

Gestão escolar e aprendizagem: intervenções do(a) gestor(a) na melhoria do ensino

Kelcilene Brito Fernandes de Oliveira^{iD}

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

Tania Maria Rodrigues Lopes^{iD}

Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil

1

Resumo

Este estudo revela dados de resultados parciais sobre pesquisas relacionadas à gestão escolar em escolas públicas, considerando as premissas legais e as experiências exitosas desenvolvidas no Estado do Ceará, que o aponta, no cenário nacional, como referência em práticas de gestão, objetivando divulgar concepções de professores, na condição de docentes e/ou gestores, sobre as possibilidades de a gestão intervir no processo de ensino, com a expectativa de melhorar os resultados de aprendizagem. Contudo, a presente pesquisa adotou a forma qualitativa, utilizando como fontes primárias as postagens e os comentários dos alunos e seguidores do perfil no *Instagram* do LDE/UFC, que publica periodicamente algumas perguntas em seu perfil, provocando e instaurando o debate e a reflexão sobre os temas abordados nas aulas. O estudo indicou que a gestão escolar no Brasil ainda pratica ações de natureza administrativa semelhante aos princípios adotados pela administração empresarial/geral, onde são observadas exigências relacionadas ao alcance de metas e cumprimento dos objetivos pré-determinados.

Palavras-chave: Gestão. Aprendizagem. Ensino. Resultados.

School management and learning: interventions by managers to improve teaching

Abstract

This study reveals data from partial results on research related to school management in public schools, considering the legal premises and successful experiences developed in the state of Ceará, which points to it, on the national scene, as a reference in management practices, with the aim of disseminating teachers' conceptions, as teachers and/or managers, about the possibilities for management to intervene in the teaching process, with the expectation of improving learning results. However, this research adopted a qualitative approach, using as primary sources the posts and comments of students and followers of the LDE/UFC Instagram profile, which periodically publishes some questions on its profile, provoking and establishing debate and reflection on the topics covered in the classes. The study indicated that school management in Brazil still practices actions of an administrative nature similar to the principles adopted by business/general management, where demands are made to reach targets and meet predetermined objectives

Keywords: Management. Learning. Teaching. Results.

1 Introdução

Este estudo revela dados de resultados parciais sobre pesquisas relacionadas à gestão escolar em escolas públicas, considerando as premissas legais e as experiências exitosas desenvolvidas no Estado do Ceará, que o aponta, no cenário nacional, como referência em práticas de gestão. Nesse sentido, o presente trabalho objetiva divulgar concepções de professores, na condição de docentes e/ou gestores, sobre as possibilidades de a gestão intervir no processo de ensino, com a expectativa de melhorar os resultados de aprendizagem.

O interesse por esse tema se articula aos estudos e pesquisas desenvolvidas no Projeto de Extensão em execução intitulado *Gestão escolar – fundamentos e práticas de pesquisa sobre modelos aplicados no Ceará*, em execução no curso de Pedagogia do Centro de Educação (CED) da Universidade Estadual do Ceará (UECE), tendo como finalidade o aprofundamento do tema no cenário estadual.

A coleta de dados desse estudo foi realizada por meio da plataforma de uma rede social, *Instagram*, onde professores e alunos do curso *online* sobre Aprendizagem Integral, Gestão Escolar e Avaliação Educacional, promovido pelo Laboratório Digital Educacional (LDE) da Universidade Federal do Ceará (UFC), responderam perguntas sobre gestão escolar e aprendizagem, destacando, com base em suas experiências, como os gestores podem intervir e aprimorar os processos de ensino e aprendizagem para alcançar melhores resultados.

Segundo Oliveira e Messias (2016, p. 2), os gestores possuem um papel de destaque no planejamento e execução de programas que visam melhorar as necessidades de aprendizagem no âmbito escolar. Dentre estes programas destaca-se o *Escola Ativa*, com atenção diferenciada à frequência e desempenho, exercendo um controle sobre o desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes. O respectivo programa busca melhorar a qualidade da aprendizagem em escolas da zona urbana e rural, considerando a realidade da comunidade escolar e seu engajamento, sobretudo, alunos e suas respectivas famílias.

Contudo, a presente pesquisa adotou a forma qualitativa, utilizando como fontes primárias as postagens e os comentários dos alunos e seguidores do perfil no Instagram do LDE/UFC, que publica periodicamente algumas perguntas em seu perfil, provocando e instaurando o debate e a reflexão sobre os temas abordados nas aulas anteriores, objetivando que os cursistas respondam nos comentários e interajam entre si, proporcionando assim um compartilhamento de saberes e vivência entre os profissionais da educação de diferentes regiões do País. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de recorte dos comentários realizados nestas publicações.

O respectivo curso iniciou em janeiro de 2023, com a efetivação de encontros semanais as quintas (noite), sextas-feiras e sábados no período da tarde, com a participação de professores e pesquisadores de universidades públicas e privadas, de escolas públicas municipais e estaduais, como formadores. Os docentes participantes, na condição de cursistas, se matricularam atendendo à chamada pública do LDE/UFC, identificando-se participantes de todos os estados do Brasil.

Assim, o presente trabalho está estruturado com a seção dois apresentando a metodologia aplicada a elaboração do estudo. Na seção três apresentamos o tema da discussão em um amplo diálogo com as referências teóricas selecionadas, colocando no centro do debate a temática da Gestão Escolar e a Melhoria da Aprendizagem. A seção quatro sistematiza a análise e a discussão dos resultados relativos ao desenvolvimento do estudo, para finalizar, as considerações finais.

2 Metodologia

Esta pesquisa adotou a forma qualitativa utilizando como fontes primárias representadas pelas postagens e comentários dos alunos e seguidores do perfil no Instagram do LDE/UFC, que publica periodicamente algumas perguntas em seu perfil referente às aulas realizadas no curso online sobre Aprendizagem Integral, Gestão Escolar e Avaliação Educacional, promovido pelo Laboratório Digital Educacional – LDE da Universidade Federal do Ceará (UFC). A pesquisa qualitativa

se preocupa “com o nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes” (MINAYO, 2014).

Após a realização de cada aula, iniciada em janeiro de 2023, com encontros síncronos semanais as quintas (noite), sextas-feiras e sábados no período da tarde, os docentes participantes responderam perguntas sobre gestão escolar e aprendizagem, destacando, com base em suas experiências, como os gestores podem intervir e aprimorar os processos de ensino e aprendizagem objetivando alcançar melhores resultados. A coleta de dados nesse estudo foi realizada por meio da plataforma de uma rede social, *Instagram*, onde os professores e alunos do curso publicaram concepções baseadas em suas próprias experiências e saberes profissionais.

O perfil é aberto aos cursistas e ao público de forma geral, a cada disciplina executada foram postadas questões, para provocar o debate sobre os temas abordados nos encontros síncronos. Selecionamos 10 depoimentos postados sobre o curso, as aulas, os significados e contribuições relacionadas aos temas tratados. As contribuições dos cursistas postadas no *instagram* problematizam, contextualizam, instigam reflexões e partilha de saberes e experiências com base na seguinte questão: Como os gestores podem intervir e aprimorar os processos de ensino e aprendizagem para alcançar melhores resultados?

Para preservar as identidades dos participantes da fonte pesquisada, denominamos cada fragmento coletado atribuído ao Cursista A (CA), Cursista B (CB), e assim consecutivamente, CC, CD, CE. As postagens contêm perguntas que instigaram os cursistas e seguidores a responderem nos comentários. Estes, em sua grande maioria, são professores, gestores e estudantes, que atuam na área da gestão ou estão participando do curso, constituindo, assim, um ambiente em que se compartilham conhecimentos, saberes vivenciais e experiências.

O curso de *Formação em Aprendizagem Integral, Gestão Escolar e Avaliação Educacional* foi ofertado pelo Laboratório Digital Educacional (LDE) da UFC, tendo como seu idealizador o Prof. Dr. Francisco Herbert Lima Vasconcelos, secretário de educação da Prefeitura de Sobral no Estado do Ceará. Segundo

informações disponibilizadas no site do LDE/UFC, o projeto foi iniciado em 2020, durante a pandemia do covid-19, com a participação de pesquisadores da UFC, que visavam a ampliação da formação continuada de profissionais da educação no Brasil, por meio digital, de forma a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa científica envolvendo educadores, objetivando a melhoria da educação no País.

Ainda segundo informações do site do LDE, os cursos ofertados no âmbito do projeto destacam a gestão escolar, o processo ensino-aprendizagem e a inovação na educação, abordando também as premissas teóricas, legais e práticas que envolvem a avaliação da aprendizagem. Os cursos ocorreram 100% online, com carga horária de 180 horas, direcionado aos professores das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, gestores escolares da rede pública brasileira, equipes técnicas da Secretaria de Educação (Seduc) e outras Secretarias Municipais de Educação (SMEs), professores e técnicos da UFC e das demais universidades públicas do Estado do Ceará.

Considerando as valiosas contribuições feitas nos comentários, foi encontrado um material que merecia ser explorado, por se tratar de posicionamentos abertos e livres, elaborados com base nos conhecimentos e experiências individuais dos cursistas, onde se identificou uma fluente socialização envolvendo o grupo que acessa o perfil, onde compartilharam ideias, conhecimentos, experiências e resultados de suas próprias vivências.

Ao analisar as contribuições dos cursistas, buscou-se melhor compreensão sobre o ponto de vista desses profissionais em relação às suas estratégias de gestão. Dessa forma, analisamos o posicionamento e as sugestões dos cursistas sobre a temática da melhoria dos resultados de aprendizagem das instituições escolares, com base nas premissas da análise de conteúdo.

Esta forma de análise objetiva interpretar e entender os fenômenos sociais e considera fundamental reconhecer que a finalidade da análise e da interpretação na pesquisa qualitativa é a exploração do conjunto de representações sociais sobre o tema que se deseja estudar; ao analisar e interpretar dados e informações resultantes da pesquisa qualitativa é importante observar a homogeneidade e heterogeneidade pertencente a um mesmo meio social (GOMES, 2007).

Todos os dados e informações foram coletadas por meio de plataformas digitais e sociais vinculadas ao LDE/UFC.

3 Gestão Escolar e Melhoria da Aprendizagem

Segundo Lemos (1997), o primeiro objetivo da gestão escolar deve ser criar condições favoráveis para que os professores consigam desenvolver seu trabalho de forma produtiva, alcançando assim a aprendizagem dos alunos. Para que uma escola seja considerada de qualidade é necessário que as metas de aprendizagem sejam atingidas, para que isso aconteça é preciso que haja a participação e envolvimento de toda a comunidade escolar.

Pensar a qualidade da escola é, antes de tudo, pensar em parâmetros que favoreçam o ambiente escolar, onde a participação se coloque prioritariamente pela troca dos diferentes saberes, pela cordialidade respeitosa das relações e pela transparência e circularidade das informações, numa prática reiteradamente vivenciada no cotidiano escolar, oportunizando a manifestação de subjetividades, em que se busca, de forma colaborativa e coletiva, um caminho possível para o alcance de resultados satisfatórios, que atendam as perspectivas gerenciais do Estado, as necessidades dos estudantes, as expectativas das famílias e da sociedade.

Nesse contexto, a agenda dos gestores está, de certa forma, impregnada de orientações aos colaboradores docentes, de apoio, equipe técnica, estudantes e famílias, na perspectiva que tenham acesso à formação qualificada e direcionada a qualificação de suas práticas, bem como investimentos na estrutura física e pedagógica, valorização dos profissionais, articulação permanente com a comunidade, dentre outras ações que materializem não apenas a qualidade dos processos e produtos, sobretudo a qualidade humana.

Para o MEC “a qualidade almejada para a Educação no Brasil baseia-se na defesa de uma sociedade em que órgãos, entidades, Instituições de Educação e

seus profissionais trabalhem em conjunto para garantir o desenvolvimento integral e integrado dos estudantes” (BRASIL, 2018, p. 11)¹

A qualidade na educação, como termo e prática é fator de promoção da equidade, destacando-se o impacto das experiências educativas na vida das pessoas e na contribuição para a promoção da igualdade de oportunidades. O termo qualidade aplicado a educação observa não apenas a materialização dos processos e seus resultados, mas os níveis de satisfação e produção dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, Dourado observa que:

No tocante à organização da educação nacional, sem perder de vista 7 as injunções internacionais no campo, é importante compreender o papel dos sistemas e das escolas como espaços de regulação e de produção de uma dada dinâmica pedagógica, bem como o papel dos diferentes atores institucionais ou não do processo de construção das referidas regulações.

Os debates envolvendo as questões relacionadas a qualidade da educação e da escola envolvem, prioritariamente: assegurar educação inicial a todas as crianças, garantir oferta de educação obrigatória e ampliar a oferta de Ensino Médio – regular e profissional para os jovens, bem como criar e assegurar oportunidades de educação continuada de qualidade para toda população, considerando os indicadores educacionais do Brasil que, normalmente revelam enormes disparidades.

Pensando com estes referenciais, definir padrões de qualidade para a gestão escolar, sem antes investir em objetivos macros é matéria subjetiva, pois na lógica corrente, as políticas públicas devem voltar-se primeiro para o combate das desigualdades sociais e educacionais, garantir investimentos públicos que subsidiem o pleno funcionamento de escolas da rede pública, para só então direcionar orientações a gestão escolar, no sentido da qualidade do trabalho a desenvolver e dos resultados a alcançar. Pensando com essa lógica, Paro (2002, p. 13) adverte:

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender a necessidades e interesses de pessoas e grupos. [...] a gestão escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social,

¹ Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/2020/141451-public-mec-web-isbn-2019-003/file>
Acesso em: 12 jul. 2023

onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes.

As responsabilidades atribuídas aos gestores escolares são diversificadas e inúmeras, pois estes ocupam um papel relevante para o bom funcionamento da escola, pois esta é vista como “um ambiente educativo, como espaço de formação, constituído pelos seus componentes, um lugar em que os profissionais podem decidir sobre seu trabalho e aprender mais sobre sua profissão” (LIBÂNEO, 2015, p. 68).

8

Cabe ao gestor escolar organizar e gerenciar a dimensão financeira, humana e as rotinas pedagógicas da escola, objetivando alcançar melhores resultados no desempenho acadêmico dos estudantes, materializados nas avaliações internas e externas, que representam as estatísticas de sucesso das escolas. Libâneo (2015, p. 3) observa que:

As escolas têm por principal objetivo a formação científica e cultural dos alunos visando prepará-los para a vida profissional, cultural e cidadã e, para isso, necessitam de procedimentos e meios organizacionais. O objetivo de educar e ensinar se cumpre pelas atividades pedagógicas, curriculares e docentes, estas, por sua vez, viabilizadas pelas formas de organização e de gestão. A ideia de que uma escola bem-organizada e gerida é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas para o bom desempenho de professores e alunos em sala de aula, de modo a se obter êxito nas aprendizagens.

Além das demandas administrativas, na concepção do autor, os gestores precisam alcançar os objetivos pré-estabelecidos pelas leis que regem a educação brasileira, como também se apropriarem, por meio da formação e da prática, sobre como lidar com os desafios presentes no cotidiano da comunidade escolar, por exemplo, as tensões e os conflitos envolvendo os diferentes segmentos, a evasão escolar e outras demandas diárias da equipe pedagógica. Nesse contexto, o texto tece um diálogo entre as concepções teóricas e as práticas vivenciadas pelos gestores no cotidiano profissional, destacando em suas ações as correções de rotas em razão das constantes mudanças provocadas pela gestão educacional.

4 Análise e Discussão dos Resultados

Nesta seção será apresentado e discutido resultados da pesquisa iniciada em 2022, cujo referencial teórico incluiu levantamento bibliográfico, composto por um conjunto de pesquisadores-autores, que refletem sobre gestão escolar, para sustentar e apoiar as análises dos dados e informações coletadas e sistematizadas, que nos ajudaram a produzir algumas reflexões sobre o tema como se apresenta na teoria e como está materializado na prática.

A pesquisa de campo envolveu exploração de dados abertos divulgados no *instagram*², uma plataforma de conteúdos, vídeos e imagens, totalmente aberta, onde se observa intensa interação entre seus usuários. A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador explorar e conhecer as produções divulgadas sobre o tema, como resultados de estudos realizados, ao mesmo tempo que provoca novas pesquisas e indagações. Nesta modalidade, o pesquisador indaga os achados na tentativa de esclarecer contribuições atualizadas sobre o tema em foco. Dessa forma, nesse estudo buscamos problematizar e contextualizar a ação da gestão escolar em busca da melhoria de resultados de aprendizagem pelos estudantes.

As narrativas coletadas do perfil LDE/UFC *instagram* foram analisadas considerando técnicas incluídas na análise de conteúdo, como estratégia potencial da pesquisa de natureza qualitativa, articulando os referenciais bibliográficos abordados e a inferência de sentido nas mensagens dos cursistas, contextualizando e/ou problematizando os objetivos desse conteúdo.

A gestão para se autoafirmar democrática deve envolver toda comunidade escolar, pois o seu papel na tomada de decisões contribui positivamente para que bons resultados sejam alcançados, considerando que toda a equipe de gestão deve estar envolvida no projeto ou na meta. Os gestores e demais educadores são

² O aplicativo surgiu em 2010, era usado para compartilhar momentos e histórias, como qualquer outra rede social da sua geração, com o passar dos anos, tornou-se uma das maiores e mais completas plataformas de negócios para marcas, liderando a preferência do público e das empresas. Constituiu-se um gigante no mundo das mídias sociais e como todo gigante, possui números expressivos: mais de 1 bilhão de usuários ativos, 60 milhões de fotos postadas por dia, 1,6 bilhões de curtidas diariamente e um engajamento 15 vezes maior que de outras plataformas. Esses dados atraíram muitas empresas e profissionais que enxergaram na rede social uma oportunidade para se aproximar do público, expandir sua visibilidade, construir relacionamento e fazer negócios. Disponível em <https://canaltech.com.br/redes-sociais/o-que-e-instagram/>.

envolvidos com a transformação do ambiente escolar, precisam, portanto, dispor de conhecimentos e habilidades políticas e pedagógicas, que viabilizem i) o funcionamento das escolas, ii) o desenvolvimento da profissionalização e profissionalidade docente, iii) a participação da comunidade escolar (professores, pais, alunos) e iv) a implantação e monitoramento da avaliação e seus processos.

Gestores e professores ao colocarem a escola como local de aprendizagem da profissão representa compreender que neste espaço se materializam e desenvolvem-se os saberes e as competências individuais e coletivas, que favorecem a ressignificação de práticas, que influenciam diretamente na qualificação de resultados. Desse modo, dentre as narrativas exploradas no *instagram* do LDE/UFC, a participação de um cursista, designado no texto como Cursista A, observa:

10

Tenho uma visão objetiva do processo de trabalho, em que o gestor pode contribuir na medida que dominar um conhecimento teórico, metodológico e normativo sobre cada etapa das ações que envolvem a gestão, percebendo e aplicando, por meio de diálogo e envolvimento dos demais membros de uma construção partilhada e participada, onde todos podem ensinar com suas experiências e saberes e aprender num processo de trocas (CURSISTA A, CA, 2023).

Com a gestão democrática verdadeira, ouvindo a comunidade escolar como um todo, os familiares e alunos e procurando da melhor forma se adequar às necessidades da escola e assim, buscar métodos que possam melhorar o processo ensino-aprendizado que tanto se fala e se busca. (CURSISTA B, CB, 2023)

A contribuição dos cursistas problematiza o papel do gestor na construção diária de ações partilhadas/colaborativas e que envolve a participação e engajamento de todos. Nesse contexto é necessário que o gestor tenha clareza sobre suas atribuições e tarefas, bem como domine não somente práticas alinhadas a suas funções diárias, mas também o conhecimento teórico e as dimensões metodológicas da gestão em seu sentido amplo, como observa Libâneo (2001, p. 49):

As qualificações referem-se à aquisição de saberes requeridos para o exercício de uma profissão e à confirmação legal dessa aquisição mediante diplomas, certificados, etc. as competências referem-se a conhecimentos, habilidades, atitudes obtidas nas situações de trabalho, no confronto de experiências, no contexto do exercício profissional.

11

A profissionalidade dos gestores acontece em cada ação desenvolvida, pensa/reflete com os pares, decide, planeja e executa com base em indicadores, que sinalizam necessidades e alterações. Nesse sentido, as intervenções pesquisadas mostram concepções diversas sobre a formação em serviço vivenciada pelos gestores. Assim, as narrativas exploradas, articuladas às leituras e discussões mostram que as atividades diárias da gestão demandam o domínio de várias competências e habilidades.

Considerando o tempo de atuação de muitos gestores, como é observável nos registros do instagram LDE/UFC, identificamos que alguns mencionaram a própria luta, para acompanhar mudanças teóricas, metodológicas e sobretudo comportamentais no cenário escolar, por vezes alterado pelo fluxo de informações divulgadas por meio das redes sociais.

Dentre as questões apontadas destacou-se a disseminação de discursos de ódio e tensão, podendo inclusive gerar variadas formas de violência no ambiente escolar. Diante de fatos dessa natureza, se faz fundamental, na prática dos gestores saber reconhecer e conhecer as vivências e os saberes de cada segmento da comunidade escolar, principalmente aqueles com mais tempo nas atividades, pois os professores e coordenadores pedagógicos, muitas vezes conhecem o perfil e histórico dos alunos e pais que frequentam a instituição e, com base em suas memórias e registros, podem intervir e contribuir na promoção da qualidade das relações na escola, como observado na narrativa do Cursista H:

Para colocar em prática atitudes que promovam diretamente melhoria de desempenho dos alunos, é necessário realizar: elaboração de propostas e incentivo ao corpo docente para adoção de novas abordagens em salas de aula, como inserção de tecnologia em atividades ou, então, fomentar debates entre

os estudantes; acompanhamento mais próximo dos alunos com baixo rendimento, por meio de reforços escolares, feedbacks periódicos, aplicação de atividades extras e materiais de apoio personalizados, por exemplo; aplicação periódica de avaliações e simulados, para coletar informações do desempenho dos estudantes; análise de dados obtidos com as avaliações e simulados, para a estruturação de planos de ação; monitoramento contínuo dos dados coletados e construção de comparativos com as informações anteriores; ações pontuais com alunos que apresentam dificuldades que não foram solucionadas, mesmo após o acompanhamento mais próximo. (CURSISTA H – CH, 2023)

Cada gestor deve conhecer sua escola, tanto potencialidades quanto dificuldades, pois é importante compreender as vulnerabilidades e potencialidades de docentes e alunos, objetivando melhorar cada vez mais as estratégias de gestão do trabalho pedagógico e suas repercussões sobre o ensino e aprendizagem. Como espaço de trabalho e desenvolvimento docente, a escola se consolida como laboratório de práticas, convicções, conhecimento da realidade, onde o professor testa suas competências pessoais e profissionais, na intenção de qualificar sua atuação e os resultados desta em favor do desempenho dos estudantes

O gestor participa ativamente da organização do trabalho escolar com os demais componentes e segmentos da equipe, aprendendo colaborativamente novos saberes e competências assim como um modo de agir coletivo, pois sua ação deve considerar todas as contribuições oriundas do quadro docente e apoio à gestão, das famílias e de outras instituições sociais, sobretudo contar com o suporte da equipe pedagógica consciente da pluralidade das ações para o desenvolvimento dos estudantes.

É fundamental que a gestão estabeleça em seu plano de trabalho a efetivação de processos periódicos de monitoramento e controle, objetivando produzir um levantamento acerca dos resultados obtidos nas avaliações, testes, simulados, provas e afins, para que haja um acompanhamento contínuo da aprendizagem e do desenvolvimento dos alunos.

A organização de dados concretos sobre a situação também é fator imprescindível para subsidiar a realização de intervenções qualitativas, processos

formativos complementares para os docentes, articulação com o sistema de vinculação, mobilização da família e outras instâncias sociais que possam contribuir com a melhoria dos resultados da aprendizagem. Essa questão é abordada em uma das narrativas publicadas no *Instagram* do curso:

Ter clareza das atribuições da gestão pedagógica e comprometimento em cumpri-las, como por exemplo, as ações mencionadas anteriormente, já é um ponto de partida na busca por melhorias internas (CURSISTA G, CG, 2023).

13

A exemplo do curso promovido pelo LDE/UFC, outras práticas formativas envolvendo gestores são recorrentemente identificadas nos sites da Seduc ou SME, metas permanentes para a gestão são trabalhadas por meio da profissionalização destes profissionais, na perspectiva de que suas próprias aprendizagens impactem diretamente em suas ações e nos resultados.

Também se faz necessário, como base nos dados divulgados no *instagram* LDE/UFC, que o gestor tenha clareza em seus objetivos e metas, para articular orientações oficiais com seu próprio projeto de trabalho, observando que não adianta criar projetos sem as condições objetivas adequadas para execução, pois tão importante quanto identificar o problema é encontrar sua solução, a fim de alcançar melhores resultados que beneficiem a comunidade como um todo, como pontua Fortuna (p. 117):

A recuperação do discurso da gestão democrática implica no reconhecimento de que a democracia na escola passa pela congruência de nossas ações e relações, admitindo que os sujeitos, no mundo das relações sociais, não são meros objetos da ação de outrem, mas sujeitos que buscam ser reconhecidos como tais.

Para alcançar bons resultados, seja no presente ou futuro, é importante direcionar o olhar para o agora e identificar o que precisa ser aprimorado, quem pode contribuir para que essa melhoria aconteça e como deve ser realizada, para que isso aconteça o gestor deve contar com o auxílio de todos os membros de sua

equipe, conforme destacado nos excertos identificados na página do curso no *Instagram*.

Com uma gestão que atente aos interesses da comunidade escolar, com empatia (CURSISTA C, CC, 2023).

Exercendo sua função com humildade e democracia, de qualidade. (CURSISTA D, CD, 2023).

Sendo observador dos detalhes que influenciam no desenvolvimento de uma boa aprendizagem (CURSISTA E, CE, 2023).

Estando presente, ouvindo, avaliando, sendo incentivador, transparente e democrático (CURSISTA F, CF, 2023).

Com a participação de todos, dedicação e compromisso. Toda equipe precisa sentir-se importante no processo (CURSISTA I, CI, 2023).

Outro aspecto igualmente importante é uma boa convivência com os demais membros da escola: coordenação pedagógica, corpo docente, famílias, alunos, demais funcionários da instituição, comunidade do entorno da escola e outras instituições do município. O gestor deve zelar por sua ética, ter conduta solícita com todos que compõem a comunidade escolar, por seu papel e sua contribuição para o bom funcionamento da escola, que impacta direta ou indiretamente sobre seus resultados e, também, dos demais colaboradores e estudantes.

5 Considerações finais

Este trabalho somatiza trajetória de estudos e pesquisas, que foram desenvolvidas no projeto de extensão e de monitoria acadêmica, agregado ao componente curricular Fundamentos da Gestão, como disciplina obrigatória da formação do pedagogo. O trabalho envolveu leituras, observações de campo em escolas, entrevistas com gestores e coordenadores pedagógicos, consulta exploratória em documentos institucionais, coleta de dados no perfil *Instagram* do

LDE/UFC, dentre outras ações complementares e igualmente essenciais para validar a pesquisa.

Todas as etapas foram previamente planejadas e a execução observou a participação de orientadora e bolsistas, cumprindo protocolos específicos ao sistema de gestão educacional e gestores de escolas. Alguns territórios foram explorados, como escolas vinculadas administrativamente a SME/Fortaleza e Seduc/Ceará, todavia a principal fonte de dados aplicada a produção desse trabalho foi o perfil Instagram do LDE/UFC.

15

A partir dos dados obtidos e dos depoimentos coletados, pode-se perceber que, segundo os cursistas, há uma opinião formalizada de que a gestão democrática, ainda muito incipiente em várias instituições, contribui para a obtenção de melhores resultados na aprendizagem e desempenho escolar como um todo, pois:

O desenvolvimento pessoal e profissional do professor, para participar da gestão da escola, requer os seguintes saberes: 1) elaboração e execução projeto pedagógico-curricular, planos de ensino, planos de aula; 2) organização e distribuição do espaço físico; 3) estrutura organizacional e normas regimentais e disciplinares; 4) habilidades de participação e intervenção em reuniões de professores, conselho de classe; 5) habilidades para obter informação em várias fontes, elaboração e desenvolvimento de projetos de investigação; 6) princípios e práticas de avaliação institucional e da aprendizagem dos alunos e noções sobre financiamento da educação e controles contábeis (LIBÂNEO, 2015, p.25-26).

A gestão escolar no Brasil ainda pratica ações de natureza administrativa semelhante aos princípios adotados pela administração empresarial/geral, onde são observadas exigências relacionadas ao alcance de metas e cumprimento dos objetivos pré-determinados. Os fundamentos que orientam a gestão escolar ainda se inspiram nos conceitos da Administração Escolar, “enquanto controle do trabalho alheio, que guarda semelhança e tem determinações análogas ou coincidentes com as da gerência, que ocorre na produção capitalista, a qual serve de mediação da exploração do trabalho pelo capital (PARO, 2002, p.14-15).

O grande diferencial entre a gestão escolar e outras práticas de gestão é que ela está inserida em um contexto didático-pedagógico, ou seja, precisa lidar diretamente com demandas humanas envolvendo alunos, pais, professores e demais funcionários, enquanto em outros setores lida apenas com máquinas, equipamentos e outros meios de produção. O diferencial, portanto, se expressa na ação de transformação social, por meio da educação de jovens, crianças e adultos, constituindo-se uma responsabilidade maior com o desenvolvimento da sociedade.

16

As grandes alterações nos componentes formativos e práticas de gestão, a partir da Constituição Federal e da LDB Nº 9.394/96 representam ações coordenadas, para efetivar a gestão democrática, como uma forma de romper as práticas autoritárias e conservadoras, diferenciando-a da gestão empresarial. Esse tipo de gestão contraria as diferentes formas de exclusão e trabalha de forma conjunta e colaborativa, como destacam os diferentes depoimentos de cursistas e usuários do perfil LDE/UFC.

Para os cursistas e usuários do perfil é necessário ter clareza sobre o conceito geral da gestão escolar, as melhorias na ação permanente desses profissionais para qualificar o ensino e aprendizagem, considerando inclusive suas competências e condições objetivas para promover pesquisas, gerenciar e usar meios materiais, culturais e sociais adequados para os professores e estudantes, para garantir a qualidade de ensino.

Os cursistas observaram também que o gestor, ao aplicar as premissas da gestão democrática, objetivavam incentivar e estimular a participação de todos: familiares, funcionários e alunos, sendo protagonista das atividades escolares indutoras de mudanças significativas para a qualidade do ensino, da aprendizagem e satisfação dos sujeitos no interior das escolas públicas.

Os avanços tecnológicos estão contribuindo para a formação de profissionais, aprimorando a formação continuada, qualificando o trabalho pedagógico e, sobretudo agindo na melhoria do ensino, aprendizagem e satisfação social, como é o caso do Curso de Formação em Aprendizagem Integral, Gestão Escolar e Avaliação Educacional ofertado pelo LDE/UFC.

As contribuições desse estudo não se esgotam nesse texto, assim como o grande potencial de pesquisa identificado no perfil instagram LDE/UFC. As intervenções livres encorajaram os cursistas a manifestarem suas concepções e a refletir sobre suas práticas, bem como socializar as limitações hierárquicas que interferem negativamente no cotidiano escolar. As manifestações apontam que os profissionais, após receberem amplo volume de conhecimentos e informações sentem-se provocados a refletir sobre suas rotinas e denunciam amarras sutis que impedem, em muitos casos, a prática de uma gestão efetivamente democrática.

Conclui-se que é necessário a participação de todos os membros da comunidade escolar, para que possam trabalhar em pares, sempre agindo de forma direta e coerente, valorizando a participação e o diálogo, como ferramentas da gestão democrática e participativa.

Referências

GOMES, R. Análise e interpretação de dados em pesquisa qualitativa. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Revista e atualizada. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-108.

GOMES, R. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 79-108.

INSTAGRAM. **Laboratório Digital Educacional – Cursistas A, B, C, D, E, F, G e H**. Disponível em: <https://instagram.com/ideufc?igshid=MzRIODBiNWFIZA>. Acesso em: 09 jun. 2023.

LED. **Laboratório Digital Educacional da UFC**. Disponível em: <https://sites.google.com/view/ideufc>. Acesso em: 09 jun. 2023.

LEMOS, V. A gestão escolar. **Educação em debate**. Universidade Católica, Lisboa, 1997.

LIBÂNEO, J. C. Práticas de organização e gestão da escola: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos. **Secretaria Municipal de Educação**, Paraná, 2015.

LIBANELO, J. C. (2001). **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa.

MEDEIROS, A. M. S. de; FORTUNA, M. L. de A. e BARBOSA, J. G. A gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas. **RBP**AE – v.22, n.1, p. 109-123, jan./jun. 2006, pp. 109-123 – disponível em <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/18724/10947>. Acesso em: 1 jun. 2023

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

OLIVEIRA, F. C. N; MESSIAS, R. F. R. A atuação do gestor na aprendizagem do aluno. Anais: **II Seminário Internacional de Pesquisa em Políticas Públicas e Desenvolvimento Social (II SIPEDES)**. Franca, São Paulo, 2016.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 11ª. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ⁱ **Kelcilene Brito Fernandes de Oliveira**, ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8423-2507>
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Graduanda do curso de Pedagogia na Universidade Estadual do Ceará (UECE). Bolsista do Programa de Extensão PROEX/UECE.

Contribuição de autoria: Construção e estruturação do texto.

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9243335570913136>

E-mail: kelcilene.brito@aluno.uece.br

ⁱⁱ **Tania Maria Rodrigues Lopes**, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5204-9207>
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Professora adjunta da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestra em Educação pela UECE. Coordenadora do Curso de Pedagogia UAB/UECE.

Contribuição de autoria: elaboração e revisão do texto

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9648110299176748>

E-mail: tania.lopes@uece.br

Editora responsável: Karla Colares Vasconcelos

Como citar este artigo (ABNT):

OLIVEIRA, Kelcilene Brito Fernandes de; LOPES, Tania Maria Rodrigues. Gestão escolar e aprendizagem: intervenções do(a) gestor(a) na melhoria do ensino. **Ensino em Perspectivas**, Fortaleza, v. 4, n. 1, 2023.