



GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS

Rafael Mendonça Mattos¹ ; Ana Lúcia Cunha Duarte²

Universidade Estadual do Maranhão- UEMA

mattos.morais@hotmail.com

duart_ana@hotmail.com

Resumo: Os resultados aqui apresentados são sobre gestão escolar nas escolas públicas municipais de São Luís - MA: um diagnóstico a partir do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) com enfoque na gestão escolar e qualidade na Rede Municipal de São Luís- MA. Buscou-se fazer uma análise sucinta sobre os resultados do ano de 2013 divulgado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O estudo teve como norte a análise desses resultados e as metas propostas. Por meio de análise da entrevista semiestruturada realizada com os quinze gestores das escolas públicas municipais de São Luís- MA que foram campo para essa investigação e do referencial teórico que incluiu Libâneo (2001), Vergara (2006), Mascarenhas (2012) entre outros, objetivou-se compreender as ações dos gestores para a melhoria da qualidade da educação pública municipal nas escolas em que atuam. É relevante a reflexão sobre gestão democrática para compreender como se encontra a qualidade da educação municipal e como os gestores trabalham para corrigir as falhas na educação pública. Além da gestão democrática, recorreu-se a outros elementos como: a qualidade da educação, a avaliação institucional, dentre outros. Apesar dos resultados não serem satisfatórios, observou-se que os gestores buscam uma melhoria para as escolas em que atuam, mas para alcançar um alto nível de educação torna-se pertinente ultrapassar muitas barreiras. A pesquisa constitui-se em uma contribuição relevante para a formação de gestores escolares e a partir das análises de pesquisa usar os estudos em ações que possam refletir sobre ações que possam reverter em melhorias da qualidade da educação básica da rede pública municipal de São Luís.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Qualidade da Educação, Ideb.

GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE SÃO LUÍS

¹ Graduando do Curso de Pedagogia, UEMA. Voluntário no Programa de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC/PIVIC).

² Profª. Dra. Departamento de Educação e Filosofia (UEMA). Pesquisadora da Fundação de Amparo à pesquisa e ao desenvolvimento Científico e Tecnológico do Maranhão (FAPEMA)



INTRODUÇÃO

A construção desta pesquisa partiu do interesse de estudar e construir um diagnóstico da gestão escolar na rede municipal de São Luís-MA e a influência dessa gestão sobre os resultados alcançados pelas escolas, tendo em vista que é relevante a reflexão e questionamento dos dados apresentados neste estudo, para que seja possível a realização de ações significativas para formação dos gestores das escolas pesquisadas, especialmente aos das escolas pesquisadas na zona urbana de São Luís - MA.

Optou-se por estudar tal problemática, pelo fato da importância e significância da gestão escolar e avaliação nos dias atuais, o que torna pertinente a discussão, para que a partir dos achados da pesquisa os gestores possam estar cientes de que a sua atuação contribuem para o resultado de suas escolas nas avaliações de larga escala, neste caso específico da Prova Brasil.

Buscou-se compreender e refletir nesta pesquisa, os tipos de gestão escolar e a sua importância para a comunidade escolar. Para tanto o referencial teórico incluiu Libâneo (2001), Vergara (2006), Mascarenhas (2012) entre outros.

Este estudo analisa a qualidade da gestão escolar, da realidade ao que se espera, para que se possa chegar às devidas conclusões, fizeram-se necessárias à aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores das escolas públicas municipais de São Luís/MA, por meio das entrevistas foi possível identificar a concepção que os mesmos possuem sobre gestão escolar, quais ações foram e estão sendo realizadas a partir do resultado do Ideb, se as mesmas causam impacto na qualidade dos resultados da escola.

Além disso, se existe alguma discussão com a comunidade escolar sobre os resultados obtidos nas avaliações em que a



escola é constantemente submetida. E que ao promover esse espaço diálogo se foram estabelecidas metas para atingir mediante os resultados do Ideb. Toda essa análise permitiu a identificação dos tipos de gestão exercidas nas escolas públicas municipais pesquisadas.

Desta forma, é necessário que aconteça mais estudos sobre ações exercidas pelos gestores e sobre os modelos de gestão escolar aplicados nas escolas públicas municipais, sobre tudo, os resultados das ações aplicadas se foram positivos ou negativos para a comunidade escolar e com isso obter conhecimento acadêmico no que concerne à área de gestão escolar, assim destacando cada vez mais a sua relevância para a sociedade maranhense. Os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa se constituem em elementos essenciais para a condução do processo de investigação e para interpretar os dados que vão subsidiar a compreensão da temática em estudo, permitindo alargamento, profundidade e coerência dos resultados encontrados, tem-se como objetivo geral analisar o modelo de gestão escolar praticado na rede municipal de educação de São Luís, relacionando-o aos resultados alcançados pelas escolas municipais nas avaliações externas, assim fez-se pertinente Levantar e estudar o referencial teórico sobre gestão escolar democrática, avaliação e qualidade da educação; Identificar

tipo de gestão praticada em cada escola da rede pública municipal de São Luís envolvida nesta pesquisa; Identificar possíveis ações desenvolvidas nas escolas pesquisadas tomando como referência o Índice Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) alcançado pela escola; Analisar as ações desenvolvidas a partir dos resultados das escolas no Ideb dos gestores escolares da rede municipal de São Luís estabelecendo sua relação com qualidade da educação oferecida à sociedade.

Sobre os elementos metodológicos desta pesquisa destacam-se a abordagem e tipo de pesquisa, sujeitos participantes, instrumentos de coleta de dados e análise de dados, na tentativa de evidenciar qual o modelo de gestão escolar praticado em algumas escolas da zona urbana da rede municipal de educação de São Luís- MA. Foi adotada nesta pesquisa a abordagem qualitativa, na perspectiva de realizar uma interpretação sobre essa situação específica do contexto educacional de São Luís. Para Mascarenhas (2012) essa abordagem visa descrever o objeto de estudo com aprofundamento. Os dados são coletados e posto em análise simultaneamente, além disso, os estudos são descritivos, pois o foco é a compreensão do objeto de pesquisa, neste caso sobre gestão escolar.



Nesse sentido, a compreensão do mesmo foi possível mediante o acesso a determinadas fontes. Considerando a natureza das mesmas, a pesquisa foi bibliográfica e de campo (VERGARA, 2006). Bibliográfica, em virtude de abranger o referencial teórico em livros, artigos sobre gestão escolar, qualidade da educação, avaliação de larga escala, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), entre outros.

Constituiu-se também de campo, pois a investigação empírica foi realizada em quinze escolas públicas municipais de São Luís- MA. A opção por um campo para a realização da investigação exigiu que se estabelecessem alguns requisitos, a saber: que as escolas teriam que está localizada em zona urbana, não ser anexo, ser avaliada em 2013 e de uma localidade acessível. Assim, a pesquisa foi em realizada em quinze escolas desse universo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se neste capítulo o tratamento dos dados levantados na pesquisa, logo se destaca as metas propostas no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) e a análise comparativa dos resultados observados pelas escolas públicas municipais de São Luís- MA, bem como a análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com

os gestores das escolas que foram campo para essa investigação.

Gestão escolar

A visão crítica da escola resulta em diferentes formas de viabilização da gestão democrática. Com base em estudos já realizados no Brasil sobre a temática, o mesmo apresenta três conceitos de gestão escolar, a técnico-científica, a autogestionária e a democrática. (LIBÂNEO, 2001)

A técnico- científica ou funcionalista fundamenta-se na posição dos cargos e da funções buscando uma explicação para a eficácia e qualidade do trabalho escolar, ou seja, busca seguir técnicas e ideias de um modelo de gestão empresarial. Este modelo de gestão tende a seguir características marcantes como, por exemplo, os funcionários da instituição recebem suas as atividades direcionadas e especializadas, o diretor tem o poder centralizado a ele onde todos os outro tornam-se subordinados ao mesmo, o foco é voltado para questões administrativas, esquecendo-se então de priorizar a questões pedagógicas da escola e a atenção é voltada para as tarefas e não para as pessoas, está concepção técnico-científica também é conhecida como gestão de qualidade total.

O Segundo modelo que apresenta-nos é o de gestão autogestionária, que fundamenta-se no oposto da técnico-



científico, neste caso a gestão não tem um poder centralizado, onde todos os membros da instituição tem participação igual, baseando-se em uma responsabilidade coletiva, dentre estas características, destacam-se também o enfoque nas relações com as pessoas, as decisões são tomadas em assembleias, revezamento nos serviços e funções.

A gestão democrática ou participativa parece-se muito com a gestão autogestionária, nela há uma relação harmônica entre a gestão pedagógica da instituição e seu corpo docente, operacional e comunitário, onde o enfoque é a busca de um bem comum a todos, onde as decisões são tomadas coletivamente e publicamente, outras características deste modelo de gestão são, qualificação profissional, acompanhamento dos trabalhos e decisões a serem tomadas, onde todos dirigem e são dirigidos, avaliam e são avaliados, exercendo o poder da democracia com toda comunidade escolar.

Luckesi (2007) aponta que para que ocorra de fato a gestão democrática faz-se necessário a participação ativa de toda comunidade escolar como, por exemplo, gestores, professores, pais e estudantes dentro da escola, essa participação ativa é de fundamental importância para cuidar da manutenção e integração no espaço escolar, a própria sala de aula é um lugar de gestão e de aprendizagem da gestão democrática.

Aprender e viver a experiência da gestão democrática da escola implica em que, além das acima citadas atividades, se esteja atento a como isso se dá dentro do âmbito educativo escolar, tendo presente, além disso, que a própria sala de aula é um lugar de gestão e, principalmente, de aprendizagem da gestão democrática, não só da escola, mas da vida. (LUCKESI, 2007, p. 12).

Esse processo de gestão democrática na comunidade escolar do ensino público se torna cada vez mais desafiador, haja vista que esta concepção de gestão é a construção da cidadania incluindo participação, construção compartilhada e autonomia, assim trabalhando para a construção da escola cidadã. Os princípios de base para ministrar o ensino é a democratização da gestão do ensino público, tendo em vista que o gestor democrático não deve somente conduzir as pessoas, mas gostar de trabalhar com pessoas.

A gestão democrática tornou-se um princípio norteador da educação pública, isso se fortaleceu com o respaldo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96. Na LDB em seu artigo 3º, inciso VIII, é apontado para uma nova concepção de gestão: “VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).



Essa concepção de gestão é acertada aos sistemas de ensino o estabelecimento de normas e definições que guiarão sua prática. Vale mencionar o artigo 14º da mesma Lei que reafirma a participação dos indivíduos na tomada de decisões na escola, a saber: “I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola [...]” (BRASIL, 1996).

A educação brasileira pode melhorar via gestão democrática, pois esta é vinculada a uma base legal, no entanto somente a lei não terá mudanças, é preciso que a comunidade escolar, especialmente seus gestores possam buscar a sua efetivação nas escolas, para que esse tipo de gestão aconteça.

A procura pela melhoria e alcance da qualidade da educação não é algo novo, principalmente no Brasil, essa atenção voltada para a qualidade educacional atormenta os sistemas educacionais desde os primórdios, porém é relevante ressaltar que essa busca assumiu configurações diferenciadas de acordo com o momento histórico vigente.

O aumento de vagas nas escolas criou uma expansão para todo o sistema, gerando grandes demandas populares por acesso à educação, torna-se necessário concretizar o desafio de conseguir democratizar o conhecimento. Porém quando

se fala de democratização do ensino não se refere somente a garantia do acesso à educação, mas principalmente na melhoria da formação do cidadão.

Essas constatações contribuem para o entendimento de que a democratização do ensino não se dá somente pela garantia de acesso, requerendo sua oferta com qualidade social para otimizar a permanência dos estudantes e, desse modo, contribuir para a melhoria dos processos formativos e da participação cidadã. (CASTRO, 2009, p.28)

A gestão escolar é o compromisso que a escola tem, cabendo a mesma a organização da proposta pedagógica, se articulando de acordo com os sistemas de ensino, fazendo a integração com toda comunidade escolar, e com isso ocorrer de fato uma gestão democrática, proporcionando um processo de diálogo e convívio, sendo relevante para um bom funcionamento da escola.

Realizou-se uma análise e comparação entre as metas projetadas pelas 15 (quinze) escolas públicas municipais de pesquisadas, situadas em zona Urbana, avaliadas em 2013 e seus Ideb alcançados. Para a preservação da identidade dos gestores estabeleceu-se um código agrupado em sigla EPM.SLZ (escola pública municipal de São Luís - MA). Como mostra o quadro a seguir:

Quadro 1 – Escolas públicas municipais de



São Luís- MA, metas projetadas e Ideb referentes ao ano de 2013.

Escolas Pesquisadas	Metas Projetadas 2013		IDEB 2013	
	Anos Iniciais	Anos Finais	Anos Iniciais	Anos Finais
EPM.SLZ.01	4,9	3,4	4,1	3,9
EPM.SLZ.02	4,7	3,7	4,0	3,6
EPM.SLZ.03	4,9	3,6	4,1	3,0
EPM.SLZ.04	4,5	3,8	5,2	3,2
EPM.SLZ.05	4,6	3,6	3,4	3,6
EPM.SLZ.06	4,5	4,1	4,5	3,9
EPM.SLZ.07	4,8	3,8	3,9	3,8
EPM.SLZ.08	4,0	3,5	3,4	2,4
EPM.SLZ.09	5,2	4,8	4,7	4,0
EPM.SLZ.10	4,1	3,3	3,7	3,5
EPM.SLZ.11	5,3	3,8	4,3	3,7
EPM.SLZ.12	4,3	4,1	5,0	4,5
EPM.SLZ.13	5,0	3,7	3,8	3,1
EPM.SLZ.14	4,2	4,0	4,0	3,2
EPM.SLZ.15	4,8	3,7	4,1	3,9

Fonte: Construção do autor com base nos dados do INEP, 2016.

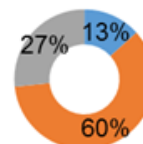
O quadro comparativo apresenta as metas projetadas e o Ideb alcançado por cada uma das 15 (quinze) escolas pesquisadas, no recorte temporal indicado no quadro. Com base nas informações contidas no mesmo, foi possível categorizar uma possível variação de conceitos referentes aos resultados apresentados, assim foram constituídas as seguintes categorias: Permanência, Avanço e Retrocesso.

Das 15 (quinze) escolas municipais pesquisadas, 13% nos anos iniciais e 27% nos anos finais avançaram nas metas projetadas para o Ideb de 2013, 7% nos anos iniciais e 13% nos anos finais permaneceram na meta e 80% nos anos iniciais e 60% nos anos finais retrocederam seu Ideb, ficando abaixo das metas propostas, como mostra os gráfico 5 abaixo.

GRÁFICO 1 – Comparativo dos Ideb nos anos iniciais das EPM.SLZ - 2013

Comparativo dos Ideb das EPM.SLZ em 2013 (anos Finais)

■ Permanência ■ Retrocesso ■ Avanço

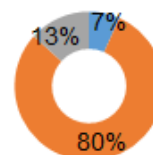


Fonte: Construção do autor com base nos dados do INEP, 2016

GRÁFICO 2– Comparativo dos Ideb nos anos finais das EPM.SLZ em 2013

Comparativo dos Ideb das EPM.SLZ em 2013 (anos iniciais)

■ Permanência ■ Retrocesso ■ Avanço



Fonte: Construção do autor com base nos dados do INEP, 2016.

Diante do exposto observa-se que as escolas da rede municipal pública de São Luís- MA necessitam de uma atenção maior voltada para as práticas de avaliação, tendo em vista os baixos índices alcançados nas mesmas, em que poucas escolas mantiveram ou ultrapassaram as suas metas projetadas. Dentre o número de escolas pesquisadas percebe-se um grande retrocesso referente às



metas projetadas, principalmente nos anos iniciais, pois o gráfico aponta uma média de 80%.

Foi realizado um questionamento referente à que os gestores tem feito com os resultados do Ideb, quais as ações têm efetivado. Pode-se observar em trechos das entrevistas realizadas, que os gestores se preocupam em melhorar os índices e que fazem reuniões com o corpo docente, para que possam pensar em soluções.

É importante ressaltar a fala do gestor da EPM.SLZ.10, que por meio dos resultados alcançados anteriormente, promove avaliações embasadas no modelo da Prova Brasil, para que assim os alunos possam se familiarizar com a avaliação. E isso não é bom para a obtenção de conhecimento dos alunos, tendo em vista que a escola se preocupa somente com a memorização de conteúdos para um bom resultado na prova Brasil, onde ficaria a formação de conhecimento significativo e crítico do aluno? Se a mesma se preocupasse com a formação continuada dos alunos seria consequência obter naturalmente um bom resultado nas avaliações externas.

Por fim, foram indagados se a escola em que atuam estabelecem metas a serem alcançadas a partir dos resultados do Ideb. Diante das respostas podem-se observar pontos de vista diferentes, alguns gestores

mostram preocupação com a evasão escolar e com a aprendizagem dos alunos. Vale ressaltar que gestor da EPM.SLZ 01 foca na melhoria e qualidade da educação para os seus alunos, preparando-os para a vida e não para uma avaliação.

Percebe-se que os gestores têm interesse em modificar a realidade de sua escola diante das avaliações externas, porém atribuem as falhas a situações externas como, por exemplo, família, unidades competentes e corpo docente. Foi evidenciado mediante análise das entrevistas que os gestores realizam ações que visam contribuir de forma significativa para o avanço dos alunos matriculados nas suas respectivas escolas.

CONCLUSÃO

As práticas de gestão de uma escola devem ser voltadas na perspectiva da qualidade do ensino e não somente em preparar os alunos para um sistema de avaliação com exercícios de memorização para alcançar uma boa nota de referência. Logo a escola deve sempre tomar as decisões que favoreça a qualidade da educação dos alunos.

Os achados deste estudo sobre o Ideb das escolas públicas municipais de São Luís-MA divulgados pelo Inep, relacionados com a gestão escolar e qualidade da educação,



possibilita conhecer as informações e os resultados sobre o desempenho dos alunos do referido município. Vale ressaltar que os resultados do Ideb são de domínio público, logo a sociedade tem acesso livre a essas informações.

Toda análise realizada foi baseada em leituras sobre políticas, gestão, organização escolar, em seus aspectos gerais, especificamente estudos sobre gestão democrática. Diante da organização dos dados, em tabelas e gráficos sobre as escolas pesquisadas foi possível identificar que não houve uma evolução na qualidade da educação no espaço de escolas públicas municipais pesquisadas, haja vista os números observados nos resultados divulgados no Ideb em 2013.

De um modo geral percebe-se que é necessária uma atenção para a educação municipal como um todo, mas em especial para os anos iniciais, pois essa etapa se encontra em uma situação delicada, já que os resultados apresentados aparentam uma estagnação e retrocesso na qualidade do ensino, em um momento que se deseja o alcance das metas propostas, inclusive a meta 6, em 2021. Enquanto nos anos finais pode-se perceber um pequeno declínio com uma diferença de 20% em relação aos anos iniciais, logo as escolas pesquisadas devem promover ações para buscar a causa desse

declínio e como restabelecer as metas propostas.

Apesar dos resultados não serem satisfatórios, observou-se que os gestores buscam uma melhoria para as escolas em que atuam, mas para alcançar um alto nível de educação torna-se pertinente ultrapassar muitas barreiras. Dentre as dificuldades citadas por eles pode-se identificar a falta de acompanhamento familiar, em alguns casos a falta de acompanhamento das secretarias competentes ou o desinteresse de alguns professores do corpo docente.

Os achados da pesquisa podem contribuir para o avanço e melhoria na qualidade da educação pública, especialmente a municipal, assim impulsionando mudanças significativas, levando reflexões para a comunidade acadêmica no que concerne a área de gestão escolar e qualidade de ensino, o mesmo possibilitou ampliação na área de estudo referente aos conteúdos trabalhados na pesquisa. Assim como as conclusões apontadas no decorrer deste estudo servirão como pistas para outros estudos no que concerne a área de gestão, avaliação e formação de docentes, Trazendo uma discussão pertinente ao que se refere à qualidade da educação pública municipal.

REFERÊNCIAS



III CONEDU

CONGRESSO NACIONAL DE
E D U C A Ç Ã O

BRASIL, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **IDEB- Resultados e metas**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 de Junho de 2016.

_____, Ministério da Educação e Cultura. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de Dez de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da Educação nacional. Brasília: MEC, 1996.

_____, Ministério da Educação e Cultura. **Portaria nº- 482, de 7 de junho de 2013**. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/2013/portaria_n_482_07062013_mec_in_ep_saeb.pdf>. Acesso em: 29 de Junho de 2016.

_____, Ministério da Educação e Cultura. **Portaria nº 931, de 21 de março de 2005**. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/prova_brasil_saeb/legislacao/Portaria931_NovoSaeb.pdf>. Acesso em: 01 de Julho de 2016.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. A qualidade da educação básica e a gestão da escola. In: FRANÇA, magna; BEZERRA, Maura Costa (Orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: Liber Livro, 2009, p. 21-44.

LIBÂNIO, José Carlos. O sistema de organização e gestão da escola. In: _____. **Organização e Gestão da Escola** - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001

LUCKESI, Cipriano. **Revista ABC Educativo**, nº 64, mar/2007, páginas 12 a 15. Documento Base do PME 2015-2024 aprovado pelo FME.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.