

O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR DA REDE PÚBLICA DO MUNICÍPIO DE SOBRAL - CE

Maria da Paz Arruda Aragão ¹
Josiane Lima Mendes ²
Márcia Cristiane Ferreira Mendes ³
Vithória Alves de Moura ⁴
Daniel Luis Maderia Carneiro ⁵

RESUMO

O gestor escolar exerce um papel fundamental no ambiente educacional, sendo responsável não apenas pela administração da escola, mas também pela liderança pedagógica e pela mediação das relações entre a comunidade escolar. No contexto brasileiro, onde as escolas enfrentam desafios como desigualdade social, infraestrutura precária e necessidade de melhorias na qualidade do ensino, compreender o perfil desse profissional é essencial para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de formação continuada que atendam às demandas da educação. Este estudo tem como objetivo traçar o perfil do gestor escolar, analisando, formação acadêmica, experiências profissionais e práticas de gestão. A pesquisa busca identificar como esses fatores influenciam a qualidade da gestão escolar e o impacto no ambiente de aprendizagem. A fundamentação teórica baseia-se em autores como Heloísa Lück (2009), que discute a importância da liderança democrática na gestão escolar, e Libâneo (2001), que destaca o papel do gestor como articulador pedagógico. Paro, V. H. (2009), quando este faz um paralelo entre a gestão escolar e a administração, e por fim as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE), que reforçam a necessidade de formação contínua e aprimoramento das práticas de gestão. O estudo incorpora uma pesquisa de campo por meio da coleta de dados não quantificáveis, observando, identificando e coletando informações nas dependências das instituições de ensino, utilizando-se de entrevistas por meio de questionários aplicados aos gestores e professores, bem como dados dos resultados obtidos nas Avaliações Externas (SPAECE e IDEB). Os resultados revelaram que a maioria dos gestores possui formação em Pedagogia ou áreas afins, mas uma parcela significativa não possui capacitação específica em gestão escolar. Identificou-se ainda uma carência de formação continuada e apoio técnico-administrativo, na rede pública de ensino. Os principais desafios enfrentados incluem a falta de recursos financeiros, dificuldades na gestão de pessoal e a necessidade de engajamento da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestor escolar, formação de gestores, qualidade do ensino.

¹ Mestre em Ciência da Educação pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias-ULHT – Lisboa – PT, mparagao2@gmail.com;

² Doutoranda de Biotecnologia pela Rede Nordeste de Biotecnologia-RENORBIO, ponto focal Universidade Estadual do Ceará (UECE). direcaoopedagogicaead@uninta.edu.br;

³ Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, marciacfmendes@unilab.edu.br;

⁴ Mestre em Educação pela Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI. E-mail, vithoria.alves@hotmail.com;

⁵ Mestre em Ensino na Saúde pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, daniellmc2@gmail.com



INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem se consolidado como elemento essencial para a melhoria da qualidade da educação pública. O gestor, enquanto líder e mediador, atua na articulação entre os diferentes atores da comunidade escolar. Este artigo analisa o perfil dos gestores escolares da rede pública do município de Sobral – CE, buscando compreender as formações, práticas e desafios enfrentados no contexto atual. Dessa forma, o papel do gestor escolar na educação pública brasileira tem sido amplamente debatido em função de sua relevância na promoção da qualidade do ensino e na articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. A gestão escolar contemporânea vai além das funções administrativas, exigindo uma atuação pedagógica, democrática e participativa. No município de Sobral, referência nacional em qualidade educacional, compreender o perfil e as práticas dos gestores escolares é fundamental para identificar os fatores que contribuem para o sucesso das políticas públicas e para a consolidação de uma educação de qualidade. Assim, este estudo tem como objetivo traçar o perfil do gestor escolar da rede pública sobralense, analisando suas formações, práticas e desafios cotidianos. A relevância deste trabalho está em refletir sobre a formação e atuação do gestor escolar como elemento essencial para a consolidação de uma escola inclusiva, democrática e de excelência, conforme orientam as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE).

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa e descritiva, com base em uma investigação de campo realizada em escolas públicas do município de Sobral – CE. O método qualitativo foi adotado por permitir uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos gestores escolares. Os instrumentos de coleta de dados incluíram entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos gestores e professores, além da análise de documentos oficiais e resultados das avaliações externas (SPAECE e IDEB). A amostra foi composta por gestores de escolas municipais que atuam na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. Os dados foram organizados, interpretados e comparados com o referencial teórico, de modo a identificar padrões, desafios e perspectivas relacionadas à formação e atuação desses profissionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Perfil do Gestor Escolar

A gestão escolar contemporânea demanda uma liderança democrática e participativa,



capaz de promover a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos. Segundo Lück (2009), a liderança pedagógica é central para o êxito das instituições escolares. Libâneo (2001) reforça que o gestor é o articulador do projeto pedagógico e o principal responsável pela integração entre os objetivos educacionais e as práticas docentes.

A gestão escolar, segundo Lück (2009), deve ser entendida como um processo coletivo que envolve a liderança pedagógica e o fortalecimento da autonomia da escola. A autora ressalta que o gestor é o principal articulador das ações educativas e tem a responsabilidade de promover um ambiente favorável à aprendizagem e ao desenvolvimento profissional docente. Para Libâneo (2001), a gestão educacional deve priorizar a dimensão pedagógica, pois é por meio dela que se constrói a identidade e a missão da escola. O gestor, nessa perspectiva, não é apenas um administrador, mas um mediador das práticas pedagógicas, responsável por integrar professores, alunos e comunidade. Paro (2009) reforça essa ideia ao afirmar que a administração escolar não pode ser confundida com a gestão empresarial, uma vez que o objetivo da escola é a formação humana. O autor defende uma gestão democrática e participativa, em que todos os membros da comunidade escolar tenham voz nas decisões institucionais. As diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE, 2014–2024) destacam a necessidade de formação inicial e continuada dos profissionais da educação, incluindo os gestores escolares, de modo a fortalecer a liderança pedagógica e a capacidade de gestão administrativa e financeira. Dessa forma, compreender o perfil do gestor escolar é compreender também as condições de desenvolvimento da educação pública, suas conquistas e limitações frente às demandas sociais contemporâneas.

O gestor escolar não irá, em prática cotidiana, lidar apenas com as questões burocráticas, situar-se na retaguarda de uma mesa, gerindo a escola a partir dali. Antes, terá que articular diferentes personagens da equipe escolar de forma que consiga envolver a todos nas metas, projetos, propostas, planos e desafios que a escola precisa vivenciar para galgar sucesso.

É importante destacar o que Souza e Ribeiro (2017) pontuaram sobre as mudanças contemporâneas vividas pela escola e como estas reverberam na atuação do gestor escolar. Além de lidar com os recursos humanos, é preciso articular todos os aspectos físicos, didáticos pedagógicos, enfim “[...] uma forte tendência eclética situa a versão do profissional do gestor escolar a um gerente de “mil funções” (Souza & Ribeiro, 2017, p. 4). A partir desta concepção, recaem sobre o gestor todas as responsabilidades, quando na verdade, este articula diferentes profissionais e, indubitavelmente, lida com conflitos de diferentes naturezas.

Diante de tantas especificidades que envolvem a gestão e o ser gestor, o perfil deste profissional deve ser extremamente específico. Entretanto, não é. A Câmara de Educação Básica (CEB), na Resolução Nº 3/1996 (Brasil, 1996), fixa que o gestor integra regularmente a carreira do Magistério da Educação Básica e que, portanto, não é uma função com formação específica.



Neste sentido, convém lembrar que a ideia de gestão escolar tem sua gênese na Teoria da Administração, conduzindo à ideia de que é possível desenvolver na escola os mesmos processos que ocorrem, por exemplo, em uma empresa para o qual há formação específica (Paro, 1987). Ainda assim, tem-se a construção sociocultural de que o bom gestor é aquele que leva a escola aos melhores resultados. Reitere-se que estes resultados não fazem menção aos aspectos subjetivos, sociocomunitários que a escola garante, mas aos resultados obtidos em avaliações externas.

Outrora, o perfil do gestor era prioritariamente voltado à burocracia, cumprir com aspectos legislativos, traduzidos em regulamentos, leis, regras, normas. Para Oliveira e Ferri (2013), Souza e Ribeiro (2017) a ideia do gestor burocrático vem sendo, desde o final do século XX substituído pelos ideais da gestão democrática.

Neste cruzamento entre gestão burocrática e gestão democrática está o gestor escolar. Convém destacar que há, hoje, intensa preocupação com o processo de formação deste gestor. Esta tem sido identificada como uma sensível lacuna na formação do perfil do gestor **escolar**.

Formação de Gestores

A formação de gestores já é discutida por Paro (2009) quando este faz um paralelo entre a gestão escolar e a administração, partindo do princípio que o fim da Educação é a formação humana do sujeito, trabalhando para que este esteja apto à vida em sociedade, mercado de trabalho e autorreconhecimento.

Para o autor, se for adotada uma perspectiva empresarial a formação do gestor, acabará por ser técnica, sobrepondo a necessidade de um profissional gestor que seja pedagógico que atue baseado nos princípios pedagógicos.

Destaque-se que Paro (2009) aduz sua reflexão contrapondo a concepção de Ribeiro que, na década de 1930, acreditava que o professor não poderia ser um bom diretor e que para agestão far-se-ia necessário que ele fosse formado em cursos específicos e que estavam relacionados à formação em administração. Segundo Ribeiro (1938, p. 71) “[...] formação dos dirigentes em cursos especiais capazes de dar uma cultura e prática adequadas àquela função e estabelecimento de uma doutrina de administração que melhor corresponda às exigências da empresa escolar”.

É importante considerar o quanto aquele pensamento se torna insalubre considerando nossa realidade do Século XXI. Por outro lado, não é possível se desvincular de outras concepções que Paro traz na obra quando ele menciona, por exemplo, a ideia de um profissional que seja o detentor de todo o poder, que seja a forma como o Estado controlará a escola, em sùmula, como este diretor é os olhos do domínio das relações de poder dentro da instituição escolar. Isso remete, sem medo, a correlacionar esse pensamento dominante com a ideia do poder



e como as escolas se organizam para adestrar os sujeitos (Foucault, 2017).

Neste mesmo íterim, Paro (2009) aponta os princípios da gestão democrática quando critica, severamente, a ideia de poder antes mencionada, propondo, inclusive, que não é obrigatório que haja um único responsável em gerir/administrar. Ao propor este novo modelo de gestão compartilhada, o autor prevê que haja sim uma formação específica para gestão, mas extremamente distante daquela prevista por Ribeiro, conforme se disponibiliza a seguir:

Em vez de um diretor, pode-se pensar em um conselho diretivo eleito (cf. Paro, 2008), composto por três ou quatro coordenadores que (de fato) representem a escola diante do Estado, sem que nenhum detenha sozinho a responsabilidade por seu funcionamento. Esse novo modelo exige outra concepção de formação inicial para os dirigentes escolares, alargando enormemente o número daqueles que precisam de uma formação consentânea com a função administrativa. (Paro, 2009, p. 464).

O que se tem como resultado desse processo reflexivo e dialético de Paro (2009) quanto à formação do diretor escolar calcada nos princípios da administração, ou pedagógicos, é que este processo de direcionar/dirigir uma escola poderá ser melhor desenvolvido se for realizado por um colegiado onde constem as figuras de coordenação. Que a formação, então, não seja do individual, mas deste colegiado, para que todos tenham formação adequada e, não menos importante, mas com uma expertise ainda maior; que o educador tenha, em sua formação, elementos que caracterizem como princípios formadores da direção escolar.

Neste contexto, convém entender a realidade educacional que o gestor/diretor está inserido. A realidade que Ribeiro (1938) propunha, apesar de relativamente distante temporalmente, está extremamente atual quanto às práticas. A educação brasileira vive um momento em que a qualidade é medida não pelos resultados do processo ensino-aprendizagem, qualitativo, comprobatório da efetiva construção do conhecimento pelo estudante, mas pelos resultados quantitativos resultantes de inúmeros processos denominados avaliações externas.

Ainda que o foco desta sessão não seja abordar avaliações, é de extrema importância compreender como a gestão, as avaliações externas e o mercantilismo-capitalismo interferem negativamente no processo educacional. Aduz-se que:

No panorama da educação brasileira se evidencia o discurso de qualidade, efeito de concepções políticas que repercutem em cobranças no desempenho de gestores escolares. [...]. As políticas educacionais entraram em sintonia com os novos requerimentos gestoriais



e tecnológicos, ficando submetidas às avaliações externas, em consonância com as demandas dos organismos internacionais ou multilaterais (Paschoalino, 2018, p. 1303).

A interferência mencionada é o resultado das políticas internacionais que forçam os países menores a cumprirem com metas impostas pelas nações maiores, sob pretexto de redução em investimentos. Este seria o caso do Brasil, segundo Paschoalino (2018) considerando que os acordos internacionais da qual o país vai ser signatário exigem a erradicação do analfabetismo e/ou dos baixos índices de rendimento da educação.

Assim, acredita-se na deturpação da qualidade da educação instituída pela Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2020) quando esta diz que a educação é para todos, sendo de qualidade e obrigação do Estado e da família de garanti-la. Não haveria problemas se, de fato, a qualidade não fosse desviada para a realidade de apenas cumprir números, inclusive aportados em discursos que desconsideram tempos de aprendizagens distintos a cada estudante, os quais possuem necessidades educacionais especiais, além de outros fatores.

Todo este contexto obriga que o gestor trabalhe não voltado à aprendizagem dos estudantes, mas com o caráter de obrigatoriedade no cumprimento das metas impostas de forma vertical advindas do Ministério da Educação do Brasil para as Secretarias Estaduais de Educação e, destas, para as Secretarias Municipais da Educação. Isto se materializa na forma como estudantes, professores e gestores sofrem com os impactos das avaliações externas (Paschoalino, 2018; Silveira et al., 2017).

No Estado do Ceará, por exemplo, o Prêmio Escola Nota Dez, instituído por força da Lei nº 14371/2009 (Ceará, 2009), suas revogações até a aprovação da Lei nº 15923/2015 (Ceará, 2015), regulamentada pelo Decreto 32079/2016 (Ceará, 2016), propõe a premiar, financeiramente, as escolas que atingirem perfis e percentuais de participação de estudantes nas avaliações externas aplicadas pela Secretaria da Educação do Estado por meio de suas Coordenadorias Regionais de Educação (CREDE).

O prêmio funciona como política indutora para as escolas melhorarem seus resultados e política apoiadora às escolas com menores resultados. É destinado a premiar até 150 escolas públicas com melhores resultados no IDE - Alfa (Índice de Desempenho Escolar no 2º Ano do EF), IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) e IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) do Ensino Fundamental nas avaliações do SPAECE, e apoiar financeiramente as escolas públicas em



igual número das premiadas de 5º e 9º anos que obtiverem os menores resultados.

O valor da premiação por escola é calculado considerando a per capita por aluno de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) correspondente à multiplicação do número de alunos avaliados. As escolas com menores IDE - 9 (Índice de Desempenho Escolar do 9º Ano do EF) e IDE - 5 (Índice de Desempenho Escolar do 5º Ano do EF) são beneficiadas com contribuição financeira equivalente à multiplicação do número de alunos avaliados considerando o valor per capita de R\$1.000,00 (um mil reais) para implementação do plano de melhoria dos resultados.

As escolas premiadas recebem conforme a legislação anteriormente mencionada, o equivalente a 75% do valor referente ao Prêmio. Os 25% restantes deverão ser recebidos com base no cumprimento de dois critérios: manter ou elevar os resultados no SPAECE e apoiar a escola parceira (apoiada). As escolas apoiadas recebem o equivalente a 50% do valor do Prêmio, somente receberão a complementação de 50%, com a condição de terem elevado seu IDE-5 para no mínimo 5,0 no caso do 5º ano e mínimo 5,0 no IDE-9 para o 9º ano. (Ceará, on-line¹).

Percebe-se, pelo exposto, a forma como o gestor é intimado a fazer com que a sua escola consiga dar conta de atingir os resultados impostos pelos organismos públicos na perspectiva das relações de poder, subentendendo que o que mais vai importar é contemplar as porcentagens que se espera de cada escola no que concerne às avaliações externas. Destaque-se, ainda, que no mesmo município, se não no mesmo bairro em que se tem uma Escola Nota 10, existe uma Escola Nota 0 que não será assistida pelo seu par.

De fora deste processo cruel, criticamente analisando, podemos mencionar que:

Essa perspectiva acompanha a lógica do mercado capitalista e, obviamente, do setor privado, resultante da premissa de um Estado mínimo, que assume aposição de controlador e avaliador. No bojo da pauta da descentralização e da regulação, o Estado passa a cobrar de cada instituição escolar pública a responsabilização pelos seus resultados, medidos pelo desempenho dos estudantes nas avaliações sistêmicas (Phascoalino, 2018, p. 1304).

O excerto acima descortina a sensível realidade do ser gestor escolar no Brasil face às



O estudo evidenciou que o gestor escolar é uma peça-chave na construção de uma educação pública de qualidade. Em Sobral, observa-se um esforço significativo no fortalecimento da gestão educacional, mas ainda persistem desafios relacionados à formação específica, à falta de recursos e à necessidade de maior engajamento comunitário. Com base nas análises realizadas, conclui-se que o investimento em programas de formação continuada e em políticas públicas de valorização da liderança pedagógica é essencial para consolidar uma gestão escolar eficiente e



OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro de; FERRI, Cleide Maria. *Gestão democrática da escola pública: fundamentos e desafios*. São Paulo: Cortez, 2013.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2008. PARO, Vitor Henrique. *Educação, administração e democracia*. São Paulo: Cortez,

SOUZA, Ângela Maria; RIBEIRO, Edna Lúcia. *Gestão escolar e liderança pedagógica: desafios e possibilidades*. *Revista de Educação Pública*, Cuiabá, v. 26, n. 63, p. 1-15, 2017.

