), que como foi supracitado, é definido como documento que deve demonstrar pretensões da escola, precisamente

as intenções, os objetivos, as aspirações e os ideais da equipe escolar, tendo em vista um desenvolvimento de escolarização que alcance a todos os discentes. Em decorrência disso, eles enfatizam que a pergunta mais importante a ser respondida ao se planejar um Projeto Pedagógico-Curricular é: “o que se pode fazer, que medidas podem ser tomadas para que a escola melhore, para que favoreça uma aprendizagem mais eficaz e duradoura dos alunos?” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 358).

Diante do exposto, reitera-se que a gestão da escola deve buscar um ideal comum: fazer com que todos os alunos aprendam. Dessa maneira, as metas, os objetivos, os planos, a avaliação, tudo o que garante o desenvolvimento cognitivo e social do indivíduo deve estar presente no PPP, sendo esta uma forma de acompanhar os objetivos previstos.

Nessa perspectiva, Heloísa Lück (2009) corrobora a asserção de José Carlos Libâneo, João Oliveira e Mirza Toschi (2012) ao ressaltarem que o planejamento deve ser prática inerente as ações escolares, uma vez que sem ele, “elas tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação” (LÜCK, 2009, p. 32). Nesse sentido, depreende-se que para alcançar o objetivo específico do processo de ensino e aprendizagem, o planejamento precisa ser concebido como ação precursora das práticas a serem desenvolvidas em ambiente escolar.

Assim, é necessário compreender o planejamento como um processo contínuo, uma vez que nas dinâmicas educacionais, como em qualquer outra prática social, eventualidades podem acontecer requerendo algumas adequações, alguns ajustes e, portanto, um replanejamento para os planos que foram estabelecidos como metas.

Dessa forma, ao relacionar o desempenho demonstrado pelas escolas no que concerne aos resultados observados nas avaliações externas e as práticas de planejamento que precedem as ações desenvolvidas pela gestão escolar, pode-se entender que o mesmo se constitui também como um processo reflexivo, pois quem planeja, examina e analisa dados, comparando-os criteriosamente, coteja-os com “uma visão de conjunto, estuda limitações, dificuldades e identifica possibilidades de

superação das mesmas” (LÜCK, 2009, p. 35). Infere-se, portanto, que nesse processo de ação-reflexão, o planejamento se torna uma prática constante e imprescindível para as ações escolares que se pretendam fazer exitosas.

Ao ponderar sobre a temática que relaciona competência da gestão e os resultados obtidos, Fernando Abrucio (2010, p. 246) parte da hipótese de que o papel da gestão, em especial do diretor, faz diferença nos resultados da escola. Ele (2010, p. 246) observa que as instituições de ensino que demonstraram melhor desempenho evidenciaram quatro fatores:

- a)** qualidade do corpo de gestores, sobretudo do diretor;
- b)** a liderança com características empreendedora e de visão sistemática da gestão escolar;
- c)** a capacidade organizacional e
- d)** capacidade de dar importância e de utilizar as avaliações externas como parâmetro para escola.

Compreendendo a relação existente entre as avaliações externas e o parâmetro para a qualidade do ensino desenvolvido nas escolas, Fernando Abrucio (2010) compartilha o princípio de que a gestão tem papel relevante no êxito do processo de ensino e aprendizagem; por conta disso, deve planejar as ações e estratégias que favoreçam progressivamente a efetividade de metas educacionais, tais como, as dos exames nacionais que mensuram dados de ensino no IDEB.

Em decorrência disso, considera-se imprescindível que a gestão escolar implemente duas ações: o monitoramento e a avaliação dos resultados, que a despeito de ainda serem malvistas por alguns profissionais da educação, constituem-se como práticas salutares para o aperfeiçoamento das ações escolares desenvolvidas em prol do ensino significativo. Dessa forma, infere-se que tais ações devem estar estabelecidas nos planos e projetos escolares, de maneira que os objetivos, as ações e as metas idealizados sejam monitorados e avaliados.

Dadas essas práticas de monitoramento e a avaliação de desempenho, chega-se ao conceito de gestão de resultados educacionais, que é a questão que fomentou este estudo, pois o que se propõe aqui é

descobrir quais as ações desenvolvidas pela gestão que podem elevar a aprendizagem dos alunos e, por conseguinte, elevar o rendimento do desempenho das escolas.

Para concluir esta fundamentação, destaca-se a reflexão de Andréa Albuquerque, Tadeu Gonçalves e Karina Portal (2020, p. 28.476), sobre as práticas de gestão, asseverando que os principais instrumentos:

[...] de gestão escolar são: planejamento de objetivos, representado pelo Projeto Político Pedagógico (PPP); organização das pessoas e dos recursos para a viabilização dos objetivos pretendidos; execução com qualidade dos trabalhos planejados, com base nos recursos disponíveis; avaliação de todos os processos e atividades desenvolvidas; comunicação das atividades e dos resultados alcançados para a comunidade escolar; e formação continuada dos funcionários da escola, visando ao aperfeiçoamento profissional.

Compreende-se, desse modo, que as práticas de gestão devem ser essencialmente planejadas e documentadas no PPP da escola, organizadas, executadas e monitoradas com vistas sempre, na formação do aluno e no ensino de qualidade. Dado que, o ensino oferecido pelas escolas públicas brasileiras tem sido avaliado através das avaliações do SAEB, compete aos gestores escolares garantirem as condições que favoreçam o bom desempenho dos discentes nessas avaliações. Dito isto, passar-se-á a metodologia utilizada nesta pesquisa.

### **3 – Procedimentos metodológicos**

Compreender se existe relação direta entre as ações desenvolvidas pela gestão escolar do colégio Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida com a superação da meta estipulada para o IDEB 2019, constituiu o objetivo principal deste estudo. Com vistas a solucionar tal questionamento, uma vez que na literatura não existem muitos estudos sobre esse tema, utilizou-se o método qualitativo, pois se constatou que tal método se faz eficiente para analisar temas, cuja problemática ainda não foi amplamente discutida. Soma-se a isso a questão de que a pesquisa qualitativa se caracteriza mediante a interpretação de dados, que é a proposta deste texto. Em

consonância com Stella Bortoni-Ricardo (2008, p. 42) a pesquisa interpretativista não está interessada em descobrir leis universais por meio de generalizações estatísticas, mas sim em estudar com muitos detalhes uma situação específica para compará-la a outras situações. Nesse contexto foi selecionada para pesquisa a escola estadual Luiz Alves de Almeida, que representa uma instituição que supera metas estipuladas pelo IDEB. A escolha do tema se deu, dado sua relevância, pois entender como uma gestão pode contribuir para o bom desempenho discente nas avaliações externas, constitui tema significativo para educação brasileira que muito ainda tem a avançar para ser considerada uma educação de qualidade.

Esta escola estadual deste 2017 até 2019 vem conseguindo superar as metas estabelecidas pelo MEC. Nessa perspectiva, esta pesquisa se configura quanto ao procedimento como um estudo de caso, haja vista que busca um aprofundamento sobre um objeto em questão. O estudo de caso, se diferencia dos outros tipos de pesquisa qualitativa “por se constituir em descrição e análise intensivas do caso, proporcionando insights que podem ser tomados como hipóteses úteis para estruturar futuras pesquisas sobre o tema” (MERRIAM, 1998 *apud* DOURADO *et al*, 2005, p. 7).

Em virtude do exposto, classifica-se quanto aos objetivos como uma pesquisa explicativa, haja vista que busca explicar os fatos que corroboram os fenômenos. O estudo foi construído via entrevistas semiestruturadas que, devido ao momento pandêmico ao qual a população brasileira e mundial está sendo submetida, teve que ser realizada com poucos componentes, a saber, com o núcleo gestor: diretor, coordenador pedagógico e com os docentes dos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, que trabalharam nas turmas que fizeram a avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB (Conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao INEP realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho dos estudantes – INEP/MEC, 2003) em 2019 (BRASIL, 2021b). Assim, foram entrevistadas quatro pessoas. As perguntas que constituíram a entrevista tiveram como base um roteiro elaborado previamente com base nos objetivos da pesquisa. Elas discorreram sobre a formação acadêmica dos

entrevistados, uma vez que acredita-se que a graduação do gestor, bem como a de todos os envolvidos nos processos educativos se faz crucial para as atribuições que constituem as suas funções sociais; os anos trabalhados na escola, haja vista que se parte do princípio de que a rotatividade do gestor compromete o desempenho da escola; as ações desenvolvidas com vistas ao bom desempenho dos alunos nas avaliações externas, observando, principalmente, nos planejamentos e métodos de acompanhamento desenvolvidos na escola, bem como as percepções dos gestores acerca da relação entre as práticas de gestão e o bom desempenho dos alunos na avaliação do SAEB.

Com o propósito de preservar a identidade dos entrevistados, eles assinaram Termos de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE e foram referenciados de acordo com as funções que exercem na escola.

Também foi realizada uma visita à escola para conhecer sua estrutura e saber um pouco mais da história e da realidade da instituição.

Nesse contexto, a análise dos dados que virá no próximo tópico, ocorrerá na perspectiva de análise de conteúdos que de acordo com Bardin (2006) consiste em descrever o conteúdo adquirido em processo de comunicação, possibilitando, desse modo, a inferência de conhecimentos.

#### **4 – As práticas de gestão realizadas no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida**

Tendo em vista que esta pesquisa buscou averiguar a relação existente entre as práticas de gestão do colégio estadual Luiz Alves de Almeida e a superação das metas estipuladas para o IDEB em 2019, buscou-se observar como ocorreram o planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitaram a aprendizagem dos discentes, bem como, identificar no Projeto Político Pedagógico escolar as ações que foram planejadas e desenvolvidas que contribuíram para o bom desempenho dos alunos da escola e, finalmente, relacionar tais ações com os resultados obtidos no IDEB. Antes, porém, de iniciar a análise do *corpus* coletado, ressalta-se a compreensão que a gestão é constituída por diversos atores, como diretor, coordenador pedagógico, professores, demais



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

colaboradores da escola, alunos, pais ou responsáveis pelos alunos e toda a comunidade escolar. Entretanto, dado ao cenário pandêmico e tendo em vista que os dados foram coletados mediante realização de entrevistas, resolveu-se restringir a equipe gestora aos seguintes membros: diretor, coordenador, professor de Português e professor de Matemática. Os critérios para a seleção desses, deu-se em decorrência de que são os profissionais que estão envolvidos diretamente no desempenho observado nos resultados dos alunos, haja vista que, tais resultados, exitosos ou não, são utilizados para balizar o trabalho do diretor, do coordenador, como também dos docentes que ministram os componentes curriculares avaliados nas avaliações do SAEB, Língua Portuguesa e Matemática.

Os gestores representados nas pessoas do diretor e do coordenador solicitamente responderam aos questionamentos que foram feitos. Inicialmente lhes foi perguntado acerca da formação de ambos e há quanto tempo já trabalham nessas funções. O primeiro respondeu que é licenciado em Língua Inglesa; o segundo em Matemática e em Física; ambos exercem a função há quatro anos.

Nesse contexto, observa-se que os profissionais não apresentam formação específica na área da Pedagogia. Ressalta-se isso, uma vez que por ser uma escola estadual, observa-se que um dos critérios preestabelecidos para o exercício de tais cargos é a formação nessa área. No entanto, o coordenador possui pós-graduação em gestão e o diretor está concluindo especialização na mesma área. O que chamou atenção, porém, é que desde que iniciaram a trajetória na escola, eles conseguiram garantir os bons resultados demonstrados nas avaliações do SAEB que ocorreram desde o período que iniciou a gestão de ambos.

Esses mesmos questionamentos foram feitos aos docentes que trabalharam na época (2019) nos componentes de Língua Portuguesa – LP e Matemática – M. A professora de LP é licenciada em Letras-Português, atua na escola há 10 anos e o professor de M, licenciado em Matemática, já atua há 12 anos no Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida.

Depreende-se com os dados acima, que a formação acadêmica dos gestores e dos docentes do colégio Ginásio Estadual contribuíram para as

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

dinâmicas educacionais de planejamento, de organização e de monitoramento que precederam a realização da avaliação do SAEB, e que segundo Heloísa Lück (2009) são essenciais para uma gestão de resultados.

Assim, ao serem indagados sobre quais as ações desenvolvidas pela escola contribuíram para a superação da meta projetada do IDEB no ano de 2019, tanto a dupla gestora quanto os professores foram categóricos em ressaltar a contribuição da SEDUC:

Em 2019 foram usados simulados com questões direcionadas aos descritores, bem como aulas no contra turno que adicionaram mais tempo de aula concretizando ainda mais a aquisição do conhecimento. Aliado a isso contamos ainda com o Programa Novo Mais Educação que foi uma ferramenta importante no desenvolvimento das habilidades (DIRETOR, 2021).

Formações continuadas promovidas pela SEDUC, através do programa Mais Aprendizagem (todas as segundas), nas terças com a disciplina de Língua Portuguesa e Matemática, às quartas e quintas, com os professores das outras disciplinas, através das formações do programa chão da escola através do Canal Educação. Reforço escolar nos contraturnos nas turmas de 9º ano em Língua Portuguesa e Matemática com material próprio da SEDUC elaborado pelos professores da rede com itens de matriz do SAEB (COORDENADOR, 2021).

Incentivo da equipe gestora, reuniões com pais ou responsáveis, aplicação de simulados elaborados por mim quinzenalmente, resolução em sala de aula do caderno de atividades enviado pela SEDUC e bloco de atividades elaborado pela escola contemplando os 30 descritores (PROFESSOR DE MATEMÁTICA, 2021).

[...]as ações desenvolvidas pela escola que mais contribuíram para a superação da meta projetada do IDEB no ano de 2019 foram tentar principalmente estimular o hábito da leitura dos estudantes e outras práticas ligadas a interpretação de textos, tivemos aulas no contraturno ministrada por outro professor que não fosse o oficial, tentamos diagnosticar onde eles tinham mais dificuldades e procuramos sanar isso (PROFESSORA DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2021).

De acordo com as respostas do diretor e do coordenador, constatou-se que a Secretaria Estadual da Educação do Piauí – SEDUC, auxiliou constantemente nas atividades pedagógicas desenvolvidas na

época. Criou estratégias e subsidiou as ações escolares, capacitou os professores por meio de formação continuada e criou condições que ampliaram a permanência dos discentes na escola. Dessa forma, os bons resultados obtidos pela Unidade Escolar também devem ser atribuídos ao comprometimento social demonstrado pela SEDUC com ações integradas e desenvolvidas para ampliar a aprendizagem dos alunos.

Sobre tal tema, insere-se o estudo de Maria Bravo *et al* (2019) ao discutirem sobre o abandono, reprovação, reforço escolar: respostas de diretores ao questionário contextual da Prova Brasil, que citaram Freitas, Baruffi e Real (2011a, p. 18) em estudo que constatou que a estratégia de reforço escolar no contraturno foi um fator comum adotado pelas escolas que apresentaram melhor desempenho nas notas do IDEB nos anos de 2005 a 2009 nas escolas do Mato Grosso do Sul. Nesse cenário, percebe-se que tais ações são desenvolvidas em outros lugares como estratégias de otimização do processo de ensino e aprendizagem. Porém, de acordo com Maria Bravo *et al* (2019), muitas vezes a estratégia é barrada no fato das escolas não apresentarem infraestrutura que possibilite ampliação da permanência dos discentes na escola (contraturno). Esse fato corrobora, ainda mais, o empenho da SEDUC em promover essa ação, já que a entidade deu suporte ao Ginásio Estadual Luiz Alves de Almeida, através de uma ampla reforma, criando as condições necessárias para atender às necessidades decorrentes da ampliação do período dos alunos na escola.

Na fala entrevistados, observou-se a referência às formações continuadas ofertadas aos professores pela Secretaria de Educação. Sobre isso, Maria Fernandes e Rosane Zen (2021) apresentaram dados que endossam a necessidade e a relevância da formação continuada para o aperfeiçoamento da prática docente<sup>7</sup>. Esse fato converge para a conclusão de que a formação continuada já estabelecida como necessária pela LDB, constitui uma ação que contribui para os bons resultados almejados para

---

<sup>7</sup> As estudiosas constataram que em uma determinada escola onde se ofertou aos docentes um curso de extensão realizado pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, que apresentou como pauta os descritores da Prova Brasil em Língua Portuguesa, obteve melhor desempenho na nota estipulada pelo IDEB.

educação básica, portanto deve ser um investimento contínuo por parte do poder público que busca alavancar a educação de seu município.

A partir da fala dos docentes, pode-se inferir que a equipe gestora da escola elaborou e executou um trabalho minucioso, contínuo e em equipe, com foco na aprendizagem dos alunos não só para resultados da avaliação externa, mas também no esforço de contribuírem com a aprendizagem significativa como enfatiza a professora de LP sobre: “[...] estimular o hábito da leitura dos estudantes e outras práticas ligadas a interpretação de textos [...]”. Estimular a prática da leitura e dar condições para essa prática acontecer, como por exemplo, disponibilizar material didático apropriado, tempo de leitura na escola, rodas de conversa sobre as leituras feitas, além de propiciar o aperfeiçoamento dessa prática, favorece a ampliação do repertório linguístico e intelectual do aluno, levando-o a compreender e tornar mais significativas as práticas de linguagem que cercam seu cotidiano. Nesse contexto, percebe-se que há uma relação relevante entre os desempenhos dos alunos e o modo como os professores desenvolveram as estratégias de ensino e aprendizagem.

Analisando a fala do professor de Matemática, pode-se constatar a evidência da dedicação e compromisso dos profissionais (professores e gestores) com processo de ensino-aprendizagem, ao relatar sobre: “Incentivo da equipe gestora da escola, reuniões com pais ou responsáveis”. Esse fato remonta a assertiva de Fernando Abrucio (2010, p. 252), ao destacar que a complexidade da organização escolar afeta principalmente o diretor, pois uma de suas principais atribuições consiste em conciliar competências, como: conhecimentos específicos à Educação; o relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; a capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; e habilidades em gestão.

Depreende-se a partir dessa afirmação, o empenho da gestão em conscientizar os pais e, ou os responsáveis pelos alunos sobre a importância da participação deles no desenvolvimento educacional e conseqüentemente no desempenho observado nas avaliações internas ou externas às quais eles são submetidos. Desse modo, exercendo o princípio básico da gestão

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

escolar democrática que estabelece que a comunidade escolar deve fazer parte das decisões tomadas pela gestão da escola. Diante do que foi exposto, nota-se que trata de uma gestão que atua acreditando no potencial de seus profissionais. Percebe-se o perfil de comprometimento com aprendizagem desenvolvida na escola, organização e liderança com que se realizam as ações escolares, bem como a prática de monitoramento e condução dessas atividades.

Na sequência, outro questionamento buscou investigar se o PPP da escola possui objetivos claros acerca das metas a serem alcançadas no IDEB. Os entrevistados informaram que:

Originalmente não, mas como se trata de algo em constante construção, o mesmo está passando por reformulação que contempla essa área (DIRETOR, 2021).

O PPP está em fase de reformulação e serão incluídas atualização, tanto da BNCC, Currículo do Piauí e novas matrizes de avaliação SAEB (COORDENADOR, 2021).

Não tenho certeza (PROFESSOR DE MATEMÁTICA, 2021).

Não me lembro (PROFESSORA DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2021).

A partir das respostas da dupla gestora, pode-se inferir que na época não havia no PPP da escola nenhuma estratégia documentada que estabelecesse como objetivo da instituição, ações voltadas para a superação das metas do IDEB, apesar de, segundo o coordenador, este documento tenha sido atualizado assim que ele e o diretor assumiram a gestão. Esse fato deixa transparecer que o PPP não constitui uma ferramenta utilizada pela gestão da escola, podendo nem ser conhecido pelo restante da equipe escolar, fato que foi comprovado pela resposta do professor de Matemática: “Não tenho certeza” e da professora de LP: “Não me lembro”. Sobre essa pauta, Dulcinete Alvim (2020) assevera que as avaliações de larga escala devem ser consideradas para reformulações dos planejamentos escolares, bem como para referenciar as construções das propostas pedagógicas das unidades de ensino. Dessa maneira, tendo em vista que o PPP é o documento que direciona a aprendizagem que se pretende desenvolver na instituição escolar, deixando claro qual a tendência pedagógica que será

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

trabalhada pela instituição, o fato de ações desenvolvidas no intuito de “preparar” alunos para a realização das avaliações do SAEB, consiste em algo que precisa ser revisto imediatamente pelo núcleo gestor, que nesse aspecto está indo em desacordo com o que é estabelecido pela LDB em seu artigo 14, o qual estabelece que:

... sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e, por conseguinte, contra princípios da Gestão Democrática (BRASIL, 2021b).

A próxima indagação busca averiguar como ocorria o planejamento das ações desenvolvidas para as avaliações do SAEB. Vimos que:

O planejamento escolar pedagógico é feito de maneira ordinária, uma semana antes do início do ano letivo onde se apresenta planos e metas; e no meio do ano letivo onde está prevista a volta às aulas do meio do ano. Também é feito de maneira extraordinária onde houver necessidade de ajustes no plano, observando as particularidades do calendário, o que pode ocorrer de maneira não estipulada prevalecendo a necessidade de planejar (DIRETOR, 2021).

As ações de planejamento são realizadas mensalmente de forma virtual, contando com a participação da maioria dos professores e de representantes da comunidade escolar (COORDENADOR, 2021).

Os planejamentos acontecem o mais democrático possível, e que a tomada de decisões é influenciada pelo coletivo, todos os integrantes da comunidade escolar apresentam e votam as pautas (PROFESSORA DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2021).

[...] anteriormente antes do período da pandemia, era presencialmente com a participação dos professores e equipe gestora. A escola trabalha de maneira democrática participativa, ou seja, todos podemos sugerir ações voltadas para o ensino aprendizagem dos alunos (PROFESSOR DE MATEMÁTICA, 2021).

De acordo com a resposta do diretor, a prática de planejar as ações educacionais, constitui ações constantes no cotidiano da escola. Observe esse trecho no qual ele afirma que também “é feito de maneira extraordinária

onde houver necessidade de ajustes no plano, observando as particularidades do calendário, o que pode ocorrer de maneira não estipulada prevalecendo a necessidade de planejar”. Nessa mesma linha, o coordenador ressalta: “as ações de planejamento são realizadas mensalmente de forma virtual, contando com a participação da maioria dos professores”. Estes trechos evidenciam que as práticas exitosas são precedidas por planejamento que devem acontecer não só em momentos preestabelecidos no calendário escolar, mas também sempre que se fizer necessário. Tendo em vista que o desempenho dos alunos é de interesse não só da escola, mas também da comunidade escolar, a participação coletiva dos representantes dos diversos segmentos desta comunidade nos planejamentos, como foi ressaltado pelo coordenador no trecho: “[...] contando com a participação da maioria dos professores e de representantes da comunidade escolar”; pela professora, ao dizer: “[...] todos os integrantes da comunidade escolar apresentam e votam as pautas”, e pelo professor de Matemática: “a escola trabalha de maneira democrática participativa, ou seja, todos podemos sugerir ações voltadas para o ensino aprendizagem dos alunos”, demonstram o engajamento desses indivíduos no ensino desenvolvido na escola, favorecendo a gestão do conhecimento.

Evelyn Freitas (2019) esclarece que a aprendizagem contínua e o compartilhamento do conhecimento só serão efetivados, num contexto educacional em que todos os colaboradores e “discentes reconheçam sua função no empenho pelos resultados e metas apresentados pela gestão escolar, requerendo motivação, empenho e liderança da equipe gestora” (FREITAS, 2019, p. 30). Entende-se que o envolvimento da comunidade escolar é de suma importância para criação de uma cultura educacional, na qual todos compreendam o papel que possui na aprendizagem dos alunos.

O questionamento final busca saber se acreditam que existe relação entre prática da gestão e desempenho do aluno no SAEB. Responderam:

Acreditamos que as práticas de gestão estão diretamente ligadas com o sucesso do aluno, pois a gestão assume papel de liderança norteando e dando suporte para o êxito (DIRETOR, 2021).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O alinhamento de ações do núcleo gestor associado a uma assiduidade, pontualidade e espírito colaborativo com o grupo docente mostrou evolução significativa da aprendizagem ano após ano, ficando refletido nos resultados do SAEB de 2017 e 2019 (COORDENADOR, 2021).

Com certeza, se a gestão não criar as condições para a gente trabalhar, vai ficar difícil direcionar as aulas para as avaliações do SAEB. (PROFESSORA DE LÍNGUA PORTUGUESA, 2021).

Acredito que sim, pois eles facilitaram nosso trabalho com as capacitações, com a criação do reforço no contra turno (PROFESSOR DE MATEMÁTICA, 2021).

Ao analisar as respostas, observa-se que ambos, acreditam que os resultados se devem às ações que foram planejadas e executadas no período antes da avaliação do SAEB. No depoimento do diretor, foi enfático ao afirmar que “a gestão assume papel de liderança norteando e dando suporte para o êxito”. Sobre o assunto, Fernando Abrucio (2010) salienta que o tipo de liderança construída pelo diretor pode ser caracterizado de duas formas: com uma visão empreendedora da escola (não burocratizante) e uma sistêmica. Ele conclui que a visão do diretor, sendo articulada e sistêmica, possibilita os melhores resultados acadêmicos das escolas. Afirma ainda, que para que isso se realize, “além de melhor formação e atitude empreendedora, os diretores precisam descentralizar algumas funções, pois é impossível executar todas elas” (ABRUCIO, 2010, p. 256).

Observa-se que o diretor assume uma liderança empreendedora, haja vista que em nenhum momento ele relatou a dedicação em atividades consideradas burocráticas. Pelo contrário, ao analisar seu discurso é possível perceber que as ações são planejadas e executadas pela equipe escolar em consonância com os objetivos almejados e sem fazer referência a outras atividades que não sejam com vistas no aprendizado dos alunos. Percebe-se que o gestor concebe a liderança como inerente ao trabalho do gestor comprometido com o ensino de qualidade desenvolvido na escola.

O coordenador destacou as ações que segundo ele favoreceram a evolução do ensino ofertado na instituição: “o alinhamento de ações do núcleo gestor associado a assiduidade, pontualidade e espírito colaborativo com o grupo docente mostrou evolução significativa da aprendizagem”. Os



professores também endossaram, como se percebe na resposta da professora de LP: “com certeza, se a gestão não criar as condições para a gente trabalhar, vai ficar difícil direcionar as aulas para as avaliações do SAEB”; e na resposta do professor de Matemática: “eles facilitaram nosso trabalho com as capacitações, com a criação do reforço no contraturno”.

Infere-se a partir das respostas que os profissionais compartilham a ideia de que a gestão está intrinsecamente relacionada com o desempenho dos alunos nas avaliações do SAEB de 2017 e 2019.

### **Considerações finais**

A realização do estudo buscou averiguar a relação existente entre as práticas de gestão da escola Luiz Alves de Almeida e os bons resultados observados no sucesso de alunos que superaram metas preestabelecidas pelo IDEB para 2019. Esta pesquisa demonstrou que a hipótese levantada acerca dessa relação estava certa, pois, apesar de não ser o único fator considerado para o bom desempenho dos alunos, as ações praticadas pela gestão da escola foram de suma importância para o êxito dos discentes.

Em virtude das análises junto à equipe gestora, como também do objetivo geral estabelecido, pode-se elencar as ações mais corroborantes para os resultados obtidos na avaliação do SAEB 2019, contribuindo, desse modo, para inspiração e reflexão de outros profissionais, e por conseguinte, para a melhoria do ensino público, bem como para a elevação dos índices do IDEB. Tais ações foram: Planejamento coletivo e contínuo, organizado de acordo com as demandas prementes e com a participação da comunidade escolar; formação continuada ofertada aos docentes com temas específicos para o trabalho com os descritores do SAEB, realização de simulados, reforço escolar no contra turno e oficinas de leitura.

Observou-se que as ações supracitadas foram planejadas, organizadas, executadas e monitoradas pela equipe gestora, porém, não estavam documentadas no PPP da escola. Esse fato, permite inferir que, assim como na maioria das escolas brasileiras, esse documento, que apresenta a identidade e as metas almejadas pela escola, ainda é esquecido e desconhecido pelos integrantes da comunidade escolar.

Outro fato observado diz respeito à postura de liderança demonstrada pelo gestor (diretor) na execução das ações. O modo como ele desempenhou seu papel, ouvindo, respeitando e considerando os argumentos e ponderações dos representantes da comunidade escolar, demonstra que a liderança nada tem a ver com a centralização de poder, mas sim, com o saber ouvir para tomar as decisões de maneira compartilhada, como também delegar funções, descentralizando assim o poder de gestão. Agrega-se a isso, o fato de o processo de ensino e aprendizagem se sobrepor às tarefas burocráticas, como foi destacado nas análises ao constatar que o gestor apresenta uma visão empreendedora e sistêmica de gestão. Diante do exposto, pode-se concluir que as ações da gestão escolar voltadas para o aperfeiçoamento do aprendizado dos alunos foram cruciais para os resultados obtidos.

### Referências

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Gestão escolar e qualidade da educação**: um estudo sobre dez escolas paulistas. São Paulo: Revista Estudos & Pesquisas Educacionais, v. 1, n. 1, 2010, pp. 241-274.

ALBUQUERQUE, Andréa Souza de; GONÇALVES, Tadeu Oliver; PORTAL, Karina Nayara Rego. **Os resultados do IDEB e o trabalho da equipe gestora**: um estudo comparativo entre duas escolas da rede municipal de educação. Curitiba: Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 5, 2020, pp. 28.471- 28.486.

ALVIM, Dulcinete Castro Nunes. **Uma análise do IDEB em quatro escolas públicas do DF como subsídios para as ações da gestão democrática e a efetivação do projeto político pedagógico**. Brasília: Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Brasília, 2020.

AZEVEDO, Janete Maria Lima de. **O projeto político-pedagógico no contexto da gestão escolar**. Campinas: Revista Educação & Sociedade, n. 80, 2007, pp. 1-3.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

BORTONI-RICARDO, Stella Maris. **O professor pesquisador**: introdução à pesquisa qualitativa. São Paulo: Parábola, 2008.

BRASIL. **Censo escolar 2020**. Brasília: MEC, 2021(a).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

\_\_\_\_\_. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <<https://bit.ly/3weFT7r>> Acesso em: 27.mai.2021(b).

BRAVO, Maria Helena de Aguiar; MARTINS, Angela Maria; REAL, Giselle Cristina Martins Real; SANTOS JÚNIOR, José da Silva; SOUSA, Sandra Maria Zákia Lian. **Abandono, reprovação, reforço escolar:** respostas de diretores ao questionário contextual da Prova Brasil. Porto Alegre: RBPAE, v. 35, n. 1, 2019, pp. 249-268.

CRNKOVIC, Paula Manoel; PICCIRILLI, Giovanna Maria Recco. **Da administração centralizadora à gestão democrática:** os paradigmas da gestão escolar. São Carlos: Revista Cadernos da Pedagogia, v. 14, n. 27, 2020, pp. 85-96.

DOURADO, Debora; GOULART, Sueli; MARIZ, Luiz Alberto; RÉGIS, Helder Pontes. **O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações:** imprecisões e alternativas. Rio de Janeiro: Cadernos Ebape, v. 3, n. 3, 2005, pp. 1-14.

FERNANDES, Maria Cristina da Silveira Galan; ZEN, Rosane Toebe. **IDEB e currículo:** limites e contribuições da formação de professores. Maringá: Revista Notandum, ano 24, n. 55, 2021, pp. 151-174.

FREITAS, Evelyn Damasceno Silva de. **Práticas de gestão do conhecimento como variáveis intervenientes nos resultados do IDEB.** Maringá: Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento das Organizações do Centro Universitário de Maringá, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola:** objetivos e forma de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. Cascavel: Prefeitura de Cascavel, 2015.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **As áreas de atuação da organização e da gestão escolar para melhor aprendizagem dos alunos.** São Paulo: Cortez, 2012.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar:** Introdução Crítica. São Paulo: Cortez, 2000.

RIBEIRO, Dilza Oliveira. **Gestão democrática: Projeto Político Pedagógico.** Brasília: Trabalho de Conclusão de Curso da Especialização em Gestão Escolar da Universidade de Brasília, 2014.

# CAPÍTULO 15

## **Gestão de conhecimentos envolvendo metodologias ativas com alunado do 9º ano da U. E. Raimundo Araújo Prado**

**Layane Soares Barbosa Lemos Lima**

**Silas Figueredo da Silva**

**Damião Cosme de Carvalho Rocha**

**Orlando Maurício de Carvalho Berti**

### **Introdução**

Este texto refere-se às práticas de aprendizagem usando métodos ativos com estudantes, principalmente reflexionando sobre as Metodologias Ativas. Elas vêm sendo discutidas por diversos autores, na qual cada um dá sua contribuição, ajudando a enriquecer melhor o conhecimento sobre o assunto. Há décadas, diversos nomes, exemplificando John Dewey (1959), já realizava estudos pautados na necessidade de uma metodologia que pudesse colocar o alunado no centro da aprendizagem.

As Metodologias Ativas colocam o aluno como sendo o protagonista de seu conhecimento. O alunado da atualidade busca inovação na maneira de como ele precisa obter o aprendizado. As aulas tradicionais para esses alunos surtem cada vez menos efeito.

Mediante o exposto, buscamos então conhecer uma metodologia utilizada pelos professores para trabalhar os conteúdos e fazer que haja interesse por parte do alunado. Pois sabemos da dificuldade que os alunos estão tendo em manter seu ritmo de aprendizado, notadamente em períodos

pandêmicos. Devido a isso, os professores estão buscando envolver os alunos com uma metodologia que os coloca como centro do conhecimento.

O interesse pelo presente estudo surgiu da necessidade de conhecer um pouco mais sobre o tema em foco, como também pela oportunidade vivenciar, enquanto gestores, aulas com uso de metodologias ativas que estão sendo disponibilizadas na UERAP – Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado, escola pública municipal de Beneditinos.

Este estudo nos permite participar de todo esse processo educacional que estamos vivenciando desde o início da pandemia. Atualmente é possível perceber que nossas crianças e adolescentes estão cada vez mais envolvidas com as novas tecnologias digitais. A saber que tais meios trazem tamanha atratividade e demandam grande envolvimento e dedicação de nossos alunos no uso e acompanhamento desses novos meios de comunicação. Dessas observações surgiu a seguinte problemática: como desenvolver os processos de ensino aprendizagem dos alunos UERAP mediante atual cenário de pandemia e uso de tecnologias digitais?

Para estudar a problemática constituiu-se como objetivo principal: discutir sobre o desenvolvimento eficiente de habilidades, mediante a aplicação inovadora de metodologias ativas em sala de aula. Para dar conta deste objetivo abstraíram-se três objetivos específicos: apontar exemplo de metodologias ativas e práticas pedagógicas inovadoras que potencializam a aprendizagem de estudantes do 9º ano; mostrar que é possível alcançar melhores resultados de desempenho e envolvimento de adolescentes, se utilizando de métodos e técnicas pedagógicas que despertem o interesse dos alunos; e justificar o crescimento dos índices e desempenho escolar com uso de práticas pedagógicas inovadora.

A metodologia utilizada para construção deste artigo baseou-se em pesquisas de cunho documental, bibliográfica e do conhecimento vivenciado pela empiria e estudo de caso por parte dos autores do artigo.

Para dar maior fidelidade ao estudo em epígrafe ainda realizamos uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de questionário online via *Google Forms*, com professores do 9º ano. De todo o público pesquisado, oito docentes se sentiram dispostos a ajudar e a debater a temática. Suas

respectivas respostas que deram corpo para a análise de dados e completude das respostas ao problema de pesquisa e alcance dos objetivos. Para realizarmos este estudo recorreremos às teorias de diversos autores como: Elgion Loretto *et al* (2018), Fausto Camargo (2018), John Dewey (1958), Israel Brandão *et al* (2016), Patrícia Santos (2021), entre outros que muito contribuíram para a concepção do tema gerador.

Este texto é constituído de introdução, três partes, as considerações finais e referências. A parte inicial aborda um pouco do contexto histórico ao qual a escola está inserida, assim como sua importância para a educação dos beneditinenses. A segunda parte aborda o conceito e as discussões com os teóricos sobre a sala de aula invertida. A terceira parte traz a metodologia e a análise de dados da pesquisa colhida com os professores e as observações e intervenções dos gestores para que pudessem acontecer as Metodologias Ativas na escola em estudo. Encerra-se com as considerações abordando resultados da pesquisa que deram respostas aos objetivos propostos.

Com este trabalho procurou-se conhecer não apenas a base teórica enquanto parte fundamental para realização deste estudo, mas também enquanto gestores ver os alunos tendo a oportunidade de ser protagonista de seu aprendizado, como também poderem perceber os esforços dos professores em fazer acontecer para que tudo saia conforme o planejado.

### **1 – Conhecendo a Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado**

A Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado pertence a autarquia municipal. É mantida pela Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos, desde 2014. Segundo a SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS (2021) a escola localiza-se na rua 07 de Julho, 205, bairro Santa Cruz, com o código INEP: 22018670. Segundo Teresina Prado (2021) essa instituição de ensino foi fundada em 13 de fevereiro de 1982. O nome da escola foi dado em homenagem a Raimundo Araújo Prado, nascido em 08 de janeiro de 1924 e falecido em 07 de junho de 1975. O mesmo já foi vice-prefeito de Beneditinos. Depois tornou-se prefeito da cidade, entre as décadas de 1950 e 1960.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Apesar do pouco tempo de mandato, Raimundo Araújo Prado desenvolveu muitos projetos importantes para o município, dentre os quais a lei nº 116 de 20/03/1960, que institui a pensão à família do servidor público municipal, reforma da Biblioteca Municipal, empiçarramento da estrada que liga Beneditinos a Altos, atendimento domiciliar de médicos que eram trazidos de Teresina, construção da Barragem do riacho Taboquinha, entre outros (SANTOS, 2012, p. 58).

Inicialmente a unidade de ensino funcionava como escola estadual, respondendo à 18ª Gerência Regional de Ensino (GRE) da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí – Seduc, atendendo alunos de 1ª a 5ª série do Ensino Fundamental. Em 2014 a referida escola foi municipalizada, passando a ser administrada pela Prefeitura Municipal de Beneditinos aos cuidados da Semec, oferecendo Ensino Fundamental, de 6º ao 9º ano. Atualmente a escola conta com uma nota de IDEB de 6,1 (INEP, 2019). Em virtude da pandemia, as aulas estão sendo realizadas em regime especial de maneira remota com atividades síncronas, com aulas on-line e atendimento virtual ao aluno de maneira assíncrona, com vídeos gravados, atividades impressas e contatos via *Whatsapp*.

O corpo pedagógico da escola é composto por 20 professores efetivos, todos possuindo graduação; 18 têm pós-graduação e um é mestre. Administrativamente tem diretor, coordenadora, duas secretárias, dois agentes de portaria, duas auxiliares de serviços gerais. A escola atende à demanda de 282 alunos, do 6º ao 9º ano, sendo dez turmas distribuídas em duas salas de 6º ano, três salas de 7º ano, duas salas de 8º ano e três salas de 9º ano nos turnos matutino (de 7h às 11h30, com intervalo de 20 minutos) e vespertino (de 13h às 17h20, tendo intervalo de 10 minutos para o lanche).

Com relação à organização do tempo e espaço no contexto escolar, a maioria das atividades letivas eram até março de 2020 realizadas no espaço da sala de aula, onde prevalecia em sua maioria uma tendência tradicional. Porém alguns professores seguem vertentes contemporâneas com uso de metodologias dinâmicas e inovadoras. A partir do mês de abril de 2020 a escola passou a funcionar em regime especial de aulas remotas com atividades impressas e aulas on-line.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O público alvo dessa pesquisa é composto por adolescentes com faixa etária entre 14 e 15 anos de idade distribuídos em três turmas, sendo 9º Ano A e 9º Ano B, no turno da manhã, e 9º C, no turno da tarde.

Segundo Teresinha Prado (2021) todos alunos atendidos nessas turmas residem no município de Beneditinos, onde 70% dessas são moradores da zona urbana e o outros 30% da zona rural. Do total, cerca de 75% são filhos de lavradores, e outros 25% pertencem a famílias de comerciantes, empregados e funcionários públicos. Apesar do perfil de baixa renda, cerca de 80% do total de alunos possuem acesso à internet e conseguiram acompanhar aulas síncronas e assíncronas por meio de plataformas e aplicativos de mídias sociais. Os demais alunos foram contemplados com atividades impressas e roteiros de estudo.

Teresinha Prado (2021) também cita que a escola está construída sob imóvel municipal de 250m<sup>2</sup>, sendo o prédio principal com nove cômodos medindo em área total de 319m<sup>2</sup>, sendo quatro salas de 40m<sup>2</sup>, um pátio coberto, com 61m<sup>2</sup>, tendo ainda uma sala onde funciona diretoria e secretaria, um banheiro feminino (com divisão de três boxes), um banheiro masculino (com divisão de três boxes), ainda uma cantina, onde são preparados os alimentos da merenda escolar e também onde fica instalado o bebedouro. A escola dispõe ainda de uma estrutura anexa, com uma sala aberta de 30m<sup>2</sup>, uma sala fechada de 40m<sup>2</sup>, um depósito, um banheiro masculino e outro feminino. A escola ainda dispõe de uma quadra descoberta com 463m<sup>2</sup>. A instituição de ensino ainda não dispõe de refeitório. A cantina está instalada em um espaço pequeno e insuficiente às instalações necessárias. A quadra, por ser descoberta, não oferece uma estrutura cômoda e adequada para jogos e eventos. As salas são equipadas com ventiladores e climatizadores, todas são pequenas para a quantidade de alunos matriculados.

Destaca-se, por meio da própria experiência e vivência dos autores deste que a gestão atual da escola é realizada pelo então diretor Silas Figueiredo da Silva<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Professor da rede municipal de ensino desde outubro de 2015. O gestor é graduado em Ciências Biológicas e especialista em Bioquímica. O mesmo foi indicado ao cargo em janeiro de



O calendário escolar é unificado para toda rede municipal, com, no mínimo, 800 horas aulas anuais distribuídos em, no mínimo, 200 dias letivos, conforme preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 2021). A escola possui seu próprio currículo integrado distribuído por áreas e abrangendo os seguintes componentes: Língua Portuguesa, Redação, Artes, Educação Física, Língua Estrangeira – Inglês, Língua Estrangeira – Espanhol, Matemática, Ciências, Geografia, História e Ensino Religioso.

### **2 – As metodologias ativas**

Há uma tênue relação entre os processos de ensino e a aprendizagem. Até pouco tempo não havia uma preocupação como se ensinava, apenas apresentava-se o conteúdo dentro de uma linha tradicional. A partir das novas descobertas neurocientíficas, os caminhos da aprendizagem foram sendo iluminados e novas tendências foram surgindo, junto a novos métodos de ensino-aprendizagem mais eficientes.

O ser humano é complexo formado pelas dimensões física, social, psicológica, emocional e cultural. Formar um indivíduo dentro dessa complexidade também exige meios que o alcance em todas essas faces.

As metodologias ativas são, portanto, uma forma estratégica para alcançar esse objetivo, ainda que, a maneira como os indivíduos mantém suas relações sociais e estabelecem comunicação vem se modificando nos últimos anos. Isso nos faz pensar que a forma como o ensino acontece também deve acompanhar essa realidade metamórfica.

Devido a diversos fatores que têm impactado no aprendizado do aluno, surgiu a necessidade de uma forma diferenciada de ensinar, já que, percebe-se que o alunado do século XXI tem uma forma diferente de aprender. Neste século eles já nasceram tendo contato com diversos meios eletrônicos. Por isso a necessidade de uma metodologia diferenciada. Fausto Camargo (2018, p. 46) chama atenção para o conceito de

---

2019, pelo então prefeito municipal Jullyvan Mendes de Mesquita (PTB), pela portaria 008/2019 e renovado mandato em 2021 pela portaria 040/2021. A atual coordenadora Layane Soares Barbosa Lemos Lima, é professora da rede municipal de ensino desde fevereiro de 2016, graduada em Licenciatura Plena Pedagogia, especialista em Supervisão e Docência Escolar. Atualmente exerce a função de coordenadora da UERAP desde janeiro de 2019.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Metodologias Ativas, sendo que elas estão alicerçadas na autonomia e protagonismo do alunado. “Têm como foco o desenvolvimento de competências e habilidades, com base na aprendizagem colaborativa e na interdisciplinaridade” (CAMARGO, 2018, p. 46). Uma metodologia ativa é aquela que eleva o aluno ao protagonismo. É um tipo de metodologia que foge ao ensino tradicional expositivo e vem para transformar os estudantes de maneira passiva e ouvintes para ativos e pesquisadores do conhecimento, e o professor passa de um transmissor e detentor do conhecimento a um agente facilitador e orientador do processo.

Dentro dessa perspectiva o professor não tem o livro didático como único e suficiente aliado, mas usa meios estratégicos, onde o aluno torna-se agente principal e detentor do processo de aprendizagem. “Aprender é próprio do aluno: só ele aprende, e por si; portanto, a iniciativa lhe cabe. O professor é um guia, um diretor, pilota a embarcação, mas a energia propulsora deve partir dos que aprendem” (DEWEY, 1958, p. 43). O ensino centrado na transmissão mecânica de conhecimentos não caracteriza um processo eficiente de ensino-aprendizagem, como destacam Cenilza Santos e Sandra Soares (2011), visto que não atendem exigências e necessidades da realidade atual. É notório que há um acentuado desinteresse dos alunos, pois estes têm acessos a conteúdos atrativos e dinâmicos por meio do uso de equipamentos modernos e conexão da rede. Pesquisas da ciência cognitiva asseguram que para o aluno aprender de maneira eficiente é necessário fazer algo mais que apenas ouvir. O aprendizado ativo vai ao encontro da aprendizagem realmente centrada no aluno.

As metodologias ativas têm o potencial de despertar a curiosidade, à medida que os alunos se inserem na teorização e trazem elementos novos, ainda não considerados nas aulas ou na própria perspectiva do professor (BERBEL, 2011, p. 28).

Dessa forma é válido considerar uma nova perspectiva de ensino, onde métodos mais adequados são sempre bem-vindos. Patrícia Santos (2021, p. 21) diz que “para que os estudantes sejam proativos, propõe um desenvolvimento de atividade que envolvam situações problema”.

É notório que os estudantes aprendem diversas competências e também habilidades, conseqüentemente mais conhecimentos por meio de práticas participativas. Observa-se que a metodologia tradicional no topo da pirâmide se mostrou ineficiente, visto a necessidade atual dos estudantes. O professor precisa ser muito mais amplo, buscar encontrar as melhores metodologias para que seus alunos consigam aprender. Porém, nessa linha de aprendizagem, o estudante é protagonista, pois para aprender o aprendiz precisa ultrapassar diversas barreiras, em que ela é ativa e significativa, quando, como destacam Lilian Bacich e José Moran (2018, p. 37-38):

[...] avançamos em espiral, de níveis mais simples para mais complexos de conhecimento e competência em todas as dimensões da vida. Esses avanços realizam-se por diversas trilhas com movimentos, tempos e desenhos diferentes, que se integram como mosaicos dinâmicos, com diversas ênfases, cores e sínteses, fruto das interações pessoais, sociais e culturais em que estamos inseridos.

Nessa perspectiva, a aprendizagem inicia desde o nascimento e vai sendo aprimorada ao longo da vida, em uma escala de níveis de dificuldades, que é justamente construída através dos novos conhecimentos ou enriquecendo o já conhecido, através de habilidades, atitudes, da experiência adquirida ou até mesmo de uma maneira de aprender ativamente. Para isso o aprendiz precisa de diversas estratégias de aprendizagem ativas.

### **2.1 – A Metodologia da Sala de Aula Invertida**

Existem diversas estratégias para manter o aluno ativo em seu aprendizado. As Metodologias Ativas, como já foi comentado no decorrer desse texto, são estratégias de ensino onde o estudante passa ser o centro do aprendizado. Nesse sentido, a aprendizagem pode ocorrer de forma híbrida, frequente, interativa e positiva; porém o professor não será diminuindo em seus afazeres pedagógicos, pois ele precisará pesquisar, orientar e direcionar os alunos para determinados conhecimentos e nessa busca incessante de que o aluno realmente consiga aprender. Os

professores recorrem a algumas estratégias. Elencamos duas metodologias aos quais são muitos utilizados nas escolas ou em diversos ambientes. Uma Metodologia Ativa superinteressante e que vêm sendo utilizada muito principalmente nesse tempo pandêmico ao qual se encontra o mundo atualmente é a SALA DE AULA INVERTIDA.

O termo “invertida” vem da inversão do que ocorre na metodologia tradicional da aula expositiva, em que os alunos têm contato com o conteúdo por meio da exposição feita pelo professor. Nota-se que é uma maneira totalmente diferente de aprender, visto que ela foge totalmente do tradicional. Devido ao exposto acima, podemos perceber que essa metodologia deixa o aluno protagonista de seu ensino, devido ele já trazer suas indagações de casa para questionar com o professor. Segundo Jonathan Bergmann (2018), um dos criadores da Metodologia de Sala de Aula Invertida, desde que adotaram esse modelo de aprendizagem, o papel enquanto professor mudou, pois passaram então quase toda a aula caminhando pela sala e atendendo os estudantes com mais dificuldades.

### **3 – Análise e discussão dos dados**

Em 2019 a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos realizou de forma on-line a formação do currículo do Piauí. Na oportunidade foram abordados diversos meios de Metodologias Ativas. Em janeiro de 2020 ocorreu nova formação presencial, realizada com a temática das Metodologias Ativas. Discutiu-se: Sala de aula invertida, rotação por estações, gamificação, dentre outras. Naquela oportunidade a equipe de gestão da Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado (UERAP), participou como mediadora da formação. A experiência fomentou ideia de implantação das novas metodologias nos processos de ensino e aprendizagem na escola, pois essa nova perspectiva de ensino mostrou-se viável para uso com alunos de Ensino Fundamental anos finais. As formações continuaram no chão da escola. De imediato alguns professores abraçaram a causa, enquanto os demais permaneceram no sistema tradicional de aulas.

Com o surgimento repentino da pandemia da COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, em março de 2020, a Unidade Escolar Raimundo

Araújo Prado, junto às demais escolas da rede municipal e estadual, como medida preventiva a disseminação do vírus, tiveram as aulas presenciais suspensas. Essa medida urgente e desprogramada trouxe consequências graves à educação, especialmente no que se refere a descontinuidade do processo de ensino aprendizagem. O alunado, já acostumado a metodologias tradicionais, onde o professor é parte central, agora precisava inferir novos conhecimentos, por meio de métodos diversificados, onde o professor nem sempre estava presente. Um dos maiores desafios diante a essa nova realidade foi fazer com que os alunos alcancem novas habilidades e competências sem as costumeiras aulas expositivas.

Diante disso a metodologia da sala de aula invertida surgiu como uma nova perspectiva de aprendizagem. Somado a isso, a comprovada expansão do uso social de novas tecnologias digitais da Informação e Comunicação (TDIC) pela comunidade escolar da UERAP se apresenta como importante aliado para a implantação do método, que por sua vez mostra-se capaz de despertar nos alunos uma maior participação no seu processo de aprendizagem, fazendo-os perceber da necessidade de se responsabilizarem ainda mais pelo seu desenvolvimento educacional, como próprio bem destacam Lilian Bacichi e José Moran (2018).

Percebe-se que a prática inovadora da sala de aula invertida, trouxe benefícios no processo de aprendizagem dos alunos do 9º ano da unidade escolar Raimundo Araújo Prado, pois colocou-os em uma posição onde os mesmos precisam buscar uma compreensão para resolver questões mais complexas que antes, esperava-se que apenas o professor pudesse solucionar. O comodismo do alunado era resultado de uma prática viciosa, onde o professor em sala de aula ao apresentar um questionamento de solução mais complexa seria o único capaz de resolver ou responder, enquanto o aluno apenas acompanhava como resolver o questionamento e só depois fosse capaz de desenvolver uma problematização semelhante.

No entanto, isso não dava ao aluno a competência para desenvolver qualquer outra problematização que fugisse daquilo que o professor já havia demonstrado. Com a aplicação do método da sala de aula invertida, os alunos passaram a ser desafiados, dessa maneira tornam-se

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

habilitados a buscar soluções para as problematizações mesmo antes do professor apresentá-las.

Para que o método fosse incorporado na escola, primeiro foram realizadas reuniões escalonadas com pais e responsáveis, durante fevereiro de 2021. Foi colocado aos mesmos que os novos meios de ensino haviam sido mudados e agora os alunos passariam a percorrer caminhos diferentes para alcançar novos conhecimentos mediante a nova realidade. Nessa oportunidade foi exposto o método, sem conceituação ou aprofundamentos, mas, apenas tratando do que realmente precisavam entender que é a forma como os alunos passariam a adquirir seus aprendizados, tendo os mesmos que levar um roteiro de estudo de todos componentes do currículo para casa, com indicação de páginas do livro ou outras fontes de pesquisa, como sites, vídeos, textos anexos, e junto ao roteiro uma lista de atividades objetivas e subjetivas para a devida resolução.

Seguindo cronograma disponibilizado pela Secretaria de Educação Municipal de Beneditinos, os alunos tinham dois dias para receber os roteiros na escola, juntamente com suas atividades e mais uma semana para estudarem e responderem; ainda mais duas semanas onde o professor fez os aprofundamentos, comentários e tirou dúvidas via aulas on-line, telefone, ou ainda em plantões presenciais na escola. Essa última nunca foi realizada devido ao agravamento dos casos de COVID-19 no município.

Apesar de todos professores e turmas da escola participarem da experiência, as turmas de 9º Ano foram escolhidas para esse estudo, por serem considerados alunos mais independentes e ainda porque é possível fazer uma melhor comparação avaliativa dessas turmas com anos anteriores, já que são a última etapa de ensino oferecida em nossa escola.

A utilização de Metodologias Ativas tem sido uma bandeira defendida nas formações continuadas da Semec e equipe gestora da UERAP, além das formações a equipe gestora UERAP oferece constante suporte aos professores, especialmente aqueles que apresentam maiores dificuldades para utilização do método, ou mesmo das tecnologias da informação e comunicação, quando são realizados treinamentos individuais para uso de plataformas digitais de comunicação, junto a isso outras ações

são desenvolvidas pela gestão escolar UERAP, visando alcançar resultados satisfatórios. Mensalmente são realizadas pesquisas de opinião sobre novos métodos utilizados, além de pesquisas com pais e responsáveis sobre os resultados de aprendizagem, sobre como consideram a progressão de aprendizagem dos filhos pelo novo método de aulas remotas.

Apesar dos pontos positivos colocados sobre a utilização das metodologias ativas, em especial da sala de aula invertida, é preciso esclarecer que a referida é uma alternativa pedagógica que surgiu diante ao novo cenário de pandemia da COVID-19. Sua eficácia depende de um trabalho conjunto entre pais e escola, já que para sua eficácia exige um constante monitoramento por parte dos pais e responsáveis, visto que os alunos realizam seus roteiros de estudo fora das dependências escolares e sem o monitoramento dos professores e equipe pedagógica. Portanto, é importante salientar que o acompanhamento é imprescindível para que a metodologia funcione, pois na falta desse elemento, percebe-se que muitos alunos acabam negligenciando uma rotina de estudo, o que também prova que a presença pedagógica ainda é crucial para que o educando alcance seu desenvolvimento pleno, é o que reflete Maria Santos (2016).

O estudo realizado para apresentação deste trabalho, utilizou dados qualitativos, pois sua mensuração e resultados deve-se a interpretação subjetiva dos participantes da pesquisa. Ela constitui-se em importante instrumento para a construção do conhecimento, uma vez que através dela tem-se a possibilidade de conhecimento de um assunto. Ela é indispensável para a realização de um trabalho que pretende demonstrar um resultado. Os dados foram coletados por meio de formulário on-line, produzido no *Google Forms* e enviado *via Whatsapp* a todos professores das três turmas de 9º ano da Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado.

No total de nove professores, todos efetivos, destes oito responderam o questionário, que possui 12 perguntas. O mesmo foi dividido em duas partes, sendo as cinco primeiras perguntas direcionadas a investigação de formação profissional, sexo, endereço, área de atuação e tempo de serviço na escola estudada. A partir da sexta pergunta foi-se trabalhado uma investigação propriamente das metodologias ativas com

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

foco na sala de aula invertida, a saber o grau de conhecimento dos professores sobre tais metodologias, qual a visão dos mesmos sobre os efeitos dessas metodologias no processo de aprendizagem dos alunos UERAP, qual o grau de envolvimento dos alunos diante a utilização da metodologia ativa, dificuldades encontradas e se pretendem continuar utilizando essa metodologia, mesmo com a retomada das aulas presenciais e ainda sugestões para fortalecimento da gestão UERAP.

Através das respostas obtidas, 12,5% dos professores afirmaram ter mestrado; 12,5% era especializando; 62,5% tem especialização completa; outros 12,5% apenas com graduação da área. Percebe-se que ainda temos professores somente com a graduação e número muito baixo de mestres. As informações coletadas foram analisadas a partir da inferência de gráficos e tabelas, já traçadas pelo próprio aplicativo do *Google Forms*. A partir da categorização dos dados organizados e fornecidos pelo coletor do App é possível compreender a percepção dos professores do 9º Ano da UERAP, sobre o uso da metodologia ativa da sala de aula invertida. Os dados também mostram que 62,5% dos professores são do sexo masculino e 37,5% do sexo feminino. Metade dos professores pesquisados residem na zona urbana de Beneditinos, a outra metade reside em cidades vizinhas.

Quando perguntados há quanto tempo atuam como professores na UERAP, verificamos que 12,5% trabalha a menos de três anos; outros 12,5% de quatro a seis anos; 25% de entre sete e nove anos; 25% de entre dez e vinte anos e 25% de atua há mais de duas décadas.

Quando questionados sobre conhecimento prévio das metodologias ativas: 62,5% afirmaram que já conhecem bem as metodologias ativas e utilizam bastante em suas práticas pedagógicas, enquanto outros 37,5% afirmam que conhecem pouco, porém já se utilizam das mesmas. Podemos perceber que a maioria dos professores assume uma concepção e o compromisso de colocar em ação um processo de ensino-aprendizagem, sem se omitir em oferecer nesse novo modelo de ensino, situações que promovam a construção do conhecimento.

Na visão dos pesquisados para saber o quanto as metodologias ativas têm contribuído para efetivo aprendizado dos alunos, em escala de 0



a 5, obtivemos o seguinte resultado: 50% dos professores deram nota 5; 25% deram nota 4; outros 25% nota 3. Através dessa indagação podemos dizer que as metodologias ativas na visão dos professores estão sendo primordial para que haja aprendizado, pois através dessa escala também se nota que os entrevistados deram as melhores numerações.

Ao serem indagados a darem sua opinião sobre a metodologia da sala de aula invertida, atualmente aplicada na UERAP, que consiste no aluno receber roteiro de estudo e atividades propostas, conduz seu aprendizado de forma autônoma, pesquisando e desenvolvendo atividades, os professores contribuíram com a pesquisa da seguinte forma: 37,5% afirmam que o método da sala de aula invertida é eficaz apenas para uso neste período de aula remota, enquanto 62,5% afirmam que o método se mostra sempre eficaz, pois os alunos se tornam competentes para desenvolver questionamento de forma autônoma.

Quando questionados sobre o envolvimento dos alunos nos processos de ensino, 75% dos professores afirmam que os alunos se envolvem bem mais com o novo método, enquanto 25% acham que os alunos não se interessam em buscar novos conhecimentos. Percebemos que a maioria dos professores acreditam nesse novo modelo de ensino. Segundo Santos (2021), nesse processo de inovação se faz necessário que professores e alunos estejam abertos para aprenderem juntos e se entenderem como parceiros no processo educacional.

Ao perguntar qual a principal dificuldade enfrentada pelos professores no desenvolvimento da metodologia da sala de aula invertida, metade aponta falta de recursos e equipamentos; 12,5% internet de má qualidade; 12,5% falta de domínio com novas tecnologias; 25% apontam como causa a resistência de pais e responsáveis. Para Santos (2021 p. 41) “O avanço contínuo das tecnologias e a ampliação do acesso à internet, alteram para sempre possibilidades que temos para adquirir conhecimentos”.

As Metodologias Ativas passaram a ser grandes aliadas da maioria dos professores para conseguirem desenvolver juntamente com seus alunos um novo método de aula, método esse muito interessante que deixa o aluno motivado a estar inserido no seu processo de aprendizagem.

### Considerações finais

Essa pesquisa, ao mesmo tempo em que nos permitiu aprofundar conhecimento sobre as Metodologias Ativas, também nos levou a conhecer um pouco mais sobre a escola em que trabalhamos, assim como conhecermos a história do homenageado Raimundo Araújo Prado, compreendendo o quão importante ele foi para a cidade de Beneditinos.

Além do mais possibilitou confirmar nossa indagação feita ainda no projeto de pesquisa. Podemos dizer que obtivemos êxito em nossa pesquisa pelo fato de já existir uma experiência na escola com a sala de aula invertida. Desta forma, a pesquisa realizada demonstrou que a gestão, juntamente com os professores da escola em estudo, está sempre em conexão para oportunizar o conhecimento ao nosso alunado, mesmo nessa crise sanitária que se encontra nosso país. Os professores estão se utilizando da metodologia da sala de aula invertida para garantir que ele possa se reinventar e ter a oportunidade de descobrir que nossos alunos podem e devem ser protagonistas de sua aprendizagem.

Percebemos que novos olhares, novos caminhos estão sendo percorridos para que a aprendizagem ocorra nesse momento difícil que estamos enfrentando, mas que ocorra com qualidade e compromisso.

Sabemos que a metodologia da sala de aula invertida ainda não possui uma aplicação em larga escala nas escolas, apesar de ser um método já muito conhecido, porém pouco utilizado por gestores, professores e alunos. Percebemos que alguns professores têm “medo do novo”. Mas é notório que depois que passam a se utilizar desses novos métodos, percebem como é possível conquistar a atenção do alunado com muito mais sucesso. Fica apontado que há uma concordância entre os professores sobre o reconhecimento de que existe uma nova proposta de mudança de ensino-aprendizagem, para um novo modelo centrado no aluno e percebe-se que as reflexões realizadas já conseguem mobilizar os professores para uma nova forma de ensinar, assim como também perceber o quão importante é a construção ou reconstrução de novos caminhos com muita responsabilidade, competência, atitude e dedicação para nesse momento dar continuidade ao exercício da cidadania na formação do educando.

Um fato interessante nesta pesquisa foi que todos os professores, mesmo alguns conhecendo pouco as Metodologias Ativas, já se utilizaram da mesma. Percebe-se que a aplicação correta e monitorada da metodologia da sala de aula invertida, surge de forma satisfatória como solução paliativa a realidade atual e em resposta a nossa problemática, já que tivemos, na avaliação de nossos professores, como um dos meios mais viáveis para o atual contexto de pandemia e cultura digital dos nossos alunos. Pois, diante a pesquisa, metade dos entrevistados são categóricos em afirmar que o uso da sala de invertida vem se mostrando eficaz, já que os alunos passam a ter competência para desenvolver suas atividades de forma independente.

Em virtude dos fatos mencionados, pode-se ainda afirmar que a maioria dos professores já reconhecem sua importância diante o novo contexto social e cultural desse novo método, para conduzir o desenvolvimento de habilidades e competências dos componentes curriculares diante uma autêntica participação do aluno dentro do processo de ensino aprendizagem.

Este texto é de grande relevância para a sociedade beneditinense, pois com base nos resultados obtidos é possível conhecer o trabalho que está sendo realizado durante esse período pandêmico na UERAP, e como está sendo conduzida às aulas, além de entender como funciona as metodologias ativas, de forma que podemos afirmar que tais metodologias estão sendo cada vez mais aceitas e utilizadas, apesar de uma leve resistência, podemos afirmar que elas vem trazendo efeitos positivos para o processo de ensino aprendizagem.

### Referências

BACICHI, Lillian; MORAN, José. **Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018.

BERBEL, Neusi Aparecida Navas. **As Metodologias ativas e a promoção da autonomia de estudantes**. São Paulo: Semina, v. 1, n. 32, 2011, pp. 25-40.

BERGMANN, Jonathan. **Sala de aula invertida: uma metodologia ativa de aprendizagem**. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

BRANDÃO, Israel Rocha; PAIVA, Marlla Rúbya Ferreira; PARENTE, José Reginaldo Feijão; QUEIROZ, Ana Helena Bomfim. **Metodologias ativas de ensino aprendizagem**: Revisão integrativa. Sobral: Sanare, v. 15 n. 2, 2016, pp.145-153.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 07.jun.2021.

CAMARGO, Fausto. **A sala de aula inovadora**: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Porto Alegre: Penso, 2018.

DEWEY, John. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo, uma reexposição. São Paulo: Editora Nacional, 1958.

INEP. **Nota Técnica: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB**. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em 04.jun.2021.

LORETTO, Elgion Lucio da Silva; LOVATO, Fabricio Luís; MICHELOTTI, Ângela; SILVA, Cristiane Brandão. **Metodologias ativas de aprendizagem**: uma breve revisão. Canoas: Revista Acta Scientiae, v. 20, n. 2, 2018, pp. 157-171.

PRADO, Teresinha Araújo. **Entrevista sobre histórico de Raimundo Araújo Prado**. Concedida a Layane Soares e Silas Figueredo em 28 de maio de 2021, via ligação telefônica.

SANTOS, Francineide da Costa. **Construindo e reconstruindo memórias**. Beneditinos. Editora Halley. 2012.

SANTOS, Maria de Fátima. **Pedagogia da presença**: uma estratégia para o sucesso escolar. João Pessoa: Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações da UFPB – Universidade Federal da Paraíba, 2016.

SANTOS, Patrícia Vieira (org.). **Metodologias Ativas**: modismo ou inovação? Quirinópolis: IGM, 2021.

SANTOS, Cenilza Pereira; SOARES, Sandra Regina. **Aprendizagem e relação professor-aluno na universidade**: duas faces da mesma moeda. São Paulo: Revista Estudos de Avaliação em Educação, v. 22, n. 49, 2011, pp. 353-370.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Projeto Político Pedagógico da Escola Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado**. Beneditinos: Escola Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado, 2011.

# CAPÍTULO 16

## Reflexões acerca da gestão escolar e suas articulações com os resultados do IDEB: percepções da comunidade escolar

Leonardo Gomes de Sousa  
Antônia Alves Pereira Silva

### Introdução

Na educação a gestão escolar exerce papel fundamental no processo de aquisição do conhecimento. Tem como função atuar com liderança traçando metas para efetivação do plano educacional. A educação é considerada pilar importante na construção do ser e através dela o estudante torna-se capaz de situar-se na sociedade com competência, esmero e polidez. Atualmente as gestões escolares estão constantemente buscando nortear seus trabalhos em função das avaliações externas por considerar que esta seja parâmetro para educação de qualidade.

Entender os mecanismos atinentes a essas avaliações externas, bem como estabelecer a relação com a gestão e toda a comunidade escolar identificando pontos de relevância e reflexões acerca dessa relação, faz-se necessário à medida que estas mesmas avaliações são amplamente defendidas como política educacional indicadora de qualidade da educação e servem como objeto de estudo mesmo causando turbulências devido ao ranqueamento involuntário que o IDEB provoca.

Este texto busca, através de uma pesquisa qualitativa, levantar informações e dados acerca da relação entre resultado das avaliações

externas e a gestão escolar. Para tanto se elaborou um questionário semiestruturado para aplicação entre profissionais de escolas da cidade de Beneditinos que passaram ultimamente por avaliações externas e obtiveram bons resultados conforme parâmetro avaliativo.

Em face aos índices de IDEB apresentados pela educação beneditinense surgem reflexões acerca da, suposta, percepção de qualidade de educação bem como sua correlação com fatores que levam a esses resultados. Nesse sentido surgiu a questão de pesquisa: quais fatores têm tido maior influência na determinação dos bons índices obtidos nas avaliações externas pelas escolas de Beneditinos?

Como objetivo geral definimos conhecer a percepção de gestores e professores acerca dos fatores que influenciam para os resultados do IDEB nas escolas de Beneditinos. Os objetivos específicos foram: conhecer a visão de gestores e professores acerca das avaliações externas e seu sentido de qualidade; refletir sobre o papel da gestão escolar e sua relação com os resultados obtidos nas avaliações externas. Desse modo objetivamos produzir dados, fomentados por meio de pesquisa, que possam clarificar aspectos que interligam a atuação da gestão escolar em detrimento da apropriação do IDEB e conhecer mais acerca da educação beneditinense.

Esse estudo possui relevância no âmbito local, pois pode servir de base para estudos futuros, bem como ferramenta para coleta de dados e ainda corroborar com outras pesquisas sobre a temática, mas não se pode dizer que é irrelevante no contexto regional e, quiçá, nacional por focar em um processo de avaliação externa que é amplo e envolve as gestões escolares quase que em sua totalidade nacional. Escolas e alunos esses que, guardadas algumas proporções e especificidades, são bastante parecidas tanto na estrutura administrativa quanto no processo de ensino.

Tentar desmistificar alguns fatos e ainda levar a reflexões acerca das percepções sobre o tema requer organização nas ideias. Este trabalho está organizado em cinco partes principais. Na primeira parte temos a introdução que esmiúça o trabalho como um todo esclarecendo acerca do estudo. Na segunda parte encontramos o referencial teórico que subsidia os ideais da pesquisa. Na terceira parte encontra-se a metodologia que expõe a

maneira que o trabalho foi executado. Na quarta parte encontramos a análise dos dados coletados. Logo após encontramos a quinta parte na qual as conclusões acerca da pesquisa são apresentadas.

### 1 – Referencial Teórico

O referencial teórico foi estruturado em quatro tópicos: educação; gestão escolar; educação de qualidade; processos de avaliação externa.

#### 1.1 – Educação

A educação, de maneira geral, é importante na formação do ser humano para que o mesmo não fique atrelado a conhecimentos parcos e nem tampouco marginalizado da sociedade. Heloísa Lück (2009, p. 94) afirma que o objetivo da escola é providenciar que “os alunos aprendam e tenham a oportunidade de desenvolver o seu potencial e as habilidades necessárias para que possam participar ativamente dos contextos sociais de que fazem parte”. É na educação escolar que o ser humano se apoia para efetivamente passar a deter conhecimento adquirido, noções de cidadania, enquadrando-se nos perfis sociais e preparando-se para vida.

Carlos Brandão (2007, p. 7) diz que vivemos em tempos que:

ninguém escapa da educação. Em casa, na rua, na igreja ou na escola, de um modo ou de muitos todos nós envolvemos pedaços da vida com ela: para aprender, para ensinar, para saber, para fazer, para ser ou para conviver, todos os dias misturamos a vida com a educação.

A educação escolar tem como uma de suas características básicas a transmissão do conhecimento por um agente que recebe da sociedade essa tarefa, no caso o professor, para um outro agente que necessita apropriar-se de desses conhecimentos, aluno. José Carlos Libâneo (2007, p. 15) diz que: “crianças e jovens estão na escola para adquirir competências para a vida adulta, como ler e escrever, contar, etc.”. Nesse sentido, acontece então, no ambiente escolar, a transmissão e produção do conhecimento. Para Suelídia Calaça, Taiane Santos e Tays Santos (2016, p. 2): “os professores são responsáveis parcialmente, pela projeção de

caminhos a serem contornados em sala de aula, pois o professor deve pensar nas condições necessárias para alcançar as metas estipuladas”. Seguindo essa visão, a partir do momento em que os alunos frequentam a escola, espera-se que os mesmos expandam suas capacidades intelectuais.

Luiz Dourado e João Oliveira (2009, p. 3) situam a escola como “espaço institucional de produção e de disseminação, de modo sistemático, do saber historicamente produzido pela humanidade”. De acordo com Suelídia Calaça, Taiane Santos e Tays Santos (2016, p. 1) “o âmbito educacional envolve comprometimento social, viabilizando os meios pelos quais os indivíduos poderão criar e recriar” os conhecimentos de acordo com a criatividade que os mesmos detêm. As autoras (2016, p. 10) ainda afirmam que a integração do aluno na sala de aula é o “momento crucial para desenvolver a curto e a longo prazo as suas habilidades e assim dinamizar a experiência da escolarização”.

No que se refere à dimensão legal a educação escolar está prevista em nossa Carta Magna. Conforme o Art. 205:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1998).

Nessa perspectiva da legislação, o sucesso escolar é fortalecido pela união dos setores da sociedade. A escola então, juntamente com esses setores, deve procurar meios para que o aluno, ao completar o currículo, consiga se inserir na sociedade como cidadão ativo, tanto no sentido do trabalho e como sujeito social. De acordo o Art. 1º da LDB, de 1996 (BRASIL, 2021), a educação abrange processos formativos desenvolvidos na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e manifestações culturais. José Carlos Libâneo (2007, p. 27) corrobora com essa visão sustentando que: “o papel da escola é integrar os conceitos científicos com os conceitos cotidianos trazidos de casa e do meio social”. Adnilson Silva e Darlan Weide (2014) ainda reforçam que de acordo com a



Pedagogia Histórico-Crítica, a função social da escola é proporcionar evolução do senso comum à consciência filosófica via práticas sociais.

Apesar de toda essa evolução teórica âmbito escolar, Suelídia Calaça, Taiane Santos e Tays Santos (2016, p. 10) reiteram que ao pensarmos na educação contemporânea, é percebido que há “vestígios de uma educação tradicional, em que o saber do educando não é considerado e apesar da sociedade sofrer mudanças no decorrer dos anos a prática não condiz com as transformações ocorridas”.

Saber lidar e equilibrar as concepções educacionais bem como aproveitar ao máximo tudo que está relacionado com a escola é função da gestão escolar. Nesse sentido, o gestor escolar toma para si a responsabilidade de garantir que todos os processos administrativos e pedagógicos ocorram de maneira fluente e eficaz.

### **1.2 – Gestão escolar**

Conforme Ana Parro (2013), a gestão escolar possui seus princípios originais nos formatos da Teoria Geral de Administração (TGA). Contudo, Vitor Paro (2010) defende que para se organizar no âmbito escolar essa administração deve levar em consideração a singularidade do processo pedagógico recusando assim o paradigma de administração empresarial. A gestão escolar possui papel fundamental no processo de educação discente, pois é a partir dela que se norteiam os procedimentos para uma gestão democrática, inclusiva, participativa e exitosa. A função dela é organizar todos os elementos que, de qualquer maneira, têm influência no serviço pedagógico, tanto as dimensões referentes aos profissionais da educação com suas incumbências, quanto os espaços e recursos, esmerando pelo processo de ensino-aprendizagem dos alunos e assegurando a licitude de todas as ações. Conforme Fabricio Freitas e Gionara Tauchen (2013, p. 40),

A gestão educacional corresponde, portanto, ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e as políticas educacionais. Em linhas gerais, a gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e o planejamento de seu trabalho e da articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos do processo.

A gestão escolar compreende todos aqueles que conduzem o ambiente, liderando, traçando e dando suporte para aquisição das metas educativas. Hércules Honorato (2021, p. 3) enfatiza que a “efetiva gestão escolar implica na criação de ambiente participativo, independente da tendência burocrática e centralizadora ainda vigente na cultura organizacional da escola e do sistema de ensino brasileiro”. Heloísa Lück (2009, p. 22) também enfatiza que os gestores escolares são:

[...] os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente.

É de incumbência do gestor o papel de analisar as dificuldades diárias, contornar os desafios que comprometem a fluência dos processos escolares bem como achar soluções para os empecilhos que atrapalham o sucesso escolar e comprometem o procedimento de ensino-aprendizagem. Basicamente a gestão é formada por gestores e coordenadores. A estes também cabe o nome de equipe gestora e são eles os responsáveis diretos pela educação. Heloísa Lück (2009, p. 22) ainda reforça que:

Nessa equipe de gestão tem destaque o diretor escolar, responsável maior pelo norteamento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela é também diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares.

Kátia Bizol (2018, p. 15) explica que o abalizado que opera na gestão escolar tem a incumbência de consumir o trabalho educacional, desafiando os constantes obstáculos, além de “construir com seu grupo de

trabalho proposição educativa que traga uma finalidade ao sucesso na aprendizagem dos educandos e a transformação da realidade a qual estes vivem”. Heloísa Lück (2009, p. 17) afirma que na escola, o diretor é:

[...] o profissional a quem compete à liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Observamos que em relação ao ambiente das instituições escolares, e mais especificamente nas teorias educacionais progressistas, a palavra “diretor” está em desuso. Ao invés disso têm se usado com frequência o termo gestor, representando uma mudança de paradigma. O termo diretor está ligado a ideia de centralização de poder. Muitas vezes equivalente ao termo chefe. O termo carrega em si convicção contrária aos ideais democráticos do ensino, baseado na participação da comunidade escolar como todo, garantindo manutenção da qualidade do ensino.

Micheli Agostini (2010, p. 8) afirma que talvez isso ocorra porque o gestor “atenda compreensivamente as diversas demandas a que as instituições educativas necessitam, e que seu uso decorra das exigências de abertura e participação que atingem as instituições educativas”.

Para gerir uma escola, o profissional da gestão deve se embasar em pilares que direcionam seu trabalho. A gestão pedagógica que analisa as etapas dos procedimentos de ensino-aprendizagem a serem adotados na instituição. A gestão administrativa que se empenha com as necessidades estruturais da escola. A gestão de tempo que visa otimizar a duração dos procedimentos escolares priorizando a eficiência na produção das demandas da escola. A gestão de recursos humanos que visa buscar meios de interação entre todos os que fazem a escola. A gestão de comunicação que se empenha na garantia de troca de informações eficientes evitando “mal-entendidos” e fortalecendo a imagem da escola perante a sociedade. Gestão financeira que cuida do equilíbrio das finanças escolares. Esses aspectos da gestão também foram abordados no estudo de Ferreira (2020,

*apud* FREITAS; TAUCHEN, 2013, p. 15) onde o autor sintetiza mais aqueles primeiros aspectos ponderando que “a gestão escolar contempla, pelo menos, três áreas, as quais funcionam de modo integrado e sistêmico: gestão pedagógica, gestão de pessoas e gestão administrativa”.

Assim, o gestor é, antes de tudo, um professor. É um profissional da educação formado em conhecimentos educacionais. A ele são familiares os aspectos pedagógicos e de currículo. A gestão pedagógica é um pilar que é compartilhado, pois além do gestor o coordenador também tem papel nesse aspecto. A gestão pedagógica abrange todas as ações voltadas para o êxito no que diz respeito ao processo completo de aprendizagem.

Estamos falando de seleção de competências, conteúdos, estratégias de ensino, de avaliação, de elaboração de projetos interdisciplinares, de estruturação do processo de recuperação e, também estamos falando do apoio, orientação e supervisão de tudo isso. A gestão do currículo é a dimensão que ocupa o maior espaço e o maior tempo da ação do gestor pedagógico (FURTADO, 2021, p. 1).

O gestor é aquele que é capaz de perfazer as várias demandas administrativas e burocráticas da escola reunindo habilidades e aptidões que venham a suprir as necessidades do ambiente escolar. É “um educador por excelência, que saiba conciliar a consciência técnica com a clareza política, na condução do conteúdo educativo” (SANTOS, 2014, p. 39).

Micheli Agostini (2010) ainda afirma que a qualificação positiva de uma organização escolar está relacionada com a habilidade de seus profissionais e dirigentes. Nesse sentido, a escola é o reflexo do seu gestor; seu comportamento, ideias, estilo e competências. Ao gestor cabe o papel de propor efetivamente a educação com qualidade.

### **2.3 – Educação escolar de qualidade e o papel do gestor escolar**

A educação de qualidade nas escolas é busca incessante no sentido de formar cidadãos preparados para o meio social atual. O termo “qualidade de educação” não é relativamente novo. Na verdade, este atravessa toda a história da educação brasileira ganhando várias facetas e

ideias ao longo do tempo. Oliveira e Araújo (2005 *apud* SPONCHIADO; VASQUES, 2016, p. 2) observam que no Brasil, ao longo da história, essa qualidade foi evidenciada de três maneiras: “definida pela falta de oferta, associada com o fluxo estudantil nas escolas e relacionada à medição do desempenho mediante a sistemática de avaliação em grande escala”. Nesses termos então, conforme Denise Sponchiado e Rosane Vasques (2016, p. 2), “a primeira concepção no que diz respeito à qualificação educacional escolar no Brasil estava relacionada à falta de acesso, já que essas escolas públicas atendiam, de fato, apenas a um percentual mínimo privilegiado da sociedade”. Assim, se até os anos de 1980 cerca de 60% da população brasileira em idade escolar não tinha acesso à escola, poder-se-ia afirmar que a instituição escolar não tinha qualidade. A segunda noção de qualidade de educação vem da ideia de que quando o aluno não se evade da escola ou não repete o ano é porque ali há qualidade na educação.

Entretanto, ao serem implantadas no país políticas de progressão automática e aceleração da aprendizagem, visando combater a evasão e repetência acaba deixando de lado os processos internos de seleção que constituíam se, basicamente em reprovar ou expulsar o aluno (SPONCHIADO; VASQUES, 2016, p. 3).

De acordo com as autoras (*op. cit.*), “com a existência de políticas que induzem um índice de aprovação superior a 70%, torna-se complexa a aferição da qualidade do sistema educacional” (2016, p. 3). A terceira concepção de qualidade de educação consolida-se em 1995 com o surgimento do SAEB.

O sistema de avaliação da educação no Brasil é relativamente recente e tema de constantes estudos e debates na área da educação. Até meados da década de 1990 não existiam medidas de avaliação da aprendizagem que demonstrassem, de forma significativa, a situação da qualidade do sistema de ensino brasileiro. O Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb – foi o primeiro implantado para avaliar a qualidade da educação básica e, a partir de 1995, passou a ser aplicado de dois em dois anos a uma amostragem significativa de estudantes da rede pública e privada de ensino (GELATTI; MARQUEZAN, 2013, p. 44).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

De acordo com Ana Parro (2013, p. 6), concordando com a transferência do saber reunido, produzindo então, um pensamento crítico “através de uma formação do indivíduo para si como finalidade da educação, conclui-se que o processo do trabalho educativo organizado por meio da gestão escolar será de qualidade se atingir sua finalidade”. A autora (*op. cit.*) completa afirmando que verificações externas ou metas estabelecidas de cima para baixo não estão relacionadas com qualidade de educação, mas com parâmetro de produtividade da escola e da educação globalizadas que, por vezes não equivalem a contextos educacionais específicos.

Aqui, vale lembrar a importância da “avaliação externa para o sistema de ensino, para avaliar, para conhecer e servir de parâmetro para reorganizar o ensino, embora, sejam reconhecidas suas limitações em qualificar o que não pode ser quantificado” (PARRO, 2013, p. 6). Nesse sentido é necessário compreender as características da política educacional que tem definido parâmetro de qualidade da educação e o papel do gestor escolar nesse processo. A atual política de avaliação nacional é definida pelo SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica) que nada mais é do que um “conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao INEP realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante”. De organização, concepção e aplicação a cargo do INEP o SAEB ocorre bianualmente e contempla a aferição do desempenho de português e matemática. A aplicação é feita nos últimos anos de cada etapa da educação básica.

De acordo com Isabelle Silva (2010, p. 5) essa avaliação é censitária, “pois todos os estudantes das séries avaliadas, de todas as escolas públicas urbanas do Brasil com mais de 20 alunos na série, realizam a prova”. Para Maria Ortigão e Talita Pereira (2016, p. 6), o governo brasileiro, com essa avaliação externa, “expande o alcance dos resultados porque oferece informações, não apenas para o Brasil e unidades da Federação, mas também para cada município e escola participante”, mas permite, segundo as autoras, um maior controle sobre as escolas.

O IDEB foi criado em 2007 numa tentativa de mensurar a questão da evasão e relacionar está ao alto índice de repetência. Herton Araújo, Ana

Codes e Leonardo Uderman (2019, p. 8) afirmam que “coube ao IDEB combinar, no cálculo da pontuação, o desempenho na Prova Brasil às taxas de aprovação escolar, por meio da multiplicação entre a nota média padronizada e a taxa de aprovação”. Maria Ortigão e Talita Pereira (2016, p. 6) resumem observando que: “a Prova Brasil possibilitou a criação do índice de desenvolvimento da educação básica (IDEB), um indicador que mede a relação entre resultados médios dos estudantes no exame nacional e a taxa de aprovação da escola”.

O PNE (Plano Nacional de Educação) (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2021), em seu artigo 11, estabelece que a qualidade da educação básica nacional será aferida e expressa em índices como o IDEB que agregam indicadores de rendimento escolar obtidos em avaliações nacionais e nas taxas de aprovação apurados pelo censo escolar.

Saindo do campo legislativo, atualmente o resultado do IDEB está estritamente relacionado com educação de qualidade na representação da comunidade, pois existe um entendimento, na sociedade, em que aqueles que são bem-educados e sofrem ação de educação de qualidade conseguem se “dar bem” em avaliações quantitativas. Apesar disso alguns pensadores afirmam o contrário. Luiz Gesqui (2016, p. 91) afirma que “apresentar uma definição de qualidade educacional é considerada uma tarefa complexa, visto que cada definição responde a determinadas condições, anseios ou simplesmente limitação de informações”.

Na mesma linha de raciocínio, Fabricio Freitas e Gionara Tauchen (2013, p. 35) lembram que “a diversidade e as diferenças que caracterizam as nossas escolas, são suprimidas pelos exames de desempenho, que não expressam os repertórios de aprendizagem efetivamente construídos no cotidiano das escolas”. Gisele Pessin e Vera Deps<sup>9</sup> (2020, p. 20) analisaram impactos do IDEB no Ensino Fundamental devido a autorregulação do comportamento de professores.

---

<sup>9</sup> Os autores compararam duas escolas com maior e menor IDEB e fizeram então um estudo qualitativo com docentes, coordenadores e gestores. Foi constatado nesse estudo que a falta de clareza acerca dos objetivos do MEC comprometeu o planejamento de ações evidenciou-se também que as “regulações externas influenciam os professores para a preparação dos alunos” (DEPS; PESSIN, 2020, p. 20).

Faz-se necessário que haja a compreensão que qualidade de educação, presente nos discursos das políticas educacionais como SAEB, perpassando a ideia que apenas o índice do IDEB é parâmetro. Essa ideia torna as escolas reféns dos índices onde os resultados importam mais que os meios e o Estado intervêm até mesmo no currículo. As mesmas se distanciam da ideia de autonomia e gestão democrática que, na teoria, deve sempre estar presente na Proposta Pedagógica que norteia o andamento de todo processo de ensino-aprendizagem bem como se distancia também de “uma perspectiva emancipatória e que tenha como intuito promover uma qualidade social” (SPONCHIADO; VASQUES, 2016, p. 2).

Segundo José Carlos Libâneo (*apud* SPONCHIADO; VASQUES, 2016, p. 7) “falar em qualidade social da educação significa, dentre outros, atuar no sentido de permitir o crescimento das aptidões essenciais levando em consideração as carências individuais e coletivas dos cidadãos”. É ainda objetivar em uma comunidade equânime e igualitária inserindo os sujeitos no mundo de trabalho delineando sua cidadania. Educação com qualidade social, traduz-se na “interrelação entre qualidade formal e política, é aquela baseada no conhecimento e na ampliação de capacidades cognitivas, operativas e sociais, com alto grau de inclusividade” (LIBÂNEO, 2004, p. 54).

Luiz Dourado (2007, p. 9) revela que a qualidade da educação é um fenômeno complexo, abrangente, que envolve múltiplas dimensões, “não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos indispensáveis ao progresso do processo de ensino-aprendizagem”; nem, muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos. Fabrício Freitas e Gionara Tauchen (2013, p. 41) buscaram estabelecer “relações entre as avaliações externas e a gestão escolar”. Para isso os autores analisaram outros artigos através de leitura e análise qualitativas e foram capazes de assimilar várias ideias, contextos, críticas. Os mesmos autores ainda destacam que a atuação da gestão é fundamental para superação da descontextualização das ações educativas. Ana Parro (2013, p. 6) evidencia que uma formação para si “está além de conhecimentos quantificáveis, envolve valores e atitudes, relações pedagógicas humanas e democráticas”. É perceptível que atualmente o



termo qualidade ganhou foco na educação brasileira representando então a problemática por parte de educadores e legisladores de educação.

No entanto, à medida que observamos que, atualmente, a qualidade em educação tem sido tomada, especialmente, pelos resultados de avaliações de larga escala e por índices de desenvolvimento distanciamos-nos dessa lógica e procuramos pensar a educação dentro de uma perspectiva emancipatória e que tenha como intuito promover uma qualidade social (SPONCHIADO; VASQUES, 2016, p. 2).

É notório que as autoras citadas compartilham a opinião de que qualificar a educação sob a luz de resultados quantificados é uma ação complexa. Como eles, comungamos com as ideias partilhadas, mas reconhecemos que estudos mais aprofundados merecem ser executados com o intuito de elucidar a linha tênue da educação de qualidade.

## **2 – Procedimentos metodológicos**

### **2.1 – Tipo de pesquisa**

Para Eva Lakatos e Maria Marconi (2003, p. 155) “pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Roberto Richardson (1999, p. 80) explica que a pesquisa visa resolver problemas, formular teorias e testar teorias. A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa e afirma que os estudos que empregam uma metodologia qualitativa “podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, como compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais”.

O método escolhido foi à pesquisa exploratória. De acordo com Antonio Carlos Gil (2008, p. 27) “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos”, correspondendo, pois, com o propósito dessa

pesquisa de encontrar percepções acerca da gestão e suas relações com os índices do IDEB. Nessa pesquisa de foram investigados fenômenos que aconteceram sem a interferência do pesquisador.

Para tanto se aplicou um questionário abordando questões relativas ao tema. De acordo com Eva Lakatos e Maria Marconi (2003, p. 201), “o questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O tipo de questionário aplicado foi o semiestruturado para facilitar o entendimento e dinamizar a coleta de dados e conseqüentemente a tabulação. O questionário foi aplicado de duas maneiras: impressa para os que solicitaram e, devido à pandemia, virtual para as pessoas que preferiram nessa modalidade. Para estes foram enviados, então, arquivos no formato DOC e PDF pela ferramenta *Whatsapp*. Arquivos estes que foram devolvidos prontamente e completamente respondidos. A coleta de dados perdurou por todo o mês de maio para não pressionar os sujeitos nem influenciar nos resultados.

### **2.2 – Sujeitos e local de pesquisa**

O sistema de educação beneditinense é bastante elogiado por conseguir bons índices nas avaliações externas. Contando com 21 escolas que contemplam a educação básica nas três esferas a cidade é estruturada de maneira a atender bem a população no que diz respeito à educação.

Para este trabalho foram selecionadas quatro escolas de Ensino Fundamental, sendo duas de anos iniciais e duas de anos finais.

As escolas de anos iniciais foram aqui denominadas de “Escola 1” e “Escola 2”. As escolas de anos finais foram denominadas de “Escola 3” e “Escola 4”. Os sujeitos que atenderam à pesquisa foram os gestores, coordenadores e professores que conseqüentemente receberam nomenclatura de acordo com a denominação da escola previamente explicada. Nesse sentido na “Escola 1” responderam o “Gestor 1”, o “Coordenador 1” e o “Professor 1” e assim sucessivamente.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**TABELA 1 – ESCOLAS BENEDITINENSES**

<b>NOME</b>	<b>ESFERA</b>	<b>SEDE</b>
UNIDADE ESCOLAR SÃO BENEDITO	Municipal	Urbana
CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TEMPO INTEGRAL LUCÍLIO ALBUQUERQUE	Municipal	Urbana
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL CYNTHIA PORTELLA	Municipal	Urbana
CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TEMPO INTEGRAL RAIMUNDO FERREIRA LIMA	Municipal	Urbana
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL LÍDIA DE ALENCAR MAGALHAES	Municipal	Urbana
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL TIA CECILIA ALMEIDA	Municipal	Urbana
CENTRO COMUNITÁRIO TIA TONICA	Municipal	Urbana
CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL TIA CRISTINA IBIAPINA	Municipal	Urbana
UNIDADE ESCOLAR FRANCISCO DAS CHAGAS LOPES SOARES	Municipal	Urbana
UNIDADE ESCOLAR RAIMUNDO ARAÚJO PRADO	Municipal	Urbana
CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TEMPO INTEGRAL JOSÉ TIBÚRCIO	Municipal	Rural
CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TEMPO INTEGRAL JOSÉ PINHEIRO DE VIVEIROS	Municipal	Rural
CENTRO DE ENSINO FUNDAMENTAL DE TEMPO INTEGRAL BELIZA VELOSO	Municipal	Rural
CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL LOURENÇO FRANCISCO DE SOUSA	Municipal	Rural
UNIDADE ESCOLAR SIFRÔNIO BORGES	Municipal	Rural
UNIDADE ESCOLAR JOAO MIGUEL DE SOUSA	Municipal	Rural
UNIDADE ESCOLAR OLEGÁRIO ARAÚJO	Municipal	Rural
GINÁSIO ESTADUAL LUIZ ALVES DE ALMEIDA	Estadual	Urbana
CETI PEDRO MENDES PESSOA	Estadual	Urbana
UNIDADE ESCOLAR PROFESSOR MANOEL NASCIMENTO	Estadual	Rural
EDUCANDÁRIO SÃO BENEDITO	Privada	Urbana

**FONTE: DADOS CONSTRUÍDOS PELOS AUTORES DO TRABALHO, 2021.**

Para escolha das escolas participantes da pesquisa buscamos dentre aquelas que haviam participado dos recentes processos de avaliação externa. Baseado nesse princípio inicial e levando em consideração as observações feitas em sítios relacionados ao IDEB onde se buscou reconhecer a relação entre gestão escolar e os índices. A seguir temos resultados obtidos por escolas da rede municipal da cidade de Beneditinos no estado do Piauí.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

**TABELA 2 – METAS E RESULTADOS DO IDEB NO EFI EM BENEDITINOS/ PI**

BENEDITINOS (ENS. FUND. ANOS INICIAIS)	2009	2011	2013	2015	2017	2019
META	3.3	3.6	3.9	4.2	4.5	4.8
RESULTADO	3.2		4.6		6.1	5.9

FONTE: INEP (2021).

**TABELA 3 – METAS E RESULTADOS DO IDEB NO EFF EM BENEDITINOS/ PI**

BENEDITINOS (ENS. FUND. ANOS FINAIS)	2009	2011	2013	2015	2017	2019
META	2.7	2.9	3.3	3.7	4.0	4.2
RESULTADO	3.0	4.1	4.0	4.9	4.9	5.8

FONTE: INEP (2021).

Observando os dados podemos visualizar que as escolas da rede municipal de Beneditinos, na maioria das vezes, ultrapassaram as metas estabelecidas pelo governo. Esses índices satisfatórios trazem orgulho para a comunidade escolar uma vez que o índice do IDEB está ligado com qualidade de educação. Visando um olhar mais aprofundado esta pesquisa busca relação entre índices do IDEB e gestão. A perspectiva epistemológica na qual se fundamenta possui no centro agentes diretamente relacionados com a aquisição do conhecimento e suas relações com os índices do IDEB. Tem-se como sujeitos gestores, professores e coordenadores de quatro escolas beneditinenses que tiveram índices acima da média projetada pelo Ministério da Educação. No total foram 12 os participantes da pesquisa.

### 3 – Análise de resultados

A gestão escolar administrativa age por interesses da comunidade composta pelos diretores, coordenadores, professores, pais, alunos e representantes. Esses formam o conselho escolar com seus segmentos. José Carlos Libâneo, João Olvieira e Mirza Toschi (2012, p. 220) afirmam que a organização administrativa é uma forma de ordenar, estruturar e planejar as ações bem como prover as condições necessárias para realização de seus objetivos: a aprendizagem do aluno. Objetivando obter um diagnóstico reflexivo, representando a realidade da educação escolar, a

análise tomou por base dados obtidos nos questionários buscando compreender um pouco mais acerca da influência da gestão no índice do IDEB. Os temas e pontos abordados visam esclarecer os objetivos da pesquisa, pois foram levados em consideração as falas dos sujeitos que estão diretamente ligados com a gestão e avaliações externas.

A primeira pergunta era referente ao gênero do colaborador e sua função na escola. Constatou-se que três quartos são do sexo feminino e um quarto do sexo masculino. Sobre os encargos dos sujeitos, nota-se uma quase igualitariedade entre gestores, coordenadores e professores, com leve inclinação quantitativa para os coordenadores. Como visto na pergunta inicial percebemos que a maioria dos sujeitos é do sexo feminino. Não que isso seja generalizado (nem que sujeitos sejam apenas gestores), mas o que se percebe é que historicamente existem mais gestores do sexo feminino, principalmente em escolas de ensino fundamental menor mostrando que as mulheres ainda são a maioria neste segmento educacional.

A segunda indagação procurava saber se, na percepção dos sujeitos, o IDEB caracterizava qualidade de educação. A pergunta não era dicotômica, pois apresentava um meio termo no qual os profissionais podiam então apresentar sua análise.

Seguindo buscou-se saber se o IDEB caracteriza qualidade de educação? A maioria disse que em parte; uma minoria, que sim. Questionou-se também sobre o não, mas, nesse quesito, não obteve-se respostas. Percebemos que a maioria dos profissionais não concorda com a ideia predominante no discurso das políticas educacionais de que IDEB significa qualidade de educação. Essa maioria acredita que não somente o IDEB deve ser levado em consideração para definir qualidade. Esse dado vai ao encontro do que dizem outros autores sobre a temática. Para Herton Araújo, Ana Codes e Leonardo Uderman (2019, p. 8) “a inserção do IDEB no PNE acaba lhe conferindo o respaldo de síntese da qualidade da educação básica no Brasil”. Keli Buligon (2015, p. 10) prega cautela, pois esse tipo de avaliação nem sempre em seus resultados mostra a realidade das escolas avaliadas. “São ponto chave para que através dos resultados a escola possa se auto analisar e traçar metas para melhorias”.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Olhando pelo enfoque que o IDEB significa qualidade na educação, quais seriam os fatores que mais influenciam na obtenção desse índice? A pergunta de número três do questionário visava obter essas percepções dos profissionais. Nas alternativas os profissionais poderiam enumerar, de acordo com o potencial de importância, os aspectos que influenciavam na obtenção do IDEB nas escolas da cidade. Em resumo os sujeitos poderiam opinar quais os fatores que na ordem seriam primeiro, segundo, terceiro e quarto, que mais influenciavam na apropriação do IDEB. O que se conseguiu obter foi analisado e logo após organizou-se uma tabela com a ordem das percepções dos profissionais em educação acerca do tema.

**TABELA 4 – SEGMENTO QUE MAIS INFLUENCIA NA APROPRIAÇÃO DO IDEB**

POSIÇÃO	SEGMENTO	OBSERVAÇÕES
1º	GESTOR	Mais escolhido como primeiro em influência
2º	PROFESSOR	Mais escolhido como segundo em influência
3º	ALUNO	Mais escolhido como terceiro em influência
4º	PAIS	Mais escolhido como quarto em influência
5º	OUTROS	Mais escolhido como quinto em influência

**FONTE: DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

Percebemos a complexidade do assunto ao observar que não houve unanimidade nas respostas. Quando se fala em primeiro lugar na influência de obtenção do IDEB os profissionais, em sua maioria, afirmam que o gestor seria esse aspecto. Seguido do gestor a maioria dos sujeitos acreditam que o professor é quem mais influencia na obtenção do IDEB. Logo após o gestor e o professor os sujeitos pensam que o aluno seria aquele que mais influencia no resultado. Por fim, os sujeitos acreditam que a família é o quarto aspecto que influencia na aferição do IDEB. Leticia Gellatti e Lorena Markezan (2013, p. 61) corroboram com essas opiniões quando afirmam que uma escola promotora de gestão democrática, participativa e com comprometimento e envolvimento de todos responsáveis: “pelo processo de aprendizagem, terá como consequência deste trabalho e esforço a qualidade da educação e o sucesso da escola”. Entretanto, esse resultado não é unânime nas pesquisas, pois Keli Buligon (2015, p. 39), ao

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

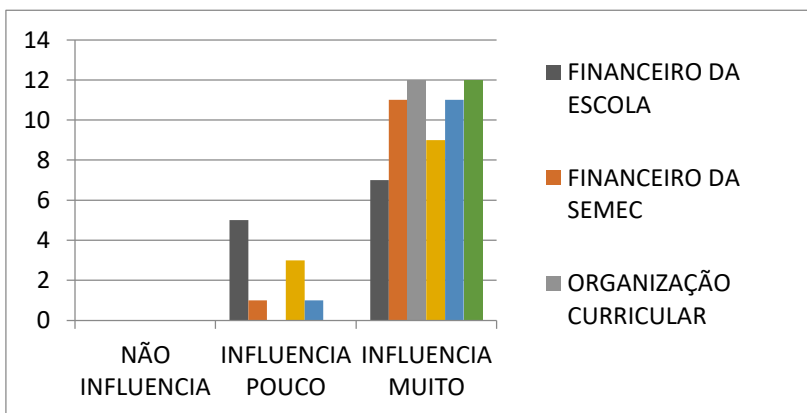
estudar o caso de uma escola e procurar relação entre a gestão dessa escola e o IDEB, concluiu que uma família ausente e que não é ativa no que diz respeito à participação na vida escolar do aluno “contribui muito para que se torne cada vez mais difícil alcançar os resultados desejados”.

Sem imaginar que os sujeitos apontariam o gestor como aquele que mais influencia no IDEB a quarta questão foi organizada procurando se a gestão possuía papel de importância na aferição do índice e qual seria a justificativa para a resposta.

De acordo com o *Coordenador 3*, a gestão precisa ser compromissada com o cotidiano do aluno, seja através da motivação, de acompanhamento, dos planos elaborados pelos professores e a metodologia que os professores usam para transmitir o conhecimento. Tudo isso gera bons resultados.

O *Gestor 4* afirma que “a gestão cria condições para que os objetivos educacionais sejam alcançados”. José Barbosa e Rita Mello (2015, p. 51) afirmam um esforço intenso dos gestores com foco nas avaliações, segundo os autores, há “um ritmo acelerado de expansão a fim de alcançar o resultado satisfatório do IDEB, fica claro que o gestor se esforça para desenvolver uma educação de qualidade”.

**GRÁFICO 1 – ASPECTOS DA GESTÃO E SEU GRAU DE INFLUÊNCIA NO IDEB**



**FONTE: DADOS OBTIDOS NA PESQUISA**

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Tomando por base os pilares da gestão escolar organizou-se a quinta questão delimitando aspectos da mesma que pudessem ter parcela no índice do IDEB. Ao observar os dados recolhidos dessa questão pode se observar que todos os aspectos da gestão, estimulados na pesquisa, baseado nos pilares da gestão, mantêm boa influencia na aferição dos índices de avaliações externas. Pôde ser observado também que o aspecto financeiro é o que, de acordo com a percepção dos sujeitos, menos influencia no índice. Por último se observa a unanimidade dos sujeitos ao afirmar que a organização curricular e as estratégias de aproximação com a família são os aspectos que mais influenciam no IDEB.

Vale lembrar que é de incumbência do gestor pôr em prática tanto as estratégias de aproximação com a família quanto dinamizar e organizar o currículo. Necessitam da participação dos outros segmentos educacionais como professores, alunos e comunidade. Vale lembrar ainda que o aspecto financeiro da “Secretaria Municipal de Educação” da referida cidade não é de responsabilidade direta do gestor escolar, mas da gestão da educação em geral. Esse aspecto também obteve boa indicação de influência.

Ainda, se levarmos em consideração as opiniões da questão anterior percebemos um leve desencontro nas informações. Enquanto, na opinião dos sujeitos, a proximidade da família com a escola é apenas o quarto aspecto de maior influência no IDEB, no gráfico posterior percebemos que esses mesmos sujeitos afirmam, unanimemente, que as estratégias de aproximação com a família são os aspectos da gestão que mais influenciam no IDEB. Esse fato é, no mínimo, curioso. José Barbosa e Rita Mello (2015, p. 12), em pesquisa realizada sobre essa temática, observaram que os depoimentos recolhidos “realçam a importância dada ao aspecto da participação de toda a comunidade escolar a partir da meta a ser alcançada e para que todos os objetivos das escolas sejam alcançados”.

Objetivando buscar informações acerca das avaliações externas e sua complexidade a sexta questão indagava sobre as dificuldades encontradas, ou não, pelos alunos, da cidade em questão, no que tange à resolução das avaliações. A metade disse que são difíceis. Quase a totalidade da outra metade disse que não são tão difíceis, enquanto que uma



minoria afirmou ser difícil. Nesse ponto de vista dos profissionais que responderam a pesquisa percebeu-se que os mesmos afirmam que as avaliações possuem difícil entendimento por parte dos discentes, pois a linguagem é complexa e não corresponde com a realidade do alunado da cidade. Uma outra parcela dos sujeitos acredita que as avaliações externas não são tão fáceis porque os alunos encontram dificuldades em assuntos pouco abordados em sala de aula. Nessa perspectiva o currículo está sendo afetado em função da obtenção dos índices. Muitas vezes o professor deixa seu planejamento curricular para privilegiar aspectos mais propensos a serem usados na avaliação externa. Álvaro Hypolito e Andressa Ivo (2013, p. 377), em estudo abordando o mesmo tema, constataram “o poder que as políticas de avaliação vêm assumindo na definição das práticas pedagógicas e curriculares das escolas” e, de certa forma, concluem que:

A preocupação com o desempenho dos alunos nas avaliações padronizadas tem recebido tanta atenção no âmbito escolar, que os gestores já estão reorganizando seus planos de estudo e o currículo da escola de acordo com os conteúdos e as habilidades cobradas nas provas (HYPOLITO; IVO, 2013, p. 387).

Os mesmos autores vão mais além afirmando que as avaliações externas são, na realidade, “uma política que busca responsabilizar os professores pelo desempenho dos alunos, eximindo os gestores de suas responsabilidades” (HYPOLITO; IVO, 2013, p. 377). Elton Nardi e Marilda Schneider (2021, p. 16), em estudo relacionado ao tema, afirmam que

a política de *accountability* vigente no país adjudica aos professores, diretores e gestores a responsabilidade de promover a elevação das condições de desempenho dos estudantes e, por consequência, de melhorar a qualidade educacional.

A última questão foi organizada de maneira aberta para que o sujeito livremente expusesse sua opinião acerca das avaliações externas, de nível nacional, em relação ao propósito de avaliar a qualidade da educação realizada nas escolas. Os sujeitos, em sua maioria, consideram importante a

avaliação externa e os termos “necessária” e “pertinente” ainda se fizeram presente nestas mesmas respostas. Mesmo assim os sujeitos fazem ressalvas. O “Gestor 3” opina que:

Para uma avaliação fidedigna é preciso que se avalie a escola e seus alunos por um todo, ou seja, em todos componentes, todas turmas e todo ano, essa avaliação pode inclusive apontar resultados incompletos ou mesmo incorretos, já que abrange apenas uma parcela do alunado e em intervalos de dois anos.

Sobre o tema abordado pelo “Gestor 3”, Vera Deps e Gisele Pessin (2020, p. 6) lembram que é importante considerar que o IDEB representa uma avaliação efetivada a partir de um recorte, tanto das disciplinas, quanto dos estudantes que correspondem aos anos de escolaridade contemplados. Nesses anos percebe-se uma concentração de esforços pedagógicos maior visando a apropriação dos índices do IDEB. Isso é benéfico para os estudantes que estarão incumbidos das avaliações pois a escola concentra o que há de melhor no sentido de preparar o aluno e prejudicial para os alunos que não são de anos “ímpares” pois estes não passarão pelo processo de avaliação externa. Ou pode ser o contrário pois os alunos que vão passar pelo processo de avaliação são privados de alguns conteúdos do currículo na qual a escola deve, também ofertar, em detrimento das obtenções dos índices. Aqui os valores de ônus e bônus se invertem.

O “Professor 4”, sobre esse tema, relata que:

Essas avaliações não medem de fato a qualidade da educação, visto que em anos que elas são realizadas, o professor das turmas que irão ser avaliadas falta pouco para enlouquecer pelo medo de ter um índice baixo e consequentemente serem tachados de incompetentes. Pra mim é mais um *fake* da educação. Se esses alunos tivessem de fato preparados para tais provas, não precisaria essa correria, esse desgaste, no ano em que elas acontecem, e não culpo o professor nem a gestão quando muitas vezes esses índices não são obtidos, porque na minha visão, professor e gestor de escola pública neste país são heróis, visto que trabalham muitas vezes sem o mínimo necessário e ainda alcançam essas metas quase utópicas do governo.

Álvaro Hypolito e Andressa Ivo (2013, p. 381) corroboram com a fala da professora salientando que essas avaliações geram “nos docentes e nas equipes gestoras um verdadeiro terror, sentimentos de responsabilização e de culpabilização são recorrentes”. Na busca de bons índices de IDEB se percebe uma batalha e maratona vertiginosa visando principalmente à visibilidade produzida pela exposição, nas mídias, desses dados.

José Barbosa e Rita Mello (2015, p. 14) dizem que a avaliação externa é um “empreendimento por excelência em parâmetros quantitativos” não enraizando sabedoria, aptidões e destrezas do discente. Estes ainda o descrevem como “maquiagem” e afirmam que este termo é usado por gestores do sistema público de ensino no que diz respeito ao IDEB, pois, como reforçam Álvaro Hypolito e Andressa Ivo (2013), com a preocupação com o IDEB e desempenho dos alunos, o processo de ensino aprendizagem se resume a resultados nas avaliações externas. Se os gestores são responsáveis diretos pelo processo de ensino-aprendizagem então o IDEB, bom ou ruim, maquiado ou não, está diretamente relacionado com a gestão.

### **Considerações finais**

Ainda que o INEP trate o IDEB como parâmetro para educação de qualidade não há uniformidade de pensamento disso no meio educativo, tanto entre profissionais de educação, quanto entre pesquisadores. Lembra-se quem as avaliações externas são feitas em recortes de áreas de conhecimento e ciclos educativos, nem todos os alunos participam sequencialmente, nem tampouco todas as disciplinas são contempladas. Esses dados e avaliações não devem ser deixados de lado por se tratar de algo importante no levantamento de informações visando estudos e políticas de melhorias de aportes financeiros, estruturais e pedagógicos.

É fato que o IDEB tem mobilizado a educação como um todo e isso têm provocado melhorias na qualidade de ensino. Mas é fato também que algumas atitudes e providências dentro da escola são tomadas visando incrementar o índice do IDEB. Tais atitudes, muitas vezes, chegam ao ponto de ferir o currículo. Tal como o IDEB este trabalho apresenta um recorte, pois fora aplicado com poucas escolas na cidade. Poderia ser mais amplo,

mas isso demanda muito mais tempo, recurso e estudo. É perceptível que o índice do IDEB mantém forte relação com a administração escolar e mais especificamente com o gestor. Essa corrida alucinada por altas “notas”, onde o receio do rótulo pejorativo de escola ruim, muitas vezes, se coloca à frente dos ideais pedagógicos na qual a educação escolar está inserida. Nesse sentido o gestor, como líder, é que tem o papel de coordenar os processos educativos, carregando também o ônus e o bônus no final.

É perceptível também que, *in loco*, existe uma autoafirmação do gestor muitas vezes causada pelo próprio processo de avaliação externa e suas nuances que necessita (quase obrigando) estratégias voltadas para esse fim. A pesquisa nos apresentou vários resultados que podem até mesmo serem discutidos e averiguados em futuros outros estudos. Com ela percebeu-se que os profissionais em educação, em sua maioria do sexo feminino, não concordam estritamente que o IDEB significa qualidade de educação. Os sujeitos concordam que não somente a avaliação externa deve ser concebida completamente como qualidade na educação e sim uma soma de outros fatores.

Em face ao relatado, algumas averiguações colaboram para o entendimento de que “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” (DOURADO, 2007, p. 26).

Esses mesmos profissionais ainda expressaram que o gestor, dentre os personagens que figuram na apropriação do índice, onde há ainda o professor, o aluno e a família, é aquele que mais influencia na obtenção do IDEB. Foi percebido então que, dentre os vários fatores e aspectos da gestão, a aproximação da família e a organização do currículo são aqueles que mais influenciam no IDEB, mas outros fatores, como o aspecto financeiro, a gestão funcional e social também possui grande relevância na apropriação dos índices.

Com a pesquisa evidenciou-se ainda que, na percepção dos sujeitos, as avaliações externas não são fáceis e, pelo contrário, variam entre “difíceis” e “não tão fáceis”. Isso ocorre porque em Beneditinos, como

na maioria das cidades do interior, o público discente é composto em boa parte por alunos residentes fora da sede que possuem uma especificidade maior e lidam com uma dificuldade visível de logística, mas também pode revelar a dissonância entre a concepção das provas e a realidade curricular onde elas são aplicadas. Isso pode ser tema para uma outra pesquisa.

### Referências

AGOSTINI, Micheli Zwirtes. **O gestor escolar e suas ações frente à gestão**. Constantina: Monografia apresentada no curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, 2010.

ARAÚJO, Herton Ellery; CODES, Ana; UDERMAN, Leonardo. **O IDEB como instrumento de gestão para uma educação de qualidade: a educação brasileira vista pelas lentes do IDEB**. Rio de Janeiro: IPEA, 2019.

BARBOSA, José Márcio Silva; MELLO, Rita Márcia Andrade Vaz de. **A gestão escolar e a busca pela melhoria na aferição do IDEB**. Araraquara: Revista Iberoamericana de Educación, n. 67, 2015, pp. 39-54.

BIZOL, Kátia Maria Fabiani. **O papel do gestor na unidade escolar: Desafios e possibilidades**. Abelardo Luz: Trabalho de Conclusão apresentado à Especialização em Educação: Educação e Prática do Ensino do Instituto Federal Catarinense, 2018.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O Que é Educação**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes de Base da Educação**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 01.jul.2021.

BULIGON, Keli. **Gestão escolar e resultados do IDEB: um estudo de caso em uma escola municipal de Sobradinho**. Sobradinho: Monografia apresentada à Especialização em Gestão Educacional da UFSM – Universidade Federal de Santa Maria, 2015.

CALAÇA Suelídia Maria; SANTOS, Taiane de Sousa; SANTOS, Tays de Sousa. **Um olhar sobre a educação escolarizada: refletindo sobre a importância do ensino**. Natal: Anais do III Congresso Nacional de Educação, 2016.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

DEPS, Vera Lúcia; PESSIN, Gisele. **O IDEB e a atuação docente na perspectiva da autorregulação**. Belo Horizonte: Educação em Revista, v. 36, 2020, pp. 1-22.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas**. Campinas: Educação e Sociedade, v. 28, n. 100, 2007, pp. 921-946.

DOURADO Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira de. **A qualidade da educação: perspectivas e desafios**. Campinas: Cadernos Cedes, v. 29, n. 78, 2009, pp. 201-215.

FREITAS, Fabricio Monte; TAUCHEN, Gionara. **O estado avaliador: a gestão educacional e as avaliações externas**. In: TAUCHEN, Gionara (org.). *Gestão e Organização Escolar*. Rio Grande: Editora da FURG, 2013.

FURTADO, Júlio. **A gestão pedagógica: afinal o que é isso?** Disponível em: <[http://www.juliofurtado.com.br/gestao\\_pedagogica.pdf](http://www.juliofurtado.com.br/gestao_pedagogica.pdf)>. Acesso em 10.mai.2021.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação**. Santa Maria: Revista de Gestão e Avaliação Educacional, v. 2, n. 4, 2013, pp. 43-62.

GESQUI, Luiz Carlos. **O IDEB como parâmetro de qualidade da educação básica no Brasil**. São Luís: Revista Cadernos de Pesquisa, v. 23, n. 3, 2016, pp. 88-99.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

HONORATO, Hercules Guimarães. **O gestor escolar e suas competências: a liderança em discussão**. Disponível em: <<https://bit.ly/3aoOADW>>. Acesso em: 11.jul.2021.

HYPOLITO, Álvaro; IVO, Andressa A. **Políticas curriculares e sistemas de avaliação: efeitos sobre o currículo**. São Paulo: E-Curriculum, v. 2, n. 11, 2013, pp. 376-392.

INEP. **Dados sobre o IDEB das escolas públicas de Beneditinos**. Disponível em: <<https://bit.ly/3z0cdNs>>. Acesso em: 12.jul.2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática e práticas de ensino e a abordagem da diversidade sociocultural na escola**. Fortaleza: Eduece, 2007.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2012.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <<http://pne.mec.gov.br>>. Acesso em: 12.jul.2021.

NARDI, Elton Luiz; SCHNEIDER, Marilda Pasqual. **Políticas de accountability na educação básica**: repercussões em municípios catarinenses. Disponível em: <<https://bit.ly/3wMF19f>>. Acesso em: 30.mai.2021.

ORTIGÃO, Maria Isabel; PEREIRA, Talita Vidal. **Homogeneização curricular e o sistema de avaliação nacional brasileiro**: o caso do estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://bit.ly/3wOJ86c>>. Acesso em: 30.mai.2021.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**. São Paulo: Cortez, 2010.

PARRO, Ana Lúcia Garcia. **Gestão da escola e qualidade do ensino**: das concepções veiculadas às representações sociais do cotidiano escolar. Curitiba: Anais do XI Congresso Nacional de Educação, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Gizelle Alves Xavier dos. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado**. Brasília: Monografia apresentada à Especialização em Gestão Escolar da UnB – Universidade de Brasília, 2014.

SILVA, Adnilson José da; WEIDE, Darlan Faccin. **A função social da escola**. Guarapuava: Universidade Estadual do Centro do Paraná, 2014.

SILVA, Isabelle Fiorelli. **O sistema nacional de avaliação**: características, dispositivos legais e resultados. São Paulo: Revista Estudos de Avaliação e Educação, v. 21, n. 47, 2010, pp. 427-448.

SPONCHIADO, Denise Martins; VASQUES, Rosane. **Educação e qualidade**: a conformação de sentidos. Erechim: Perspectiva, v. 40, n. 152, 2016, pp. 101-110.

# CAPÍTULO 17

## O papel da gestão na educação inclusiva no CEFTI Raimundo Ferreira Lima

Luana Maria de Andrade

Rosiane Monteiro de Oliveira

Edilma Mendes Rodrigues Gonçalves

### Introdução

O presente texto busca refletir sobre o papel da gestão na educação inclusiva dos alunos do CEFTI – Raimundo Ferreira Lima, no município de Beneditinos. A educação inclusiva vem alcançando gradualmente avanços no processo de inclusão aos discentes com deficiências. A gestão da referida escola contribui para uma educação inclusiva de qualidade. A unidade escolar fica situada na Rua Raimundo Crispim, S/N, bairro Barrinha. Atende o ensino fundamental do 1<sup>a</sup> ao 5<sup>a</sup> ano.

Frente às mudanças que vem acontecendo no ambiente escolar, o CEFTI Raimundo Ferreira Lima está comprometido com o processo educativo dos discentes com deficiência, assumindo assim, o desafio de transformar a realidade da unidade, visando o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos com deficiências. A partir dessa perspectiva a escola Raimundo Ferreira Lima está preparada para receber os discentes com deficiência na escola. Portanto, a gestão proporciona condições para que o processo de inclusão aconteça, possibilitando ao aluno com deficiência sentir-se inserido no ambiente escolar.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Este texto tem como problema verificar como a gestão da Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima, no município de Beneditinos, contribui para a inclusão da pessoa com deficiência no ambiente escolar. Neste sentido, buscamos observar como está o cenário atual da educação e mais especificamente o papel da gestão na inserção da educação inclusiva no CEFTI Raimundo Ferreira Lima.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo geral pesquisar como a gestão do CEFTI contribui para a inclusão no ambiente escolar e por objetivos específicos: caracterizar as práticas que a gestão desenvolve para a efetivação da inclusão; verificar se as ações do gestor contribuem para que a escola se torne efetivamente uma instituição inclusiva; identificar as dificuldades que a gestão encontra para a inclusão no ambiente escolar.

O texto está sistematizado em quatro partes. Na primeira abordamos os fundamentos históricos e pedagógico do CEFTI Raimundo Ferreira Lima. Na segunda parte abordamos sobre: Gestão escolar inclusiva. A terceira parte trata sobre a Metodologia. Na quarta parte nos detivemos a tratar sobre o papel da gestão escolar na educação inclusiva.

Para alcançarmos os objetivos elencados, recorreremos a uso de referências bibliográficas. Para melhor compreensão do tema em estudo, baliza-se em autores como: Veiga (2014), Salvador (2015), Sousa (2013), Garghetti (2013), entre outros que foram escolhidos para contribuir na discussão do assunto.

A pesquisa é de campo pautado, num caráter qualitativo, com aplicação de entrevistas semiestruturadas para colher informações pertinentes ao papel da gestão na educação inclusiva no CEFTI – Raimundo Ferreira Lima. Os sujeitos da pesquisa que participaram dos levantamentos foram duas pessoas: um diretor e uma coordenadora, representando uma amostra significativa de funcionários que fazem parte da gestão da escola. O levantamento foi realizado em um único dia. Os participantes responderam em menos de meia hora as perguntas da entrevista semiestruturada.

A relevância dessa pesquisa visa traçar o quadro diagnóstico vivenciado no cotidiano sobre o papel da gestão na educação inclusiva, na Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima.

### **1 – Fundamentos históricos e pedagógicos do CEFTI – Raimundo Ferreira Lima**

Conforme a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2009, p. 7), a escola Raimundo Ferreira Lima foi inaugurada em 1985 pelo prefeito Antônio Lopes Soares. Francisca Ribeiro era secretária de Educação do município. Segundo Rosilda Maria Lima de Oliveira (2021), o nome da escola é homenagem ao senhor Raimundo Ferreira Lima, nascido em 31 de maio de 1901, em Santa Quitéria, Maranhão. Raimundo Ferreira Lima veio para Beneditinos, onde construiu sua família, tendo sete filhos. O mesmo era dentista do município e trabalhava também nas cidades vizinhas. Exerceu dois mandatos de vereador entre 1948 e 1955. Faleceu em 19 de setembro de 1972. Funciona em tempo integral. Desde 2015 vem ofertando uma educação integral para os alunos da zona rural e do bairro Barrinha. A escola passou por algumas adequações devido ao momento pandêmico.

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos (2009, p. 2), a Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima pertence à Rede Municipal de Ensino. Situa-se na rua Raimundo Crispim, s/n, bairro Barrinha. Possui boa estrutura física, já passando por várias reformas. Conta com quatro salas de aula, diretoria com sala de professores, pátio coberto, banheiro masculino e feminino e banheiro para atender as crianças com deficiência. A escola está adaptada para a modalidade e ensino em tempo integral. O quadro de funcionários é composto por uma diretora titular, coordenadora, secretária, sete professores com graduação e especialização, dois vigias, duas merendeiras e duas auxiliares de serviços gerais.

Segundo Silvestre Rodrigues de Jesus (2021), a escola tem liberdade em trabalhar projetos pedagógicos, na qual busca elaborar projetos voltados para a aprendizagem do aluno e para diminuir a evasão escolar. Neste sentido, a escola propõe trabalhar princípios educativos na proposta pedagógica, para assim formar cidadãos participativos e críticos conscientes de seus direitos e deveres. O mesmo ressalta ser preciso considerar as individualidades no processo educativo, dando ao aluno o tempo que precisa para construir sua aprendizagem, sempre interagindo em formas diversas para poder construir e aprimorar sua personalidade em seu tempo.

A escola CEFTI Raimundo Ferreira Lima atende toda a demanda de matrícula, inclusive de alunos com necessidades educacionais especiais. Os mesmos são inseridos nas turmas regulares, respeitando suas limitações. Ainda é válido ressaltar que esse aluno tem direito a um professor de apoio, para estar auxiliando na realização das atividades.

Segundo Silvestre Rodrigues de Jesus (2021), as relações no espaço escolar devem ser de respeito a si e ao próximo, de forma democrática e participativa. Todos devem ter a clareza de que a dimensão pedagógica está voltada para aprendizagem efetiva dos alunos, onde convergem todos os esforços para englobar todas as outras dimensões. Portanto, o CEFTI Raimundo Ferreira Lima tem como visão de futuro ampliar a integração da comunidade escolar e local com a sociedade global, através de atividades culturais, palestras e com a participação mais efetiva do conselho escolar, que possa estar contribuindo cada vez mais na melhoria da qualidade do ensino oferecido pela escola. Neste sentido, a escola busca posicionar-se contra as desigualdades sociais, voltando-se para a formação de cidadãos críticos e conscientes e garantindo aprendizagens essenciais para a participação plena em todas as dimensões no mundo em que vive.

### **2 – Gestão escolar inclusiva**

A inclusão na escola traz mudanças na perspectiva educacional. O processo educativo é pensado englobando um público-alvo diversificado que está presente na escola. A gestão cria mecanismos em desenvolver o aluno com deficiência considerando suas necessidades, viabilizando a construção da aprendizagem e desenvolvendo variados domínios do conhecimento. Portanto, a organização da escola é realizada pela gestão escolar, que tem a função de articular o processo educativo, dando condições necessárias para garantir o processo de inclusão e com isso o gestor é responsável pela conscientização de uma educação inclusiva. Para Lück (2012, p. 11), a gestão da escola constitui dimensão e enfoque de atuação:

em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientado para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada.

Dessa forma, a gestão escolar depende de um envolvimento ativo da equipe gestora para elaborar o processo educativo no sentido de atender as necessidades dos estudantes com deficiências na escola. Portanto, a gestão é vista como mobilizadora da aprendizagem, em que deve estar proporcionando uma educação igualitária para os alunos.

Mediante o exposto, é válido ressaltar que gestão tem papel importante na escola, é peça fundamental no progresso das atividades, pode garantir o processo de aprendizagem dos alunos com deficiência abrindo assim um espaço para a transformação do cotidiano escolar. A gestão deve gerir o clima e a competência inclusiva, visto que o gestor trabalha como agente de mobilização, proporcionando assim uma interação dos membros da escola para desenvolverem o processo inclusivo. O trabalho do gestor vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalmente em uma definição de um rumo educativo para a tomada de decisões do processo educativo. Segundo Veiga (2014, p. 16), a gestão de uma escola deve estar “preparada para inserir a inclusão no ambiente escolar, onde deve ter uma ação coletiva do que será proposto para o aluno, visando uma educação inclusiva de qualidade para os alunos que estão inseridos na referida escola”.

Portanto, os gestores devem se atentar para as cobranças a serem realizadas para os órgãos competentes, que por lei devem dar suporte educacional, estrutural e de formação para que a inclusão ocorra de forma eficiente, atendendo assim as necessidades dos indivíduos a serem incluídos. Numa perspectiva de escola inclusiva, é necessário compreender que incluir não é simplesmente matricular um aluno em um ambiente escolar e pensar que esteja realmente incluído. Neste sentido, o diretor deve ser o primeiro a ter consciência da importância da escola inclusiva, implementando assim práticas que favoreçam este princípio, dando a escola um espaço inclusivo, onde vai atender a todos os alunos sem distinção.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Com isso, a equipe gestora tem papel significativo no ambiente escolar, fazendo uma educação para todos, em que a escola possa fornecer uma aprendizagem significativa para os alunos com deficiência, dando assim oportunidade para os discentes ingressar na instituição. A inclusão implica em mudanças da perspectiva educacional, pois não se limita aos discentes com deficiências e aos que apresentam dificuldades de aprender, mas aos demais, para obterem sucesso na corrente educativa geral.

A concepção de educação inclusiva que orienta as políticas educacionais e o atual marco normativo e legais rompe com uma trajetória de exclusão e segregação dos indivíduos com deficiência, alterando as práticas educacionais para garantir a igualdade de acesso e permanência na escola, por meio da matrícula dos alunos da educação especial nas classes comuns do ensino regular (BRASIL, 2010, p. 7).

É válido ressaltar que a educação inclusiva veio para romper as barreiras educacionais, na qual a trajetória de exclusão na escola afetou o processo de aprendizagem das pessoas com deficiência. Mas com a educação inclusiva esse público tem seus direitos garantidos, alterando assim as práticas educacionais promovendo a igualdade de acesso e permanência na escola. Salvador (2015, p. 20) explica que a educação inclusiva se trata de uma educação em que a escola se adapta ao indivíduo, que se busca incluir e não excluir esse aluno na escola.

A educação inclusiva está presente no cotidiano. A escola deve adaptar-se para incluir os alunos com deficiência, buscando inseri-los no ambiente escolar. A inclusão está presente em todos os segmentos da sociedade e cabe a escola preparar os indivíduos para viver na sociedade. A inclusão aproxima indivíduos que estavam excluídos da sociedade. Isso faz com que o termo inclusão seja discutido consideravelmente nos últimos anos, causando grande relevância em diversos setores da sociedade. A inclusão na escola deve acontecer de forma igualitária, em que discente com deficiência tenha acesso a uma educação de qualidade, visto que a gestão escolar deve proporcionar que a pessoa com deficiências possa ter acesso à educação, buscando assim estar inserido no ambiente escolar.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A educação inclusiva é um processo em que se amplia a participação de todos os estudantes nos estabelecimentos de ensino regular. Trata-se de uma reestruturação da cultura, da prática e das políticas vivenciadas nas escolas de modo que estas respondam à diversidade de alunos. É uma abordagem humanística, democrática, que percebe o sujeito e suas singularidades, tendo como objetivos o crescimento, a satisfação pessoal e a inserção social de todos (BRASIL, 2015, p. 16).

Segundo Capellini (2017, p. 2), pode-se observar que no ambiente escolar a educação inclusiva é baseada na ética e respeito às diferenças, em que a gestão deve ter compromisso com a aprendizagem dos alunos com deficiência. A inclusão no ambiente educacional deve ser tratada como prioridade, visto ser necessário que o envolvido nesse processo tenha compromisso com a educação inclusiva, favorecendo assim o aprendizado dos discentes com deficiências. Mantoan e Santos (2008, p. 19) afirmam:

A inclusão questiona não somente as políticas e a organização da educação especial e da regular, mas também o próprio conceito de integração. Ela é incompatível com a integração, já que prevê a inserção escolar de forma radical, completa e sistemática. Todos os alunos, sem exceção, devem frequentar as salas de aula do ensino regular.

No que diz respeito a inclusão para todos, é válido ressaltar que a deve ser uma realidade existente no ambiente escolar, em que a gestão deve trabalhar com uma educação diversificada, na qual tem o papel de se comprometer com a educação inclusiva. É importante frisar que o procedimento de acesso a uma educação inclusiva seja regulamentado pela escola, onde a gestão deve dar suporte para que essa educação aconteça de forma significativa na escola, sendo assim o gestor deve estar atento às diversidades que ele irar encontrar em seu ambiente de trabalho.

A Constituição Federal do Brasil, outras leis garantem os direitos de crianças e adolescentes com deficiência. A legislação brasileira é avançada relativamente às garantias de direito à educação na rede regular de ensino, e o sistema educacional está gradualmente mudando sua política em relação a matricular e a aceitar estudantes com deficiência nas escolas públicas e privadas, porém o momento ainda é de transição,

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

sendo assim a gestão escolar deve seguir as leis que garante os direitos das crianças com deficiência (GARGHETTI *et al*, 2013, p. 16).

No que diz respeito à lei da inclusão, ressalta-se que ainda estamos longe de atingir o intuito da educação inclusiva, onde alunos na maioria das vezes são matriculados e não recebem suporte necessário para sua aprendizagem. Segundo Sousa e Tavares (2013, p. 3), é assegurada a educação inclusiva para os discentes em salas de aulas no mesmo nível que os outros alunos, exigindo assim uma organização do ensino que possa contemplar os alunos com deficiência. “A gestão escolar é muito importante para mobilizar um trabalho inclusivo. A equipe escolar pode provocar engajamentos pessoais e coletivos no cotidiano na educação inclusiva” (PANTALEÃO, 2013, p. 14). Com isso, a gestão deve garantir condições para que a inclusão aconteça de fato no ambiente educacional, tendo em vista que deverá considerar a diversidade dos alunos, dando assim suporte necessário para que a escola possa inserir esses alunos integralmente, em que o trabalho da gestão possa engaja o processo inclusivo na escola.

### 3 – Metodologia

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa. Teve como ponto de partida investigar como a gestão da Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima, em Beneditinos, contribui para a inclusão da pessoa com deficiência no ambiente escolar. Para isso foi realizada entrevista com gestores da escola, na qual participaram o diretor e a coordenadora. O levantamento foi realizado em um único dia no mês de março de 2021, ocorrendo online, no turno de trabalho dos entrevistados. Cada participante teve um tempo para responder a entrevista com clareza. Em relação ao tempo de serviço, verificou-se que os participantes atuam como docentes entre seis e doze anos. Ambos atuavam há cinco meses na gestão da Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima.

Esta pesquisa atende ao paradigma interpretativo com abordagem qualitativa. De acordo com Moreira (2006), o interesse central de todas as pesquisas nesse paradigma é o significado humano da vida social, a sua

elucidação e exposição pelo pesquisador. A coleta dos dados foi feita através de entrevista semiestruturada. A entrevista continha perguntas acerca do perfil profissional; como a gestão faz para incluir alunos com deficiência na escola; quais práticas a gestão desenvolve para a efetivação da inclusão no ambiente escolar; quais as dificuldades que a gestão encontra para trabalhar com a inclusão no ambiente escolar e como a gestão contribui para a inclusão da pessoa com deficiência no ambiente escolar.

Portanto, a pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos. De forma geral, os métodos qualitativos são menos estruturados, proporcionam um relacionamento mais longo e flexível entre o pesquisador e os entrevistados, e lidam com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes (DIAS, 1999, p. 16).

É importante ressaltar que todos os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Assim, os sujeitos entrevistados serão informados dos resultados da pesquisa.

Para analisar os dados, foi realizada uma análise das respostas coletadas nas entrevistas para obtermos visão do todo. Depois as respostas foram fundamentadas com autores que tratam do tema proposto. Em que procuramos compreender como a gestão da Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima contribui para a inclusão dos alunos na escola. Todos os dados coletados durante a pesquisa foram analisados cuidadosamente.

#### **4 – Papel da Gestão Escolar na Educação Inclusiva**

Participaram da pesquisa um diretor e a coordenadora da escola Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima, que atuam na escola como gestores, sendo um do sexo feminino e um do sexo masculino. Quanto à faixa etária dos participantes os mesmos têm de 30 a 42 anos. Com relação ao que a gestão faz para incluir os alunos com deficiências na escola, observou-se que os gestores procuram criar estratégias para inserir esses alunos no ambiente escolar, como podemos observar a seguir:



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Quando se tratar em trabalhar com alunos com deficiência, a primeira coisa a se pensar, é criar um ambiente adequado para esse aluno. Isso requer mais atenção da gestão, procuro estar preparado para essa realidade, já que a gestão depende de outros setores para promover uma educação inclusiva de qualidade (GESTOR).

Procuro enquanto coordenadora proporcionar ao aluno um ambiente propício para a aprendizagem, criando estratégias inovadoras para incluir esse aluno no ambiente escolar (COORDENADORA).

De maneira semelhante, a pesquisa realizada com os gestores observou que, na percepção deles, um dos aspectos que mais influenciam as atitudes inclusivas são as estratégias criadas para incluir esses alunos no ambiente escolar. Observou-se que a gestão procura incluir esses alunos oferecendo um ambiente propício à aprendizagem, porém a escola também depende de outros setores, para trabalhara com a inclusão. Destaca-se que, para acontecer uma educação inclusiva de maneira efetiva é necessário não somente inserir o aluno com deficiência em uma turma, deve-se preparar recursos para o trabalho multiprofissional, apoiando os profissionais para que o processo de inclusão aconteça.

A gestão escolar deve promover inclusão ampla, incluindo todos os alunos. “A gestão deve transformar o ambiente escolar em relação ao processo de inclusão, uma transformação no modo de pensar e agir no referido contexto escolar” (VALIM, 2013, p. 35). Os gestores responderam quais as práticas desenvolvem para a efetivação da inclusão no ambiente escolar. Sobre o assunto aferiu-se:

Na escola sempre procuro efetivar a inclusão através do respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem. Outra prática é a capacitação dos docentes para trabalhar com as habilidades dos alunos com deficiência, sendo que a inclusão faz parte do dia a dia da escola (DIRETOR).

Para dar suporte à efetivação da inclusão procura trabalhar com propostas inclusivas voltadas para processo de aprendizagem de alunos, capacitando docentes para trabalhar com inclusão (COORDENADORA).

Apesar de apresentar percepções semelhantes quanto à efetivação da inclusão na escola, os gestores trazem uma consideração importante ao

relatar que dão suporte para os alunos com deficiências, respeitando os diferentes ritmos de aprendizagem. É válido destacar que a equipe gestora procura capacitar os docentes para dar suporte a alunos com deficiências que estudam na escola. Portanto, o gestor e o coordenador que têm grande importância na escola, sendo necessário que eles busquem práticas baseadas na diversidade, tendo assim a consciência da importância de uma escola ser inclusiva. Para haver uma inclusão efetiva é fundamental a promoção de iniciativas de formação e reflexão do processo educativo.

Destaca-se, assim, a importância da realização de cursos de formação continuada, bem como a participação de profissionais de outras áreas para contribuir no processo inclusivo de alunos com deficiência no sistema regular de ensino, pois sua presença auxilia na orientação dos professores em caso de dificuldades e sobrecarga de tarefas. A formação docente é muito importante para melhorar o atendimento ao aluno com deficiência na sala comum, onde diz respeito “a uma mudança de pensamento a respeito da inclusão, de modo que possa potencializar a aprendizagem do aluno” (BRABO, 2013, p. 18).

Quando questionados se as ações do gestor contribuem para que a escola se torne efetivamente uma instituição inclusiva, os mesmos responderam que sim, que planejam ações inclusivas para dar suporte aos alunos, que precisam estar sendo inseridos no ambiente escolar.

Por conseguinte, os gestores responderam quais as dificuldades encontram para trabalhar com a inclusão no ambiente escolar:

Uma das maiores dificuldades é a falta de apoio da família e a qualificação profissional do docente na área da inclusão. A questão também do material concreto para trabalhar as limitações de cada discente (DIRETOR).

São muitas as dificuldades encontradas na escola para trabalhar com inclusão, uma delas é o acompanhamento da família na escola (COORDENADORA).

Conforme as respostas empreendidas, percebe-se que as dificuldades encontradas pelos gestores são: falta de materiais e falta do

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

apoio familiar das crianças com deficiência e a qualificação profissional, mesmo com as dificuldades os gestores conseguem inserir os alunos que precisam desse apoio. Nota-se que as dificuldades para a inclusão de alunos com deficiência também ocorrem em função dos materiais, pois, não raro, não existem recursos específicos para esses alunos. Muitas vezes são materiais sem variedade e não funcionais e dependendo do tipo de deficiência, a escola possui o recurso, mas não tem espaço físico para deixar montado, ou um auxiliar para ajudar a transportar.

Quanto às dificuldades atribuídas à família, elas podem estar relacionadas a diferentes aspectos como: não apresentar laudo do aluno, não aceitar ou negar a existência da deficiência. Rocha (2015, p. 27), explicita que “é importante e necessário o cuidado na elaboração da formação continuada, buscando atividades e estratégias que se inter-relacionem e implicando o envolvimento consistente de todo o grupo para a modificação da cultura docente”.

Quando perguntado sobre como a gestão contribui para a inclusão da pessoa com deficiência no ambiente escolar as respostas foram:

Como gestor tenho a função de contribui para transformação nas formas organizacionais da escola, eliminando as barreiras que possam impedir o processo de exclusão (GESTOR).

A educação inclusiva está presente em nossas escolas, por isso cabe a nós contribuímos no desenvolvimento desses alunos, dando suporte pedagógico para que a inclusão aconteça (COORDENADOR).

Portanto a gestão escolar contribui para a inclusão dos alunos, pois segundo os entrevistados, eles dão suporte para os alunos com deficiências se desenvolverem, buscando favorecer o desenvolvimento global e social do aluno e quebrando barreiras para inclui-los em sala de aula. A educação constitui direito da pessoa com deficiência, assegurado sistema educacional inclusivo em todos os níveis e aprendizado ao longo de toda a vida, para “alcançar o máximo desenvolvimento possível de seus talentos e habilidades físicas, sensoriais, intelectuais e sociais, segundo suas características, interesses e necessidades de aprendizagem” (BRASIL, 2015, p. 32). Deste

modo, a equipe gestora deve assegurar que alunos com deficiência possam ter a oportunidade de estarem inserindo no ambiente escolar, tendo todos os seus direitos assegurados, tendo em vista que a gestão deve proporcionar uma educação inclusiva de qualidade para os alunos que necessitam.

### **Considerações**

O objetivo deste texto foi pesquisar como a gestão da Unidade Escolar Raimundo Ferreira Lima, em Beneditinos, contribui para a inclusão no ambiente escolar. Nesse sentido, a equipe gestora se compromete com a educação inclusiva dos alunos que ali estão matriculados. A pesquisa realizada com gestores da escola demonstrou que os mesmos consideram e valorizam a inclusão, além disso, possibilitou perceber a importância que a equipe gestora dar para incentivar a inclusão dos discentes com deficiência nas aulas, buscando promover a aprendizagem dos alunos com deficiências.

Dada a importância desse tema, a proposta do trabalho foi de saber qual é o papel da gestão na inclusão na escola CEFTI Raimundo Ferreira Lima, em Beneditinos. Portanto, a inclusão nas escolas é considerada um avanço educacional, assim a equipe gestora deve inserir os alunos com deficiência na escola possibilitando processo de ensino aprendizagem, em que precisa ter o apoio da família para estar incluindo de fato esse aluno no ambiente escolar.

Acredita-se que os gestores consideram e valorizam a inclusão, visto que a criança deve ter contato com ambiente escolar e se sentir parte dela. Foi possível verificar que a inclusão na escola Raimundo Ferreira Lima está acontecendo de forma igualitária, onde contribui para um aprendizado significativo do discente com deficiências.

Destaca-se que os gestores relataram algumas dificuldades quanto ao processo de inclusão escolar, mas, mesmo com essas dificuldades o processo de inclusão acontece na escola CEFTI – Raimundo Ferreira Lima. Dentre as dificuldades, os participantes da pesquisa relataram a participação da família, a falta de materiais adequados e a qualificação profissional. As dificuldades apresentadas podem decorrer mais da falta de formação e do desconhecimento das necessidades educativas dos alunos com deficiência.

Dessa forma, é relevante fomentar um espaço para discussão e troca de experiência sobre o assunto entre a equipe escolar.

Os resultados do presente estudo possibilitaram perceber o quanto é importante trabalhar com a inclusão na Educação, pois proporciona uma aprendizagem para essas crianças que possuem limitações no processo de aprendizagem.

Conclui-se que, a gestão da escola Raimundo Ferreira Lima assume uma proposta de aprendizagem inclusiva, despertando nos educados o gosto pela superação dos desafios encontrados no meio social em que está inserido. Podemos assim entender que o grande desafio da equipe gestora frente a inclusão é buscar caminhos para dinamizar o processo inclusivo na escola e fazer com que a inclusão aconteça, para que possam atender as suas finalidades inclusivas no meio educacional.

### Referências

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em 20.jul.2021.

\_\_\_\_\_. **Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência** (Estatuto da Pessoa com Deficiência). 2015. Disponível em: <<https://bit.ly/39T0vcS>>. Acesso em: 20.jul.2021.

BRABO, Gabriela Maria Barbosa. **A formação docente inicial na perspectiva da educação inclusiva**: com a palavra, o professor formador. Florianópolis: Anais da 37ª Reunião Nacional da ANPED, 2013.

CAPELLINI, Vera Lúcia Messias Fialho. **A escola inclusiva: seus pressupostos e movimentos**. Doxa: Rev. Bras. Psicol. Educ. v. 19, n. 1, 2017, pp. 107-127.

DIAS, Cláudia. Grupo focal: **técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas**. João Pessoa: UFPB, 1999.

GARGHETTI, Francine Cristine; MEDEIROS, José Goncalves; NUERNBERG, Adriano Henrique. **Breve história da deficiência intelectual**. Revista Electrónica De Investigación Y Docencia (REID), (10). 2013.

JESUS, Silvestre Rodrigues. **Depoimento sobre a escola CEFTI Raimundo Ferreira Lima**, concedida a Rosiane Monteiro de Oliveira e Luana Maria de Andrade via *Whatsapp*, em 03 de Maio de 2021.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012.

MANTOAN, Maria Teresa Égler; SANTOS, Maria Terezinha Teixeira dos. **A Inclusão escolar: caminhos, descaminhos, desafios, perspectivas**. IN: Maria Teresa Égler Mantoan (org.). O desafio das diferenças nas escolas. Petrópolis: Vozes, 2008.

MOREIRA, Herivelto. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: Lamparina, 2006.

PANTALEÃO, Pessoa Silva. **Gestão escolar no contexto da escolarização de alunos com deficiência**. São Carlos: Pedro&João Editores, 2013.

ROCHA, Cláudio César Torquato. PIBID: **uma política de formação docente inovado?** Belém: Cocar, v. 6, n. 11, 2015.

OLIVEIRA, Rosilda Maria Lima. **Depoimento sobre a história do Raimundo Ferreira Lima**, concedida a Rosiane Monteiro de Oliveira e Luana Maria de Andrade via *Whatsapp*, em 04 de Maio de 2021.

SALVADOR, Nilton. **Autistas**. Os pequenos nada. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2015.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Projeto Político da escola CEFTI RAIMUNDO FERREIRA LIMA**. Beneditinos: Secretaria Municipal de Educação de Beneditinos, 2009.

SOUSA, Eliza Martins; TAVARES, Helenice Maria. **Acessibilidade da criança com deficiência física na escola**. Uberlândia: Trabalho de conclusão do curso de Licenciatura em Pedagogia da Faculdade Católica de Uberlândia, 2013.

VALIM, Rosângela Aparecida de Almeida. **O papel do gestor escolar para uma escola inclusiva do ensino fundamental**. São Paulo: Dissertação do Mestrado em Educação na UNICID – Universidade Cidade de São Paulo, 2013.

VEIGA, Lígia Correa Lustosa da. **O papel do gestor escolar no processo de inclusão de alunos com necessidades educativas especiais**. Brasília: Trabalho de conclusão de curso Especialista em Gestão Escolar Universidade de Brasília, 2014.

# CAPÍTULO 18

## Os desafios da gestão escolar em uma instituição de ensino pública da rede municipal de Beneditinos

Luciana Mendes da Silva

Orlando Maurício de Carvalho Berti

Zelina Marques Pessoa

### Introdução

Essa pesquisa objetiva analisar os desafios da gestão escolar em uma escola pública da rede Municipal de Beneditinos, Norte piauiense. Elegeu-se, por critérios de proximidade das executoras da pesquisa, a Unidade Escolar Centro Comunitário Tia Tonica, fundada em 1986. O nome foi em homenagem à mãe do prefeito da cidade, Romana Lopes, conhecida também por Tia Tonica. Ela foi uma das mais reconhecidas educadoras da cidade. Ela fica localizada na região periférica em bairro de pequena extensão. Segundo Francineide da Costa Santos (2012), a escola foi inaugurada na gestão do prefeito Antônio Lopes da Silva e do vice-prefeito Norberto Mendes Pessoa (1983-1987), ambos pertencentes ao PFL. A escola foi fundada em 22 de dezembro de 1986 e fazia parte do lote de outras dez inauguradas em Beneditinos na mesma época. Dessas, foram três na zona urbana e o restante na zona rural.

Segundo Rosalina Maria de Alencar Lima (2021), primeira diretora da escola que a administrou entre janeiro de 1986 a dezembro de 1994, a instituição de ensino começou funcionando como creche, tendo duas turmas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

pela manhã e duas turmas pela tarde, com crianças de quatro a cinco anos. Rosalina Lima também disse que essa instituição era distribuída da seguinte maneira: duas salas de aula, diretoria, cantina, onde eram feitos lanches para as crianças. Naquele período não havia salas de professor, tinha dois banheiros muito pequenos.

Entre os primeiros dias de 1992 a dezembro de 1994 a Tia Tonica passou a ser administrada pela professora Edileusa Mendes Brito, também como cargo de confiança, continuando com a mesma modalidade ensino.

Entre janeiro de 1995 a dezembro de 1996 ela foi administrada pela professora Antonia Gomes de Sousa Oliveira, também como cargo de confiança, onde a mesma continuou com a mesma modalidade de ensino.

Segundo Rosalina Lima (2021), no ano de 1996 essa instituição passou por uma pequena reforma dando mais comodidade para o alunado. Nesse período começou a funcionar com a seguinte estrutura: duas salas de aula, com duas turmas no período matutino, e duas turmas no período vespertino. O público foi aumentando e também foi aparecendo alunos vindos da zona rural, pois o município já tinha ônibus escolar para transportar alunos oriundos das comunidades não urbanas. Rosalina Lima (2021) reflete que a equipe gestora daquele período observou que a escola precisava de uma educação ativa. Nesse momento foi um desafio muito grande, pois a maioria da clientela era das periferias de Beneditinos, quase sempre muito socialmente vulneráveis.

Segundo Rosalina Lima (2021), de janeiro de 1997 a dezembro de 2000 essa instituição foi administrada pela professora Maria Gorete Viena Costa Morais. Já entre janeiro a dezembro de 2001 a mesma foi administrada pela professora Rosa Marques de Abreu Mariano. Entre janeiro de 2002 a dezembro de 2004 foi administrada pela professora Maria dos Santos Libânio, com a portaria 039/2001, também como cargo de confiança. Entre janeiro de 2005 a dezembro de 2016 a mesma foi administrada pela professora Antônia Gomes de Sousa Oliveira. No período de janeiro a abril de 2017 foi administrada pela professora Magna da Rocha. Entre maio de 2017 até os dias atuais, ela está sendo administrada pela professora Luciana Mendes da Silva, também com cargo de confiança.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Segundo a ATA do Conselho Escolar (2005, p. 19) a escola Tia Tonica elaborou seu PDE (Plano de Desenvolvimento da Escola) em 2004, melhorando em termo de recursos, tanto no pedagógico como financeiro. Teve algumas ações para a formação dos professores e várias oficinas com os mesmos. Segundo Rosalina Lima (2021) entre 2005 a 2009 a escola passou a funcionar como ensino fundamental dos anos iniciais, da 1ª a 4ª série, sendo a 1ª, 2ª e 3ª séries de polivalência, tendo como principais disciplinas Língua Portuguesa e Matemática e principais componentes curriculares. Já a 4ª série tinha todos componentes curriculares. Mas durante estes anos a escola não tinha passado por nenhuma prova externa, pois a mesma não tinha a quantidade de alunos suficiente para ser aferida.

Segundo Rosalina Lima (2021), em 2009 quando houve passagem de poder de gestão no município, com o mandato do prefeito Aarão Cruz Mendes (PSDB), ocorrendo uma mudança administrativa significativa e uma ampliação dos cargos na escola. Segundo a Ata do Conselho Escolar (2010, p. 30) naquele ano algumas escolas tiveram o privilégio de receber recursos do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), que até hoje existe nas escolas do município. Para receberem estes valores tinham alguns procedimentos para serem seguidos. Primeiro, a escola tinha que formar um conselho escolar<sup>10</sup>. Com o conselho criado e as ações aprovadas, o recurso foi destinado e o diretor juntamente com o tesoureiro foram a uma agência bancária, que era a do Banco Brasil, abriram uma conta para esses recursos serem depositados.

A Lei nº 11.947 (BRASIL, 2021, p. 1) dispõe sobre entidades beneficiadas com o PDDE, principalmente em seu artigo 22, diz que este é:

um programa cujo principal objetivo é prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas de educação básica das redes

---

<sup>10</sup> Neste conselho deveria constar dois representantes de cada área, sendo um titular e outro suplente, como por exemplo: o diretor sendo o presidente e o coordenador sendo o tesoureiro; dois representantes dos professores, sendo um titular e o outro suplente; dois representantes da comunidade; dois representantes dos pais e responsáveis; dois representantes dos funcionários da escola e dois representantes dos alunos. Depois de formarem o conselho deveria ser registrado em ata e levar para o documento para ser registrado e autenticado em cartório.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

municipais, estaduais e do Distrito Federal. O benefício é oferecido também a escolas privadas de educação especial, escolas indígenas, mantidas por entidades sem fins lucrativos, e a pólos presenciais da Universidade Aberta do Brasil que ofereçam formação inicial ou continuada às profissionais de educação básica.

A ideia era oferecer um repasse de verbas complementares para essas instituições, para que houvesse investimento em infraestrutura física e na área pedagógica em prol de um melhor desempenho da escola nos rankings avaliativos. Segundo Rosalina Lima (2021), o PDDE aumentou de acordo com a quantidade de alunos em decorrer de cada ano.

Ainda em 2010 a escola passou por uma adaptação onde poderia receber crianças com deficiências. Ocorreu uma reforma onde foi colocando piso em uma sala e desmembrou-se a diretoria da cantina. A Tia Tonica foi contemplada com uma sala de informática, recebendo dez computadores completos. Os mesmos ficaram numa sala por quase três anos para funcionarem. Em 2014 ocorreu o funcionamento da sala de informática, onde alunos do 5º ano foram contemplados com duas horas/aula semanais de acessos a esses recursos. Esta mesma sala funcionou até o ano de 2018, com alunos do 4º e 5º ano. Em 2019, no mandato do novo gestor, Jullyvan Mendes de Mesquita (PT), a escola passou por uma reforma geral, dando mais conforto a funcionários e alunado, com sala arejada e bem climatizada para todos que ali usufruíam. A mesma era administrada por uma gestora temporária, uma coordenadora efetiva e uma secretaria temporária; era composta também por dois vigias, sendo um efetivo e um temporário; três agentes operacionais de serviço, sendo dois efetivos e um temporário; cinco docentes, todos efetivos; dois cuidadores celetistas.

Estruturalmente, na contemporaneidade, a Tia Tonica está dividida em dez cômodos: sala de diretoria, três banheiros, duas salas de aula, sala de informática, corredor, refeitório, pátio a céu aberto, cantina, almoxarifado de gêneros alimentícios e almoxarifado de materiais de higiênicos. É uma escola pequena mas que tem capacidade de acolher mais de uma centena de alunos. Em 2020 a escola contava com 80 alunos, com turmas do 1º e 5º ano pela manhã e 2º, 3º e 4º anos no turno da tarde. Em 2021, por falta de

alunos, não foi possível formar todas as turmas. A escola passou a funcionar somente 3º e 5º anos. Nos outros anos as turmas foram remanejadas para outras escolas da rede municipal, autorizados pelo Conselho Escolar.

Até o final de 2021 a escola contava com 39 alunos, sendo 17 no 3º ano (manhã) e 22 no 5º ano (tarde). Por motivos de não ter atingindo quantidade de alunos para as outras séries, ficou somente essas duas salas. Para evitar gastos a escola ficou composta por diretora, coordenadora, três professores efetivos, duas zeladoras efetivas e vigia efetivo.

São nesses contextos, introduções e caracterizações que destacamos este texto, que faz um estudo de caso sobre os desafios da gestão escolar na Escola Tia Tonica, em Beneditinos, Norte do Piauí.

### **1 – Por dentro da Metodologia. O caso e os desafios da Escola Tia Tonica. Depoimentos da equipe de gestão**

A metodologia usada para a construção da pesquisa ocorreu por meio do estudo de caso, visto que a gestão escolar é uma atividade que possui muitas dimensões, com diferentes profissionais, onde deve ter tarefa voltada para o desenvolvimento de um projeto político pedagógico, bem planejado, estabelecendo uma rotina de entrada e saída, sendo articulado com objetivos claros para gerenciar uma equipe, cuidar, zelar e repassar todos os conhecimentos para que haja uma boa educação, onde podemos formar cidadão para um mundo profissional e emocional.

O autor balizador para nosso entendimento sobre o estudo de caso foi Robert Yin (2005). Ele fala sobre a importância das questões de casos serem destacados como pontos emblemáticos de um estudo. No caso em questão é utilizado as vozes da explicação de um caso de gestão de duas das responsáveis pela gestão da própria escola.

Destaca-se as pontuações dos desafios do caso, para depois frisar-se as fundamentações teóricas e as constatações para a finalização, via Considerações, sobre aprendizados e lições do caso em questão.

A rotina de um gestor não é nada fácil. Quando falamos em gestão escolar, tratamos sobre o administrar a escola como um todo. É função árdua, cansativa e enfadonha. Nem por isso devemos ficar desmotivados ou

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

até mesmo se dar por fracassados. Uma boa gestão, seja ela em uma escola bem estruturada ou não, tem que estar sempre inovando estratégias para poder resolver com cautela e cuidado todos os desafios que vem a acontecer no dia a dia dessa escola. O que vale não é a estrutura física de uma instituição e sim a capacidade e o desempenho de um bom gestor e o envolvimento dos públicos pertencentes, direta ou indiretamente à escola.

A gestão é feita de conquistas, frustrações, aprendizados e ações para pensamentos positivos e até mesmo negativos. Um bom gestor não deve ficar dentro de uma sala fechada, só mandando. Deve ficar de olhos abertos e atentos aos movimentos que acontecem na escola, para poder entender tudo que está em sua volta. A gestão de uma instituição de ensino não é só responsabilidade do diretor e sim de todos que fazem parte dessa educação escolar. O trabalho de um gestor sempre precisa estar em ação coletiva, numa participação da equipe na busca de cumprir com todos objetivos propostos, na solução dos problemas que são enfrentados no dia a dia. O gestor deve ter um planejamento bem definido, voltado para alcance de metas estabelecidas, para que os gastos sejam destinados de maneira correta, sendo capaz de tomar decisões rápidas e acertadas para garantir que todas as áreas funcionem com clareza e que a escola cresça com segurança. Uma gestão escolar deve ter prontidão em responder exigências da sociedade, que sempre espera encontrar um indivíduo capaz de ser um líder, onde possa tomar decisões certas, sabendo resolver todos os conflitos que aparecem, precisando pensar em estratégias para fazer com que os alunos estejam sempre presentes na sua rotina escolar.

São inúmeros os desafios em uma gestão escolar, seja ele na parte administrativa, financeira ou pedagógica. A falta de recursos é um desses grandes desafios. A maioria das escolas recebem fundo do PDDE quase sempre insuficientes, ainda devendo manter as finanças em dia, para que possam continuar recebendo sempre estes recursos. Caso uma escola deixe de prestar contas, o mesmo pode ser bloqueado. É desafiador estabelecer bons relacionamentos envolvendo todo o grupo que faz parte dessa instituição; unir força em órgãos públicos, comunidade, família e entidades e segmentos, mostrando que o papel de educar não cabe apenas ao

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

estabelecimento de ensino; atuar de forma organizada coletivamente, tendo responsabilidade de manter o trabalho no esforço coletivo com todos que fazem parte da escola; ter relação ampla com todos os funcionários, não querendo resolver sozinho, não deixando os conflitos sem ser resolvidos.

O gestor deve conhecer muito bem o perfil do grupo para saber o que e como pedir ou quem pode atuar. Os desafios sempre vão aparecer. Para fazer com que as diferenças entre as pessoas sejam complementares e não opostas. É muito importante na hora de compor as equipes de trabalho para poder ter um bom êxito. Uma equipe bem organizada facilita um bom acompanhamento nas atividades. A nossa relação na Escola Tia Tonica, tanto com os professores como os demais servidores, é dialogada da melhor maneira possível, pois para se ter uma boa gestão tem que ser democrático, não só no papel, mas na prática em si. Sempre tentamos buscar opiniões de toda equipe, dando sugestões. Ao mesmo tempo escuta-se sugestões. Para se ter um bom trabalho é preciso trabalhar em conjunto, para juntos alcançarmos os nossos objetivos, que é ter uma educação de qualidade.

O valor de uma gestão escolar, juntamente com sua equipe (tanto com professores com funcionários em geral), precisa ser trabalhada em parceria, levando em conta o mesmo objetivo comum em garantir a aprendizagem dos alunos, criando um clima pedagógico com base nas propostas que a equipe pode estar oferecendo, devendo ter engajamento de contribuir para melhor executar sua tarefa pedagógica e financeira.

Mas também, voltando ao assunto, são vários os pontos positivos em uma gestão escolar, um deles, sem dúvidas, é conseguir criar um meio de comunicação entre a equipe escolar e a comunidade. Só assim teremos uma gestão democrática e uma educação com qualidade. Outro ponto positivo é quando o gestor se preocupa em manter a equipe focada e feliz no trabalho, criando condições para que todos desenvolvam bem seu trabalho e cumpram suas metas. Outro ponto positivo é ter uma escola organizada, um planejamento bem definido, uma gestão centralizada e uma comunicação eficaz com os pais dos alunos.

Sempre há ponto negativo, mas um dos mais tenebrosos, é quando não há vínculo da gestão com a equipe escolar e a comunidade, dessa

forma, jamais será alcançada uma educação com qualidade. A participação da família e de toda equipe escolar é fundamental para o aprendizado dos alunos, sem contar que a família é uma das peças principais para formar essa parceria. Sem o apoio da família, haverá um desafio muito grande, pois muitas escolas ainda enfrentam esse desafio. Infelizmente, nesse meio social, ainda encontramos famílias que ainda não levam a sério a educação. As escolas (e respectivas equipes de gestão e pedagogia) se estressam muito neste ponto, porque muitas vezes recebemos crianças com alguns problemas (extra-escola e na escola) e as famílias são convidadas a tratar a demanda junto com a unidade escolar, mas terminam não tentando participar da solução desses problemas. Esse é um ponto-chave da importância da própria parceria entre a escola e a própria família.

O profissional da educação vai para a escola com objetivo de que o estudante chegue até a instituição com suas dúvidas, mas que as mesmas sejam esclarecidas e que leve seus conhecimentos mais amplos e claros.

Nós, como equipe gestora, estamos sempre buscando fazer um bom relacionamento com os membros que fazem parte do conselho escolar, para juntos participarmos dessa troca de decisões sobre as tarefas que precisam ser feitas no decorrer de cada ano letivo.

Os conselhos escolares são responsáveis por zelar pela a manutenção da instituição, contribuir com as ações para assegurar a qualidade de ensino, tendo uma participação dos pais na vida escolar ajudando a garantir uma boa educação. Cada membro que é chamado para fazer parte do conselho escolar. Nas votações são escolhidos dois representantes de professores, alunos, pais, comunidade e funcionários, sendo um titular e o outro suplente. Para completar este conselho o diretor é designado para ser o presidente e o secretário da escola ser o tesoureiro.

Tudo isso acontece por meio de reuniões, para juntos decidirmos o que vamos comprar, tanto com o material de custeio, como o material pedagógico, só que poucos querem participar dessa tarefa. Os outros membros preferem que o gestor tome conta de tudo e no final do ano letivo preste contas. Ai é feito sempre uma reunião para lavratura de ata, mostrando todo levantamento de tudo que foi gasto, com o recurso que

entrou na escola. Após a finalização de tudo, todos assinam a ata. Poucos lêem e fica por isso. Nós, como equipe gestora, gostaríamos de fazer com que esses membros se interessassem e participassem realmente dessa missão, pois a participação de cada membro desse conselho é fundamental para ajudar a garantir um bom andamento da escola, sendo uma forma de acompanhar todo o trabalho feito pelo o gestor da unidade de ensino.

### **2 – A gestão escolar e os desafios de um gestor**

A gestão escolar traz em seu desenvolvimento inúmeros desafios. É importante ressaltar que quando se fala em gestão escolar, fala-se em administrar uma escola como um todo, como diferenças na articulação e no englobar as várias dimensões das ações educativas com a condição para garantir um bom trabalho desenvolvido e equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, seguindo uma perspectiva interativa e integradora. Uma gestão escolar de qualidade na educação trabalha com objetivos visíveis, estruturado no coletivo e dando importância as reais necessidades dos envolvidos no processo educativo. Para alcançarmos esses objetivos, é preciso desenvolver as possíveis dificuldades e os gestores participem para garantir a melhoria e a qualidade desejada. A avaliação deve fazer parte de todo o processo para que se alcance o objetivo desejado. A relação existente entre a teoria e a prática de uma gestão carrega uma realidade quase que impossível de ser superada, é o que costuma afirmar grande parte dos envolvidos no processo educativo.

A máxima de que na teoria tudo é perfeito, ao contrário da prática, tudo parece ser impossível, ou seja, é bem desafiador. Essa já desgastada expressão merecia um novo olhar a fim de orientar novas possibilidades de intervenção no contexto escolar. Para isso, era preciso avançar na proposição de metodologias inovadoras na maneira de se pesquisar.

O bom gestor escolar consegue dialogar e manter uma boa relação com sua equipe. A tomada de decisão é uma estratégia primordial para obter êxito e parceria, buscando atender as necessidades de todos os setores da escola de forma integrativa, oferecendo suporte para os envolvidos na formação dos alunos. Por isso, Jussara Paschoalino (2017, p. 117) diz que:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

[...] a gestão escolar tem preconizado que a posição de liderança educacional e a expectativa de democracia passariam a ser responsabilizada pela qualidade do ensino ofertado. As premissas de atuação dos gestores escolares, recomendadas pelos valores normativos, foram alicerçadas sob os princípios de liderança, de participação coletiva, de eficiência, de competência e de qualidade.

Também, segundo a autora (*op. cit.*), para se obter uma postura de parceria e dedicação em busca de solução, é preciso construir uma equipe unida e eficiente, ao invés de só fazer cobrança para se obter determinadas questões que se quer em nível pessoal.

Se o trabalho pedagógico não tem o resultado eficiente que o gestor deseja, provavelmente não é por conta que o corpo docente não estar interessado em alcançar esses resultados. Um fator que impede uma instituição de alcançar o nível de excelência pode sim, ser a incapacidade que o gestor tem de reconhecer e aplaudir as atitudes de seus colaboradores, ou seja, todo educador deseja trabalhar em uma instituição onde seu trabalho seja reconhecido com qualidade e capacidade de avançar seus objetivos. Pois sem uma gestão pedagógica de qualidade, a escola não tem o que oferecer a sociedade, ou seja, jamais essa gestão conseguirá obter bons resultados.

### **3 – Gestão escolar democrática e participativa**

A gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de pura gestão, é antes questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito ao ensino, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação. Com efeito, a gestão democrática implica a assunção de especiais responsabilidades na organização e na governança das escolas, tendo em vista concretizar o direito à educação, não só na lógica da provisão pública, mas também na lógica da promoção dos direitos humanos e da participação dos implicados na organização e gestão da educação.

Ao contrário do que muitos supõem, é por esta razão que a gestão democrática é parte constituinte do currículo escolar sendo considerado, não



só um contexto ou um modelo de gestão, mas também uma das dimensões do processo educativo.

A gestão escolar do Centro Comunitário Tia Tonica é participativa, pois trabalha-se em equipe devidamente articulando posições, diversificando em uma tarefa desafiadora, que exige portando um empenho, paciência, persistência naquilo que queremos alcançar com desenvolvimento pleno dos alunos. Já que se trata em muitos casos de alunos com dificuldade sociais, econômicas e familiares, fatores que tornam ainda maiores as responsabilidades das missões de gestão da unidade de ensino. Segundo Dewey (2007, p. 88) “a democracia é mais do que uma forma de governo; é, antes de mais, uma forma de vida associativa, uma experiência partilhada em conjunto”. Baseado na fala do autor, a democracia é uma dimensão claramente educativa e também uma didática própria, baseada nas atividades contínuas da participação ativa, do diálogo e do debate entre posições distintas ou em conflito. É através de tudo isso que se compreende quão difícil é democratizar a educação e remover das escolas obstáculos políticos, organizacionais, de governo e gestão, de relações de poder, de teorias e objetivos educacionais.

Márcia Aguiar (2012, p. 84), diz que a gestão democrática, “precisa ser compreendida como objetivo a ser sempre perseguido e aprimorado, além de configurar-se como prática cotidiana nos ambientes educativos”.

Baseado na fala dos autores anteriormente citados considera-se que o cotidiano da escola deve ser debatido e compreendido de modo coletivo. Todos devem participar e assumir seu papel no projeto educativo, com compromisso e dedicação, devendo estarem sempre abertos para ouvir e dialogar com a comunidade escolar, considerando as sugestões, críticas e demandas, de modo delicado e dialógico. Trata-se de gerir uma escola de forma ordenada, coletiva e compartilhada. Além disso, é importante destacar que, também se verifica a existência de gestores eleitos democraticamente no contexto atual, atuando de forma mais coletiva e participativa, aberta ao diálogo, ao trabalho transparente e afetivo junto à escola, considerando as suas condições concretas. A comunidade está mais integrada e envolvida com as atividades educativas, dentro de um clima cordial de relacionamento.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O gestor é um líder democrático, que trabalha, coopera, sugere que sabe fazer, participando das tarefas, para avaliação dos efeitos positivos ou negativos da instituição. Este é o líder da organização que aprende e que assume responsabilidades, possibilita autonomia, que interage, participa e coordena à busca de soluções e construções.

Enfim, um líder leal, que seja o elo das questões interpessoais com parceria, que não impõe sua verdade, mas que constrói verdades com o grupo e têm respaldo da comunidade escolar, fazendo-a participar ativamente, trazendo-a cada vez mais para dentro da escola e buscando estreitar sempre os laços de parceria e cumplicidade. Segundo Heloísa Lück (2006, p. 54) “a gestão participativa se fundamenta em, e reforça uma série de princípios interligados, que se expressam de forma subjacente nos vários momentos e expressões da participação”. Baseado na fala da autora, para obter-se democraticamente grande resultado de boa gestão democrática, é preciso compartilhar o trabalho com toda a equipe e juntos garantirem ações para que todos se sintam atores principais do processo educativo.

Conforme Paulo Freire (1996, p. 98): “é necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo”. Também, baseado na fala do autor, a gestão participativa equivale que a escola deve reunir-se com o todo para que juntos, com espírito de parceria e companheirismo, possam cooperar para uma boa formação de um cidadão. Por isso, esse é um dos grandes desafios a serem alcançados pelos gestores das escolas.

“O processo educacional se assenta sobre o relacionamento de pessoas, orientado. Põe uma concepção de ação conjunta e interativa” (LÜCK, 2008, p. 98). A participação é um processo que envolve vários cenários, vários atores e muitas possibilidades de organização. É na tomada de decisões que ela deve se fazer presente, consolidando as ideias e efetivando uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia.

Baseado na fala da autora a participação da equipe escolar é uma das peças fundamentais na tomada de decisões que realmente possam demonstrar companheirismo e incentivo, atribuído os resultados para que todos que fazem parte dessa equipe também possam se manifestar no sentido de incentivar suas opiniões e contribuir para a solução do

problema, sempre tendo toda comunidade escolar junta para que possa obter bons resultados.

Heloísa Lück (2006; 2008) frisa que na década de 1980 a gestão escolar marcou demandas baseadas nos discursos voltados para a superação do modelo burocrático-hierárquico que prevalecia na educação e nas escolas, bem como para a necessidade de se elaborar e qualificar as ações escolares de acordo com a habilidade da participação social. Na década de 1990, a gestão escolar, no contexto da transição das formulações de políticas educacionais, observava-se a influência de um discurso ao qual pretendia com a participação social e a ampliação dos espaços decisórios na escola, com a valorização docente e, ao mesmo tempo, a influência de uma concepção política que enfatizava o discurso da reestruturação produtiva, da regulação das avaliações externas e do financiamento da educação.

A partir das décadas de 1980 e 1990 as instituições de ensino passaram por inúmeras transformações econômicas e social, cultural e tecnológicas que pressupõem a busca da descentralização do ponto de vista político e administrativo de modernizar os processos da gestão escolar e considerar a escola como unidade autônoma e constituída de projeto participativo. Esses reflexos são vividos e vistos na contemporaneidade.

#### **4 – Gestão escolar na contemporaneidade**

A gestão escolar tem se configurado na contemporaneidade como elemento importante para os processos de democratização e de alcance da qualidade da educação, principalmente a pública, no Brasil.

Isso acontece porque a gestão vai além do conceito de gerenciamento, sendo compreendida como concepção e prática de um processo coletivo permeado pelos princípios da democracia e participação, voltada para a garantia do direito de aprender, capaz de promover princípio da gestão democrática incluindo a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos alunado. O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais

públicas, e ações para implementações dessas e dos projetos pedagógicos das escolas. No pensamento de Heloísa Lück (2006), esse projeto deve ter compromisso com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados. Baseado na fala da autora, tudo isso se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que embora suponha aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.

Segundo Sonia Penin e Sofia Vieira (2002, p. 13), a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”. Baseado na fala das autoras, o papel da escola deve estar de acordo com os interesses da sociedade atual. No entanto é necessário também adaptar-se a essas novas atribuições e envolver todos que atuam na escola para que o resultado seja positivo. Sendo assim, a gestão da escola precisa se esforçar para renovar a instituição de ensino, pois neste contexto de mudança e transformação a escola e todos os seus profissionais precisam cada vez mais investir em conhecimento e aplicá-lo para que a mesma aumente sua capacidade de criar e inovar. No entanto, vale lembrar que a participação dos pais torna-se indispensável para o sucesso desta mudança.

Na sociedade contemporânea as escolas precisam investir em práticas de gestão participativa, em técnicas motivacionais e reestruturação da instituição e dos conteúdos trabalhados como caminho eficaz para a concretização da educação para que a função da escola sobressaia e torne nossos alunos cidadãos da nossa comunidade.

A escola precisa ser agradável à sua clientela, dedicada e, acima de tudo, temos que cativá-la, ser referencial e seus colaboradores devem ser capacitados e conscientes do papel de “transformadores de cidadãos”, devem repensar suas práticas, reformularem seu planejamento visando

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

facilitar o processo de ensino e aprendizagem dos alunos e para então se empenharem em elevar o nível intelectual da escola. A mercadoria da educação é o ser humano. Prepará-lo para a vida em sociedade é a principal função. O papel da escola deveria estar voltado à civilização, a convivência em grupo, à atuação, à cooperação, entre outros aspectos que interaja o indivíduo. Articular este ideal educativo é importante para a equipe estar encorajada e motivada a este trabalho. Assim, o educador precisa ter força de vontade de trabalhar sob a ótica da habilidade social.

É importante ressaltar que a participação da família é fundamental para a educação na ótica das mudanças ocorridas na sociedade e que vem transformando gradativamente o modelo de família que conhecemos.

A família, que é uma construção social e sofre influência dos valores e padrões de sua época, atualmente passa também por grandes transformações, que vão desde os novos arranjos familiares, delineando famílias monoparentais, homoafetivas, reconstituídas por novas uniões e coabitações dos filhos, frutos das diversas uniões, até mudanças nos papéis familiares. Essas mudanças são formas contemporâneas de exercício da maternidade e da paternidade, cujos papéis já não são rigidamente preestabelecidos como cuidadores e provedores, respectivamente. Ambos, pai e mãe, podem ocupar funções diversas (FERREIRA, 2012, p. 17).

Continuando com o pensamento de Edla Ferreira (2012), a escola deve estar sempre à frente de tantas mudanças na família, pois só conseguirá fazê-lo se houver um contato mais próximo com o ambiente familiar e conseguir atrair os familiares até o meio escolar. Essas várias transformações podem, por consequência, interferir negativamente nas práticas educacionais. Por isso a escola precisa obter um amplo conhecimento a respeito da realidade das famílias que compõem a comunidade local para juntos terem exitoso sucesso.

Segundo Jussara Paschoalino (2017, p. 55) “discurso de qualidade nas escolas passou a ser proferido nos mais diversos espaços da sociedade”. Essa meta de qualidade está posta como um desafio para os gestores escolares, que passaram a ser cobrados pelo desempenho dos

alunos. A qualidade escolar, como meta de trabalho gestor, não é apenas uma especialidade brasileira referendada pelos textos legais, mas constitui um desafio constante independentemente do país. Neste contexto, o objetivo primordial deste estudo é, pois, analisar quais são os desafios da gestão escolar frente às interações que ocorrem na escola, principalmente entre gestão e corpo escolar, para juntos se obter uma educação de qualidade.

Segundo Jussara Paschoalino (2017), o gestor tem um desafio próprio. O que ocorre com a escola é, praticamente, sua responsabilidade. Seu papel é orientar desde a atuação do corpo docente garantindo que sejam devidamente capacitados e trabalhem motivados, até a secretaria, departamento financeiro, almoxarifado, limpeza e conservação, alimentação, monitoria, inspeccionamento, portaria, ou seja, toda a instituição está sob seu comando, ele é o principal porta-voz da organização e deve zelar pelo interesse de todos os envolvidos. Com base na fala de Jussara Paschoalino (2017), ressalta-se que os desafios de um gestor escolar são inúmeros.

Nessa lógica o gestor precisa ter um conhecimento global da realidade educacional para agir diante das demandas de seu cotidiano de trabalho. A gestão escolar tem se caracterizado na contemporaneidade como elemento significativo para os processos de democratização e de alcance da qualidade da educação pública. Isso acontece porque a gestão vai além do conceito de administração, sendo compreendida como ideia e aprendizado de um processo coletivo que está mediando pelos princípios de democracia e de participação, voltado para a garantia do direito de aprender, capaz de promover a liberdade humana e social.

No início do século XXI foi englobada ao discurso da gestão escolar a necessidade de regulamentação da função, de formação técnica e acadêmica para o gestor. Também foram ressignificados os conceitos de autonomia e de participação, presentes nos embates da Educação.

No decorrer dessa pesquisa observamos que a temática da gestão escolar, inserindo-se no campo de estudos de políticas educacionais durante todos esses anos foi se aperfeiçoando cada vez mais e ultrapassando os muros das escolas, ocupando um lugar de destaque, tanto nos cursos de formação de professores, sendo ele na área de ensino, de extensão ou de

pesquisas, como também em outros aspectos de mudanças, tudo isso nos mostra que teve uma grande evolução durante todos esses percursos no processo de gestão escolar.

### **Considerações**

Este texto buscou analisar e identificar os desafios enfrentados pelo gestor escolar por meio de um estudo de caso, colocando em voga o papel das duas gestoras da instituição Tia Tonica, em Beneditinos, como artífices das análises. Sabe-se que é necessário a presença de gestores que atuem como dirigentes, capazes de aprimorar ações direcionadas para esse eixo, sendo ele apto de transformar a realidade da escola a qual atuam, perante as dificuldades enfrentadas no dia-a-dia. Mostraremos um pouco de nossas experiências vividas no decorrer do nosso curso de Especialização em Gestão Escolar como uma maneira de reflexões e ações de evolução nesse processo de gestão balizando por meio do estudo de caso.

O curso de Especialização em Gestão Escolar foi ofertado pela Universidade Estadual do Piauí para diretores, coordenadores, secretários de escolas e para os professores da rede municipal e estadual de Beneditinos. Foi um curso que veio para aprimorar mais conhecimentos e aprendizagem das pessoas que fazem parte da educação beneditinense. Foi ofertado com 40 vagas. Houve um processo seletivo em duas etapas, com avaliação curricular e entrevista.

A Especialização teve dez disciplinas, cada uma com professores diferentes, excetuando-se duas ministradas pelo professor Orlando Berti. Todos os docentes da Especialização tinham, no mínimo, título de mestre. A maioria conta com doutorado, cada um com seus conhecimentos diferentes, mas todos com o mesmo intuito de repassar tudo sobre uma gestão escolar, como ela funcionar e quais seus desafios.

O curso teve início no dia 31 de janeiro de 2020 com primeira aula que foi administrada pela professora Elilian Basílio e Silva com a disciplina: Pressuposto Teórico e a Prática da Gestão Escolar. Ocorreu entre uma sexta e um domingo, na Unidade Escolar Francisco das Chagas Lopes. Houve dois módulos. A disciplina inaugurou a maneira de transcórre

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

curso, sempre nos mesmos horários, dias da semana e acontecendo em finais de semanas alternados.

No mês de março foi a vez da professora Cleide Maria Arraes Rezende, com a disciplina Fundamentos: direito à Educação e Base Legais da Gestão Escolar. Essa foi a última aula que tivemos de maneira presencial, pois no mesmo mês apareceu o primeiro caso de COVID-19 no estado, uma doença que ninguém sabia lidar. Com decreto do Governo do Estado proibindo aulas presenciais o curso passou a ser oferecido remotamente. Tivemos que parar com o mesmo, onde nos reinventamos, procurando uma melhor estratégia para retornarmos sem muito prejuízo. O curso ficou parado por alguns meses, fazendo com que os professores se organizassem para retornar com algum ponto de partida.

Confessamos que não foi nada fácil essa nova jornada. Um dos maiores desafios que nós, como professores, enfrentamos e ainda continuamos enfrentando, é de lidar com as novas tecnologias.

O curso retornou com aulas online no dia 22 de outubro de 2020, com a professora Cleide Arraes. Foi uma disciplina desafiadora, pois foi a primeira de maneira remota. Para a maioria da sala: era a primeira vez que se acompanhava uma aula na tela de um celular ou de um computador.

Com passar dos meses continuamos com aulas online, fomos nos habituando. Vieram outras disciplinas e cada professor ou professora com metodologias diferentes e interessantes. As disciplinas foram ministradas com clareza, destacando-se como uma gestão escolar deveria acontecer. Esses pontos foram interessantes para já, em cada disciplina, irmos melhorando nossas reflexões e ações sobre a gestão escolar na escola Tia Tonica. O maior desafio que foi encontrado foi que não tivemos um convívio de afeto, que todos os alunos têm com seus professores. Os pontos positivos foi que os professores, mesmo com todas as dificuldades, conseguiram repassar todos os conhecimentos sobre realmente o que é uma gestão democrática. Houve clareza, pois todos sabem que em tudo que vamos fazer sempre vão aparecer pontos negativos, desafios e muitas dificuldades, para mostrar que somos capazes de enfrentar todos os obstáculos que vão aparecendo tanto na vida pessoal como profissional.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Nos dias 29 de outubro de 2020 e 05 de novembro, quem administrou a disciplina: As relações interpessoais no ambiente escolar foi a professora Gina Gomes Quirino, uma disciplina muito importante, pois a mesma falava do comportamento das pessoas num ambiente escolar, envolvendo vários comportamentos entre professores, alunos e os demais funcionários, onde precisamos ser motivados para uma vida na sociedade, tendo ao mesmo tempo a necessidade de estimular os alunos para uma socialização de uma vida. Aquela disciplina ainda destacou o que um gestor é muito importante para entendimento e comportamento social de quem está ao seu redor. Nas aulas seguintes falou-se que todos os humanos devem saber escutar, prestar atenção para ouvir e sentir o que seu próximo está sentido. Foi comentado os fatos de que uma sociedade contemporânea onde as pessoas não querem escutar, a escola é um ambiente familiar onde temos que conviver com todo tipo de pessoas. A mesma encerrou sua participação no curso de Gestão Escolar no dia 11 de novembro, dando seu parecer sobre a liderança como um gestor deve liderar seu ambiente escolar, mostrando caminhos e inspirações para outras pessoas, permitido ao profissional a criar e manter um grupo inspirado e motivado.

O professor Orlando Mauricio de Carvalho Berti deu início a disciplina em novembro de 2020, Métodos e Técnicas de Pesquisa, dando todo suporte que a disciplina pede. Essa deu o pontapé nos projetos de pesquisa. Era o início das missões de sistematizações científicas que culminariam com este texto. Essa disciplina falou do passo a passo de um projeto e foi terminada com a feitura dos mesmos, cada um em dupla.

A professora Lidenora de Araújo Cunha administrou a disciplina: Organização Pedagógica da Escola. Essa falou das organizações da escola, os modos de funcionamento, como os funcionários devem se organizar em frente de uma gestão escolar, pois tudo nessa vida deve ter uma organização e planejamento para que dê certo. Uma escola bem organizada e planejada não tem como não funcionar.

O professor Damião Cosme Carvalho Rocha, ministrou a disciplina: Políticas e Gestão na Educação. Suas aulas começaram em 22 de janeiro de 2021, onde foram discutidos os aspectos de uma política pública. O

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

professor pediu para que os alunos discutissem sobre: como pensar em uma educação de qualidade para todos, como entender a educação como um patrimônio público e pensar no sistema nacional de uma educação de qualidade. Na aula do dia 23 de janeiro, o mesmo docente, instigou debate sobre centralização da execução da educação como municipal, estadual e poder legislativos, sendo um poder público, onde deveria ouvir mais, fazer mais pela educação do Brasil. Foi falado ainda das questões das políticas públicas que são um conjunto de ações de projetos que podem estar e ser vivenciadas na Constituição Federal que também destaca que a educação é um direito social e sendo um dever dos estados, municípios e, principalmente, do Governo Federal, pois é um bem público que contribui para a promoção da justiça e da sociedade, onde devemos respeitar as culturas e ao meio ambiente. Também ocorreram aulas do professor Damião Rocha nos dias 30 de janeiro e 04 de fevereiro. Ele falou sobre a estrutura de uma educação básica brasileira, onde ainda falta compromisso com os seres humanos e que as políticas públicas devem ser planejadas ao longo do tempo, da igualdade de condição para o acesso de todos.

A professora Antônia Alves Pereira ministrou a disciplina Planejamento e Avaliação. As aulas ocorreram em 26 de fevereiro e 03, 05 e 06 de março de 2021. Nessa disciplina foram discutidas algumas temáticas sobre planejar e como avaliar a aprendizagem de uma escola e de uma gestão escolar, a importância do planejamento na vida escolar, as diferenças e os desafios que são encontrados no dia a dia.

Planejar é onde podemos nos orientar para o processo em busca de novas soluções. Um planejamento é fundamental para que os problemas sejam resolvidos, onde pode ser planejado ao mesmo tempo você pode estar avaliando como está sendo o trabalho de uma gestão escolar. Jamais pode avaliar ou planejar sem um propósito. O gestor de uma escola deve ter autonomia para trazer possibilidades e soluções em elaborar e gerir seus planos escolares. Saber organizar, se planejar e se avaliar, ser humano, ser claro nas suas decisões e principalmente profissional.

Foram conhecimentos muito basilares em nossa formação e transformação de nossas vivências de gestão escolar.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A professora Eliene Maria Viana de Figueiredo Pierote ministrou, entre 18 e 26 de março de 2021, a disciplina: Liderança e Gestão de Pessoas no Espaço Escolar. Tratou-se sobre o ser humano, das lideranças, dos desafios, da convivência no ambiente escolar, dos conflitos que uma gestão enfrenta, os medos, as raivas, o afeto, o respeito, o pensar e até mesmo como liderar. Destacou-se como alguns destes sentimentos são deixados de vivenciarmos quando estamos em frente de qualquer desafios, ou até mesmo ter aquele aconchego que temos num mundo escolar, pois a pandemia nos trouxe outro mundo, um mundo virtual, onde todos podemos estar se olhando por uma tela de um computador, de um celular, passando algumas horas sentados em uma cadeira, só ouvido o que a pessoa do outro lado está falando. Essa disciplina trouxe alguns pontos positivos que devemos pensar, em ajudar o outro, como somos importantes para alguém e sempre pensar que você sempre faz a diferença na vida de alguém, no meio escolar ou na vida pessoal.

A disciplina Organização e Práticas da Gestão Escolar, foi ministrada pela professora Edilma Mendes. Ela esteve com a turma nos dias 09, 15 e 16 de abril de 2021. Foi destacado na disciplina sobre o corpo inteiro de uma escola e como ela deve se organizar, falando das tarefas que cada um tem dentro das instituições de ensino. Esses momentos foram muito bem frisados, principalmente sobre a participação do coordenador pedagógico e importâncias do papel do mesmo, como um coordenador pedagógico é importante dentro de uma escola, para que a escola tenha um andamento. A mesma não anda se não tiver um bom planejamento, boa organização e, principalmente, união com todos. Quando se planeja e organiza, tudo dar certo na vida profissional ou até mesmo pessoal.

Chegando ao final do curso de Especialização em Gestão Escolar, com a última disciplina, que foi ministrada pelo professor Orlando Maurício de Carvalho Berti, com a temática: Seminários de Produção e Integralização. Essa disciplina foi contemplada nos dias 22 e 23 de abril e 18 e 27 de maio de 2021. O professor organizou as orientações dos artigos, falou sobre os mesmos e deu acompanhamento no processo empírico da feitura dos materiais científicos. Essa disciplina, como todas as outras, foi bem

ministrada e os artigos feitos culminaram com vários dos capítulos apresentados, inclusive, neste livro.

Todos os cursistas passaram por desafios e obstáculos, muitas vezes potencializados com a pandemia. Mas nem tudo na vida são mares de rosa. Temos de enfrentar nossas frustrações, nossos medos, para que sejamos alguém ou até mesmo orgulho de alguém, que deve está vibrando pelo nosso sucesso.

Enfim, estamos chegando ao fim de mais um curso, pois esse trabalho buscou contribuir para refletir a respeito da temática da gestão escolar. Onde tivemos experiência maravilhosa e até mesmo desafiadora. Nem tudo na vida é perfeito, mas com sabedoria, com muito estudo e com muita paciência conseguimos chegar onde queremos, pois os desafios sempre vão aparecer. É através desses desafios que encontramos forças para superá-los em busca de nosso objetivos e conquistas.

Os principais desafios da gestão escolar estão em, principalmente, desafiar-se a ser desafiado. E agir em prol do desafio de gestar e educar. É agir, diariamente em gestar o poder de positivamente transformar.

### Referências

AGUIAR, Márcia. **Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência sucesso escolar**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2012.

BRASIL. **Lei n. 11.947, de 16 de julho de 2009**. Disponível em: <<https://bit.ly/3Py0A6h>>. Acesso em: 28.mai.2021.

DEWEY, John. **Democracia e educação**. Lisboa: Didática Editora, 2007.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FERREIRA, Edla Maria Batista. **Novos tempos e aprendizagens**. Porto Alegre: Jornal Mundo Jovem, v. 14, p. 17, 2012.

LIMA, Rosalina Maria de Alencar. **Sobre a escola Centro Comunitário Tia Tonica**. Entrevista concedida a Zelina Marques Pessoa em 03 e maio de 2021, via ligação telefônica.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Série cadernos de gestão. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis: Vozes, 2008.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da Gestão Escolar**. Belo Horizonte: Studium Eficaz, 2017.

PENIN, Sonia T. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão da escola**: desafios a enfrentar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SANTOS, Francineide da Costa. **(Re) construindo memórias de Beneditinos – Piauí**. Beneditinos: s/e, 2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Ata do Conselho Escolar da Escola Centro Comunitário Tia Tonica – reunião de 2005**, 2005.

\_\_\_\_\_. **Ata do Conselho Escolar da Escola Centro Comunitário Tia Tonica – reunião de 2005**, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# CAPÍTULO 19

## Desafios da Gestão Escolar em duas Escolas Municipais de Ensino Fundamental Anos Finais de Beneditinos

**Mara Dannielle Barbosa Braga**  
**Maria de Jesus Mariano de Moura**  
**Antônia Alves Pereira Silva**

### **Introdução**

Ao longo da história da educação diversas questões foram abordadas, em geral, levando à evolução da produção na área a partir de estudos e pesquisas. Em relação à temática Gestão Escolar, não foi diferente. No decorrer dos últimos anos, a mesma tem se tornado objeto de vários estudos e pesquisas: LÜCK (2009); LIBÂNEO (2012); PARO (2005) que procuram conhecer e entender a forma como os gestores escolares agem diante dos desafios que cotidianamente se apresentam no processo educativo das escolas. Não obstante a existência de ampla literatura sobre a temática, a gestão escolar continua apresentando muitos desafios àqueles que assumem essa função, sobretudo, em alguns contextos particulares.

Nesse sentido, surgiu o interesse investigativo desse estudo procurando responder ao seguinte problema: quais os principais desafios enfrentados pelas gestões escolares nas escolas de ensino fundamental anos finais no município de Beneditinos?

O presente estudo realizou-se através de abordagem qualitativa, por meio levantamento bibliográfico, verificação de documentos das escolas

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

investigadas, pesquisa empírica com conversas via *WhatsApp*, ligações telefônicas e aplicação de questionário pela plataforma Google Forms. Tem como objetivo geral conhecer os principais desafios enfrentados pela gestão escolar de duas escolas municipais de ensino fundamental anos finais de Beneditinos. Considera-se que se trata de um público bastante diversificado, envolvendo adolescentes e jovens, ou seja, uma fase considerada complexa, pois é um período de transição entre a infância e a idade adulta, que requer mais atenção. Quanto aos objetivos específicos, eles residem em: identificar as dificuldades apresentadas pela gestão escolar em contexto educacional atuando com público adolescente; e conhecer as estratégias adotadas pelas gestões das escolas para lidar com os desafios.

Além dessa particularidade da fase que esses alunos se encontram observou-se que em uma escola pesquisada a maioria dos alunos são oriundos da zona rural deste município, que muitas vezes enfrentam trajetos difíceis e cansativos e que pode prejudicar no seu rendimento e assiduidade. Outros vivem em ambientes totalmente desestruturados e conflituosos, enquanto a outra escola tem em sua maioria alunos da zona urbana.

O trabalho está estruturado em quatro partes. A primeira fala a respeito de educação e gestão escolar, conceituando a educação como forma de adquirir aprendizagens através de processos formais no ambiente escolar com o propósito de promover o “pleno desenvolvimento do educando” (BRASIL, 1996, art. 2). Também considera primordial o papel da gestão escolar para garantir e criar condições de ensino e aprendizagem com qualidade e equidade para todos os educandos. Como também se elencou a importância da gestão ser democrática com participação de todos os envolvidos no contexto escolar. A segunda parte refere-se à adolescência, escola e gestão, caracterizando a adolescência como uma fase de mudanças, inquietações e conflitos internos e externos. Porém, é necessário salientar que não se pode rotular esses sujeitos apenas como indivíduos problemáticos e conflituosos, mas que é preciso conhecê-los como pessoas que têm direitos e aspirações. Na terceira parte apresenta-se aspectos metodológicos, onde iniciamos com o contexto empírico, descrevendo de forma sucinta as unidades de ensino pesquisadas e o

caminho percorrido para realização deste trabalho. A quarta parte discorre-se sobre a análise e discussão dos resultados, onde os entrevistados foram questionados sobre: concepções a respeito das principais funções da gestão escolar, desafios enfrentados pela gestão escolar e a lida com os mesmos, particularidades da gestão na educação de jovens e adolescentes, suas compreensões sobre gestão democrática, participação e envolvimento dos pais no processo educacional dos filhos, contribuição dos professores junto à equipe gestora na resolução de conflitos dos alunos com a escola e existência de grêmio estudantil e atividades complementares voltadas para os educandos. Por fim, apresentamos as considerações finais a partir do que o estudo bibliográfico e a pesquisa empírica nos permitiram alcançar.

### **1 – Educação e gestão escolar**

A educação escolar pode ser conceituada como meio de obtenção de aprendizagens que se realiza através de processos formais que ocorrem no ambiente da escola, cuja finalidade é promover “o pleno desenvolvimento do educando, sua preparação para o exercício da cidadania e a sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996). Podemos observar nos dias atuais muitas transformações nos aspectos sociais, econômicos e políticos, na qual exigem que a escola acompanhe essas mudanças. Para Penin (2001, p. 17) a escola representa a instituição que a humanidade criou para socializar o saber sistematizado:

[...] Assim, a função social varia, relacionando-se aos mais diferentes momentos da história, as culturas, conforme região e povos que constituem a comunidade escolar as constantes mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no mundo requerem que a escola atenda às estas novas exigências.

Portanto, podemos afirmar que a educação escolar é conceituada como uma atividade organizada, sistematizada e intencional. Porém, não podemos deixar de ressaltar que simultaneamente a mesma é complexa, dinâmica e progressiva, considerando que, para que seja desenvolvida com a qualidade desejada, existe a demanda da participação da sociedade.



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Mas a participação da comunidade na gestão da escola pública encontra um sem-número de obstáculos para concretizar-se, razão pela qual um dos requisitos básicos e preliminares para aquele que se disponha a promovê-la é estar convencido da relevância e da necessidade dessa participação, de modo a não desistir diante das primeiras dificuldades (PARO, 2005, p. 16 apud DZIOBA; BARION, 2016, p. 10).

Sendo assim, para que a educação escolar alcance o sucesso esperado, é indispensável que a gestão escolar e a comunidade reconheçam seus papéis essenciais no processo de construção do ensino aprendizagem, ou seja, a educação não depende tão somente de um sistema ou de uma metodologia de ensino institucional, mas de todo um contexto social que abrange escola e comunidade. Nas últimas décadas a gestão escolar vem ganhando destaque em estudos como de LÜCK (2009); LIBÂNEO (2012) e PARO (2005) por apresentarem fundamental importância no desenvolvimento de uma educação de qualidade.

O conceito de gestão, de acordo com o Dicionário Aurélio, significa “ato de gerir, gerência, administração” (FERREIRA, 1988, p. 322). Nessa perspectiva de gerenciar e administrar e atendendo as perspectivas atuais, o gestor escolar tem o papel primordial e necessário de liderar e assegurar pedagogicamente um ensino aprendizagem de qualidade, para alcançar os objetivos almejados por toda a unidade de ensino. Segundo Lück (2009, p. 17), na escola o diretor é o profissional:

[...] a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Lück (2009) aborda ainda a necessidade de que o gestor se aproprie de alguns conhecimentos legais e teóricos para a sua função, como: Constituição Federal e Constituição Estadual; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Diretrizes Curriculares Nacionais; Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município; Estatuto da Criança e do

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Adolescente; além de outros como a reflexão acerca da problemática sociocultural de seu tempo, em uma sociedade global e o processo de desenvolvimento humano, nas sucessivas etapas de vida e em relação aos seus desafios.

Diante disso é imprescindível que o gestor tenha posse de conhecimentos indispensáveis para sua atuação na função que exerce, precisando ser qualificado, buscando estar sempre em formação continuada, pois seu trabalho exige o desenvolvimento de múltiplas competências específicas.

De acordo com a Lei das Diretrizes e Bases da Educação (nº 9394/96) a gestão da educação no Brasil está organizada em sistemas de ensino federal, municipal e estadual. No Art. 12 (da referida), Incisos I a VII, encontram-se as principais delegações que se referem à gestão escolar no que diz respeito às dos estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de, são elas:

- 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-aula estabelecidas;
- IV – Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – Promover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de interação da sociedade com a escola;
- VII – Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.

A gestão escolar consiste em gerir a escola como um todo, na busca de um desenvolvimento educacional completo, onde o gestor deve observar as necessidades e as particularidades de todos os segmentos, seja administrativo, financeiro e pedagógico. Segundo Lück (2008, p. 96) “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas em equipe possam promover resultados desejados”. Para alcançar os objetivos traçados pela

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

instituição, o gestor enfrenta desafios diários na busca de uma educação de qualidade. De acordo com Filippin (2013, p. 11):

Desafio é uma palavra ligada a gestão escolar. O desafio atual é uma escola de qualidade, ou seja, a gestão é elemento determinante para um trabalho significativo a ser realizado na escola, com os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar.

Podemos perceber na visão de Leme (2010, p. 113) “a importância da gestão para o cumprimento da missão educativa da instituição escolar dispensa maiores argumentos, em vista do consenso sobre esta posição”, que o papel do gestor no processo educativo é indispensável. Em conformidade com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 472) as atividades, as formas de organização e de gestão da escola podem contribuir ou prejudicar a conquista dos objetivos. Para os autores:

A organização incide diretamente na efetividade do processo de ensino-aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola. Sua presença ou ausência interferem na qualidade das atividades de ensino. É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola, ao longo de todo o ano letivo.

Outro fator abordado por Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), como função essencial do sistema de organização e gestão, é a avaliação, pois interfere no acompanhamento e controle de procedimentos definidos coletivamente para a comprovação e verificação dos resultados obtidos a partir dos objetivos traçados, permitindo assim evidenciar as dificuldades, procurando meios para saná-las. Portanto, podemos compreender que é um processo de autoavaliação que se faz fundamental para o monitoramento do desempenho e resolução de futuros problemas, evitando assim os possíveis fracassos educacionais. Desse modo, ao falarmos em gestão escolar não podemos dissociar teoria e prática, visto que ambas precisam estar sempre interligadas de tal forma que uma não se diferencie da outra no planejamento e realização dos objetivos coletivos em função de um ensino

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

aprendizagem de qualidade. Freire (1996, p. 39) destaca essa ideia afirmando que “é pensando criticamente a prática de hoje ou de ontem que se pode melhorar a próxima prática. O próprio discurso teórico, necessário à reflexão crítica, tem de ser de tal modo concreto que quase se confunda com a prática”. Vale ressaltar a importância do gestor entender que todos aprendem, porém de formas diferentes. Devido a isso, torna-se necessário que a escola procure experimentar vários caminhos, na busca constante de novos conhecimentos para motivar e transformar a ânsia da descoberta, desempenhando sempre no rastreo do melhor para o educando.

Conforme relata Libâneo (2004, p. 217):

[...] existem algumas atribuições ao diretor de uma instituição: supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecida e que compartilhada com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

Interessante destacar que percebemos cada vez mais que um gestor bem formado faz toda diferença nos bons resultados alcançados pela escola, como também no desempenho dos alunos. Por isso, é fundamental que este seja um profissional empenhado, comprometido, dedicado e interessado, para que em consequência disso possa acontecer de fato o sucesso pedagógico. Lück (2010) aponta que o diretor ao se responsabilizar pela gestão de uma escola precisa também ter o compromisso de ser competente no ambiente de trabalho, construindo sua autonomia, entretanto, possibilitando a participação dos demais membros do contexto escolar, no intuito de transcender um trabalho de forma coletiva e compartilhada. Portanto, é necessário dizer que a instituição escolar, enquanto ambiente educacional, precisa de um gestor escolar democrático para assegurar o “funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem” (LÜCK, 2009, p. 15).

### 2 – Adolescência, escola e gestão escolar

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a adolescência é a idade correspondente dos 10 aos 19 anos. Lins, Pereira e Lira (1998) dizem que nesta fase da vida, ocorrem aceleração e desaceleração do crescimento físico, mudança da composição corporal, eclosão hormonal, envolvendo hormônios sexuais e evolução da maturidade sexual, acompanhada pelo desenvolvimento de caracteres sexuais secundários masculinos e femininos.

Entretanto, não podemos olhar para essa etapa da vida apenas via perspectiva biológica. A adolescência é um período de desenvolvimento humano que gera muitas inquietações aos pais/responsáveis, pois se caracteriza como um estágio de mudanças, escolhas, afirmações, autodeclarações e conhecimento do Eu. Por ser uma fase de conflitos externos e internos pode haver dificuldades dos pais para lidar com situações próprias desse ciclo e manter o pulso firme, no que diz respeito às relações sociais e a vida escolar de seus filhos. Diante dessa dificuldade muitos se apavoram e perdem controle na educação dos mesmos.

No entanto, devemos atentar para não rotular os jovens simplesmente como indivíduos problemáticos e conflituosos, mas sim reconhecê-los como sujeitos que têm direitos e anseios. Pois, conforme Dayrell e Carrano (2014, p. 107 *apud* BALD, 2015, p. 16) enxergar o jovem:

[...] pela ótica dos problemas é reduzir a complexidade desse momento da vida. É preciso cuidar para não transformar a juventude em idade problemática, confundindo-a com as dificuldades que possam afligi-la. É preciso dizer que muitos dos problemas que consideramos próprios dessa fase, não foram produzidos por jovens. Esses já existiam antes mesmo de o indivíduo chegar à idade da juventude.

Cada vez mais os profissionais da educação que lidam com os jovens diariamente apontam-os como alunos que manifestam falta de interesse e desrespeito pela educação, talvez por considerarem o sistema de ensino antiquado e pouco interessante já que a maioria tem facilidade para se conectarem as novas tecnologias e redes sociais, considerando-as mais atrativas que as salas de aulas (BALD, 2015).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

É fundamental que a escola busque estratégias de inserção e integração desse público no ambiente escolar de forma dinâmica e prazerosa, contribuindo para o desenvolvimento humano e social, de forma que se sintam acolhidos no espaço escolar. Assim, a escola enquanto instituição social tem objetivo pleno no desenvolvimento do educando e de suas potencialidades físicas, cognitivas e afetivas através de competências e habilidades que sejam capazes de disseminar conhecimentos significativos, valores e atitudes de cidadãos participativos e atuantes. O papel da educação de qualidade não é somente promover a formação voltada para os conteúdos, mas a formação geral, pois como afirma Libâneo (2005, p. 117):

[...] a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Nessa perspectiva é imprescindível que a escola conheça a realidade sociocultural de seus alunos e busque desenvolver um trabalho onde seu público se sinta acolhido, motivado e pertencente ao meio. Onde a escola seja ambiente em que a comunidade escolar goste de estar, proporcionando assim um encontro de saberes significativos. É relevante evidenciar que, infelizmente, as instituições de ensino costumam não dar voz aos adolescentes a respeito das tomadas de decisão sobre a educação, inclusive nas questões referentes a eles mesmos, o que pode inibir cada vez mais a sua participação e seu protagonismo, levando assim a um grande prejuízo para o desenvolvimento dessa juventude. Conforme DAYRELL; CARRANO (2014, p. 106 *apud* BALD, 2015, p. 17):

É uma tendência da escola não considerar o jovem como interlocutor válido na hora da tomada de decisões importantes para a instituição. Muitas vezes, ele não é chamado para emitir opiniões e interferir até mesmo nas questões que dizem respeito a ele, diretamente. E isso, sem dúvida, pode ser considerado como um desestímulo à participação e ao protagonismo. E se em sua escola os jovens fossem perguntados se são levados a sério, o que eles diriam? Será que não vale a pena perguntar?

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

É importante que a escola veja esses indivíduos como sujeitos que podem contribuir para o sucesso educacional, dando suas opiniões nas tomadas de decisão. Dessa forma, é preciso que a instituição de ensino trabalhe para a formação de cidadãos críticos, participativos e atuantes, a partir do desenvolvimento de habilidades e competências, assegurando assim um ensino democrático e significativo para todos os envolvidos. Nesse sentido, é necessário que a gestão escolar seja democrática, criando condições de aproximação entre escola, pais e comunidade, oferecendo um ambiente escolar aberto e participativo, que oportunize o envolvimento de todos os integrantes do processo de ensino aprendizagem, de modo a ofertar uma educação de qualidade para todos.

Não podemos deixar de destacar que no ambiente escolar, sobretudo, nas interações com adolescentes é comum acontecer conflitos. Para adentrarmos nesse ponto precisamos primeiramente conhecer o conceito de conflito. Para Chrispino (2007, p. 15) conflito é toda:

[...] opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos nós que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito. Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitados pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal (ir/não ir, fazer/não fazer, falar/não falar, comprar/não comprar, vender/não vender, casar/não casar etc.) ou interpessoal.

No ambiente escolar devemos esperar que essas divergências de opinião entre alunos/professores, alunos/alunos e professores/professores seja causa objetiva de conflitos, outra “causa de conflitos é a dificuldade de comunicação, de assertividade das pessoas, de condições para estabelecer o diálogo” (CHRISPINO, 2007, p. 16), o que leva muitas vezes a fazer com que o conflito seja percebido somente quando ele se apresenta através de manifestações violentas. No entanto, não se pode entender conflito como algo ruim no contexto de interações sociais, mas sim, como uma forma de perceber que as pessoas têm opiniões divergentes e são frutos de contextos diversos, e que essa diversidade de pontos de vista é capaz de difundir

valores e conhecimentos acerca da vivência em sociedade. Em concordância com Chrispino (2007, p. 19), destacamos que a “maneira de lidar com o conflito escolar ou educacional é que irá variar de uma escola que veja o conflito como instrumento de crescimento ou que o interpreta como um grave problema que deva ser abafado”. Assim sendo, a forma de conduzir, mediar os conflitos poderá contribuir para transformá-los em instrumentos que venham a favorecer a evolução dos envolvidos ou uma violência escolar.

É importante salientar que os conflitos existentes no ambiente escolar não são iguais entre os sujeitos do processo ensino-aprendizagem. Ou seja, entre os profissionais da educação – professores e gestores – pode haver predominância de um tipo de conflito ao passo que entre esses profissionais e estudantes ou entre estudantes-estudantes podem prevalecer outros conflitos. Segundo Chrispino (2007), no que tange os conflitos entre docentes e discentes, estes costumam ocorrer por diversos motivos, destacando a não compreensão das explicações, notas arbitrárias, divergência sobre avaliação, avaliação inadequada (na visão do aluno), discriminação, não serem ouvidos (tanto alunos quanto docentes), desinteresse pela matéria de estudo, dentre outros.

Já entre os discentes sobressaem-se “mal-entendidos; brigas; rivalidade entre grupos; discriminação; bullying; uso de espaços e bens; namoro; assédio sexual; perda ou dano de bens escolares” (CHRISPIANO, 2007, p. 21).

Nessa perspectiva, o modo como se dá as relações no ambiente de ensino e como a gestão lida com os conflitos, conduzindo o diálogo e a interação entre seus membros é o que fará a diferença para a construção de um ambiente que agrega princípios e contribui para o aprendizado e desenvolvimento de seus alunos.

Outro ponto a ressaltar é o papel da equipe gestora enquanto mediadora de pequenos conflitos comuns no ambiente escolar, especialmente na fase de adolescência e juventude. A eficácia e eficiente atuação da equipe gestora poderá evitar que pequenos conflitos se tornem problemas futuros para a gestão escolar e para os próprios discentes.



### 3 – Aspectos metodológicos: construindo a pesquisa

Neste tópico apresentamos o contexto onde a pesquisa empírica foi realizada, bem como a concepção dela e os instrumentos utilizados para coleta de dados junto aos sujeitos.

#### 3.1 – Contexto empírico

A pesquisa foi realizada com a gestão escolar, levando em conta gestores em si e professores de duas unidades escolares municipais: a São Benedito e a Raimundo Araújo Prado, que ofertam Ensino Fundamental Regular, do 6º ao 9º ano, turnos manhã e tarde.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico (PPP, 2012) da Unidade São Benedito, antes a mesma era CNEC (Campanha Nacional de Escola da Comunidade). Era a única neste município a ofertar o ensino fundamental de forma particular, o que desfavorecia a muitos estudantes que não tinham condições de pagá-la. Através da resolução de nº 001/2001 da PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS (2001), esta entidade passa a denominar-se de Unidade Escolar São Benedito, homenageando ao padroeiro deste município, “passando a ofertar ensino de forma acessível à toda a população independente de quaisquer deficiências, já que esta é agora da esfera municipal, sendo, portanto, gratuita e acessível a todos que dela quiserem e puderem usufruir de seus ensinamentos” (PPP, 2012).

Conforme Carlos Alberto da Silva (2021) a escola atendia 164 alunos, com perfil socioeconômico diversificado, onde aproximadamente 90% do alunado é advindo da zona rural deste município e adjacentes. Observa-se que os alunos vivem sob a responsabilidade dos pais, sendo que alguns têm apenas a mãe e/ou pai e/ou avós e/ou outros parentes como responsáveis. A maior parte dos alunos faz parte do perfil de baixa renda, sendo que alguns dependem de programas sociais para aquisição de materiais escolares e vivem essencialmente da agricultura familiar.

Segundo o PPP da instituição, tem missão de promover educação de qualidade, formando “indivíduos conscientes, participativos, críticos e transformadores de novas realidades” (PPP, 2012), formando pessoas capazes de aprender, pensar e estabelecer bases para formação ética e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

apta a conviver de forma saudável em sociedade, e procurando influenciar o desenvolvimento de seus alunos no âmbito social, moral, intelectual, afetivo e outros que se fizerem necessários para uma boa formação. Ainda conforme o PPP (2012) a “escola visa trabalhar de forma democrática para que assim possa analisar no sentido de definir as ações educativas e as características de acordo com as necessidades sócio-político pedagógico de nosso alunado” e tem como valor primordial qualificar o ensino e a aprendizagem dos professores, alunos e demais membros que compõem a comunidade escolar.

A escola possui boa infraestrutura e tem quadro de 21 funcionários, distribuídos em 13 docentes, dois vigias, um auxiliar de serviços gerais, dois auxiliares de secretário, um secretário, um coordenador e uma diretora. Vale salientar que não tivemos acesso ao Regimento Interno desta escola.

A segunda escola pesquisada também pertence à rede Municipal de Ensino. De acordo com informações de seu PPP (2011) seu nome foi homenagem a um ex-prefeito do município, Raimundo Araújo Prado. Vale ressaltar que inicialmente funcionava como escola estadual, respondendo a 18ª Gerência Regional de Ensino (GRE) da Secretaria Estadual de Educação e Cultura do Piauí – SEDUC, atendendo alunos de 1ª a 5ª série do ensino fundamental. Foi municipalizada no ano de 2014, conforme Silas Figueredo da Silva (2021), ofertando Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano.

Hoje a escola atende 281 alunos, 80% dessas crianças e adolescentes, moradores da zona urbana e 20% da zona rural. Desse total 80% são filhos de lavradores; outros 20% pertencem a famílias de comerciantes, empregados e funcionários públicos. Apesar do perfil de baixa renda, no contexto atual cerca de 70% do total de alunos possuem acesso à internet e conseguem acompanhar aulas síncronas e assíncronas por meio de plataformas e aplicativos de mídias sociais, além de atividades impressas; os demais que não têm este acesso são contemplados com as atividades impressas e roteiros de estudo, como destaca Silva (2021).

Ressaltamos que não tivemos acesso ao Regimento Interno da escola e sim a um termo de compromisso da instituição, onde destacamos algumas regras contidas no mesmo direcionadas aos pais/responsáveis,

como: acompanhar e participar da “vida escolar”; comparecer nas reuniões promovidas pela escola; acompanhar a frequência e o aproveitamento escolar do aluno; comparecer à escola sempre que convocado; o responsável legal que injustificadamente deixar de comparecer a mais de duas convocações à escola, poderá sofrer as sanções previstas em lei.

Em entrevista preliminar com o gestor desta escola obteve-se a informação que a mesma não dispõe de estrutura cômoda e adequada para bom desenvolvimento dos alunos. Seu quadro de funcionários é composto por diretor, coordenadora pedagógica, duas secretárias, dois vigias, dois auxiliares de serviços gerais e 20 professores.

### **3.2 – Concepção de pesquisa e sujeitos**

Utilizou-se de levantamento bibliográfico constituído de textos, artigos, livros, documentos oficiais e pesquisa empírica com abordagem de natureza qualitativa. Por ser direcionada para a investigação dos significados das relações humanas, em que suas ações são influenciadas pelas emoções e/ou sentimentos vivenciados no cotidiano, como diz Gil (2002). Minayo (2008) diz que a abordagem qualitativa baseia-se na premissa de que o conhecimento sobre os indivíduos só é possível com a descrição de experiência humana, tal como ela é vivida.

A pesquisa teve como cenário duas escolas municipais de ensino fundamental regular do 6º ao 9º ano da cidade de Beneditinos. A escolha pela realização nessas escolas deu-se em virtude de nosso interesse em refletir sobre a gestão escolar buscando compreender essa atividade em um contexto particular, o do trabalho com adolescentes<sup>11</sup>.

Foram sujeitos desse estudo seis membros das equipes gestoras (diretores, coordenadores e secretários) e 16 professores destas instituições, sendo dois mestres, um mestrando, 18 especialistas e um graduado, com período de atuação variam entre dois a 23 anos. Percebe-se, pelos dados

---

<sup>11</sup> A primeira escola fica localizada no centro da cidade, atende 164 alunos, com um perfil socioeconômico bem diversificado, do qual cerca de 90% deles provenientes da zona rural. E a segunda escola se encontra situada no bairro Santa Cruz, um dos maiores do município, oferta ensino a 281 alunos, onde 80% desses são moradores da zona urbana e 20% da zona rural, deste município.

colhidos, que se trata de equipes com profissionais bastante qualificados e com bom tempo de experiência na função. Destaca-se apenas um dos entrevistados com início de carreira na educação. Os dados foram coletados entre abril e maio de 2021, por meio de questionários aplicados através da plataforma *Google Forms*, contendo 12 perguntas abertas e fechadas. Os questionários foram elaborados com número de questões cujo tempo previsto para resposta foi em média 30 minutos. Para complementar, foi feita análise dos documentos das escolas, como: Projeto Político Pedagógico e Termo de Compromisso. Ressalta-se que em alguns casos, foi necessário a confirmação de informações referentes a esses documentos, o que foi feito em conversas via *WhatsApp* e ligações telefônicas.

A partir deste momento para evitar repetições passaremos a denominar a Escola São Benedito de “Escola Sol” e a Escola Raimundo Araújo Prado de “Escola Lua”. Os sujeitos serão identificados por funções e escola, sendo que professores estarão numerados.

#### **4 – Análise e discussão dos resultados: olhares sobre a gestão**

Iniciou-se os questionamentos sobre quais as principais funções da gestão escolar na concepção deles. As equipes gestoras apontam definições semelhantes, como: promover condições para garantir ensino de qualidade para todos os educandos, ser um articulador, garantir o desenvolvimento das atividades escolares, interagir através de formações continuadas com os professores, ser responsável financeiramente pela escola, delegar as tarefas de forma segura, ser inovador e manter a equipe sempre motivada.

A maioria dos docentes, de ambas as escolas, descreveram as funções na mesma visão de suas gestões, como cita o professor, porém dando certa ênfase ao papel do gestor quanto à dimensão pedagógica. Como na fala a seguir: “Liderar, gerir, conduzir, organizar, articular e mediar de forma a garantir um ensino aprendizagem de qualidade para todos os envolvidos no processo educacional da instituição na qual é responsável” (PROFESSOR, ESCOLA SOL). Com isso, compreende-se que as pessoas questionadas estão em sintonia e conscientes com relação ao conhecimento das funções da gestão de uma escola, pois, segundo Lück (2009, p. 23):

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação.

Ao discorrer sobre desafios enfrentados pela gestão escolar e como a gestão lida com os mesmos, a equipe gestora da Escola Sol destacou importantes questões como: distorção idade/série, ausência de participação da família, evasão escolar, analfabetismo funcional, como também falta de acesso à internet principalmente para alunos oriundos da zona rural. Para lidar com os desafios, a instituição motiva e estimula o desenvolvimento de habilidades e competências, via diálogos, projetos de intervenção e eventos. A equipe gestora da Escola Lua ressalta o gerenciamento de conflitos (cuja natureza dos mesmos não foi citada), a garantia da equidade, a motivação da equipe, a administração dos recursos financeiros e trazer a família para uma participação efetiva na vida escolar dos filhos. Na fala da Coordenadora são elencadas as medidas que a escola realiza para lidar com os mesmos:

Buscamos então sempre manter o diálogo entre a equipe e promover debates ou sugestões construtivas para a melhoria do ensino e aprendizagem do aluno, com relação a saúde financeira buscamos informações seja através de consultoria, de conversas entre os colaboradores da SEMEC e também do conhecimento alcançado na gestão para deixar as contas organizadas. Com relação a família buscamos interagir através de ligações ou grupos de *WhatsApp* para manter sempre o diálogo e não deixar o aluno sem o apoio da família [...] (COORDENADORA, ESCOLA LUA).

A visão dos professores se assemelha com as das equipes gestoras, porém de forma suscinta. No entanto, vale evidenciar a fala de uma professora em que no momento:

[...] o principal desafio é garantir que o aluno aprenda mesmo sem ter acesso aos meios que garanta isso. A gestão está buscando esses

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

alunos por meio de grupos de *WhatsApp*, entrega de caderno de questões para resolver e devolver (PROFESSORA 4, ESCOLA LUA).

Pode-se inferir que conseguir atender uma grande demanda de situações cotidianas como a falta de acesso à internet, aspectos financeiros e a participação efetiva da família na escola estão entre os principais desafios citados, mas que poderão ser resolvidos através do diálogo, das boas relações e de ações que envolvam a todos.

Quanto a questão do acesso à internet ou de acesso aos meios de ensino aprendizagem, apontados tanto pelos gestores quanto por professores, entendemos que esse desafio é uma particularidade do momento que estamos vivendo, ou seja, a realização de aulas de forma remota em virtude do contexto de pandemia.

Ao serem questionados sobre as particularidades da gestão na educação de jovens e adolescentes, professores e gestores destacam como principais pontos: despertar no aluno o prazer de estudar; abertura às novas metodologias e domínio das tecnologias para envolver os alunos a serviço da aprendizagem; atentar-se aos anseios dos educandos; manter a ordem e a autoridade; rebeldia, desinteresse e difícil diálogo. Sobre essas particularidades realça-se a colocação de dois gestores:

Grande dificuldade decorre, principalmente, da complexidade inerente à adolescência, que muitas vezes, acaba desviando a atenção direcionada à educação para outros focos, como por exemplo: redes sociais em excesso, namoro, sexualidade, drogas, entre outros desafios comuns na maioria das instituições de ensino (GESTORA, ESCOLA SOL).

Enquanto gestão ficamos sempre atentos pelo fato de trabalhar com adolescentes que estão em fase de descobertas e que muitos sentimentos são aflorados. Temos a preocupação de promover palestras informativas, projetos ou trabalhos que envolvam as curiosidades dos adolescentes. Mas muitas vezes nos deparamos com alunas grávidas precocemente ou outras situações que realmente são muito delicadas (COORDENADORA, ESCOLA LUA).

Nota-se que há diferenças quando se considera os desafios da gestão em geral, e quando se particulariza o olhar para escolas com

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

predominância de uma clientela de adolescentes, visto que, cada etapa de ensino existe suas peculiaridades. Sobre as estratégias para contornar as situações adversas, um Professor (Escola, Lua) afirma: “Primeiro precisamos ganhar a confiança da turma, precisamos driblar algumas atitudes, é preciso conhecer e respeitar as mudanças que ocorrem na adolescência, e aproximar o conteúdo escolar do cotidiano da garotada”.

Percebe-se que nesse contexto peculiar da adolescência, que é necessário tornar a escola um ambiente onde os jovens sintam-se estimulados e parte do processo, pois conforme DAYRELL; CARRANO (2014, p. 106 *apud* BALD, 2015, p. 17) o jovem deve ser considerado como sujeito interlocutor e protagonista nas questões que dizem respeito a ele e nas tomadas de decisões motivando assim sua participação e interesse.

Acerca do que dizem sobre gestão democrática, a percepção dos gestores e professores das duas escolas foram praticamente unânimes ao afirmarem que a gestão democrática pressupõe participação efetiva de todos os envolvidos: gestores, professores, funcionários da escola, alunos, pais e comunidade. Onde as opiniões dos sujeitos são ouvidas e as decisões são tomadas de forma coletiva em prol da aprendizagem dos alunos.

É o tipo de gestão na qual a equipe escolar formada pelos que compõem a gestão: diretor, coordenador, secretário e demais funcionários e a comunidade escolar em geral: pais, alunos e pessoas da comunidade vizinha à escola, trabalham coletivamente em prol de uma educação de qualidade, visando à formação de cidadãos idôneos conscientes de sua importância social e política na sociedade em que está inserido. (GESTORA, ESCOLA SOL)

A maioria dos docentes tem a mesma percepção acerca dessa questão como destaca-se a fala de um Professor:

É aquela que aceita a participação de todos os segmentos da escola, seja através de professores, funcionários, comunidade escolar e ainda fortalece vínculos com a comunidade escolar, para potencializar o processo de ensino-aprendizagem do aluno. Essa condição é primordial para a qualidade da educação (PROFESSOR 8, ESCOLA LUA).

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Contraopondo-se às ideias anteriores, apenas um professor tem uma concepção divergente dos demais. Pois coloca que gestão democrática “é uma gestão onde o ponto vista dos membros desta gestão deve ser levado em conta” (PROFESSORA 6, ESCOLA SOL). O que se torna preocupante perceber que nos dias atuais ainda existem docentes que compreendam gestão democrática como o uso do autoritarismo.

Sobre a participação e envolvimento dos pais no processo educacional dos filhos, na Escola Sol: 60% dos envolvidos afirmam que há participação e envolvimento da família na educação dos filhos; porém, 40% apontam que isso raramente acontece. Em contrapartida, 100% dos interrogados da Escola Lua afirmam que há participação e envolvimento dos pais. Vale enfatizar, que a existência de menor participação da família em uma das escolas pode ser um atenuante para as dificuldades características da adolescência, como citadas anteriormente pela gestão. Destaca-se o acompanhamento e envolvimento das famílias na Escola Lua, o que agrega valores e contribui positivamente na aprendizagem dos educandos. Nesse sentido, vale ressaltar a necessidade da parceria entre escola e família.

Ao pesquisar sobre as tomadas de decisões da escola no que se refere aos aspectos pedagógicos, 90% dos questionados da Escola Sol e 80% da Escola Lua apontam que as mesmas acontecem através de planejamentos com participação da equipe gestora (direção e coordenação) e professores, restando assim 10% da Escola Sol e 20% da Escola Lua, opinam que as decisões em grande parte são tomadas pela SEMEC (Secretaria Municipal de Educação).

Diante do exposto, fica evidente que a maioria das tomadas de decisões pedagógicas acontecem de forma democrática, havendo envolvimento de professores e equipe gestora em ambas as escolas.

Quanto à forma como foi elaborado os documentos da escola, PPP e Regimento Escolar, houve uma divergência nas respostas tanto da equipe gestora da Escola Sol como na da Escola Lua, uns colocaram que foram elaborados pela gestão (direção e coordenação) e outros que foi de forma democrática com a participação de todos. No entanto, predominou que foram elaborados somente pelas equipes gestoras. As respostas dos



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

professores das duas escolas também divergiram, porém predominou que o processo aconteceu de forma democrática.

Portanto, percebe-se que houve contradições, levantando assim, a dúvidas em relação a veracidade das respostas. O que nos faz refletir quanto a importância da comunicação no ambiente escolar e a necessidade de ações democráticas claras para todos do âmbito educacional. Para Boschetti, Barros e Abreu (2016, p. 109) a gestão democrática das escolas:

[quando eficazmente ativa, contribui para a melhoria dos processos de aprendizagem e para formação cidadã. Porém, a sua representatividade social ainda passa por dificuldades em termos de conhecimento e compreensão, inclusive, da própria comunidade escolar, por falta de conhecimento associado aos saberes e fazeres.

No que diz respeito à participação dos professores junto à equipe gestora na resolução de conflitos dos alunos com a escola, 90% dos entrevistados da Escola Sol, incluindo gestores e professores, afirmam que há colaboração dos docentes. Na Escola Lua 80% dos participantes responderam que às vezes acontece essa participação, enquanto 20% disseram que não há esse envolvimento. Partindo deste resultado evidencia-se que na Escola Sol existe uma contribuição maior que na Escola Lua, por parte dos professores na resolução de conflitos, facilitando o trabalho da gestão desta escola, demonstrando o bom relacionamento, comprometimento e integração dos envolvidos no ambiente escolar.

Cabe questionar o porquê desse menor envolvimento na Escola Lua: como se dão as relações interpessoais no espaço escolar? São criadas condições para que isso ocorra? Há abertura por parte da gestão? Os professores são motivados a se envolverem?

Mediante as respostas adquiridas, certifica-se que ambas as escolas não possuem grêmios estudantis. E considerando que o mesmo é uma entidade muito importante para promover a participação, possibilitar o direito de voz aos alunos, além de permitir a interferência destes discentes nas tomadas de decisões do processo educacional. A ausência do grêmios estudantis nessas escolas desfavorece assim um ambiente mais democrático

e até o desenvolvimento de várias habilidades como: poder de argumentação, liderança, senso crítico.

Pesquisando sobre a existência de atividades complementares (ou projetos) voltados para os educandos/adolescentes, obteve-se resultado da Escola Sol com 62,5% e 60% da Escola Lua manifestando que existem atividades extras para o desenvolvimento dos alunos, enquanto 12,5% da Escola Sol e 30% da Escola Lua expressam que só às vezes isso acontece, em contrapartida 25% da Escola Sol e 10% da Escola Lua relevam que as atividades completares não ocorrem. Conforme os resultados obtidos há uma divergência de opiniões quanto a existência dessas atividades na realidade das escolas pesquisadas.

Diante dos dados coletados observa-se que a Escola Sol possui uma estrutura ampla com espaços físicos, como: sala de leitura, pátio, quadra de esporte e eventos, que permitem realização de atividades que podem proporcionar momentos de interação, descontração e participação dos alunos, tornando o ensino aprendizagem mais dinâmico e significativos para adolescentes. A Escola Lua não dispõe de estrutura confortável, favorável e atrativa para o desenvolvimento dos educandos. Conforme os pesquisados, a escola dispõe de pátio pequeno, quadra descoberta, salas desproporcionais para a grande demanda de alunos. A ausência de ambientes amplos e aconchegantes podem influenciar negativamente no desempenho dos alunos. Estes precisam de espaços de interação para além da sala de aula, que favoreçam a socialização e seu desenvolvimento pleno.

### **Considerações finais**

Os desafios de uma gestão escolar se manifestam em variadas situações cotidianas, muitas em decorrências da falta de conhecimentos ou compreensão de aspectos relacionados às problemáticas típicas do contexto inserido. Em consequência disso surgem os desacertos na condução desses desafios. Com frequentes mudanças que ocorrem no dia a dia causadas por inovações tecnológicas, via acesso rápido à informação e que afetam diretamente as relações e o convívio social, a escola tem missão de estar se atualizando, via formações continuadas para melhor atender seu público.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Observamos que os principais desafios apresentados pelas escolas pesquisadas associam-se a fase em que o alunado se encontrava, advindas das complexidades próprias da adolescência como a falta de atenção, desvio de foco, usos excessivos das redes sociais, gravidez precoce, drogas e rebeldias que causam conflitos. Desse modo, se manifestou a dificuldade para administrar o ensino aprendizagem para esse público. Todos os elementos expostos podem interferir de forma negativa, fazendo com que dificulte o bom andamento da educação e prejudique o desenvolvimento dos alunos. Portanto, cabe a gestão escolar saber lidar com essas dificuldades, colocando-se como mediadora, conduzindo de forma sábia, na busca de soluções para os diversos problemas que venham a surgir.

Outros problemas apontados são a falta de acesso à internet, especialmente para os alunos oriundos da zona rural. Em contrapartida, o comprometimento das famílias da outra instituição nos chamou bastante atenção, levando a inferir acerca do efeito que isso causa no ensino aprendizagem. É importante salientar que a escola que apresentou menor acompanhamento da família, é justamente a escola onde 90% de alunos são da zona rural, o que talvez possa ser um fator de justificativa para tal fato.

Sendo assim, nos faz perceber a necessidade da gestão escolar buscar novas estratégias de acolhimento com o propósito de trazer esses pais para o chão da escola, fazendo com que estes percebam a sua importância na vida escolar de seus filhos e se façam mais presentes, pois a participação e o envolvimento dos mesmos no processo de ensino e aprendizagem do educando se faz indispensável para o sucesso educacional. Consideramos que a distância zona urbana e zona rural é fator dificultador, mas não impossibilita a criação de estratégias para que o diálogo família-escola possa ocorrer.

Na convivência humana, diante das diversidades de opiniões, é inevitável o surgimento de conflitos, no ambiente escolar principalmente com jovens em períodos de transformações e conhecimento do eu é comum a divergência de ideias, mas é preciso oportunizar esses debates e revertê-los em algo positivo para aquisição de conhecimentos, isso pode se dar através de mediação da gestão e demais funcionários da escola.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Notamos um grande diferencial no que diz respeito à colaboração dos docentes junto às equipes gestoras na resolução de conflitos, pois evidenciou-se que apenas em uma das escolas há um grande companheirismo e engajamento entre gestão e professores no gerenciamento de conflitos.

A parceria e a união têm reflexo bastante significativo no ambiente escolar, por meio desse envolvimento as ações educativas se desenvolvem de forma mais amistosa e democrática, favorecendo a evolução e conquista de bons resultados das escolas.

Verificamos também a necessidade de ações funcionais que busquem suprir as dificuldades daqueles que não dispõem de um acesso às tecnologias, como o uso de metodologias diversificadas que despertem o interesse desses jovens e adolescentes, atendendo seus diferentes anseios.

Como frisado, no decorrer do trabalho, gestão democrática se faz através da participação efetiva de todos os envolvidos na construção de um ambiente mais harmonioso, que favorece o desempenho de todos. Partindo dessa premissa verifica-se que a ausência de grêmio estudantil nas duas escolas desfavorece a democratização, pois entidades como essa permitem a manifestação e a prática da cidadania na instituição.

Pode-se concluir que não só a estrutura, o espaço físico de uma escola, são capazes de garantir a qualidade do ensino, mas sim todo um conjunto, envolvendo o engajamento de todos os integrantes que fazem parte desse processo, como: equipe gestora, família, professores e demais funcionários da escola.

Para finalizar, vale elencar que ambas as escolas realizam atividades como projetos de intervenção, palestras informativas, eventos esportivos e outras experiências que envolvem a família. Embora tudo isso aconteça, ainda se constata a necessidade de mais estratégias que protagonizem os alunos, permitam que eles se sintam pertencentes e parte fundamental do processo educacional, além de inserir a comunidade escolar e os pais compreenderem-se como corresponsáveis na educação escolar de seus filhos para que assim aconteça uma educação de qualidade para todos.

### Referências

BOSCHETTI, Vania Regina; BARROS da Mota, Assislene; ABREU, Dayse Lúcida de Freitas. **Gestão Escolar Democrática: Desafios e Perspectivas**. Regae - Revista de Gestão e Avaliação Educacional, vol. 5, núm. 10, julho-diciembre, 2016, pp. 103-111. Disponível em: <<https://bit.ly/3yBxDQN>>. Acesso em 27.mai.2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<https://bit.ly/3wuJEF1>>. Acesso em 18.mai. 2021.

CARRANO, Paulo; DAYRELL, Juarez. **Juventude e Ensino Médio: quem é este aluno que chega à escola**. In: DAYRELL, Juarez; CARRANO, Paulo; LINHARES Maia, Carla, (org.). **Juventude e Ensino Médio: sujeitos e currículo em diálogo**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014, *apud* BALD, 2015. p. 16-17.

CHRISPINO, Álvaro. **Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, p. 322, 1988.

FILIPPIN, Tagiane Michele. **Gestão Escolar Democrática: Dificuldades, Especificidades e Possibilidades a partir da Revista Nova Escola**. UFSM – 2013. Disponível em: <<https://bit.ly/39WX0C9>>. Acesso em: 08.mai.2021.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 39, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Maria Isabel da Silva. **A gestão do convívio escolar**. IN: GARCIA, Agnaldo (org.). **Relacionamento interpessoal – perspectiva interdisciplinar**. Vitória: ABPRI, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, p. 217, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **As áreas de atuação da organização e da gestão escolar para melhor aprendizagem dos alunos**. São Paulo: Cortez, 2012. p. 472.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

\_\_\_\_\_. **Educação escolar: políticas estrutura e organização**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, p. 117, 2005. (Coleção Docência em Formação)

LINS, Lenes Clécia Saraiva; PEREIRA, Eduardo Maria D. R.; LIRA, Ida Vieira de. **Como anda a educação sexual dos jovens**. Revista Brasileira de Enfermagem; v. 41, n. 2, p. 121-131, 1988.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis: Vozes Editora, p. 96, 2008.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. p. 15-23, 2009.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. São Paulo, Ática, 2005.

PENIN, Sonia Teresina de Sousa. **Progestão**: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Brasília: Consed, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEDITINOS. **Decreto de lei Municipal** – Resolução nº 001/2001, de 19 de novembro de 2001.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BENEDITINOS. **Projeto Político Pedagógico da Escola Raimundo Araújo Prado**. Beneditinos: Escola Raimundo Araújo Prado. 2011.

\_\_\_\_\_. **Projeto Político Pedagógico da Escola São Benedito**. Beneditinos: Escola São Benedito. 2012.

SILVA, Carlos Alberto. **Entrevista sobre a Unidade Escolar São Benedito**. Concedida a Mara Dannielle Barbosa Braga e Maria de Jesus Mariano de Moura em 03 de maio de 2021, via *WhatsApp*.

SILVA, Silas Figueredo. **Entrevista sobre a Unidade Escolar Raimundo Araújo Prado**. Concedida a Mara Dannielle Barbosa Braga e Maria de Jesus Mariano de Moura em 06 de maio de 2021, via *WhatsApp*.

# CAPÍTULO 20

## Gestão Escolar: entre concepções e práticas, experiência no CEFTI – Raimundo Ferreira Lima

**Maria da Cruz da Silva Campelo**  
**Yuri Aparecida de Castro Almeida**

### **Introdução**

Objetiva-se compreender as concepções e práticas da gestão escolar do CEFTI Raimundo Ferreira Lima, situado em Beneditinos, entre os anos de 2018 a 2021, como também sinalizar possibilidades de ações que configuram uma Gestão Democrática.

O tema escolhido ganha sentido e relevância na medida em que podemos refletir sobre os desafios de vivenciar a democracia na escola, perceber o trabalho em equipe e iluminar as resistências enfrentadas nessa construção. A análise desses aspectos pode fornecer caminhos e soluções para melhorar e fortalecer a gestão escolar, de forma a democratizar a ação das pessoas que nela atuam. Contemporaneamente é visível a importância, pelo menos em retóricas públicas, que a pauta “educação” tem recebido por parte de muitos setores da sociedade. E, dentro da educação, a gestão escolar tem atraído atenção especial, notadamente no sentido de se configurar como experiência democrática ou apenas exercício burocrático de gestão. Cada vez mais, novos modelos, métodos e ideias são buscados para promover e realizar a experiência democrática na escola. Algumas visões de gestão ainda utilizam o diretor como responsável por todas as decisões da escola, assim como o professor como o principal responsável

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

pelo processo de ensino-aprendizagem e detentor de todo conhecimento. Embora essa abordagem esteja ainda cristalizada, percebemos que aos poucos os ares democráticos estão alimentando as gestões escolares. Isso ocorre por conta da progressiva profissionalização dessa função.

Heloísa Lück (1998) frisa que gestão escolar é um conjunto de atividades em que o gestor planeja, organiza e dirige as políticas educacionais. De modo que essas atividades sejam desenvolvidas por todos os membros que compõem a escola, ou seja, o objetivo é promover organização, mobilização e articulação de todas as condições necessárias garantindo avanço de processos sócio educacionais de estabelecimentos de ensino. A participação de cada membro faz com que o desempenho do grupo e as ações promovidas cheguem aos objetivos atingidos.

Portanto, é necessário considerar se a escola é local para indivíduos se constituírem coletivamente como cidadãos, espaço tradicional com certa representatividade histórica ou se vem ao longo dos tempos se ajustando aos avanos da sociedade. Nesse diapasão está incluído aprender a conviver com outras pessoas. Por mais diferentes que sejam, respeitar seus direitos e saber que a pluralidade de ideias e posições é benéfico para o exercício da democracia, principalmente no ambiente escolar, onde a vivência pode representar uma espécie de treino para a vida lá fora. Também a escola, como sabemos, é o *locus* especial para a produção das mais variadas formas de conhecimento.

Assim, buscou-se desenvolver esta pesquisa a partir da seguinte questão de fundo: como se desenvolveram as práticas de gestão escolar do CEFTI Raimundo Ferreira Lima, entre os anos de 2018 e 2021? Esse tempo corresponde aos mandatos de Francisco das Chagas Lima (gestor entre 2018 e 2020) e Silvestre Rodrigues de Jesus (Gestor em 2021). Eles foram, respectivamente, os últimos dirigentes da escola alvo desta pesquisa. O objetivo central foi compreender se as práticas desenvolvidas por esses gestores foram iluminadas por alguma concepção administrativa ou se exerceram, por empiria, a governança escolar.

Em relação aos objetivos específicos enumeramos os que se seguem: identificar as concepções de gestão escolar do CEFTI Raimundo



Ferreira Lima partindo das teorias administrativas; refletir sobre a gestão escolar e seus mecanismos de participação como o projeto político pedagógico e, por fim, descrever as atividades desenvolvidas na escola na perspectiva de saber se a participação se dava por entendimento coletivo ou por determinação autoritária.

Este apresenta-se estruturado em seções, no início temos as notas introdutórias, na segunda seção apresentamos o histórico da gestão democrática, enfatizando a democratização da escola pública no Brasil, o desafio da gestão democrática e os princípios da gestão democrática. Na terceira seção destacamos o papel do gestor na gestão democrática, enfatizando o Projeto Político Pedagógico e os modelos de gestão democrática. Na quarta seção descrevemos o percurso metodológico. Na quinta seção segue a análise de dados, findada com considerações finais.

### **1 – Reflexões históricas sobre uma Gestão Democrática**

Há décadas discute-se sobre gestão escolar, tendo iniciado desde os anos da repressão militar no Brasil e adentrou os anos 1980. A partir dessa década começaram em alguns estados as primeiras experiências quanto a eleição dos gestores educacionais, colocando em prática a gestão democrática tão almejada pelos trabalhadores em educação. Em 1988, com a aprovação da nova Carta Magna, a gestão democrática é legalizada e o termo “gestão” aparece pela primeira vez acompanhada pela palavra “democrática”. Assim se lê na Constituição de 1988: “art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios [...] VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2021a).

De acordo com Norberto Bobbio (1999), muitos países, incluindo o Brasil, iniciaram processo de reforma na administração pública com a redefinição do papel do estado que publicou reforma educacional com mudanças significativas na organização da gestão da educação pública. Entretanto para compreender o processo de reforma na administração pública deve-se conhecer o que gerou essa organização no sistema capitalista. José Almeida (2008) diz que foi nesse período que surgiu o pensamento da escola autogestionária, que parte do processo de

descentralização do Estado. Em 1980, com o início das reivindicações por participação e autonomia, essa exigência passou a permear também as escolas. Foi assim que a gestão democrática foi incluída na Constituição Federal de 1988, após alguns debates que resultaram na promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei 9.394/96 (BRASIL, 2021b), como também ao estabelecimento do Plano Nacional de Educação – PNE, no ano de 2001.

### **1.1 – A democratização da escola pública no Brasil**

José Almeida (2008) coloca ainda que a busca pela gestão democrática na escola veio se concretizar quando ocorreu a descentralização do poder do diretor, e criaram-se os conselhos escolares, com eleição direta dos dirigentes e autonomia das escolas na construção do Projeto Político – Pedagógico.

De acordo com Maria Castro (2000, p. 69) a partir de 1990 a gestão do ensino passa por nova regularização da aprendizagem: “avaliação. Ações descentralizadoras entre as diferentes instâncias de governo (federal, estadual e municipal) a descentralização para a escola, ou seja, autonomia da escola”. Heloísa Lück (1998) reflete que o desafio da gestão democrática ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

De acordo com Dinair Hora (2006), na prática o que existe na maioria das escolas brasileiras é uma gestão compartimentada. Um pequeno decide e a maioria executa. Construir uma gestão democrática exige tempo e planejamento e dá mais trabalho do que simplesmente agir de forma diretiva. Contudo, os ganhos são enormes quando as decisões sobre os gastos, a montagem do projeto pedagógico e os instrumentos de avaliação, entre outros, são compartilhados e a comunidade e a equipe se sentem de fato parte da escola. Assim o democrático deixa de ser adjetivo e para se tornar prática. Destaca-se que o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu

encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados.

A escola pública no Brasil se constitui organicamente como espaço de manifestação cultural e solidificação de crenças e ideias. Ao mesmo tempo é lugar de propagação de mudanças ou confirmação de estruturas arcaizantes no arcabouço deste espaço como momento de construção do indivíduo ao mesmo tempo particular e coletivo, integrado a um sistema que evidencia e modifica essas mesmas estruturas sociais.

Observa-se no processo de democratização da escola pública no Brasil que esse processo tem sido marcado por muitas lutas entre os diferentes segmentos que gravitam dentro e fora dela. É um mosaico de ideias contrárias acerca de como se configura a estrutura das escolas nos aspectos concernentes ao papel dos professores, dos alunos e da gestão escolar, sob perspectiva de se desvencilhar a escola dos entraves políticos que configuram essa democratização de forma bem peculiar no Brasil, alicerçada muitas vezes por reivindicações de categorias e classes sociais divergentes, que viam e vêem na educação o espaço de mudanças para exercício pleno da democracia; ou o lugar de reprodução da ideologia que cerceia a verdadeira governança democrática.

Certamente, muitos sistemas educacionais e unidades escolares durante o processo histórico de democratização da educação já vinham tentando agir de forma a fazer com que se garantisse o acesso e permanência de todas as crianças na escola, bem como dos adolescentes, jovens e adultos em instituições de qualidade, com realização de projetos oriundos de práticas que envolviam a coletividade, antes mesmo das normas provenientes das áreas federal, estadual e municipal, que afirmam as diretrizes curriculares e dá suporte legal para a progressiva autonomia das instituições escolares.

### **1.2 – O desafio da gestão democrática**

A Constituição de 1988 (BRASIL, 2021a) trouxe importantes mudanças políticas para a sociedade brasileira, especialmente rumo a

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

democratização. No campo da educação houve avanços significativos, dentre eles a garantia da gestão democrática no ensino público (Art. 206; IV), oportunidade na prática democrática no cotidiano escolar, situação que provocou a reflexão e o repensar sobre a organização escolar e sua estrutura do ponto de vista interno, bem como na sua projeção exterior e social. O termo gestão democrática distancia-se da concepção centralizadora e burocrática de administração e passa a ser empregado em um sentido mais dinâmico, com cooperação e participação. De acordo com Juliana Ferreira (2006, p. 310) a gestão democrática se faz de forma coletiva na prática quando se tomam:

[...] decisões sobre todo o projeto pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivas conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização. E quando se organiza e se administra coletivamente todo esse processo.

A partir desse contexto percebe-se que escolas, como estão organizadas hoje, estão invariavelmente destituídas de espaço coletivo e democrático. Por isso se faz necessário rever essa organização para permitir a prática da participação democrática. A democratização da gestão da vem sendo apontada como chave para eliminação dos entraves na modernização das escolas, envolvendo eleição de dirigentes, elaboração do Projeto Político Pedagógico e conselhos escolares. De acordo com Marilena Chauí (2003), a ideia de gestão democrática do ensino é considerada inovação na Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 2021a) que a incorporou como um princípio do ensino público na forma de Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Desta maneira, entende-se que o conceito de gestão, pressupõe em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre o seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado a mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados.

### 1.3 – Princípios da Gestão Democrática

O princípio de gestão democrática no ensino público, estabelecido na Constituição Brasileira, foi regulamentado pela Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional LDBEN (Nº 9.394/96) (BRASIL, 2021b). Ao estabelecer a gestão democrática de ensino, o texto constitucional institui, ao mesmo tempo, o direito e o dever de participação de todos que atuam nos sistemas e nas escolas públicas. A Constituição cita os princípios a serem observados na gestão das escolas, dentre eles no art. 206, o ensino será ministrado com bases nos seguintes princípios:

- I – Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola.
- II – Pluralidade de ideias e concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino.
- III – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei.
- IV – Garantia de padrões de qualidade (BRASIL, 2021b).

Assim, a Constituição Federal (BRASIL, 2021a) estabeleceu a gestão democrática do ensino público como um entre os sete princípios necessários para se ministrar o ensino no país e, por extensão, para gerir as escolas públicas este princípio constitucional constitui garantias do direito e participação. Possibilitou a pessoas, independentemente de sua situação social e cultural, intervir na construção de políticas e na gestão das instituições educacionais. A LDBN, nº 9.394/96, destaca que:

Os sistemas de ensino público definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com os seguintes princípios: I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. II – Participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integravam progressivos graus de autonomia e de gestão financeira pública (BRASIL, 2021b).

Assim, cada sistema de ensino tem autonomia para a elaboração de normas próprias de gestão democrática. No entanto, a participação dos profissionais da educação deve ser assegurada e incentivada na preparação

do projeto pedagógico da escola, assim como das comunidades escolares e local. Para José Carlos Libâneo (2008, p. 14):

a autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização. Manter-se relativamente independente de poder central, administrar livremente recursos financeiros.

Porém, nem sempre esse processo de autonomia se dá sem problemas, pois o sistema de ensino pode estar desprovido dessa política global. As autoridades podem, ainda segundo José Carlos Libâneo (2008), atribuir autonomia às escolas, para com isso desobrigar o poder público de suas responsabilidades.

### **2 – O papel do gestor na gestão democrática**

No Brasil, a administração da educação não se desvincula dos princípios administrativos empresariais, dada característica de sociedade capitalista em que os interesses do capital estão sempre presentes nas metas e nos objetivos das organizações que devem se adaptar ao modelo que lhe impõe esse tipo de sociedade. Neste sentido, o diretor da escola tem como funções organizar e administrar, numa perspectiva de que: “na sociedade dominada pelo capital, regras capitalistas vigentes na estrutura econômica tendem a se propagar por toda a sociedade, passando as diversas instâncias do campo social” (HORA, 2006, p. 18). Atribuir, então, a todo e qualquer problema uma dimensão administrativa, isolando-o de todo social que é de onde provêm as suas causas, vendo-o apenas como produto de fatores tais como: incompetência de pessoas e grupos e grupos envolvidos e decisões incompatíveis com a solução. De acordo com Dinair Hora (2006, p. 19), o diretor da escola, antes de ser educador comprometido com a formação do educando depara com situações:

[...] em que se reduz a mero repassador de ordens, burocrata atado atrás das mesas, assinando papéis de pouco significado para a educação, “capataz de limpeza e organização” do prédio escolar, sendo

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

obrigado a cumprir e fazer cumprir programas educacionais que continuadas vezes não levam em conta o conhecimento da realidade e as necessidades daquela comunidade escolar.

Na medida em que tenta assumir seu papel educativo, buscando espaço para exercer a práxis educacional, sofre sanções que vão das advertências a substituições sumária, por alguém que não “incomode” o sistema. O gestor escolar deve incentivar as potencialidades possíveis e estas tornarem-se em ações criativas e inovadoras. O gestor consciente dos problemas educacionais e sociais da comunidade escolar, direcionará o diálogo a este respeito, sendo função deste, como frisa Gandin (1994, p. 26) em analisar a realidade e posicionar-se “em relação a ela, sem, contudo, efetivar um comprometimento tal que o impeça a objetividade de sua opinião nas decisões com o grupo ou mesmo que expanda suas ideias formadas”.

O papel do gestor na escola não requer somente executar decisões, mas sim preparar condições, estimular, organizar as mudanças que advirem no decorrer do processo administrativo. “A função administrativa é uma função comum a todas as organizações e requer indivíduos especialmente preparados para exercê-la” (HORA, 2006, p. 22). Cada tipo de organização apresenta-se com características próprias, pois cada uma busca alcançar os seus objetivos. Sob esta perspectiva Heloísa Lück (1998, p. 45) diz que o:

[...] diretor eficaz é um líder que trabalha para desenvolver uma equipe composta por pessoas que juntamente são responsáveis por garantir o sucesso da escola. A ênfase principal da liderança está no papel de ensino, pois o líder deve ajudar a desenvolver as habilidades nos outros, para que compartilhem a gestão na unidade.

Dentro deste contexto, a função do gestor é de coordenar e dirigir todas as ações, tanto do professor quanto dos outros membros que fazem parte do sistema escolar. Deve alertá-los para o processo de mudança no mundo globalizado criando situações favoráveis para que tenham bom desempenho nas atividades realizadas a partir de uma realidade educacional. Segundo Vitor Paro (2002, p. 130) o gestor deve ser um líder pedagógico “que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando,

participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários”. Assim percebe-se que as funções mencionadas são essenciais ao gestor, caso a escola queira democratizar a gestão da escola pública e avançar na melhoria de qualidade do ensino e conseqüentemente, na qualidade de vida dos educandos, tornando a sociedade mais justa e humana.

### **2.1 – Projeto Político Pedagógico**

A LDB/96, em seu artigo 12 (BRASIL, 2021b), incube aos estabelecimentos de ensino pedagógico administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros, uma vez que esse suporte legal veio em reforço à tendência existente nos sistemas educacionais, de descentralização e autonomia escolar, presente desde a década de 1980.

A democratização é pressuposto para as mudanças de valores culturais que se fazem necessárias para implementação das políticas públicas. Em contrapartida, há uma exigência a respeito de resultados que não podem ser conseguidos individualmente. Por isso da importância da participação da comunidade escolar, da família e da sociedade civil na construção do projeto político pedagógico da escola. Isso se constitui desde a década de 1980 em marco no início de avanços apontados por muitos pesquisadores, entre elas Erasto Mendonça (2000, p. 363), que afirma que os sistemas centralizados e a tradição administrativa do Brasil:

[...] não têm favorecido a autonomia das unidades escolares. No entanto, a política de democratização da gestão educacional e os mecanismos participativos adotados por vários sistemas de ensino, a partir da década de 1980, permitiram que fossem tentadas experiências de busca de maior grau de autonomia para a escola.

O projeto político pedagógico (PPP) sob perspectiva da inovação emancipatória da escola, constituiu-se num processo de comunidade escolar participando dele, permitindo potencializar o trabalho colaborativo e o compromisso com objetivos comuns nas perspectivas da construção de uma escola pública de qualidade. É através de sua existência que a escola



registra sua história, pois ele é conhecido como um conjunto de diretrizes e estratégias que expressam e orientam a prática político-pedagógica de uma escola. Ilma Veiga (2006, p. 110) define o PPP como sendo: “um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados”. A elaboração de um PPP tem de partir necessariamente de uma concepção de educação. Essa é que se constitui como referencial teórico, que, de acordo com Newton Duarte (2000), deve nortear os procedimentos, processos, atividades, organização administrativa e pedagógica, estruturação curricular, organização dos tempos e espaços da escola.

Dalila Oliveira (2009) destaca os princípios norteadores do PPP: autoridade, que é a garantia de liberdade; qualidade de ter os aspectos formais e político; participação que significa “partilhar com”; autonomia, que é uma reivindicação da escola; democracia, é o princípio da gestão da educação; igualdade, implica dizer que todos são iguais.

É importante abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo. Esse envolvimento contribuirá para melhor convivência e solidariedade social. O PPP da escola necessita ser dinâmico e exige esforços coletivos e comprometidos, que devem ser concebidos solidariamente, sem perder de vista possibilidade de sustentação e legitimação.

### **2.2 – Modelos de Gestão Democrática**

Sobre os modelos de gestão democrática, José Carlos Libâneo (2008) afirma que é preciso melhorar tais práticas na escola, envolvendo duas instâncias: uma é a formulação de políticas, diretrizes e planos; e a outra é a viabilização operacional dessas políticas na escola. Sabe-se que historicamente os processos de gestão são marcados pelo aspecto centralizador, autoritário e pragmático. Por outro lado, o problema está no extremo do antiautoritarismo, pois, conforme José Carlos Libâneo (2008), muitos gestores perderam a noção de autoridade, distanciando-se da competência e autoridade: “[...] a crítica antiautoritária assustou os dirigentes, de tal forma que em muitos casos perdeu-se o senso da

autoridade, o senso da competência e da responsabilidade” (LIBÂNEO, 2008, p. 203). Os processos democráticos devem ser eficazes nos órgãos centrais e intermediários do sistema de ensino para formular políticas e:

[...] e diretrizes claras da ação quanto ao funcionamento da estrutura física e dos recursos materiais da escola, aos conteúdos, à sistemática de acompanhamento do currículo, à assistência pedagógica didática do professor; coleta e de informações para assegurar uma eficaz supervisão e avaliação, com a participação do pessoal das escolas; na gestão interna das escolas, em que se destaca o papel da direção e da coordenação pedagógica (LIBÂNEO, 2008, p. 203).

De acordo com o exposto não é verdade que qualquer professor possa ser diretor da escola. É necessário preparo técnico e metodológico. O que vai muito além do que se vê na realidade das escolas brasileiras. Pois os sistemas ainda não executam as ideias e propostas democráticas resultantes na luta pela garantia da autonomia da unidade escolar, participação efetiva na tomada de decisão, incluindo a implementação de processos colegiados nas escolas; e, também, financiamento das escolas pelo poder público. Percebe-se que a educação tem caráter bem mais amplo do que o aparentemente perceptível na superfície das ações pedagógicas, pois a escola sendo espaço de atuação legítima do educador, proporciona a contradição própria da mesma na luta por melhorias na estrutura de ensino. Esta precisa proclamar o direito de todos, mesmo mantendo-se economicamente dosada para a maioria. Partindo dessa formulação, evidenciasse que há sentido político na forma competente de ensinar. “Esse compromisso é que orientar a busca de uma ação escolar competente, perpassando todos os aspectos da escola” (MELLO, 2003, p. 20).

Esses aspectos vão do modelo didático-pedagógico à seleção e organização de conteúdo, perpassando um modelo de gestão que propicie espaço para que de fato as mudanças no contexto escolar possam acontecer. É necessário haver o compromisso de organização de uma escola que será democrática, pois sua competência técnica está a serviço das necessidades da população.

### 3 – Percorso Metodológico

A pesquisa ora desenvolvida caracteriza-se por ser qualitativa, oportunizando ao pesquisador selecionar com mais clareza dados disponíveis para melhor compreensão e interpretação da temática levantada. Heitor Marques (2006, p. 38) conceitua abordagens qualitativa como:

[...] aquela cujos dados não são possíveis de serem matematizados. É uma abordagem utilizada no universo das ciências sociais, e por conseguinte da educação, quando a opção é trabalhar principalmente com representações sociais.

Para o desenvolvimento deste estudo contou-se também com pesquisas: bibliográfica e de campo por meio da web, que dá ao pesquisador subsídios teóricos para sistematizar as informações necessárias a respeito da temática abordada. Antônio Carlos Gil (2009, p. 50) relata a vantagem de se trabalhar com a pesquisa bibliográfica “reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais amplo do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Em consonância com as ideias do autor, nota-se que por meio das fontes pesquisadoras obtêm-se suporte suficiente para relacionar as informações e os dados obtidos com a temática. Eva Lakatos e Maria Marconi (2009, p. 185) enfatizam a respeito da pesquisa bibliográfica sendo: “sua finalidade [...] colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou falado sobre determinados assunto”. Desta forma a pesquisa bibliográfica propicia um exame mais detalhado dos dados pesquisados.

A pesquisa web apresentou como método de coleta de dados atinentes a escola municipal CEFTI – Raimundo Ferreira Lima, localizada na avenida Severo Eulálio, s/n, bairro Barrinha, em Beneditinos. Foi fundada no ano de 1985. Também se garimpou informações a partir de questionários e entrevistas aplicados aos gestores, professores e demais pessoas que tinham alguma relação mais próxima com a escola.

Para realizarmos a sistematização dos dados, fez-se a escolha do procedimento de envio de um questionário on-line remetido aos participantes via *WhatsApp*. Distribuiu-se da seguinte forma: um gestor

atual e um gestor afastado recentemente, uma coordenadora e uma ex-coordenadora, quatro professores, três pais de alunos e uma secretaria. Dentre as vantagens de se utilizar questionários, destaca-se que estes podem ser aplicados a um grande número de pessoas dispersas geograficamente ou segmentados por perfil de modo rápido, padronizado e a baixo custo. Antônio Carlos Gil (2009) destaca que a maior vantagem de um questionário de usabilidade é que este prover o feedback do ponto de vista do usuário. Para Kirakowski, sendo, então, o questionário confiável, o feedback da amostra representa a população.

Para Elisa Gonsalves (2006) os sujeitos de uma pesquisa é o universo populacional, na qual o pesquisador privilegia quem faz parte do fenômeno que pretende desvendar. Além disso no processo de investigação, o pesquisador estará se adaptando com dois tipos de sujeito: o sujeito investigador e o sujeito investigado, este último centrado em uma situação problema que é o sujeito da investigação do primeiro. Com o intuito de preservar a identidade dos sujeitos, para cada entrevistado, atribuiu-se letras e números: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9 e P10.

#### **4 – Análise e reflexão de dados**

Os dados foram sintetizados de modo que retratassem a realidade do ambiente em estudo, confrontá-la com os marcos legais e possibilitar o entendimento da ligação, ou não, dos fatos com a realidade existente nas escolas e, inclusive considerando os marcos legais. Em relação ao perfil dos sujeitos, três são homens e nove são mulheres; quanto a idade quatro estão na faixa etária de 30 a 40 anos, seis entre 40 e 50 anos e dois possuem mais de 50 anos. Em relação à formação: quatro são especialistas, três têm ensino superior completo, dois com ensino médio completo, um ensino fundamental completo e um com ensino fundamental incompleto.

O primeiro questionamento foi: qual é o perfil acadêmico de um gestor? Na visão do núcleo gestor pesquisado, todos foram unânimes em citar como características do perfil do gestor, organização, liderança, capacidade de dividir poder de decisão coletivamente e ser participativo, íntegro e amigo. E uma ex-coordenadora que acrescentou que:

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

O gestor democrático deve proporcionar o respeito da equipe de professores e funcionário, incentivar a união, diálogo, debates e trocas com toda a equipe. como também colocar o estudante como protagonista de sua aprendizagem (P4).

Observamos que apenas a ex-coordenadora destaca o estudante como protagonista da aprendizagem. A escola é uma instituição de ensino e aprendizagem e por isso necessita estar ligada às novas gerações que está formando. Os professores descrevem o perfil do gestor democrático como de uma pessoa que promova situações colaborativas de discursões, troca de experiências, que fortaleça a equipe com entusiasmo, sendo flexível, que elogie as práticas exitosas dos colaboradores e ainda ser pesquisador em busca de aprimoramento profissional para ele e toda equipe.

Quanto aos pais, dos três pesquisados, dois desconheciam a palavra “gestão democrática”. Após breve explicação descreveram como um amigo de todos da escola, exceto a P9 que disse: “deve ter compromisso, pois este confere um rumo à escola dos nossos filhos, deve ter habilidade para realizar uma ação”. A escola precisa dialogar e debater com os estudantes e pais sobre problemas que afligem a comunidade, formando-os para atuar no meio social. Rosinete Buss (2008, p. 9), enfatiza que:

A escola é mediadora do processo educacional e formadora dos sujeitos de sua história e da história do seu entorno. Tem a função de incorporar o patrimônio cultural da humanidade; reconstruir o saber historicamente acumulado e apropriar-se do saber produzido e acumulado pela humanidade. Possui duplo papel, de formar não somente os indivíduos para o mercado de trabalho, mas também uma cultura que, vem por sua vez, penetrar, auxiliar e modificar a cultura da sociedade atual.

Nesse contexto, o gestor escolar precisa trabalhar durante todo o processo na qual exerce o mandato dentro da escola, a questão da democracia, focando suas ações pedagógicas e administrativas na participação coletiva, mostrando a necessidade da participação efetiva de todos os envolvidos no processo decisório. Essa participação, contudo, só se consolidará de acordo com Vitor Paro (2005), com a valorização da

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

atuação de vários agentes em todas as etapas do processo de gestão; incluindo, pais, alunos e comunidade escolar.

Quando indagamos sobre a opinião dos pesquisados, de como o gestor age de forma democrática, o núcleo gestor acredita que deve ter boas relações interpessoais com a equipe docente, discente, comunidade e interagir junto ao grupo. Ser colaborador, participativo, incentivador e ter conhecimento pedagógico, com destaque ao *P5* que preferiu destacar que: “ele deve estar bem informado teoricamente para agir na sua prática”.

Para os professores um gestor age de forma democrática quando, entende que a escola é um lugar de falas, convivências, aprendizagem, participação e que todos podem dar sua contribuição no ambiente escolar, quando ele ouve os anseios da comunidade em geral, de toda equipe escolar e os pais e alunos. Todos que fazem parte da instituição e estabelece relação de confiança e respeito para resolver todos os problemas que envolvem a escola. *P3* completou citando a transparência em todas as suas ações enquanto gestor. Os pais acreditam que um gestor age de forma democrática quando atende a todos sem distinção e se preocupa com o futuro das crianças. O gestor necessita ser ousado, onde possa superar barreiras. Mas para isso acontecer é preciso que ele seja um questionador, inventor, que seja capaz de pensar e repensar suas ideias. Celso Vasconcelos (1995, p. 63) ressalta que:

O conhecimento da realidade do aluno é essencial para subsidiar o processo de planejamento numa perspectiva dialética. Devemos considerar, pois, o aluno real, concreto que efetivamente está em sala de aula, um ser que tem suas necessidades, interesses, nível de desenvolvimento (psicomotor, sócio afetivo e cognitivo), quadro de significações, experiências anteriores (história pessoal), sendo bem distinto daquele aluno ideal, dos manuais pedagógicos (marcados pelos valores de classe) ou do sonho de alguns professores.

O gestor deve colocar em prática na instituição em que atua uma gestão democrática que perceba os educandos como seres que estão inseridos em uma realidade que todos são valorizados. O gestor precisa possibilitar aos educandos um ensino e aprendizagem de qualidade.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Questionamos em seguida sobre o papel da gestão escolar no desenvolvimento da parceria família-escola. Todos reconhecem essa parceria como essencial ao processo de ensino e aprendizagem e para o sucesso de uma boa gestão, o núcleo gestor destacou que um bom gestor deve expor a família aos desafios enfrentados na escola, promovendo reflexão sobre direitos de aprendizagem e desenvolvimento, alinhando formas de compartilhar as experiências vividas no contexto doméstico, planejando como será a atuação da escola junto às famílias, promovendo a conexão entre os conceitos discutidos e as práticas produzidas, e sistematizando o conhecimento produzido pelo grupo família-escola.

Na opinião dos professores, é fundamental a gestão escolar manter uma relação de confiança e respeito mútuo com a família, pois a mesma é parte fundamental, que colabora no desenvolvimento da aprendizagem dos alunos, principalmente quando participa das reuniões, do conselho, das festividades, gerando nela sentimentos de pertencimento a escola.

Para os pais o gestor deve estar sempre em contato com a família e a comunidade, buscando solução de problemas que por ventura apareçam.

Ao analisarmos a Gestão Escolar nos dias atuais, um dos aspectos que merece nossa atenção, refere-se ao democrático que envolve a família, em questão a informações e conceitos do que significa gestão democrática. Essa parceria família-escola tem que acontecer para um bom resultado no ensino e na aprendizagem.

Com isso a gestão escolar, é necessária para compreendermos o que de fato é uma gestão democrática, o que precisa para que de fato possa ter uma gestão participativa da comunidade que faz parte dela. Assim como na elaboração e execução de todos os projetos que a escola deseja desenvolver no meio social em que atua. Deve:

[...] estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na distribuição das aulas, no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos, etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de métodos democráticos de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho (GADOTTI, 2014, p. 4).

Um gestor democrático precisa ter vários dons, necessita ser um bom líder, deve ser um excelente articulador, deve estar sempre apto a resolver quaisquer problemas em sua instituição. Saber reconhecer suas ações em qualquer que seja a situação, saber as leis que asseguram a educação no nosso país. O gestor é o agente responsável pelo funcionamento no ambiente escolar.

Quando indagamos sobre a relação de um gestor escolar democrático e sua formação acadêmica, todos os pesquisados relataram a importância da formação em graduação em Pedagogia e destacaram ainda cursos essenciais como de relações humanas, oratória e liderança.

O último questionamento foi sobre a relação negativa ou positiva da política municipal com a gestão escolar. O núcleo gestor destacou que essa relação deve ser pautada no diálogo, respeitando as individualidades e particularidades de todos os envolvidos. E ainda destacou que um bom diretor de escola pública precisa ter sempre disposição de estimular ações positivas na comunidade, mediar conflitos, direcionar toda comunidade escolar para tomar decisões corretas, além de ter flexibilidade para agir em momentos de crise, a relação negativa é o tipo de escolha para fazer parte da gestão que ainda acontece através de indicação política e “da mesma forma acontece a exoneração se o gestor não faz parte do grupo político municipal mesmo que exerça um bom trabalho, isso prejudica muito a interação da gestão x família x escola” (P10).

Para os professores a gestão escolar não deve ser vista somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola e à administração pública, mas precisa ser vista como um viés de promoção do fazer democrático e da cidadania. Destacaram ainda de forma positiva da gestão escolar como uma estrutura de articulação na qual todos os componentes da organização escolar se integram de forma recíproca e de forma negativa. “A falta de recursos, autonomia e também a forma



## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

quantitativa de ver a escola como o valor aluno e investir diretamente na escola e nas qualificações dos profissionais lá existentes” (P7).

Os pais destacaram, que o negativo “é que o prefeito é quem coloca e tira o gestor isso atrapalha muito por que quando estamos gostando o município vem e muda, e positivo é que a uma parceria para que a educação aconteça” (P1).

A gestão escolar é vista também como uma grande evolução do ato de administrar, buscando o trabalho coletivo e abolindo o trabalho individual. Nesse sentido Heloísa Lück (2006, p. 15) afirma que:

A gestão da escola para que se constitua a partir do fundamento democrático, deve ter como princípios básicos: participação e autonomia. Pedagogicamente, esse processo exige que a escola se arme de instrumentos que visem garantir esses princípios e se voltem para a especificidade dos objetivos da escola: garantir o processo de formação do cidadão, que envolve não apenas o conhecimento e aprendizagem de conteúdos pré-determinados, e que está pautado numa determinada concepção de homem que se quer formar.

A gestão escolar, como espaço mediador das políticas públicas educacionais, vem sendo regulamentada e articulada no que se refere ao debate da qualidade da educação. Durante muitas décadas tem sido discutido um novo projeto de educação para o Brasil, como forma de enfrentar o desafio de se constituir uma educação de qualidade para todos.

### Considerações Finais

É importante destacar que a gestão democrática participativa, em todos os campos de atuação da escola, concorre para o aperfeiçoamento da práxis educacional, tendo em vista que cria os canais de envolvimento cada vez maior dos sujeitos sociais nas diversas etapas de discussão das prioridades da escola e na melhoria do ensino-aprendizagem.

Este estudo mostra que a gestão democrática se baseia na ação coletiva, capaz de ser viabilizado se governo, escola e comunidade participarem coletivamente, dividindo responsabilidades; o que depende da vontade individual de transformar a própria consciência, autocrítica e

humildade para aceitar a diferença como condição para o diálogo em conjunto.

Para que a escola cumpra a sua função social de formar cidadãos críticos e conscientes, capazes de decidir seus destinos é preciso administrá-la de modo eficiente e eficaz, tendo como subsídio legal o Projeto Político Pedagógico (PPP) que é considerado o autorretrato da escola e enfrentar o desafio da inovação emancipatória ou edificante, tanto na forma de organizar o processo de trabalho pedagógico como na gestão que é exercida pelos interesses, o que implica o repensar da estrutura do poder.

O caminho para democratização da gestão baseia-se na convivência e o diálogo entre pessoas que pensam de modo diferente e querem coisas distintas. O aprendizado democrático implica a capacidade de discutir, elaborar e acertar regras coletivamente. O trabalho coletivo e participativo na visão do gestor é a própria efetivação dos objetivos estabelecidos. Além disso, é imprescindível que a escola mantenha a viabilização da gestão democrática, a autonomia e a descentralização, sem as quais esse modelo de gestão simplesmente torna-se impossível.

De acordo com a análise de dados, percebe-se que a instituição escolar ainda não possui a tão sonhada gestão democrática, haja visto a gestão escolar é um cargo político. Por isso a gestão em estudo se submete aos interesses dos diferentes segmentos hierárquicos, mesmo que estes sejam contraditórios às suas concepções, mas as obedecem como meio de estratégia política de sobrevivência no cargo, atendendo a esses interesses assim como os da comunidade escolar, fazendo parte desse jogo político.

Nesse sentido é notório que a escola possui um desafio de vencer, isto é, buscar a participação de todos no desenvolvimento de suas ações. No entanto, mesmo com esta visão, algumas ações não se efetivam na prática quando se analisa o aspecto da família e da relação entre o grupo gestor. Portanto o que precisa fazer na escola é abrir espaço, não só por meio de reuniões burocráticas entre “pais e mestres”, mas proporem atividades que façam com que a família do alunado se sinta parte imprescindível nessa nova perspectiva de democratização do espaço escolar. Portanto, torna-se prioridade desenvolver metodologias

educacionais que motivem e facilitem a identificação das práticas de gestão que estão presentes nesta instituição e assim possam facilitar sua interação com o meio social.

### Referências

ALMEIDA, José Ricardo Pires de. **História da gestão pública no Brasil**. São Paulo: Ática, 2008.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Disponível em: <<https://bit.ly/39S7iU2>>. Acesso em: 01.jul.2021(a).

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes de Base da Educação**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 01.jul.2021(b).

BUSS, Rosinete Bloemer Pickler. **Gestão Escolar: cadernos de estudos**. Indaial: Asselvi, 2008.

CASTRO, Maria Lopes Sousa. **Perfil do diretor de escola municipal do Estado do Rio Grande do Sul: formação e desenvolvimento profissional**. Porto Alegre: Cadernos Cedae, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **A Universidade Pública sob nova perspectiva**. Poços de Caldas: Conferência de Abertura da ANPED, 2003.

DUARTE, Newton. **Vigotski e o “Aprender a Aprender”**: crítica às apropriações neoliberais e pós-modernas da teoria vigotskiana. Campinas: Autores Associados, 2000.

FERREIRA, Juliana Nutti. **Recreação e jogos**. São Luís: Uema, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Convite à leitura de Paulo Freire**. São Paulo: Scipione, 2014.

GANDIN, Danilo. **Educação e transformação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. São Paulo: Alínia, 2006.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na escola**. São Paulo: Papyrus, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Alínea, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar**: Teoria e prática. Goiânia: Alternativo, 2008.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARQUES, Heitor Romero. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Campo Grande: Editora UCDB, 2006.

MELLO, Guiomar Namó de. **Educação Escolar e Classes Populares**. IN: ALVES, Nilda. Educação e Supervisão: o trabalho coletivo na escola. São Paulo: Cortez, 2003.

MENDONÇA, Erasto Fortes. **A regra e o jogo** – Democracia e patrimonialismo na educação brasileira. Campinas: Editora FE/UNICAMP, 2000.

OLIVEIRA, Dalila Andrade de. **Gestão Democrática da Educação**. Petrópolis: Vozes, 2009.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político Pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 2006.

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

## GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS

Formato: 148 mm X 210 mm

Fonte: Arial Narrow, 11, 12, 14, 18 e 30.

Papel miolo: alcalino 75 g/m<sup>2</sup>

Papel capa: Cartão Supremo, 250 g/m<sup>2</sup>, policromia

Impressão: Editora e Gráfica Aliança



# **GESTÃO ESCOLAR EM BENEDITINOS**

**Edileusa Lucena Sampaio (org.)  
Orlando Maurício de Carvalho Berti (org.)**

***Este livro é composto de vinte capítulos oriundos de quase dois anos de pesquisas e experimentações vividas na Especialização em Gestão Escolar, parceria entre a UESPI - Universidade Estadual do Piauí e a Prefeitura de Beneditinos. Conta com quase 500 páginas e registros históricos e atuais sobre a gestão escolar na cidade e, principalmente, faz reflexões do agir e fazer educação diferencial, notadamente em tempos pandêmicos.***



**EdUESPI**

