

Escola Superior de Gestão de Tomar

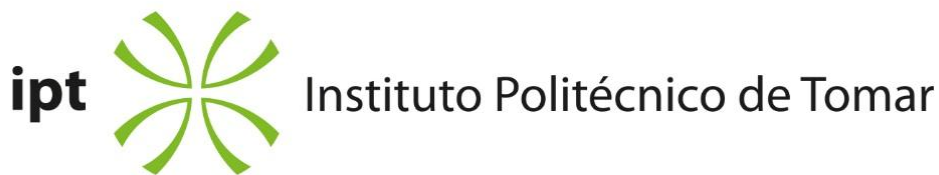
**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR APÓS
O CONFINAMENTO PROVOCADO PELA
PANDEMIA DE COVID-19: ESTUDO DE
CASO NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL EM TEMPO INTEGRAL,
CEARÁ (BRASIL)**

Dissertação de Mestrado

Renata Faustino dos Santos Bezerra

Mestrado em Gestão

Tomar, 26 de outubro, 2023



Escola Superior de Gestão de Tomar

Renata Faustino dos Santos Bezerra

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR APÓS
O CONFINAMENTO PROVOCADO PELA
PANDEMIA DE COVID-19: ESTUDO DE
CASO NUMA ESCOLA DE EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL EM TEMPO INTEGRAL,
CEARÁ (BRASIL)**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Professor Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques, Instituto Politécnico de Tomar

Professora Doutora Conceição de Maria Pinheiro Barroso, Universidade Federal
do Ceará

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento
dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

RESUMO

A partir dos desafios em relação à avaliação, o estado do Ceará, no Brasil, adotou uma Metodologia de Gestão, desenvolvida pelo Instituto Unibanco, chamado Circuito de Gestão com o objetivo de apoiar os gestores escolares no monitoramento e no trabalho baseado em indicadores e metas, por meio do Ciclo de Melhoria Contínua - PDCA. Com a pandemia da Covid-19, o cenário educacional se tornou ainda mais desafiador para as equipe da gestão escolar, em busca de soluções no âmbito administrativo e estratégico, em virtude da necessidade de alteração das atividades para adequarem-se ao distanciamento escolar presencial. Esse contexto, evidenciou a relevância de se realizar investigações que possibilitem a compreensão sobre as medidas gerenciais desenvolvidas para mitigar os processos da Gestão Escolar durante este período. Esta investigação teve como objetivo avaliar a Gestão Escolar após o confinamento provocado pela pandemia Covid-19 numa Escola Estadual de Educação Profissional na cidade de Eusébio, Ceará, Brasil. A metodologia utilizada teve abordagem qualitativa, sob natureza descritiva. Foi realizado um estudo de caso a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, utilizou-se como instrumento um questionário de perguntas abertas, aplicado a dois representantes gestores da instituição investigada. Os resultados alcançados possibilitaram apresentar propostas de otimização para a escola, a saber: ainda é necessária uma aproximação individualizada em relação às práticas pedagógicas e as questões socioemocionais dos professores, assim como a realização de estratégias contínuas para o engajamento das famílias. Estes fatores foram apontados com mais evidência para se melhorar os resultados da avaliação da gestão escolar. Concluiu-se que a Gestão Escolar após o confinamento provocado pela pandemia na Escola Estadual de Educação Profissional no município de Eusébio, Ceará, possui uma estrutura organizacional escolar coesa, que planeja, monitora e controla as ações estratégicas propostas pelo Plano de Ação, no cumprimento efetivo da metodologia abordada pelo Circuito de Gestão, implementada em todas as escolas profissionais no estado.

Palavras-chave: Avaliação; Covid-19; Escola Integral; Gestão Escolar.

ABSTRACT

As a result of the challenges in relation to evaluation, the state of Ceará, in Brazil, adopted a Management Methodology developed by the Unibanco Institute, called the Management Circuit, with the aim of supporting school managers in monitoring and working based on indicators and goals, through the Continuous Improvement Cycle - PDCA. With the Covid-19 pandemic, the educational scenario has become even more challenging for school management teams, in the search for solutions in the administrative and strategic spheres, due to the need to change activities to adapt to in-person school distancing. This context has highlighted the importance of carrying out research to understand the management measures developed to mitigate School Management processes during this period. The aim of this research was to assess School Management after the lockdown caused by the Covid-19 pandemic at a State Vocational Education School in the city of Eusébio, Ceará, Brazil. The methodology used was qualitative with a descriptive nature. A case study was carried out based on bibliographical and documentary research. For data collection, an open-ended questionnaire was applied to two management representatives of the institution under investigation. The results made it possible to present optimization proposals for the school, namely: there is still a need for an individualized approach to pedagogical practices and the socio-emotional issues of teachers, as well as continuous strategies for engaging families. These factors were highlighted most clearly in order to improve the results of the school management evaluation. It was concluded that school management after the lockdown caused by the pandemic at the State School of Professional Education in the municipality of Eusébio, Ceará, has a cohesive school organizational structure, which plans, monitors and controls the strategic actions proposed by the Action Plan, in effective compliance with the methodology addressed by the Management Circuit, implemented in all professional schools in the state.

Keywords: Assessment; Covid-19; Comprehensive School; School Management.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me fortalecer nesta árdua caminhada da vida e não permitir que eu desanimasse na busca pelo conhecimento.

Agradeço a meu esposo Luciano Bezerra, minha mãe Maria Valdete, meu filho Victor Breno, e meu irmão Roger Faustino que sempre estiveram ao meu lado nos momentos felizes e desafiadores desse percurso, me incentivando e me apoiando nos meus objetivos profissionais, acadêmicos e pessoais.

Registro também meus agradecimentos aos meus orientadores, professor Doutor Célio Gonçalo Cardoso Marques e professora Doutora Conceição de Maria Pinheiro Barroso, pelo aceite para serem meus orientadores e pela valorosa contribuição com o meu desenvolvimento acadêmico ao longo do curso de Gestão, confiando no meu potencial enquanto mestrandia.

Por fim, agradeço a todos que fazem parte do Instituto Politécnico de Tomar, em especial ao Prof. Dr. Francisco Carvalho, diretor da Escola Superior de Gestão de Tomar e toda a equipe técnica.

Obrigada!

ÍNDICE

SUMÁRIO

| | |
|--|------|
| RESUMO | iii |
| ABSTRACT | iv |
| AGRADECIMENTOS | v |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | vii |
| ÍNDICE DE QUADROS..... | viii |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS | ix |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 Contextualização..... | 10 |
| 1.2 Objetivos de investigação..... | 12 |
| 1.3 Questão de investigação | 12 |
| 1.4. Relevância do estudo..... | 13 |
| 1.5. Estrutura da investigação | 14 |
| CAPÍTULO II – AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR | 16 |
| 2.1 Avaliação da Gestão Escolar..... | 16 |
| 2.2 Histórico conceitual e institucional da avaliação da gestão escolar no Brasil..... | 17 |
| 2.3. Impactos da Covid-19 na Gestão Escolar do Estado do Ceará | 30 |
| 2.4. Avaliação da gestão das escolas estaduais de educação profissional do Ceará | 32 |
| CAPÍTULO III – METODOLOGIA..... | 36 |
| 3.1. Classificação da pesquisa..... | 36 |
| 3.2 Unidade de análise e seleção dos sujeitos da pesquisa | 36 |
| 3.3 Procedimentos do estudo de caso | 38 |
| 3.4 Interpretação das descobertas..... | 42 |
| CAPÍTULO IV - Estudo de caso na Escola Estadual de Educação Profissional | 43 |
| 4.1 As dimensões da Gestão Escolar na Escola Estadual de Educação Profissional..... | 43 |
| 4.2 O instrumento para medir a Gestão Escolar na Escola Estadual de Educação Profissional .. | 48 |
| 4.3 Avaliação da Gestão Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional | 53 |
| 4.4 Proposta de otimização para a gestão na Escola Estadual de Educação Profissional | 59 |
| CONCLUSÃO | 66 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 68 |
| APÊNDICE A - questionário destinado aos gestores..... | 76 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|------|
| Figura 1- Relação interativa entre competências de organização e de implementação..... | 28 |
| Figura 2 - Relacionamento entre as dimensões de organização da gestão. | 299 |
| Figura 3 - Gráfico das Estratégias das redes Estaduais 2020 | 3434 |
| Figura 4 - Evolução IDEB. | 54 |
| Figura 5 - Percorso de avaliação da gestão na escola profissional..... | 56 |
| Figura 6 - Posposta de inclusão do PDCA na avaliação da gestão escolar | 62 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Quadro de referência para a elaboração do questionário | 40 |
| Quadro 2 - Caracterização das participantes da pesquisa..... | 41 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

CNE – Conselho Nacional de Educação

Crede 01 – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação 01

CdG – Circuito de Gestão

Enem – Exame Nacional do Ensino Médio

Enad – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Inep – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PNE – Plano Nacional de Educação

Piec – Programa de Inovação Educação Conectada

PBLE – Programa Banda Larga nas Escolas

PPP – Projeto Político Pedagógico

OMS – Organização Mundial da Saúde

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

Saeb – Sistema de Avaliação da Educação Básica

Spaeece – Sistema Permanente de Avaliação de Educação Básica do Ceará

TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A Gestão Escolar é pauta constante nas discussões do dia a dia no contexto escolar. Para a superação de seus desafios, emerge a necessidade de avaliar modelos de gestão aplicados no âmbito escolar. Nesse contexto, ressalta-se o processo administrativo de Fayol (2002): planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento é a primeira etapa para o processo de organização de uma instituição, pois precisa estar presente desde o início, por meio das estratégias e das posturas adotadas, bem como ações, recursos e tempo. Na etapa de organização são estabelecidas as responsabilidades, as hierarquias de autoridade e a estrutura organizacional, bem como a definição e a aplicação dos recursos materiais e financeiros.

A direção, na perspectiva de Fayol (2002), se refere à coordenação/liderança, que são bases para que o gestor possa conduzir os processos para o alcance dos resultados almejados, frente à fase de controle, cuja finalidade é avaliar os resultados e oferecer subsídios para a tomadas de decisões e possíveis mudanças de planejamento, tratando-se de um ciclo de melhoria.

Esta pesquisa tem como foco a avaliação da Gestão Escolar após o confinamento da pandemia de Covid-19. A avaliação da gestão escolar sempre foi alvo de discussões e, neste cenário, Lück (2012, p. 39) afirma que “essa ação é percebida por empresas produtoras de bens materiais e de lucros, mas não de natureza social, como seria o caso da avaliação da gestão escolar, na perspectiva educacional”. Dessa forma, Lück (2012, p. 27) diz que “a avaliação é a própria das ações intencionais de investigação e inerentes a elas, e se constitui na ação de métodos de observações e coleta de dados orientados por questionamentos e envolve inquirir, pergunta, investigar”.

Compreende-se a avaliação da gestão como a mensuração, realizada de forma individual ou coletiva, a respeito dos resultados propostos internos ou externos do contexto

escolar, que são realizadas pelas Secretarias de Educação e/ou instituições responsáveis por essas mensurações, como os resultados de avaliações externas comandadas pelo Governo Federal: Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (Spaee), Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enad), dentre outras.

Destacamos o Saeb desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC) que realiza diagnósticos na área da educação básica. A finalidade é avaliar a excelência do ensino fornecido pelo sistema educacional brasileiro por meio de provas padronizadas e pesquisas socioeconômicas. No que concerne às contribuições para a gestão escolar, o Saeb aplica questionários voltados para os professores e diretores das turmas e escolas avaliadas, com o objetivo de coletar informações sobre dados demográficos, perfil profissional e condições de trabalho.

Com base nos dados do Saeb, o Ministério da Educação (MEC), juntamente com as secretarias de Educação Estaduais e Municipais, têm a capacidade de planejar medidas que visem melhorar a qualidade da educação no país e diminuir as desigualdades presentes. Isso pode ser feito corrigindo distorções e deficiências identificadas, e direcionando recursos técnicos e financeiros para áreas consideradas prioritárias.

Consideramos que as informações obtidas contribuem para a gestão escolar por terem um potencial significativo para serem usadas como fontes de dados valiosas e possibilitar a gerência eficaz do sistema educacional, com potencial para iniciar outras fases indispensáveis para a administração adequada da educação. O processo de avaliação é fundamental para o sucesso da gestão, por meio de uma interpretação correta dos dados coletados e o uso eficaz dos resultados para a tomada de decisões.

Porém, com a Covid-19, que culminou no distanciamento escolar presencial e aumentou os desafios para os gestores em busca de soluções no âmbito administrativo e estratégico, foi necessário realizar investigações para que se possa compreender quais medidas foram realizadas para mitigar os processos da Gestão Escolar durante este período, quais decisões foram tomadas e quais as consequências destas. O passado será determinante para que seja possível observar e realizar comparações sobre as nuances da Gestão Escolar que já existiam, quais os desafios encontrados pela avaliação da gestão escolar após o

confinamento provocado pela pandemia e quais ações e estratégias foram tomadas pela equipe gestora, pois nessa perspectiva, Delors (1998, p. 163) avalia sobre as qualidades de um gestor escolar, que deve ser:

“Um bom administrador, capaz de organizar um trabalho de equipe eficaz e tido como competente e aberto consegue, muitas vezes, introduzir no seu estabelecimento de ensino grandes melhorias. É preciso, pois, fazer com que a direção das escolas seja confiada a profissionais qualificados, portadores de formação específica, sobretudo em matéria de gestão” (Delors, 2005, p. 163). Nesta investigação, recorreu-se ao estudo de caso como estratégia de pesquisa visto que permite a compreensão de fenômenos sociais complexos, bem como “[...] uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real tais como [...] processos organizacionais e administrativos [...]” (Yin, 2015, p. 21).

O estudo de caso foi desenvolvido em uma Escola Estadual de Educação Profissional localizada no município de Eusébio, Ceará (Brasil) que funciona em tempo integral. A instituição foi inaugurada no ano de 2011 e localiza-se em um bairro central e frequentados por diversas classes sociais. Trata-se de uma escola de educação profissionalizante, na qual são ofertados cursos técnico-profissionais de ensino médio integrado de Biotecnologia, Logística e Química.

1.2 Objetivos de investigação

Esta investigação tem como objetivo geral avaliar a Gestão Escolar após o confinamento provocado pela pandemia Covid-19 na Escola Estadual de Educação Profissional na cidade de Eusébio, Ceará, Brasil.

Foram definidos como objetivos específicos: identificar as dimensões da Gestão Escolar; identificar instrumentos para medir a Gestão Escolar; avaliar a Gestão Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional em tempo integral; e apresentar propostas de otimização para esta escola.

1.3 Questão de investigação

O impacto causado pela pandemia entre os anos de 2020 e 2021 trouxe mudanças drásticas para diversas áreas da humanidade e uma delas foi a Educação.

Ao declarar a situação pandêmica, a Organização Mundial da Saúde (OMS) determinou inúmeras medidas sanitárias mundiais.

Logo, o Ministério da Educação passou a definir critérios para a prevenção ao contágio do Covid-19 nas escolas, promovendo grandes desafios para as equipes gestoras como estrutura física das escolas, formação para educadores e falta de equipamentos tecnológicos para professores e estudantes. Desse modo, analisou-se como a gestão escolar buscou soluções para conduzir e dar continuidade às atividades escolares devido aos desafios propostos pelo confinamento ocasionado pela pandemia em ações.

Diante do exposto, esta investigação pode colaborar para as discussões teóricas e empíricas de modo a apresentar propostas de ações que otimizem a gestão da escola na qual foi realizado o estudo de caso e que sirva como referência para outras instituições.

Nessa perspectiva, como questão da investigação, ponto de partida da pesquisa, tem-se: Como ocorreu a avaliação da gestão escolar após o confinamento provocado pela pandemia covid-19 na Escola Estadual de Educação Profissional em tempo integral?

1.4. Relevância do estudo

Compreende-se nesta pesquisa a importância de abordar o histórico conceitual e institucional da avaliação da gestão no Brasil, quais as influências no âmbito da Gestão Escolar e como a mesma foi vivenciada durante a pandemia. Para Couto, Couto e Cruz, 2020, pp. 200-217):

“Várias reportagens na imprensa nacional e internacional, constataam que as pessoas amparadas financeiramente e com amplo acesso à Internet vivenciaram um isolamento social criativo e a que sobrevivem em situação de vulnerabilidade social e exclusão digital têm muito mais dificuldades para viver”.

Couto *et al.* (2020) ressalta que o acesso à educação *on-line* foi restrito, colaborando com as desigualdades educacionais e sociais. Inseriu-se, nesse contexto, a Escola Estadual de Educação Profissional na cidade de Eusébio, lócus desta investigação, que, assim como

diversas instituições públicas no Brasil e no mundo, enfrentou uma multiplicidade de obstáculos para que a gestão desse continuidade às atividades no período de isolamento social decorrente da Covid-19.

Em virtude da necessidade de rápida adaptação ao trabalho escolar, ao transpor suas atividades do presencial para o remoto, os gestores escolares não tiveram tempo hábil para realizar um planejamento das estratégias a serem implementadas. Outro aspeto destacado refere-se à ausência de acesso à Internet por parte de estudantes brasileiros. De acordo com a Organização das Nações Unidas (2013), 4,4 bilhões de pessoas não possuíam acesso à Internet. O Brasil encontra-se na 62^a posição no índice do desenvolvimento de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) mundial.

Ressaltam-se, ainda, desafios para a gestão escolar, relacionados à adaptação de estudantes, docentes e gestores ao modelo *on-line*, estresse e ansiedade como consequências do confinamento, além de novos desafios ao retorno presencial. Os gestores escolares tiveram de enfrentar, além das deficiências na aprendizagem, transtornos emocionais de estudantes, professores e famílias. Nessa realidade, evidenciou-se a relevância deste estudo de caso, acerca de quais medidas foram adotadas pela gestão escolar, por meio da avaliação, após o confinamento provocado pela pandemia, considerando as dificuldades enfrentadas diante da inclusão digital de professores e estudantes, assim como o engajamento das famílias na vida cibercultura.

Com relação à relevância científica desta investigação, pretendeu-se avaliar a eficácia das estratégias adotadas pela gestão escolar para contornar os impactos da Covid-19. Dessa maneira, salientou-se a relevância desta pesquisa, possibilitando a ampliação e o aprofundamento acerca dos desafios que o estudo de caso propõe. Por fim, compreende-se que este estudo poderá colaborar com ações futuras ocasionadas por momentos de crise no contexto da gestão escolar, como questões sanitárias e humanitárias.

1.5. Estrutura da investigação

O trabalho está organizado em cinco capítulos. A introdução apresenta a contextualização do objeto de estudo, objetivos e relevância da pesquisa. No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica que aborda a avaliação da gestão escolar,

focando nas considerações, históricas e conceituais; o histórico conceitual e institucional da avaliação da gestão no Brasil, os impactos após o distanciamento social, ocasionada durante a pandemia da Covid-19 na Gestão Escolar a nível nacional e estadual.

O terceiro capítulo, metodologia, apresenta o percurso metodológico da pesquisa. No quarto capítulo, são apresentados os resultados e a análise das informações coletadas por meio do estudo de caso. Por fim, no quinto capítulo abordam-se as conclusões do estudo.

CAPÍTULO II – AVALIAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

2.1 Avaliação da Gestão Escolar

Os debates acerca dos obstáculos à gestão da educação básica brasileira têm sido marcados pelas informações disseminadas por meio de avaliações externas de larga escala, com foco no rendimento dos estudantes e no desempenho dos sistemas de ensino. Assim, a repercussão insatisfatória fomenta diversas questões acerca das políticas públicas de avaliação da gestão escolar e mostra-se a necessidade de se estabelecer objetivos e metas para o contexto escolar. Segundo Paris (2019, p. 29):

“Em tempos de cotidianos escolares complexos, dinâmicos, imediatistas e carregados de exigências urgentes, a responsabilidade de definir metas é a obrigação do gestor. As metas são estabelecidas com base nas prioridades do PPP. Dentre tantas demandas educacionais, saber eleger o que é realmente mais importante é uma questão de profissionalismo gerencial”.

Neste capítulo, abordou-se o contexto histórico e conceitual da avaliação da gestão escolar no Brasil e como ocorreu a sua estruturação, avanços e desafios pelos governos, tendo como início a chegada dos portugueses e seus saberes em relação à economia, cultura e educação. Abrange, também, os formatos de gestão concebidos por alguns países que influenciaram a gestão no Brasil e que, por conseguinte, influenciaram a gestão escolar nos dias atuais.

Em seguida, contemplou-se uma abordagem sobre as leis construídas no contexto brasileiro, que asseguram a educação para todos e a importância da gestão escolar nesta abordagem.

Por fim, os impactos da Covid-19 na educação do estado do Ceará e quais os tipos de avaliações implementadas na gestão nas escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará durante o distanciamento dos estudantes.

2.2 Histórico conceitual e institucional da avaliação da gestão escolar no Brasil

Para compreendermos os desafios e as estratégias de gestão escolar após o confinamento por ocasião da Covid-19, a fim de diminuir os impactos para as instituições de ensino, considera-se importante retomar o percurso histórico e conceitual da avaliação da gestão educacional no Brasil.

“Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana” (Teixeira e Siqueira, 2017, p. 3)

Nesse sentido, a gestão pode ser compreendida em inúmeras camadas da sociedade, pode-se dizer que gerir passa por vários processos, como por exemplo: a nossa própria gestão do tempo, a familiar, de recursos, de pessoas, entre outras. Empresas públicas, privadas e instituições diversas vêm buscando ao longo dos séculos compreender os melhores caminhos para gerir seus recursos.

Na Era Antiga, foram construídas civilizações capazes de administrar recursos humanos e financeiros, como o caso dos egípcios, com suas arquiteturas grandiosas. Para Cunha *et al.* (2019), os mosteiros medievais, as reflexões dos filósofos gregos sobre liderança, as raízes das estratégias militares e a burocracia da China antiga já refletiam a forma de gerir as organizações neste século.

Para compreendermos a gestão no âmbito educacional, retoma-se o contexto histórico das instituições educacionais brasileiras. Com a chegada dos portugueses ao Brasil, as primeiras instituições escolares foram fundadas pelos jesuítas. O Brasil mantinha com Portugal uma relação de submissão, sem autonomia política e econômica para decidir e encaminhar o que mais interessava. No campo da Educação, havia uma organização do que se aprendia por meio dos povos indígenas que já habitavam o território, assim como no contexto administrativo de gerir seus recursos. Considerando o que se vivenciava na época, Fausto (2002, p. 37), faz uma importante observação:

“Antes do chamado descobrimento aqui viviam outras pessoas, uma população ameríndia e, se considerarmos que o conceito de educação remete-nos a uma abrangência incalculável; teremos necessariamente que considerar que antes da Companhia de Jesus, existiam outras educações, portanto, outras histórias da educação. Quando os europeus chegaram à terra que viria a ser o Brasil, encontraram uma população ameríndia bastante homogênea em termos culturais e linguísticos, distribuída ao longo da costa e na bacia dos Rios Paraná – Paraguai”.

Rosário e Melo (2015, pp. 379–389), afirmam que “naquele momento, a instrução ainda não era considerada uma atividade social importante e a sua implantação teria que ser conveniente e interessar a camada dirigente porque esta deveria servir de articulação entre os interesses metropolitanos e as atividades coloniais.” A principal atuação dos jesuítas seria na evangelização dos povos indígenas, por meio das concepções católicas e da desconstrução social desse povo.

Com a saída dos jesuítas, o Marquês de Pombal realizou reformas educacionais, no qual o poder educacional saiu das mãos da Igreja e foi para as mãos do Estado, institucionalizando as aulas régias, com um ensino enciclopédico e autoritário. No século XVIII, com a chegada da mineração, o cenário educacional tomou novos rumos, devido ao comércio e a centralização das famílias na zona urbana. Assim, Sala (2002, p. 44) ressalta esta influência na educação atual:

“O modelo de ensino jesuítico tem influenciado o atual. O sistema educacional ainda é muito parecido com o dos jesuítas. Professores são emissores de verdade, os alunos só absorvem. Mas, há uma tendência de mudança. O professor está, ainda que lentamente, não mais só ensinando, mas sim estimulando, instigando o aluno a aprender. O senso crítico dos alunos está cada vez mais sendo estimulado”. Para Ribeiro (1993, p. 17):

“O século XIX passou a apresentar uma estratificação social mais complexa que a do período colonial. A pequena burguesia, classe emergente, desempenhou papel relevante, afirmando-se como classe reivindicadora e assim agiu sobre a educação escolarizada. Frequentava a escola da mesma forma que a aristocracia, e também recebia uma educação de elite”.

Observa-se que esse tipo de acesso à educação se tornou restrito, apenas para um grupo específico, que também se tornava submisso às classes de elite na época. Esse formato educacional se estendeu por décadas, quando não se tinha interesse que outras classes tivessem acesso à educação, a não ser, preferencialmente, os filhos da elite matriculados.

Na década de 1920, educadores denunciam o analfabetismo e outras problemáticas relacionadas à educação, surgindo assim o Movimento Escola Nova, que defendia uma escola igualitária e gratuita para todos. Ribeiro (1993, p. 20) aponta os pioneiros da Escola Nova:

“Como solução para os problemas do país, apelam para o humanismo científico-tecnológico, ou seja, convivência harmoniosa do homem com a máquina, criando-se condições para que os indivíduos convivam com a tecnologia e a ciência, fazendo-os entender que tudo isto está a serviço e disponibilidade do homem”.

Com a criação da Constituição de 1934, a Educação passou a se tornar bem tutelado pela União, com normas educacionais privativas para o país e são instituídos os Conselhos Nacionais e Estaduais de Educação. Em 1961, foi aprovada a Lei nº. 4.024 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e décadas depois foi elaborada democraticamente a Constituição Federal em 1988, trazendo um grande marco para a sociedade brasileira, com destaque para os chamados Direitos Sociais, elencados em seu artigo 6º que determina: “São direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.” (Brasil, 1988, p. 253).

O artigo 6º tem como objetivo universalizar a educação como direito de todos, independente de posicionamentos, raça ou gênero. Abrange de forma universal os direitos humanos como “ato ou efeito de educar-se; o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social” (Raposo, 2005, p. 1). Já o Artigo 206 informa que:

“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 da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela EC nº 53, de 2006); VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade. VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal (EC nº 53/06); Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Incluído pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)” (Brasil, 1988, p. 123).

Embora o Artigo 206 reafirme a importância dos direitos sociais de forma igualitária e justa para todos, observa-se a valorização dos profissionais de educação e a concepção democrática educacionais públicas e privadas, propondo uma forma de gerir as instituições de ensino de forma ampla e autônoma, com destaque para a gestão escolar constituída em um contexto democrático e de qualidade em gerir as instituições de ensino. Assim, Lück (2017, pp. 35-37) afirmou que:

“Gestão educacional corresponde 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 políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados)”.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, foram proporcionados passos importantes para o desenvolvimento social e educacional. Em 1994, foi sancionada a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) inspirada na Constituição Federal de

1988 e que dialogava em comum acordo sobre os direitos iguais para todos os cidadãos brasileiros no âmbito educacional.

A LDB, no seu artigo 3º, apresenta princípios basilares para a sustentação de uma boa educação para todos. Neste artigo, no inciso II diz que a “liberdade de aprender, ensinar, pesquisar” [...] e no inciso VII relata sobre a “gestão democrática do ensino público” [...]. Então Carneiro (2015, p. 62) entende que “a escola é estruturada nos níveis pedagógico, administrativo e financeiro” [...], atribuindo autonomia para a gestão escolar colocar em prática, inclusive seus modos de avaliação.

Para isso, os conceitos construídos pela administração a tornaram uma influenciadora na estruturação da gestão escolar. Ribeiro (1986, p. 59) diz que a escola tornou-se mais complexa e “daí sua estrutura e funcionamento não podem mais desenvolver-se ao acaso, mas exigirem uma sistematização de precauções capazes de garantir-lhe a unidade de objetivos e a racionalização de funcionamento”. Esse funcionamento para Reis (2019), passa por quatro fases fundamentais: “planejamento, organização, direção e controle”, utilizado nos dias atuais pelas organizações e citada também por Fayol (1990) anteriormente.

No contexto histórico e conceitual, as teorias da Administração apresentam a implementação e evolução ao longo da história. O marco inicial das teorias da Administração foram os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), com a criação da escola de Administração Científica. Foi uma verdadeira revolução em relação à estrutura e funcionamento das empresas, era uma idealização do desenvolvimento econômico e tinha como objetivo melhorar a complexidade das indústrias, saindo de uma baixa produtividade para uma alta produtividade. Para Drucker (1969, p. 255):

“Taylor é considerado o pai da Gestão Moderna, pois provocou uma verdadeira revolução no pensamento industrial de sua época ao observar toda a dinâmica no funcionamento de uma fábrica e criar meios para evitar o desperdício e aumentar a eficácia do trabalhador a partir de uma gestão científica”. Oliveira (2008) resume os princípios da Administração Científica como um processo sequencial e interativo com quatro aspectos:

“1) estabelecimento de método científico para realização das tarefas; 2) seleção e treinamento, com abordagem científica dos trabalhadores, 3) supervisão e orientação dos

trabalhos, utilizando abordagem científica e 4) consolidação da divisão do trabalho entre operários conforme a especialidade de cada um”. Taylor (1995, p. 101) afirmou que:

“A Administração Científica não constitui elemento simples, mas uma combinação global que pode ser assim sumarizada: 1º) Ciência em lugar de empirismo, 2º.) Harmonia em vez de discórdia; 3º) Cooperação, não individualismo; 4º) Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; 5º) Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade” Taylor (1995, p. 101). Assim, Taylor (1995) defendeu o desenvolvimento de uma gestão colaborativa entre os trabalhadores e os gestores de modo a possibilitar maior rendimento e eliminação de disputas e desentendimentos.

Henri Fayol (1841-1925), criador da Escola Clássica de Administração implementou, no contexto administrativo, conceitos (previsão, comando, controle) que colaboram com a estrutura das instituições. Também traz na sua teoria a sistematização do posicionamento de funções para cada colaborador. Para o contexto escolar, Fayol trouxe os seus conceitos, diferentes daquilo que é proposto para as indústrias, é o que Querino Ribeiro (2002, pp. 104-105) diferencia:

“Os princípios da divisão do trabalho, da autoridade e responsabilidade, das unidades de programa, direção e comando, e da remuneração e estabilidade do pessoal, apresentam-se na empresa escolar sob um aspecto diferente daquele com que se mostra nas indústrias, respectivamente pelas seguintes razões: não se permite a um professor, desinteressar-se das operações realizadas por outro; a natureza do próprio trabalho escolar e a forma diferente de preenchimento dos quadros sociais; as concepções diversas sobre a função da escola; a dificuldade para estabelecer um critério de justa remuneração e a diversidade de localização dos maiores movimentos de agente” (Ribeiro, 2002, pp. 104- 105).

Nas palavras de Fayol (2002, p. 910) “A história da empresa mostrará que seu declínio e recuperação se deveram somente aos procedimentos administrativos utilizados.” Nessa perspectiva, ele atribui o sucesso ou o fracasso de uma instituição aos seus gestores que devem “[...] procurar fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização” (Fayol, 2002, p. 911) e definiu os seguintes princípios da Administração:

“Divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem e equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe”.

No contexto escolar, observa-se elementos apontados por Fayol (2002) em relação à distribuição do trabalho e à estrutura organizacional, porém nos dias atuais as pessoas que compõem um quadro de pessoal têm um posicionamento mais democrático nas tomadas de decisões. Dessa forma, para Lück (2015, p. 36):

“Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação”.

Destaca-se, ainda, a Escola de Relações Humanas de Elton Mayo (1880-1949). Nesta teoria, o autor percebeu a necessidade de tornar as organizações mais humanas, com uma melhor valorização dos trabalhadores e instituindo processos mais democráticos e um clima mais colaborativo e harmonioso. Stoner e Freema (1999, p. 31), afirmaram que:

“Ao enfatizar as necessidades sociais, o movimento das relações humanas avançou além da abordagem clássica, que tratava a produtividade quase exclusivamente como um problema de engenharia. Em certo sentido, Mayo redescobriu o conceito de Robert Owen, criado um século antes, de que uma verdadeira preocupação com os trabalhadores, aquelas ‘máquinas vitais’, produzia dividendos”.

Tratou-se de um estudo desenvolvido, no ano de 1927, por meio de uma experiência na *Western Electric Company no districto de Hawthorne* em Chicago, Estados Unidos. O experimento analisou os fatores que impactaram a relação dos funcionários consigo mesmos e com sua produtividade no ambiente organizacional. Para a análise de suas variáveis, foram realizadas quatro fases, sendo elas: iluminação, sala de montagem do relé, programa de entrevista e sala de montagem do terminal.

A fim de obter uma compreensão mais aprofundada de como a fábrica funciona e é eficaz, é importante enxergá-la como um sistema social, além de ser apenas econômico ou industrial. (Mayo, 1933). Com essa abordagem Mayo (1933) apresentou que os processos de gerir pessoas impactam de forma considerável na produção fabril, contrariando inclusive as teorias de Fayol e Taylor.

Logo, na década de 1990, surgiram as Teorias X e Y de McGregor (1999) que propõem a existência de dois tipos de colaboradores: 1) os que gostam do cargo e se relacionam bem, conseguindo gerir melhor no seu campo de atuação; 2) outros que não são tão motivados e que não possuem grande afinidade por este lugar ocupado na empresa.

De acordo com a Teoria Sistêmica, defendida pelo alemão Ludwig von Bertalanffy (1950) as empresas têm um funcionamento bastante dinâmico e que não está isolado dentro do seu próprio contexto, isso porque o autor acreditava nas influências externas que as instituições podem sofrer devido às mudanças constantes da sociedade. Vale salientar o surgimento das Teorias Modernas, destacando:

a) Administração Por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker: autor reconhecido por vários outros estudiosos da administração, com sua teoria para a construção de um planejamento estratégico mais assertivo e coletivo. “O valor do método da Administração por Objetivos que requer uma hierarquia e um equilíbrio nas metas da empresa. Assim, o desempenho dos recursos humanos não é desordenado, mas sistemática e continuamente dirigido” (Drucker, 1975);

b) Administração Participativa de Maximiano: teoria em que o emocional do empregador se torna determinante no alcance de objetivos e metas a serem alcançadas pela empresa, com uma gestão mais descentralizada e uma maior participação dos profissionais. “A Administração Participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e solucionar problemas” (Maximiano, 2008, p. 201)

c) Administração Japonesa na década de 70: nasceu na fábrica da Toyota e tinha como objetivo o aumento da produtividade, porém sem a perda da qualidade, desperdício de

produtos, correção de fluxos e descartar o que realmente não for necessário dentro do processo fabril (Maximiano, 2008, p. 84);

d) Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação, ocorrida a partir dos anos 90. "A Administração Virtual [...] consiste em integrar o trabalho de uma rede de colaboradores e facilitar o acesso às informações" (Maximiano, 2008, p. 91);

e) Para este trabalho destaque-se dentro das Teorias Modernas o Ciclo de Melhoria Contínua, PDCA, o que significa PLAN, DO, CHECK e ACT. O método fundamenta-se em conceitos da administração clássica de Taylor e Fayol. Possui uma estrutura simples e fácil de gerenciar. Para Campos (2001, p. 262) o PDCA é "um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais."

Para Silva (2017, p. 23) "mesmo que essas teorias digam respeito à administração de maneira geral, é possível observar as influências dessas no meio educacional e, por conseguinte, na gestão escolar", construindo ao longo do tempo novos métodos de gerir as instituições de ensino.

De acordo com Paro (2012, p. 19) "a administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela se realiza e exerce sua ação e onde, ao mesmo tempo, encontrar as fontes de seus condicionantes". Ou seja, embora seja semelhante e importante os processos da administração geral, para Paro (2012) é preciso considerar não apenas quem administra ou é administrado, mas todos que fazem parte do contexto escolar são capazes de se autoadministrar, não construindo uma relação de administrador e administrado, mas uma relação de participação e democrática. Assim, compreende-se como essencial a estrutura relacionada às dimensões da gestão escolar que são: direção geral, direção administrativa e coordenação pedagógica.

Sander (2007), em seu livro *Gestão Educacional no Brasil – Genealogia do Conhecimento*", tratou diversos aspectos da gestão escolar. Para o autor (2007, p. 1) "a educação, longe de ser um instrumento ideologicamente neutro, tem um papel político e cultural específico fixado no tempo e no espaço". Sander (2007, p. 1) define um paradigma

multidimensional de administração educacional, ou seja, dimensionar os diversos aspectos que constituem o conceito e a prática da administração educacional.

O modelo de administração educacional é apresentado de forma bastante didática por Sander (2007, pp. 73-74) ao oferecer “elementos para a construção de contornos conceituais e 11 analíticos de quatro correspondentes modelos de gestão da educação” e que o “critério de desempenho administrativo traduz a orientação teleológica adotada na concepção e no exercício da administração.” O citado autor caracterizou as dimensões da seguinte maneira:

Eficiência – “critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados como mínimo de recursos, energia e tempo; Eficácia – é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos”;

Efetividade – “critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade [...] refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade”;

Relevância – “critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor [...] guarda relação com as consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade” (Sander, 2007, pp.75-83).

Nesse contexto, destacam-se os atores da gestão escolar e suas atribuições. Lück (2008, p. 48) salienta os papéis de professores, funcionários, alunos e gestores.

Os professores são os profissionais que influenciam a formação dos estudantes com base em seu desempenho em conhecimentos, habilidades e atitudes, especialmente por meio de suas perspectivas pessoais, profissionais e culturais. A qualidade do seu trabalho é determinada pela sua visão da vida, pelos seus desafios, pela sua educação e pelos seus desafios diários. Professores experientes e bem treinados são essenciais para fornecer cuidados adequados aos estudantes. Você deve ser aberto em seu trabalho com os estudantes, ter uma liderança forte e uma perspectiva positiva e voltada para o sucesso.

Os professores que se esforçam para fazer a diferença na aprendizagem de cada aluno são os que mais contribuem para a educação de seus estudantes.

Os estudantes são as pessoas para quem as escolas existem e as pessoas para as quais as escolas devem retornar. Ações para ajudar todos a alcançar o máximo sucesso acadêmico para o seu desenvolvimento pessoal e social. Para fazer isso, integre-os ao seu ambiente, é necessário que se ofereça uma experiência educacional de qualidade, estimulante e motivadora. De acordo com este princípio educacional, uma escola de qualidade é aquela que valoriza seus estudantes e proporciona educação para eles. A aprendizagem como ponto de partida e de chegada que determina o plano de ação e avaliação da sua eficácia (Lück, 2009, p. 48).

Os funcionários contribuem diretamente para a criação de um ambiente educacional e a qualidade da implementação desse processo educativo. Seu desempenho contribui para isso de formas que sejam importantes para as atividades educativas, tendo em conta a infraestrutura. A qualidade do seu trabalho depende de suas responsabilidades educacionais Lück (2008, p. 49). Carvalho (2016, p. 93) complementa que: a gestão escolar envolve as atividades desenvolvidas pelos profissionais dos estabelecimentos de ensino (avaliação do aluno, elaboração do projeto político-pedagógico, organização do calendário escolar, acompanhamento das atividades de ensino-aprendizagem, envolvimento com a comunidade, aplicação financeira dos recursos, etc.).

Os gestores das escolas, organizados em equipes de gestão, são especialistas responsáveis pela organização e gestão educacional da escola. Isto leva à formação de uma cultura e ambiente escolar que devem mobilizar e estimular o desenvolvimento e a construção do conhecimento, bem como a aprendizagem centrada na cidadania competente. Para atingir este objetivo, cabe-lhes promover a abertura das escolas e dos seus profissionais aos bens culturais da sociedade (Lück, 2009, p. 51). Na concepção de Libâneo (2003, p. 35):

“O gestor escolar coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, o que salienta não somente a importância do seu papel, mas de uma relação com toda a equipe que compõe o ambiente educativo”. Percebe-se a relevância das atribuições de cada pessoa que compõe a escola. No entendimento de Paro (2012, p. 766):

“Deriva daí a importância da ação administrativa em seu sentido mais geral, porque ela é precisamente a mediação que possibilita ao trabalho e realizar da melhor forma possível. Isso significa que o problema de mediar a busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou coletivo”.

Nesse sentido, Libâneo (2003, p. 333) versa que a organização escolar necessária é aquela que melhor favorece o trabalho do professor, em que os objetivos e tarefas da escola e a organização e gestão do trabalho escolar são interdependentes. Além desses atores, as dimensões da gestão escolar abrange diversas áreas, destacadas por Lück (2008, p. 26). A citada autora apresenta:

“10 dimensões, agrupadas em duas áreas, de acordo com sua natureza: organização e implementação”, são elas: 1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais; 5. gestão democrática e participativa; 6. Gestão de pessoas; 7. gestão pedagógica; 8. gestão administrativa; 9. gestões da cultura escolar; e 10. gestão do cotidiano escolar”.

A Figura 1 apresenta a interação entre competências de organização e de implementação.

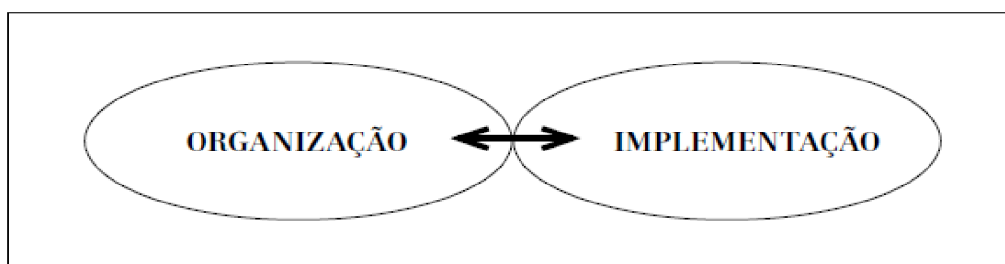


Figura 1- Relação interativa entre competências de organização e de implementação.

Fonte: Lück (2008, p. 26).

As dimensões de organização, para Lück (2008, p. 26):

“Objetivam preparar, organizar, disponibilizar, sistematizar e oferecer *feedback* sobre o trabalho realizado para proteger a estrutura necessária para o alcance dos objetivos educacionais e de gestão escolar. Embora não promovam diretamente o resultado desejado,

são essenciais para garantir que as ações adequadas possam ser tomadas de forma eficiente e eficaz”.

No processo de gestão, essas etapas envolvem a liderança do gestor escolar para orientar o projeto educacional da escola, concentrando-se na qualidade e nos princípios de eficiência e eficácia. Isso requer a participação ativa e o envolvimento de todos, assim como a conexão e a interação entre os envolvidos. É necessário que o gestor apoie os outros membros da equipe e esteja aberto a receber apoio quando necessário (Mintzberg, 2010, p. 139). Esses aspectos incluem os fundamentos conceituais e legais da Educação e da Gestão Educativa, bem como o planejamento, acompanhamento e avaliação das medidas promovidas nas escolas, gestão dos seus resultados e outros assuntos de caráter geral. Aspectos e medidas educacionais são implementados com ênfase na promoção da aprendizagem dos estudantes e na educação com qualidade social.

“Uma dimensão de implementação é uma dimensão executada com um propósito. Promover diretamente a mudança e a transformação nos ambientes escolares; sugerindo mudanças nas práticas educativas para ampliar e melhorar a sua cobertura educacional “(Lück, 2009, p. 10). A implementação, segundo Stoner e Freeman (1999, p. 32), “refere-se à fase de gestão que significa colocar a estratégia em ação”. A Figura 2 representa a relação entre as dimensões de organização da gestão.

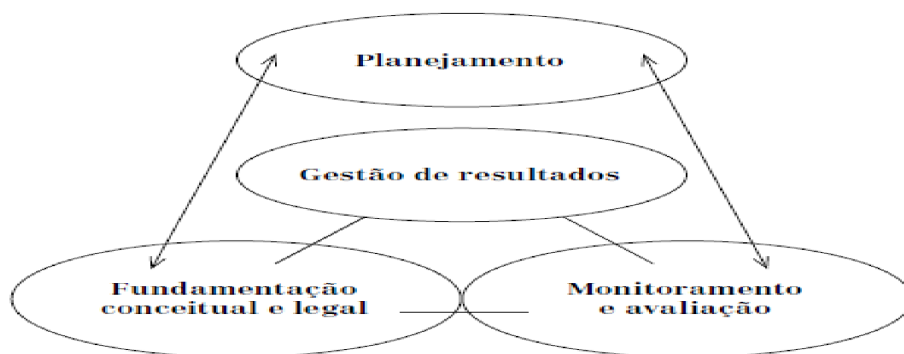


Figura 2 - Relacionamento entre as dimensões de organização da gestão.

Fonte: Lück (2008, p. 27).

É importante lembrar que essas áreas e aspectos da gestão escolar são diferentes. Na verdade, eles estão relacionados entre si e são mais ou menos interdependentes, por isso são mostrados separadamente apenas para fins de pesquisa. A intensidade pode ser menor dependendo da situação e do seu desempenho no trabalho, portanto, eles estão intimamente relacionados. Certas ações exigem uma combinação de dimensões organizacionais e múltiplas implementações. Sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo.

2.3. Impactos da Covid-19 na Gestão Escolar do Estado do Ceará

A Pandemia da Covid-19 modificou a dinâmica social e os modelos de trabalho nas diversas esferas, incluindo a Educação, mais especificamente, no que se refere à gestão escolar, conforme afirma Rodrigues e Cruz (2021, p. 222):

“A educação é um dos setores afetados, pois o funcionamento das escolas demanda quantidades significativas de pessoas, por um longo período de tempo, com salas muitas vezes superlotadas. Então, para prosseguir com as aulas e atividades educativas, tanto em escolas públicas quanto privadas, adotaram-se o modelo de aulas remotas, segundo decreto do Ministério da Educação (MEC)”

“No âmbito da gestão escolar, diretores e coordenadores assumem uma complexa responsabilidade no processo de organização, liderança e acompanhamento” (Silva, Silva e Gomes, 2021, p. 6) das atividades escolares. A atuação do gestor escolar foi essencial para a elaboração de estratégias administrativas capazes de minimizar esses impactos, bem como colaborar para o alcance dos objetivos e metas da instituição.

Novas formas administrativas precisaram ser implementadas mediante a necessidade de desenvolver as atividades escolares por meio da tecnologia e enfrentar situações que evidenciaram problemas relativos à desigualdade social, despreparo de docentes para ministrar as aulas remotas, questões emocionais da comunidade escolar e estruturas físicas e tecnológicas insuficientes.

Foram evidenciados, ainda, problemas relacionados à falta de recursos financeiros, apoio técnico e tecnológico e necessidade de adoção de medidas que minimizem a evasão

escolar (Rodrigues e Cruz, 2021, p. 229) Dessa maneira, o retorno às aulas presenciais apresentou novos desafios à gestão escolar e evidenciou a relevância do seu trabalho a fim de alinhar atividades de:

“Readequação do calendário escolar; possibilidade de retorno gradual e de trabalhar com uma porcentagem reduzida de alunos em sala de aula, quer seja em sistema de rodízio ou não; ausência de profissionais do grupo de risco; necessidade da organização de regras de distanciamento social; intensificação das ações dos protocolos de higiene e saúde exigidos pelos órgãos sanitários, visando minimizar possíveis riscos de contaminação e detecção precoce de sintomas da Covid-19” (Peres, 2022, p. 25).

“Com isso o gestor teve que se reorganizar para dar continuidade ao seu trabalho em meio a uma crise na saúde pública, este profissional teve que se articular para o bom funcionamento da educação [...]” (Rodrigues e Cruz, 2021, p. 223). Para Guedes, Rosa e Anjos (2021, p. 131) a práxis da gestão escolar foi impactada de modo a exigir adaptabilidade, proatividade, inovação, reinvenção e criatividade. Para tanto, o planejamento precisou ser flexível às mudanças de paradigmas.

Além disso, a gestão da escola necessitou “agregar, aos já existentes, valores essenciais que fazem a diferença tanto na individualidade como na coletividade” (Peres, 2022, p. 24). Assim, “a importância do trabalho dos gestores escolares fica ainda mais acentuada no contexto da pandemia de onde se esperam decisões e novos planejamentos” (Giordano, 2021, p. 131), visto que, além da preocupação com os índices educacionais, o gestor precisou administrar a transposição do modelo presencial para o remoto, mediante o despreparo de docentes e o seu próprio no domínio de ferramentas tecnológicas (Peres, 2020, p. 24).

Corroborando com essa ideia, Rodrigues e Cruz (2021, p. 132) consideram que “este profissional que delibera, colabora, organiza e desenvolve propostas que priorizam as boas relações e o desenvolvimento efetivo de práticas preconizadas pelo currículo escolar, principalmente no contexto da pandemia”.

A gestão escolar precisou, neste contexto, reavaliar suas atitudes diante os fatos vivenciados e tomar decisões não apenas de forma individual, mas sim de forma coletiva,

assim como necessitou de maior aproximação com as famílias e o aprimoramento no domínio da tecnologia fora da escola. Também foi necessário avaliar quais decisões seriam tomadas com a falta de autonomia dos estudantes e problemas socioemocionais dos professores e demais colaboradores, devido às perdas de parentes e amigos.

Diante desse contexto, o Estado elaborou políticas educacionais emergenciais. As políticas públicas para a Educação, no momento da pandemia emergem como “uma dimensão complexa e tênue, pois requer flexibilidade e dinamicidade em meio aos diferentes cenários vivenciados nos municípios” (Silva, Silva e Gomes, 2021, p. 7).

Assim, ações cada vez mais estratégicas foram necessárias para identificar os desafios enfrentados pelas equipes gestoras, buscando compreender quais os melhores caminhos a serem seguidos devido aos contextos diversos encontrados nas escolas.

2.4. Avaliação da gestão das escolas estaduais de educação profissional do Ceará

Para compreender o cenário existente durante a pandemia, o Conselho Nacional de Educação (CNE), por meio do Parecer nº. 11/2020 que tem como assunto *Orientações Educacionais para a Realização de Aulas e Atividades Pedagógicas Presenciais e Não Presenciais no contexto da Pandemia*, autorizou que os Estados e Municípios, de forma autônoma, computassem atividades não presenciais para cumprimento de carga horária de acordo com as estratégias de cada rede de ensino.

Desse modo, cada um poderia buscar métodos e alternativas conforme seu contexto educacional, considerando que, além da condição imposta, a crise já existente nas condições de funcionamento das escolas do Brasil comprometeria cada vez mais a aprendizagem dos estudantes, neste modo, definiu que:

“O retorno às atividades escolares, quando definido o cronograma de reabertura das escolas no contexto da crise da Covid-19, deverá enfrentar vários desafios. O objetivo deste parecer é, respeitando a autonomia das escolas e dos sistemas de ensino: 1. Apoiar a tomada de decisões para o retorno às aulas presenciais; 2. Oferecer diretrizes que orientem o planejamento dos calendários e dos protocolos específicos dos estabelecimentos de ensino, definidos pelas autoridades locais e regionais; 3. Oferecer sugestões e recomendações de

cnho organizacional e pedagógico que podem ser desenvolvidos pelas escolas e sistemas de ensino” (Conselho Nacional de Educação, 2020, p. 2).

Durante a pesquisa se observou que houve poucas orientações realizadas pelo Ministério da Educação (MEC). Todas as decisões e diretrizes ficaram na responsabilidade e autonomia dos Estados e Municípios, que realizaram seus planos de ensino de acordo com a sua realidade, ocasionando que as redes de ensino, junto aos seus gestores escolares buscassem novas formas de ensino; ainda deve-se destacar que nem todas as instituições de ensino conseguiram oferecer aulas remotas/on-line rapidamente, e mesmo aquelas instituições que tinham uma boa estrutura anterior à pandemia, enfrentaram problemas acerca do ensino tecnológico, para proporcionar o ensino de qualidade para todos os alunos.

As instituições públicas apontavam, “apenas 14% utilizam alguma plataforma ou ambiente virtual em 2019 e nas instituições privadas 64% fazem uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS)”. Em outra pesquisa:

“58% dos alunos fazem o uso do celular para as atividades escolares, 18% destes só possuíam acesso à Internet pelo telefone. Em relação aos professores, apenas 33% afirmam ter formação para o uso de tecnologias diante das atividades escolares, são os indicadores do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, realizados em 2020” (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação, 2020, *on-line*).

Lucas *et al.* (2021) relataram que, ao contrário de outras nações, o Brasil foi omissor na identificação dos problemas concretos e na construção de protocolos e de políticas para a garantia constitucional à Educação. Declaram também que não houve ações efetivas e orientações para o retorno seguro às aulas. Para afirmar a omissão do governo, temos o:

“Veto total do presidente Jair Bolsonaro ao PL nº.3.477/2020, que previa recursos para garantir acesso à Internet para estudantes e professores da educação básica pública. As justificativas para o veto foram inadequações orçamentárias, mas os arranjos para garantir recursos para emendas de parlamentares alinhados à base governista demonstram que a educação pública não é prioridade do governo” (Lucas *et al.* 2021).

Assim, em meio a tantas pressões o governo criou serviços de acesso à Internet em banda larga nas escolas públicas de educação básica, como o Programa de Inovação Educação Conectada (Piec), o Programa Banda Larga nas Escolas (PBLE) e o Programa Brasil de Aprendizagem, que ainda estava em fase de elaboração, afirmando que estava buscando alternativas para apoiar as redes de ensino.

Com a pouca credibilidade em relação ao Governo Federal, a sociedade civil, Estados, Municípios e instituições sem fins lucrativos realizaram uma análise de medidas que estariam sendo adotadas para solucionar o processo educacional à distância. *O Todos pela Educação*¹ apresentou uma nota técnica, chamada *Análise: ensino a distância na educação básica frente à pandemia da Covid-19 (2020)*, sobre a adoção de estratégias de ensino remoto frente ao cenário de suspensão provisória das aulas presenciais, com a intenção de colaborar junto às Secretarias de Educação de todo o Brasil.

A construção desta nota técnica foi composta por um debate público e por meio dos mais recentes dados e pesquisas científicas. Compreendeu-se que seria possível qualificar as discussões e sobretudo a tomada de decisão dos gestores e profissionais da área de Educação responsáveis pelo atendimento nas etapas do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. No entanto, observou-se algumas soluções imediatas realizadas pelas próprias equipes escolares.

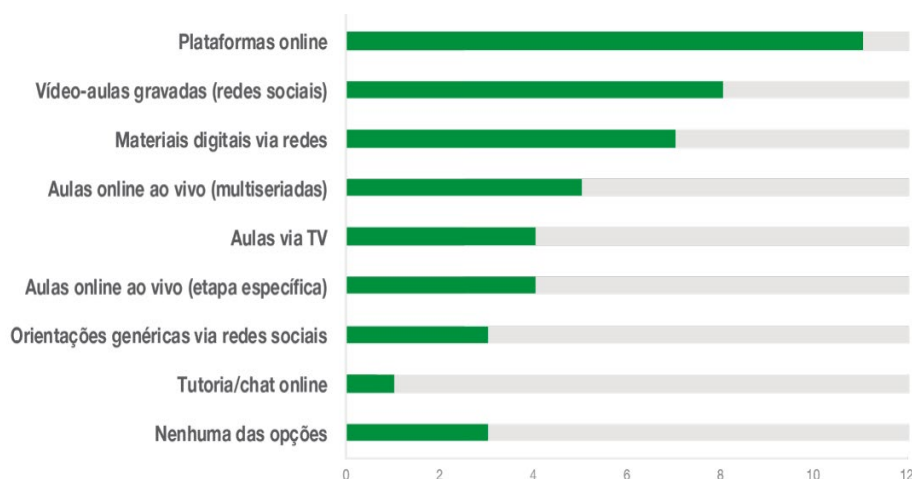


Figura 3 - Gráfico das Estratégias das redes Estaduais 2020

Fonte: Centro de Inovação para a Educação Brasileira¹ (CIEB) (2020). Elaboração: Todos Pela Educação.

O gráfico 3 apresenta uma maior quantidade em estratégias utilizadas pelas redes estaduais relacionadas às plataformas *on-line* (11 estratégias), vídeoaulas gravadas (8 estratégias) e materiais digitais via redes (7 estratégias). Porém, observa-se estratégias menores em se tratando de aulas ao vivo (5 estratégias) e aulas via TV (4 estratégias). Para Nogueira Filho (2020, p. 5): “já se apresentavam preocupações, como a compreensão frente a disposição dos recursos tecnológicos e heterogênea entre os alunos e aqueles que já têm desempenho acadêmico podem se beneficiar mais das soluções tecnológicas.”

Na conjuntura do cenário brasileiro, o governo estadual do Ceará promulgou, além das medidas sanitárias, ações para que as equipes escolares pudessem dar condições aos estudantes, professores e famílias, para uma melhor continuidade dos estudos durante o distanciamento da pandemia. Para combater a falta de formação em relação as TICs, foram implantados alguns programas para apoiar os professores como o Conexão Seduc, que propunha acesso às plataformas de aprendizagem, distribuição de material didático e cartão-alimentação.

Nessa realidade, ressaltaram-se os desafios da gestão pública que buscou caminhos diversos para o enfrentamento da Covid-19 e definiu orientações para dirimir impactos negativos na educação pública. Porém, o propósito desta pesquisa é identificar as possíveis ações estratégicas pós confinamento, compreendendo as dimensões e avaliações da gestão escolar.

¹ Associação sem fins lucrativos, criada em 2016, com o intuito de promover a cultura de inovação na educação pública brasileira. Atua no apoio à formulação de políticas públicas e desenvolvendo conceitos, prototipagem e ferramentas. Defendem o uso das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) como forma de realizar uma transformação sistêmica nos processos de aprendizagem. Portal do Cieb. Disponível em: <https://cieb.net.br/>. Acesso em: 10 de maio de 2023.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1. Classificação da pesquisa

Esta investigação possui abordagem qualitativa que, para Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus contextos naturais, tentando entender os fenômenos que sejam significativos, de acordo com o que as pessoas envolvidas apresentam.

Trata-se de um estudo de caso com fundamento em Yin (2015, p. 24) ao considerar que essa estratégia “investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real”. Para esta investigação, o estudo de caso foi considerado como estratégia para o alcance dos objetivos propostos, focalizando na avaliação da Gestão Escolar, pois “os estudos de caso têm um lugar distintivo na investigação de avaliação [...]” (Yin, 2015, p. 26).

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa descritiva. Para Yin (2015, p. 3) “o estudo é uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa nas ciências sociais, um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico).”

Assim, buscou-se descrever uma intervenção e o contexto da vida real no qual ele ocorreu. Nesta pesquisa, esse aspecto refere-se à descrição de avaliação da Gestão Escolar após o confinamento provocado pela pandemia Covid-19, em uma escola pública localizado no município de Eusébio, no estado do Ceará.

3.2 Unidade de análise e seleção dos sujeitos da pesquisa

De acordo com Yin (2015, p. 34), a unidade de análise é um componente relacionado “[...] ao problema fundamental de definir o que é o ‘caso’ ”, que pode ser um indivíduo, um acontecimento ou uma entidade. Nessa perspectiva, este estudo teve como unidade de análise uma escola pública localizada no Município de Eusébio, Ceará, e escolhida por conveniência.

Ao escolher a escola, o primeiro contato aconteceu com a gestora escolar, via telefone, a mesma se mostrou muito solícita e disponível para colaborar com a pesquisa. Em seguida, foram marcadas duas visitas: a primeira para explicar o funcionamento da escola, com foco na organização da gestão escolar. Também foi disponibilizado o Projeto Político Pedagógico, Regimento Interno Escolar e Boletim da avaliação da escola sobre os dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica² (Saeb).

Na segunda visita (*on-line*) foi apresentado o Circuito de Gestão, que é realizado pelo Instituto Unibanco, com o projeto chamado *Jovem de Futuro* (JF), onde se mostrou um método específico de gestão, que orienta, organiza e sistematiza os principais processos e procedimentos da gestão escolar. Assim, compreendeu-se que é por meio do Circuito de Gestão que é realizada a avaliação da gestão escolar. A escola foi selecionada como lócus para o estudo de caso, por conveniência.

Ainda sobre a escolha de uma entidade como unidade de análise, Yin (2015, p. 34) explica que “os estudos de caso têm sido feitos sobre decisões, sobre programas, sobre a implementação de um processo, e sobre a mudança organizacional”. Nesta investigação, delimitou-se os seguintes aspectos acerca da avaliação da gestão escolar da escola pesquisada: as dimensões da Gestão Escolar; os instrumentos para medir a Gestão Escolar; a avaliação da Gestão da escola e as propostas de otimização para esta escola.

Para a seleção dos participantes, definiu-se pessoas-chave da gestão escolar, que foram: a gestora escolar e uma coordenadora escolar, considerados o público-alvo para a avaliação da gestão escolar. Porém, dentro do Circuito de Gestão, contém dois públicos que fazem parte da avaliação da gestão, mas não foram o foco da pesquisa: pais e alunos.

² O Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira) realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante. Por meio de testes e questionários, aplicados a cada dois anos na rede pública e em uma amostra da rede privada, o Saeb reflete os níveis de aprendizagem demonstrados pelos estudantes avaliados, explicando esses resultados a partir de uma série de informações contextuais. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>. Acesso: 10 de outubro de 2023.

Neste estudo de caso foram detalhadas as atribuições dos profissionais da escola e qual o papel de cada um no processo de avaliação da gestão escolar para uma melhor compreensão da ferramenta utilizada.

3.3 Procedimentos do estudo de caso

Conforme Yin (2015, p. 34) o desenvolvimento de um estudo de caso é uma forma de pesquisar acerca de um assunto empírico por meio de um conjunto de procedimentos preestabelecidos. Neste estudo de caso, definiu-se como técnicas de pesquisa a análise documental e o questionário.

A pesquisa relacionada à análise documental, abordada por Ludke e André (1986, p. 38) “pode ser valiosa, seja apresentando aspectos inéditos de um tema ou problema, seja complementando as informações fornecidas por outras técnicas”. A utilização do método de questionário serve para apoiar a pesquisa de aspecto quantitativo, bastante utilizada por pesquisadores no estudo de caso. Convencionalmente, para Richardson (1999, p. 23):

“Os questionários cumprem duas funções: descrevem características e medem determinadas variáveis de um grupo. [...] Os dados estudados serão considerados primários, aqueles que apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação, já que as perguntas foram elaboradas de forma aberta”.

Para este estudo de caso, foi realizado um questionário para a gestora, que exerce a função pedagógica e administrativa e para dois gestores que exercem as atribuições com foco no pedagógico. Antes da aplicação do questionário, o mesmo enviado para dois especialistas para aprovação e depois de retificação e aprovação, foi realizada a análise dos dados.

O questionário foi aplicado no formato *on-line*, via *google forms*, apenas identificando os cargos que compõem as dimensões da gestão, ou seja, mantendo o sigilo das identificações do gestor escolar e do coordenador pedagógico. De acordo com a LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados, no. 13.709/2018 que tem como objetivo de acordo com o Artigo 1º. diz que:

“Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.”

O questionário foi elaborado a partir da fundamentação teórica, de modo a atingir os objetivos propostos. Assim, esses instrumentos de coleta de dados foram organizados a partir de quatro temas principais: dimensões da gestão escolar, instrumentos para medir a Gestão Escolar, avaliação da gestão escolar e propostas de otimização para a gestão escolar. Esses temas foram subdivididos em 10 questões, com base nos objetivos específico e por categorias, conforme quadro de referência:

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | CATEGORIAS | FUNDAMENTAÇÃO/ TEÓRICOS | PERGUNTAS |
|--|-----------------------------|---|--|
| Identificar as dimensões da Gestão Escolar. | Dimensões da Gestão Escolar | Sander (2007) Paro (2012) Oliveira e Vasques-Menezes (2018) Reis (2019) | Em qual ou quais dimensões (Administrativa, Pedagógica, Financeira) você atua na gestão? Como você desenvolve no seu cotidiano a (as) dimensão de sua atuação? Quais dimensões (Administrativa, Pedagógica, Financeira) são avaliadas na gestão da escola? Quais os aspectos positivos e os desafios para o desenvolvimento dessas dimensões no pós-pandemia da COVID-19? |
| Identificar instrumentos para medir a Gestão Escolar | Instrumento de avaliação | Campos (2001) Lück (2000, 2012) Fayol (2002) Instituto Unibanco (2017) Perfeito (2007) Baptista (1996) | Qual a sua opinião acerca do instrumento de avaliação (Plano de Ação) utilizado pela escola por meio do Circuito de Gestão? O que o Plano de Ação desenvolvido pelo Circuito de Gestão colaborou para a avaliação da Gestão escolar pós COVID-19? Quais os principais desafios que o Plano de Ação desenvolvido pelo Circuito de Gestão apresentou na avaliação da Gestão Escolar pós COVID-19? Como foram desenvolvidas as etapas do circuito de gestão na escola após o confinamento provocado pela COVID-19? |

Avaliação da Gestão Escolar após o Confinamento Provocado pela Pandemia de Covid-19: Estudo de Caso numa Escola de Educação Profissional em Tempo Integral, Ceará (Brasil)

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | <p>Planejamento: Organização: Direção: Controle:</p> <p>Fale sobre suas contribuições em cada uma das etapas (aspectos positivos e negativos) no pós COVID-19: Planejamento: Organização: Direção: Controle:</p> |
| <p>Avaliar a Gestão Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional em tempo integral</p> | <p>Avaliação da Gestão Escolar</p> | <p>Sander (2007) Paro (2012) Lück (2008, 2009, 2017) Rodrigues e Cruz (2021) Instituto Unibanco (2017)</p> | <p>A gestão escolar conseguiu atingir as metas propostas no Plano de Ação pós a COVID-19? Em caso afirmativo, quais ações realizadas? Em caso negativo, quais foram as maiores dificuldades?</p> <p>Como avalia as dimensões (Administrativa, Pedagógica, Financeira) da gestão da escola pós Pandemia da COVID-19?</p> <p>Como tem sido o desempenho da escola nas avaliações externas nos últimos anos e após a Pandemia da COVID-19?</p> |
| <p>Apresentar propostas de otimização para esta escola.</p> | <p>Propostas de otimização da Gestão Escola</p> | <p>Dourado (2016) Paris (2019) Perfeito (2007) Campos (2001) Libâneo, 2003 Fayol (2002)</p> | <p>Em sua opinião, quais propostas podem otimizar a gestão da escola?</p> |

Quadro 1 - Quadro de referência para a elaboração do questionário

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a aplicação do questionário, foi feito contato com o Assessor Técnico que é responsável pela supervisão Escolar, com ênfase no monitoramento de indicadores educacionais, avaliação educacional, gestão escolar para resultados de aprendizagem, sistemas integrados de gestão e acompanhamento pedagógico; que fez a mediação para o contato com a escola e as gestoras.

Após, foi feita uma visita presencial à escola e o acesso aos documentos analisados. Na oportunidade, foi realizado o primeiro contato com as gestoras que participaram da investigação. Posteriormente, como primeira etapa de coleta de dados, enviamos o questionário para as gestoras que possuíam o perfil almejado para a investigação, totalizando três sujeitos: uma diretora e duas coordenadoras pedagógicas. Nessa fase obtivemos duas respostas.

Em seguida, retomamos o contato para realizarmos a segunda etapa da coleta por meio da técnica de entrevista. Porém, as gestoras não tiveram disponibilidade naquele momento. Foi feita segunda tentativa de contato para realizarmos as entrevistas e, novamente, as agendas das gestoras estavam comprometidas, o que inviabilizou o desenvolvimento da fase de entrevistas. Assim, duas gestoras responderam ao instrumento. Essa fase de coleta de dados foi realizada em setembro de 2023.

O Quadro 2 apresenta uma síntese sobre a caracterização das participantes da pesquisa.

| CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA | | | | | |
|---|---------|----------|---|------------------|--|
| CARGO | IDADE | GÊNERO | FORMAÇÃO | TEMPO DE ATUAÇÃO | DIMENSÕES DE ATUAÇÃO |
| Diretora | 59 anos | Feminino | Licenciatura em Ciências Sociais Especializações em: Ciência Política Ensino de Sociologia Ciências da Informação Avaliação e Gestão da Educação Pública Cuidados Paliativos em Interface com a Psicanálise | 12 anos | Administrativa Pedagógica Financeira |
| Coordenadora Pedagógica | 60 anos | Feminino | Ciências Sociais Especialização em Gestão Escolar | 12 anos | Pedagógica Administrativa |

Quadro 2 - Caracterização das participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à caracterização, as participantes da pesquisa percebemos que as participantes possuem ampla experiência em gestão escolar e, embora com formações iniciais voltadas para a licenciatura, buscaram capacitação por meio de especialização na área de Gestão. Tal formação, pode colaborar para os processos administrativos no âmbito escolar. Mediante o perfil das gestoras que contribuíram com a pesquisa, observamos que ambas possuem vivências e conhecimentos teóricos significativos na área de gestão escolar

o que possibilita a obtenção de informações relevantes para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa.

3.4 Interpretação das descobertas

A interpretação das descobertas refere-se à análise dos dados “onde várias peças de informação do mesmo caso podem estar relacionadas com algumas proposições teóricas” (Yin, 2015, p. 39).

Para tanto, a técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (2011, p. 42) foi utilizada, pois tem como objetivo a “descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A citada autora propõe as seguintes etapas de análise e pré-análise:

“Nesse intuito, na pré-análise, desenvolveu-se a organização dos dados ao selecionar os conteúdos relevantes para a construção do *corpus* de pesquisa. O *corpus* é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (Bardin, 2011, p. 96), para o alcance dos objetivos propostos nos documentos institucionais e nas respostas obtidas nos questionários aplicados aos sujeitos.

Em seguida, foi feita a exploração do material. Nesta etapa “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos (falantes) e válidos” (Bardin, 2011, p. 101). O referido *corpus* foi analisado de maneira mais profunda para a definição das unidades de registro e de contexto.

Na fase de tratamento dos resultados, inferências e interpretação, “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento [...]” (Bardin, 2011, p. 11).

CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

4.1 As dimensões da Gestão Escolar na Escola Estadual de Educação Profissional

A Escola Estadual de Educação Profissional, localizada no município de Eusébio, foi inaugurada em 16 de maio de 2011 pelo Governo do Estado do Ceará e vem reforçando o sistema de ensino em tempo integral, tendo como missão formar jovens preparados e capacitados para atuar com responsabilidade e competência no mundo do trabalho, na vida acadêmica e na sociedade.

A escola foi inaugurada para reforçar o sistema de ensino em tempo integral e formar jovens profissionalizados para atender a demanda do mercado de trabalho da região, que tem se destacado como polo de serviço e industrial. Com a capacidade para atender 540 estudantes, a escola conta com 12 salas de aula, 6 laboratórios, 1 auditório, biblioteca, ginásio poliesportivo e dependências administrativas.

O projeto da escola oferta cursos técnicos de biotecnologia, logística e química. Localizado na Região Metropolitana de Fortaleza, a 24 quilômetros da capital, o município de Eusébio possui 79 km² de área territorial e uma população estimada em 74.170 habitantes, segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2022. Destaca-se como um município recente, com apenas 24 anos, uma vez que a sua emancipação política ocorreu em 1987, através da Lei nº. 11.333, de 19/07/87, por desmembramento do município de Aquiraz, sendo sua denominação, uma homenagem ao abolicionista Eusébio de Queiroz Coutinho Mattoso da Câmara. Tendo em vista o enquadramento metodológico e teórico, foi definido o estudo de caso, dentro do universo de 131 Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEPs)³ e por conveniência.

³ Mais de 70% das escolas do Ceará ofertarão Ensino Médio Integral em 2023. **Secretaria Estadual de Educação**. Disponível em: <https://www.seduc.ce.gov.br/2023/01/26/mais-de-70-das-escolas-estaduais-do-ceara-ofertarao-ensino-medio-em-tempo-integral-em->

Observa-se que a proposta escolar articulada dentro das dimensões da gestão, além dos resultados propostos para a avaliação da gestão escolar, também são pautadas como fundamentam Lück (2008) e Paro (2012) em relação à gestão de pessoas e a importância delas.

O momento pandêmico trouxe desafios às dimensões da gestão escolar, inclusive no que diz em relação à avaliação da gestão escolar pós pandemia. Para Lück (2000, p. 16) é “imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha as competências necessárias para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola.”

Para isso, é importante conhecer como as dimensões da gestão na Escola de Educação Profissional, como estas são organizadas e como ela controla seus fluxos gerenciais, para que dessa forma, seja possível compreender como a avaliação da gestão escolar é desenvolvida no dia a dia da escola.

Na análise documental, foram extraídas informações do Regimento Interno da Escola para compreender as atribuições de cada colaborador que compõe a gestão escolar, em suas dimensões, e como se organiza o público-alvo para este estudo de caso.

O regimento escolar é um documento que estrutura e estabelece todo o funcionamento e organização da instituição de ensino. Deve ser construído de forma coletiva pela equipe escolar e regula e normatiza as ações das instituições de ensino, que devem ser seguidas por toda a comunidade escolar. Assim, conforme o regimento da escola investigada:

“Art. 8º. – Compete ao diretor:

I. organizar e supervisionar todos os serviços prestados e desenvolvidos na instituição; II. zelar pela manutenção da unidade do núcleo gestor da escola; III. assinar todos os documentos referentes à parte administrativa da instituição; IV. responder pelas demais funções do cargo; V. garantir o cumprimento da política educacional e dos dispositivos legais da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio; VI. manter permanente articulação entre os segmentos, visando assegurar a adequada execução das ações educacionais; VII. acompanhar, controlar e avaliar o resultado das programações

desenvolvidas pela escola segundo indicadores de qualidades; IX. articular-se com a Secretaria de Educação – SEDUC, Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – a fim de garantir os recursos necessários ao desenvolvimento das ações educativas”.

“Art. 10º. – Aos coordenadores escolares compete: I. organizar os serviços pedagógicos da instituição, assegurando qualidade e eficiência do processo ensino-aprendizagem; II. assinar os documentos relativos à escrituração escolar, juntamente com secretário escolar; III. propor medidas e baixar diretrizes, normas e instruções a respeito do regime, didático e disciplinar; V. promover a integração escola, comunidade e família; VI. representar a Instituição onde se fizer necessário; VII. convocar e presidir as sessões da Congregação de Professores e Conselho de Classe; VIII. constituir comissões de professores e especialistas para decidir assuntos de ordem pedagógica e disciplinar; IX. cumprir e fazer cumprir o Regimento Escolar e a legislação educacional vigente; X. dar conhecimento a toda comunidade escolar sobre o presente Regimento; XI. construir coletivamente o Projeto Político Pedagógico, cuidando do seu acompanhamento e atualização periódica; XII. participar e assessorar o processo de elaboração do Plano de Ação da Escola; XIII. avaliar os resultados do trabalho docente, estabelecendo estratégias de aprendizagem para a recuperação dos alunos com menor rendimento”.

Observa-se a importância da articulação do entre o Diretor escolar e Coordenadores Escolares no processo de planejamento, organização, direção e controle em relação à avaliação da gestão escolar para seus possíveis resultados, com destaque para inciso VII, que tem como responsabilidade do Diretor: acompanhar, controlar e avaliar o resultado das programações desenvolvidas pela escola segundo indicadores de qualidades, que dialogam com as proposições de Sander (2007) em relação aos critérios no desempenho administrativo.

Já para Oliveira e Vasques-Menezes (2018) é importante também que “o princípio da gestão democrática inclui a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de forma a garantir qualidade para todos os alunos”. Ou seja, o

engajamento de todos que compõem a comunidade escolar é essencial para o alcance das metas pactuadas.

A partir da compreensão de como essa instituição se organiza, foi possível concluir que a definição dos papéis e atribuições da gestão escolar colaboram para os resultados da avaliação obtidos pós pandemia, verificando também se a dimensão da gestão escolar atua conforme o que é proposto por Sander (2007, p. 40) com eficácia, baseada em metas e resultados; eficiência, voltados aos recursos bem utilizados; efetividade, com resultados concretos para a comunidade e relevância, no qual impacta na qualidade de vida e no desenvolvimento da vida humana.

Na aplicação do questionário, a diretora informou que está envolvida em todas as dimensões da gestão escolar e o coordenador pedagógico salientou que atua de forma mais específica na dimensão pedagógica. Foi relatado que, embora as gestoras compreendam todas as dimensões do trabalho, o mesmo é “desenvolvido por meio da delegação das tarefas e acompanhando as ações e estratégias propostas pelo método realizado pelo Circuito de Gestão.” (Coordenadora Escolar).

Para todos os participantes que responderam o questionário, as dimensões da gestão escolar no cotidiano são executadas normalmente com organização e planejamento, afirmando o que Reis (2019) aborda quando diz que o planejamento é um esforço sistemático e formal para determinar a direção na qual um estado de coisas desejado será alcançado da maneira mais eficiente, eficaz e produtiva, com o melhor uso de esforços e recursos.

Ao questionar quais os aspectos positivos e os desafios para o desenvolvimento dessas dimensões no pós-pandemia, foi relatado por uma coordenadora pedagógica como positiva a “possibilidade da revisão do currículo escolar”, porém, se tratando dos desafios, todos responderam que a recomposição da aprendizagem, ação ocasionada pela o distanciamento social, gerou dificuldades no cumprimento dos currículos escolares.

O outro desafio seria a saúde emocional dos estudantes e professores, constatando o que Paro (2012) diz sobre a relevância de cada pessoa no meio institucional. Uma pesquisa

realizada pela pesquisa Saúde Mental dos Educadores 2022, realizada pela Nova Escola⁴ em parceria com o Instituto Ame Sua Mente (2022), realizada com 84,6% com professores de escolas pública, revela que:

“Os educadores consideram que a saúde mental “ruim” ou “muito ruim” aumentou em relação ao ano passado: de 13,7% para 21,5%. Observa-se que os impactos ocasionados pós pandemia da Covid-19, ainda necessita de cuidados e atenção por parte da gestão escolar”.

4.2 O instrumento para medir a Gestão Escolar na Escola Estadual de Educação Profissional

Entre 2012 e 2014, o Estado do Ceará, por meio do projeto Jovem de Futuro (uma tecnologia educacional, desenvolvida para o aperfeiçoamento contínuo da gestão escolar) foi integrado ao Programa de Ensino Médio (ProEMI), do Ministério da Educação (MEC) em parceria com o Instituto Unibanco. Criado em 1982, o Instituto Unibanco atua para a melhoria da educação pública no Brasil por meio da gestão educacional para o avanço contínuo. O Instituto apoia e desenvolve soluções de gestão para aumentar a eficiência do ensino nas escolas públicas.

O Circuito de Gestão (CdG) foi adotado em todas as escolas do Ceará e se consolidou como uma política pública de Ensino Médio, aderido por vários estados brasileiros. O Circuito de Gestão é um método de gestão elaborado a partir do Ciclo PDCA (*plan, do, check, act*), em português: planejar, executar, checar e atuar/ajustar, criado na década de 1920 por Walter A. Shewhart e, mais tarde, disseminado por Willian Edward Deming, em 1950, o PDCA, é atualmente aplicado na melhoria contínua de processos de gestão. Campos (2001, p. 262) também define o PDCA como um “método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.” Desse modo, de acordo com o Instituto Unibanco (2017, p. 77), “as etapas que devem ser seguidas pela gestão escolar são: planejamento,

⁴ Pesquisa revela que saúde mental dos professores piorou em 2022. **Revista Nova Escola**. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21359/pesquisa-revela-que-saude-mental-dos-professores-piorou-em-2022>. Acesso em 10 de out. 2023.

execução, sistemática de monitoramento e avaliação dos resultados (nomeadas com a sigla SMAR) e Correção de Rotas”.

Dessa forma, observa-se a importância de que todos possam conhecer as dimensões da gestão, estabelecendo uma postura administrativa e de liderança que delega, acompanha, monitora os objetivos e metas da escola. O PDCA se torna, neste contexto, uma forma metodológica de baixo custo, sem complexidade para ser aplicado e que visa a gestão de qualidade nas dimensões da gestão.

A metodologia do Circuito de Gestão é desenvolvida por meio de uma plataforma chamado de Sistema de Gestão para o Avanço Contínuo da Educação (Sigae) que monitora as etapas do Circuito de Gestão. A ferramenta permite o planejamento, o acompanhamento e a avaliação da gestão da educação, colaborando com o planejamento estratégico da escola, que para Lück (2000) é “o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro.” A iniciativa parte do pressuposto de que a gestão escolar desempenha papel central na organização e articulação de processos e recursos disponíveis (Instituto Unibanco, 2017, p.11).

Para que seja garantida a efetividade da metodologia do Circuito de Gestão, é proposto que se tenha profissionais de Apoio à Gestão (ACG), esses profissionais são responsáveis pelo processo:

“a) Formativo: orientações para o grupo gestores no fortalecimento e compreensão da implementação da metodologia do Circuito de Gestão, “apresentando caminhos para alcançar melhores resultados de aprendizagem; propondo formas diferenciadas de análise, leitura e interpretação de indicadores e resultados educacionais e orientar e monitorar a aplicação dos protocolos” (Instituto Unibanco, 2017, p.18)”;

“b) Consultoria “estudo do diagnóstico e das problemáticas das escolas; conhecimento técnico na área da educação; compreensão da dinâmica do Circuito de Gestão; capacidade de interpretação qualitativa e quantitativa dos indicadores de resultados; domínio dos instrumentos e programas disponíveis na Secretaria de Educação, para que contribua na

Elaboração e Execução, Monitoramento e Avaliação e Correção de Rotas do Plano de Ação de cada escola.” (Instituto Unibanco, 2017, p.19)”;

“c) Controle “está relacionado ao cumprimento das ações referentes a cada uma das etapas do Circuito e pode envolver: verificar se o Plano de Ação foi elaborado de forma adequada e se as ações estão sendo executadas e registradas para o estudo de possíveis correções de rotas; controlar o cumprimento do cronograma e a utilização dos recursos; apoiar a realização de ações corretivas adequadas e a escolha de estratégias eficazes para o envolvimento da comunidade escolar com o Circuito, entre outros.” (Instituto Unibanco, 2017, p. 20).

As etapas citadas pela Circuito de Gestão envolvem processo formativo, consultoria e controle. As fases de planejamento e controle estão de acordo com o que Fayol (2002) propôs para o contexto da administração. Também para Fayol (2002) o controle não está voltado apenas o cumprimento de cronogramas e recursos, mas também é fundamental para que os gestores possam cumprir suas metas. Para que seja realizada a avaliação da gestão escolar, o ACG realiza reuniões trimestrais, assim, nas três reuniões da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) será avaliado se as metas propostas no Plano de Ação (instrumento utilizado para avaliação da gestão) se aproximam ou se distanciam do que foi pactuado (Instituto Unibanco, 2017, p. 34).

Na percepção dos gestores, ao responderem o questionário, o planejamento estratégico tornou-se parte essencial para orientá-los nas organizações em aspectos que sejam realmente relevantes, prevendo possíveis ameaças e possuindo objetivos com foco na melhoria contínua dos seus resultados, assim afirma Perfeito (2007, p. 50) que:

“O planejamento constitui uma função gerencial relevante em que a instituição projeta-se para o futuro, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando à sua implementação. Na prática, este processo se reveste de grande complexidade, ocorrendo uma distância entre o processo de elaboração e sua implementação nas instituições”.

Para isso, o Circuito de Gestão adota o Plano de Ação para as equipes escolares, sendo o instrumento que realiza periodicamente a avaliação da gestão escolar. Para Perfeito

(2007, p. 59) é no Plano de Ação que se implementam as estratégias por meio de instruções claras, estabelecendo-se o quê, como, quem será o responsável, quanto custará e o cronograma a ser seguido, construindo uma cultura organizacional focada na melhor distribuição de tarefas e com o foco em cada dimensão da gestão escolar.

Questionou-se qual a opinião das gestoras acerca do instrumento de avaliação (Plano de Ação) utilizado pela escola por meio do Circuito de Gestão e todos afirmaram que é “positivo porque monitora as ações e mostra quais caminhos a gestão deve seguir” (Diretora) e “vejo positivo devido ao monitoramento, pois com ele podemos corrigir as ações durante o percurso” (Coordenadora Escolar), contribuindo com o planejamento estratégico e correção de rotas. As afirmações propostas pelos participantes encontram-se nas proposições de Lück (2012, p. 38) que diz:

É necessário um acompanhamento contínuo, passo a passo, dia a dia, pelos responsáveis por qualquer área de atuação, de modo a verificar como a mesma se desenvolve, como se apropria na produção de melhorias, de que cuidados e revisões necessita, que dinâmicas e movimentos envolve, que reações provoca, dentre outros aspectos.

As gestoras afirmaram também que colaboraram para a avaliação da gestão escolar e com o Circuito de Gestão pós pandemia, pois isso “permitiu identificar dificuldades de aprendizagem e explorar novas estratégias de ensino que enfatizem conteúdos acadêmicos” (Diretora) e “apoio em todas as áreas” (Coordenadora Escolar).

Tratando dos desafios apresentados na elaboração do Plano de Ação pós pandemia, foi preciso estabelecer metas que fossem possíveis de ser atingidas, como por exemplo, melhorar a aprendizagem para elevar os níveis de proficiência de Língua Portuguesa e Matemática.

Para Lück (2012, p. 115) a “efetividade do empreendimento humano depende da ação com foco nos resultados desejados, cuidado com o processo para promovê-los e gestão de sua implementação orientados por instrumentos de apoio”, é o caso do Plano de Ação como instrumento norteador para efetivação dos resultados. A aceitação e o comprometimento do instrumento pela equipe escolar colabora no atingimento das metas, ainda se observa que

sem o engajamento coletivo dos educadores e da gestão escolar não seria possível a implementação do Plano de Ação proposto.

Na etapa de Planejamento, foi informado que “tudo continuou funcionando de forma muito organizada mesmo no *on-line*, as reuniões e acompanhamentos frequentes mantiveram o padrão necessário para que todas as atividades fossem realizadas” (Coordenadora Escolar). De acordo como a Diretora, “o planejamento foi elaborado a partir de um diagnóstico com estudantes e professores”. Desse modo, segundo Baptista (1996):

“O planejamento participativo é uma nova forma de pensamento que envolve alguns componentes essenciais: uma modificação do modo de apreender a realidade, o vislumbramento de um horizonte multidimensional, a perspectiva de modificações contínuas das estruturas organizacionais e a compreensão das partes em relação ao todo”.

As respostas dos participantes demonstram o trabalho coletivo incorporado na rotina da escola e que mesmo pós pandemia as ações continuaram da mesma forma, porque durante a pandemia essa rotina também continuou mesmo por meio de recursos *on-line*.

No processo de execução, organizaram “as ações que as escolas já executavam e denominaram como tarefas do Plano de Ação e elegemos a equipe docente como corresponsáveis pelo processo e resultado” (Diretora). A fase de monitoramento e avaliação foram realizadas por meio dos registos das evidências e a correção de rotas foi desenvolvida quando uma ação não apresentou eficácia, “desse modo, revisamos e reestruturamos as estratégias” (Diretora).

Assim, corrobora-se com Lück (2017, p. 28) quando diz que esse trabalho de gestão educacional “envolve três funções básicas de organização do trabalho: planejamento, monitoramento e avaliação”. As fases enquadradas por Lück (2017) dialogam com o relato feito pela equipe gestora, que planejaram de forma coletiva e realizaram distribuições de atividades para todos os educadores, envolvendo individualmente cada um e construindo um sentimento de pertencimento em relação aos resultados da escola.

Por fim, para que possamos identificar melhor o instrumento (Plano de Ação) e suas etapas utilizadas para a avaliação da gestão escolar, foi questionado aos gestores sobre suas contribuições em cada uma das etapas (aspectos positivos e negativos) no pós pandemia.

As gestoras relataram que no planejamento e na execução algo bastante positivo foi que todas as ações foram realizadas de forma coletiva, assim como um diagnóstico prévio. Já as ações externas (não detalhadas pelos gestores) interferiram negativamente.

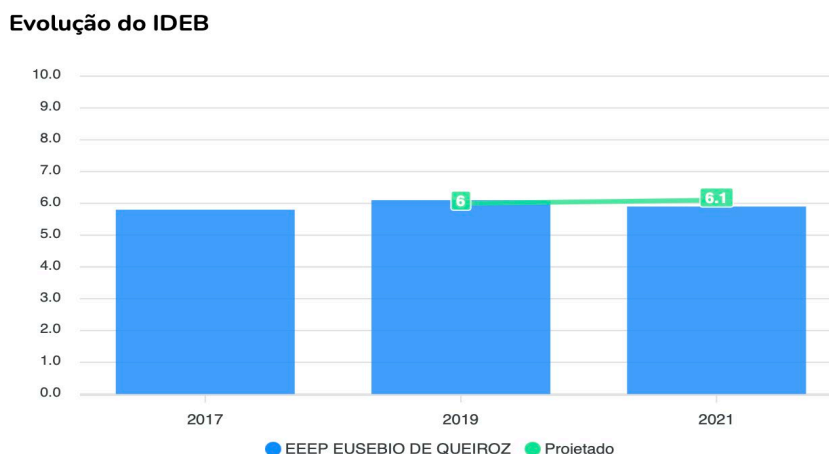
Para o monitoramento e a correção de rota como positivos foram declarados a prática de registros das evidências, oportunidade de revisar o Plano de Ação e redimensionar do que for necessário e como negativo uma maior exigência de tempo e dedicação.

As fases da gestão dialogam com a proposta do Ciclo de Melhoria Contínua, por meio do PDCA e colaboram com a avaliação da gestão escolar em relação aos resultados, principalmente em relação a aprendizagem dos estudantes.

4.3 Avaliação da Gestão Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional

No contexto de crise causada pela pandemia, as escolas vivenciaram uma situação de crise como resultado da pandemia que assolou o mundo. Essa crise, originada pelo surto do coronavírus, impactou profundamente diversos aspectos da sociedade e da economia global e exigiu medidas drásticas dos governos, como imposição de quarentenas e distanciamento social, com o intuito de conter a propagação do vírus e evitar um colapso nos sistemas de saúde. Infelizmente, essas medidas acarretaram uma série de consequências negativas para as diversas áreas, incluindo-se, a Educação.

Nesse contexto de perguntas, foi verificado se a equipe escolar conseguiu atingir suas metas propostas no Plano de Ação após a pandemia, assim como os resultados das avaliações externas. As metas foram atingidas, pois segundo a diretora “o trabalho *on-line* foi intensificado. Porém, a meta do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) que seria 6,01, chegou a 5,9” (Diretora). As informações declaradas pela Diretora são confirmadas por meio dos resultados projetados segunda fonte do IDEB (2021):



Fonte: IDEB 2021, INEP.

Figura 4 - Evolução IDEB.

Fonte: IDEB (2021), INEP

O resultado dessa projeção foi solicitado exatamente durante o confinamento provocado pela covid-19, impossibilitando a realização das aulas presenciais e na execução das estratégias pactuadas nos anos letivos 2020 e 2021. Mesmo assim, o trabalho continuou sendo realizado, como declara a Diretora: “o trabalho continuou sendo feito com a mesma responsabilidade e com muito acompanhamento da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação 01 (Crede 01) que coordena a implementação e execução das políticas e diretrizes educacionais na sua jurisdição, voltadas para expansão e melhoria da educação da rede pública de ensino” (Diretora).

Em relação à avaliação da gestão em relação ao Plano de Ação, a equipe gestora está considera importante a avaliação da gestão, por meio do monitoramento do Plano de Ação. A Diretora relata que: “para identificar o déficit das aprendizagens e buscar novas estratégias pedagógicas que valorizassem a priorização dos conteúdos”. Compreende-se dessa forma que a aprendizagem dos estudantes se torna prioridade para os resultados na avaliação da gestão. Já para a Coordenadora Pedagógica o Plano de Ação está mais voltado a “melhores orientações.” Observa-se que não houve clareza e nem uma abordagem mais específica sobre o Plano de Ação para a coordenadora pedagógica.

Observa-se a necessidade de se compreender que o trabalho e sua realização de forma eficiente dependem da importância da ação administrativa em sua maneira mais abrangente. Através dela, é possível mediar e alcançar os melhores resultados. Isso quer dizer que o desafio de conciliar objetivos é um desafio que atravessa toda a atividade humana, seja ela realizada individualmente ou em grupo (Paro, 2012). Ressalta-se, ainda, que na dimensão eficiência proposta por Sander (2007), deve-se observar a habilidade administrativa de produzir o maior número de resultados possível utilizando uma quantidade mínima de recursos, energia e tempo. Por outro lado, a eficácia é uma medida institucional que indica a habilidade administrativa de alcançar as metas estabelecidas ou os resultados propostos.

As dimensões da gestão também foram reconhecidas como sempre desafiadoras, mas acredita-se que “após dois anos de volta ao presencial e com as mudanças de algumas estratégias pedagógicas, os resultados serão bem melhores” (Diretora), principalmente neste contexto presencial, os gestores relataram que é possível acompanhar mais de perto as ações, as dificuldades e corrigir o percurso de aprendizagem. Apesar de não promoverem diretamente o resultado desejado, são fundamentais para assegurar que as medidas corretas possam ser adotadas de maneira eficiente e efetiva.

Sob esse aspecto, retomamos a consideração de Lück (2008) ao afirmar que o objetivo da gestão escolar é preparar, organizar e disponibilizar o feedback sobre o trabalho realizado com o intuito de proteger a estrutura necessária para alcançar os objetivos educacionais e de gestão escolar. Rodrigues e Cruz (2021) ponderam que a gestão escolar é responsável pelo efetivo desenvolvimento de práticas recomendadas pelo currículo escolar, especialmente com relação aos desafios da pandemia.

A avaliação da gestão escolar na instituição investigada, ao utilizar o “Circuito de Gestão Unibanco”, segue o percurso apresentado na figura abaixo:



Figura 5 - Percurso de avaliação da gestão na escola profissional

Fonte: Instituto Unibanco (2017).

A Figura 5 ilustra o processo de avaliação utilizado na escola. As etapas apresentadas são inspiradas no ciclo PDCA (Campos, 2001). O Circuito de Gestão possibilita avaliação, alteração e melhorias de cada ação por meio de uma série de ciclos compostos por seis etapas. A primeira fase, é a Pactuação de Metas considerada fundamental, pois irá guiar o planejamento da escola e dar suporte ao monitoramento dos profissionais responsáveis pela administração do Circuito de Gestão (Instituto Unibanco, 2017):

- a) O planejamento é um recurso crucial para possibilitar a implementação do planejamento participativo nas escolas. A partir dele, a comunidade escolar traça o caminho a seguir, com base em sua análise, para alcançar o objetivo desejado. Trata-se de um guia prático e orientador para garantir que a equipe permaneça focada na melhoria do aprendizado e siga o caminho definido para alcançar sua eficácia.
- b) Na fase de execução, é crucial colocar em prática as ações planejadas, dando especial atenção ao monitoramento regular, às adequações necessárias e ao registro adequado. Isso acontece porque é fundamental monitorar diariamente as tarefas propostas no plano enquanto as ações são executadas.
- c) Avaliação de resultados é uma série de reuniões trimestrais que tem como objetivo analisar a implementação do plano de ação e verificar se os resultados esperados foram alcançados. Agora é o momento de fazer uma avaliação sobre como está indo o Circuito de Gestão.

- d) O Compartilhamento de Práticas é uma atividade realizada trimestralmente, na qual escolas de uma mesma região se encontram para apoiar umas às outras na busca por melhores resultados de aprendizagem. É um momento onde as escolas podem trocar experiências, compartilhando aprendizados sobre práticas que auxiliam na realização das tarefas, facilitam a entrega dos produtos, geram impacto nos resultados desejados e promovem a melhoria dos indicadores fundamentais.
- e) Na fase de Revisão de Rotas é o momento de analisar o percurso e as estratégias planejadas e identificar aquelas que não geraram resultados para atingir o objetivo, ou seja, maximizar a aprendizagem dos alunos. Depois de as escolas ajustarem suas rotas, retomamos o Plano de Ação a partir de sua Meta. Novamente, percorremos todas as etapas do Circuito, sempre com o objetivo de aprimorar a aprendizagem dos estudantes.

A implementação do Circuito de Gestão requer a utilização de um sistema digital é empregada para o registro, monitoramento e avaliação do progresso das ações implementadas no desenvolvimento de sistemas é uma prática fundamental para garantir a qualidade e eficiência dos serviços prestados à população. O acompanhamento regular e sistemático permite identificar eventuais falhas ou áreas que necessitam de melhorias, além de possibilitar a coleta de dados que servirão de base para o planejamento de ações futuras.

Ainda, o monitoramento contribui para a transparência e prestação de contas, permitindo que a sociedade civil e os órgãos de controle tenham acesso às informações necessárias para fiscalizar e avaliar o desempenho dos serviços educacionais (Instituto Unibanco, 2017).

O acompanhamento do circuito de gestão também é realizado por meio de visitas técnicas à escola. “As visitas técnicas consistem em encontros entre o profissional de ACG e o grupo gestor da escola, que ocorrem periodicamente durante a implementação do Circuito de Gestão” educacionais (Instituto Unibanco, 2017, p. 29). Essas reuniões abordam temas específicos, determinados de acordo com a fase do ciclo de gestão que a escola está passando. As visitas técnicas oferecem uma oportunidade de diagnóstico, assegurando a precisão na formulação do plano de ação.

As visitas possuem temas com base nas etapas do Circuito de Gestão, conforme Circuito de Gestão Unibanco (2017, pp. 29-30): “Compromisso com as metas; Planejamento; Execução do plano de ação; Sistemática de monitoramento e avaliação de resultados; Reunião de boas práticas; Correção de rotas”. Esses encontros auxiliam no processo de integralização e responsabilização entre as várias instâncias de gestão. O caráter dessas atividades é formativo, proporcionando aprendizado, e também de assessoria técnica, oferecendo suporte e orientação.

A gestão educacional envolve o gerenciamento do sistema de ensino e a coordenação das escolas, em conformidade com políticas públicas educacionais. Seu objetivo é implementar políticas e projetos pedagógicos nas escolas, respeitando os princípios da democracia e utilizando métodos que promovam um ambiente educacional autônomo. Isso inclui participação conjunta na tomada de decisões, autoavaliação com feedback e transparência nos processos e resultados (Lück, 2017).

O processo de avaliação da gestão educacional é uma estratégia para garantir a eficiência e a qualidade do sistema educacional. Envolve a coordenação, planejamento e implementação de ações e políticas que visam o desenvolvimento integral dos alunos, bem como a melhoria contínua das instituições educacionais. Para iniciar o processo de gestão educacional, é fundamental realizar uma análise da realidade da instituição, levando em consideração fatores como sua estrutura física, recursos disponíveis, equipe pedagógica e demandas da comunidade escolar. Com base nessa análise, é possível identificar as principais necessidades e definir metas e objetivos a serem alcançados. Isso requer acompanhamento constante, monitoramento e avaliação dos resultados alcançados.

A gestão educacional envolve, também, a promoção de uma comunicação eficiente e transparente com todos os envolvidos no processo educativo: alunos, pais, professores, equipe técnica e funcionários. Isso contribui para o estabelecimento de parcerias sólidas e para o fortalecimento do comprometimento com a educação. Assim, o processo de gestão educacional é um esforço contínuo e dinâmico, que busca o aprimoramento constante do sistema educacional.

Por meio da coordenação, planejamento e implementação de ações estratégicas, é possível garantir uma educação de qualidade e contribuir para o desenvolvimento pleno dos estudantes.

4.4 Proposta de otimização para a gestão na Escola Estadual de Educação Profissional

Com a análise das respostas por meio do questionário, observou-se uma gestão que busca um trabalho coletivo, com ações planejadas e com uma equipe engajada e comprometida com o trabalho escolar, tudo isso apoiado pelo Circuito de Gestão, metodologia implantada nas Escolas de Educação Profissional em todo o estado do Ceará, baseado no Ciclo de Melhoria Contínua. Em análise documental a cerca do Projeto Político Pedagógico elaborado pela equipe escolar foi declarado que:

“Em 2020 enfrentamos o início da pandemia da COVID-19 que trouxe imenso prejuízo para aprendizagem das crianças e adolescentes. Com a pandemia faz-se necessário estabelecer o distanciamento pessoal, impedindo o convívio do espaço escolar. A retomada das atividades presenciais no final de 2021 remete as escolas a uma reflexão sobre quais as ações e estratégias seriam necessárias para um retorno seguro e confortável para todos e todas. Somente em 2022, foi possível a efetiva retomada com maior segurança e confiança do trabalho coletivo. Compreendeu-se que o momento exigiria uma busca ativa dos estudantes, o acolhimento aos profissionais, alunos e familiares, como também, uma revisão curricular que atendesse as novas necessidades de aprendizagem.”

O estudo de caso permitiu observar alguns desafios enfrentados na avaliação da gestão escolar por meio do Plano de Ação, instrumento utilizado para verificação no atingimento de metas, pois segundo Dourado (2016, p.18):

“Se quisermos tornar a escola um espaço formativo significativo para a formação dos sujeitos devemos refletir, de maneira sistemática, sobre as diferentes práticas, as concepções que as norteiam e, assim, vamos compreender a importância da organização dos espaços e tempos pedagógicos, das dinâmicas de participação que envolvam todos e cada um na gestão e construção de uma educação de qualidade”.

Para isso, compreende-se a necessidade de acompanhar mais de perto o trabalho dos professores, já que um dos desafios relatados pela gestão seria a questão socioemocional depois da pandemia. Para ultrapassar esses desafios, é importante acompanhar as diferentes práticas e avaliar em um período menor de tempo, diferente do que propõe o Circuito de Gestão, que conta com apenas reuniões trimestrais para a avaliação da gestão escolar, proposta contrária ao que afirmou Lück (2012) em seu enquadramento teórico quando abordou que o acompanhamento e monitoramento deve ser contínuo e no dia a dia.

Assim, um caminho proposto seria as ações individuais ao apoio emocional dos professores, acolhimento de suas perdas, detecção das reais dificuldades em sala de aula e de relacionamento com a equipe e com os estudantes. Para Paris (2019, p. 59): “Para exercer uma gestão participativa é preciso promover o acolhimento das diferentes pessoas nas decisões da escola. A participação das pessoas acontece quando o gestor promove a aproximação delas às oportunidades de decisões importantes.” Essa participação, respeitando as diferenças e as particularidades dos educadores sem as excessivas pressões pelo atingimento de metas, podem amenizar o agravamento emocional dos educadores.

Outra questão a ser proposta para a otimização da gestão é o desafio com as famílias, que foi abordado pelos gestores como um desafio externo. Segundo Perfeito (2007, p. 57) “a análise do ambiente externo envolve o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento de sua missão.”

Outra proposição é analisar com cautela o que ocasiona os desafios das famílias, por meio de instrumentos como: questionários socioeconômicos, rodas de conversa em grupos a partir dos temas de maior interesse, proporcionando desse modo uma boa comunicação. Paris (2019, p. 6) diz que: O gestor escolar precisa estabelecer uma comunicação institucional de maneira clara e objetiva. A clareza na comunicação começa no conhecimento pleno da informação a ser transmitida. Quando não se domina o assunto a ser transmitido, deixa-se transparecer a falta de conhecimento sobre o tema e a informação é repassada de forma dúbia e obscura. Na comunicação confusa o interlocutor não é atendido, pois não compreende a mensagem.

A comunicação transparente e simples colabora com a construção de uma relação de confiança entre família e educadores. Também proporciona momentos individuais com cada

família, para conhecer melhor as dificuldades que as famílias enfrentam, colaborando na compreensão dos variados desafios.

Também para a otimização da avaliação necessária articular com maior efetividade a atitude empresarial, a corresponsabilidade e a replicabilidade, como está proposto no Projeto Político Pedagógico, quando diz:

“III Desenvolvimento: [...] Atitude Empresarial – a Escola de Educação Profissional cuidando bem das pessoas e recursos visando o alcance dos seus objetivos e resultados pactuados, através da Pedagogia da Presença e Educação Pelo Trabalho; Corresponsabilidade – Família, educadores, comunidade, parceiros públicos e privados alinhados com o projeto da escola e comprometidos com a qualidade do ensino; Replicabilidade – Desenvolvimento de praticas inovadoras que possam ser replicadas de forma continua e sistemática na comunidade educativa.”

Desse modo, o olhar efetivo para os indicadores e a busca constante pelo processo de melhoria contínua por meio de uma postura pautada em bons resultados, colabora com os resultados eficazes e consistentes da escola.

O instrumento de avaliação da escola investigada “Circuito de gestão” fundamenta-se no PDCA. Nessa perspectiva, bem como da análise dos dados coletados neste estudo, propomos que a um modelo de gestão escolar com base no PDCA a fim de otimizar os processos da instituição e sua avaliação pós-pandemia.

A utilização do Ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), a partir de Campos (2001). O PDCA na área da educação proporciona vantagens para o processo de planejamento estratégico da instituição. A razão para isso é permitir a otimização dos processos desenvolvidos e a identificação de possíveis falhas. Para otimização do processo de avaliação da gestão escolar, alinhado ao instrumento utilizada na escola investigada, propomos a utilização do PDCA, conforme ilustrado na figura a seguir:



Figura 6 - Posposta de inclusão do PDCA na avaliação da gestão escolar

Fonte: elaborada pela autora com fundamento em Campos (2001) e Lück (2008).

A Figura 6 representa uma síntese da proposta de otimização, elaborada a partir dos conceitos de cada etapa desse ciclo, de acordo com Campos (2001) e os atores escolares propostos por Lück (2008). As etapas apresentadas na Figura 5 apresentam as fases do ciclo PDCA e representam a ideia de um processo contínuo e inacabado. É importante que a gestão escolar compreenda esses elementos de maneira integrada e flexível às mudanças e adaptações necessárias sempre que realizar a avaliação da gestão, a fim de solucionar as dificuldades que emergem no processo de administração da escola.

Quanto aos atores que compõem a gestão escolar, conforme Lück (2008) e o Regimento da escola investigada, destacamos os gestores escolares (diretores e coordenadores) no centro do processo. Ao atuarem como líderes em todas as etapas, os diretores têm como atividades essenciais, a supervisão e a organização dos recursos tangíveis e intangíveis para que as atividades sejam realizadas. É de extrema importância zelar pela integração do núcleo gestor da escola, bem como dos demais atores envolvidos de modo a assegurar o cumprimento da política educacional e dos dispositivos legais. O papel do gestor escolar envolve coordenar e delegar responsabilidades aos membros da equipe escolar, de acordo com suas atribuições específicas (Libâneo, 2003).

É importante manter uma constante articulação entre os diferentes setores da escola, a fim de garantir a correta execução das atividades educacionais. Os gestores devem avaliar os resultados das programações desenvolvidas pela escola a partir de indicadores preestabelecidos. O gestor escolar coordena e mobiliza a equipe, além de motivá-la e liderá-la. Ele também delega responsabilidades aos membros da equipe de acordo com suas atribuições específicas, levando em consideração as decisões tomadas. Isso ressalta não apenas a importância do papel do gestor, mas também a importância de ter um relacionamento com toda a equipe que faz parte do ambiente educativo (Libâneo, 2003).

No entorno do ciclo, conforme Figura 5, de maneira interrelacionada, encontram-se os professores, estudantes e funcionários que devem atuar de forma integrada como multiplicadores e agentes para a implementação das estratégias, a fim de promoverem o alcance dos objetivos e metas da instituição.

Os professores são os responsáveis por moldar a educação dos estudantes, levando em consideração seu desempenho em conhecimentos, habilidades e atitudes. Eles utilizam suas perspectivas pessoais, profissionais e culturais para influenciar no processo de formação dos alunos. A qualidade do seu trabalho é determinada pela maneira como você enxerga a vida, pela forma como enfrenta os desafios, pelo conhecimento que adquiriu através da sua educação e pelos desafios diários que enfrenta. São imprescindíveis professores experientes e devidamente treinados para garantir uma assistência adequada aos estudantes. Na sua função, é necessário demonstrar abertura em relação ao trabalho com os estudantes, ter uma liderança firme e uma perspectiva otimista e focada no sucesso

Os estudantes são as razões de existência das escolas e as pessoas para as quais elas foram criadas. Existem diversas ações que podem ser realizadas para auxiliar todos a atingir o sucesso acadêmico máximo, promovendo assim o desenvolvimento pessoal e social. Para alcançar esse objetivo, é fundamental incorporar esses elementos em seu ambiente, garantindo oferecer uma experiência educacional de alta qualidade, instigante e inspiradora. Seguindo este princípio educacional, considera-se uma instituição escolar de qualidade aquela que prioriza seus estudantes e oferece-lhes uma educação de excelência. A aprendizagem é o ponto de partida e de chegada que determina o plano de ação e a avaliação da sua eficácia (Lück, 2009).

Os colaboradores têm um papel fundamental na construção de um ambiente educacional e no sucesso da implementação desse processo de ensino. A forma como você atua influencia significativamente nas atividades educacionais, levando em consideração a infraestrutura. (Lück, 2009). Essa ideia corrobora a compreensão de Libâneo (2003) ao considerar não apenas a importância do gestor, mas também a importância de uma relação com toda a equipe que faz parte do ambiente educativo.

Para alcançar resultados satisfatórios, é essencial que a instituição educacional realize um planejamento minucioso em todas as suas ações. Na educação, como em outras áreas, o ciclo do Ciclo PDCA é caracterizado por essa etapa inicial. Na fase *Plan* (planejamento), a gestão da escola pode organizar as ideias de forma eficiente, estabelecer metas e desenvolver estratégias estruturadas para alcançá-las. É essencial estabelecer de forma precisa os objetivos e metas de modo a destacar o resultado que pretende atingir (Campos, 2001). Ao definir claramente as metas, terá uma visão mais precisa das medidas necessárias para alcançá-las.

Em seguida, é necessário avaliar os recursos que a escola tem a sua disposição. Essa abrangência inclui não somente os recursos financeiros, mas também o tempo, as habilidades e as pessoas necessárias para a implementação bem-sucedida do plano (Campos, 2001). A fim de alcançar os resultados desejados, é fundamental possuir uma compreensão clara dos recursos disponíveis e de como podem usá-los de maneira eficiente. Nesse sentido, os gestores devem se esforçar ao máximo para utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis a fim de alcançar os objetivos da organização (Fayol, 2002).

Após atingir uma visão clara e compreender os recursos à disposição, pode-se avançar na elaboração das estratégias e táticas necessárias para implementar o plano. Posteriormente, é necessário estabelecer a ordem sequencial das atividades e definir um prazo para sua realização. É possível que seja preciso coordenar com outras pessoas e atribuir responsabilidades para abordar todos os aspectos do plano. Ao planejar, é crucial considerar e antever todos os possíveis desafios ou obstáculos que possam surgir durante o decorrer do processo. Nesta fase, ocorre a elaboração da estratégia a ser utilizada, de acordo com os objetivos e metas previamente estabelecidos (Campos, 2001).

Ao avaliar as limitações e restrições de tempo, é essencial considerar essa abordagem. Além de identificar e resolver os problemas que existem. Adicionalmente, também se efetua a escolha dos indicadores para avaliar o desempenho dos processos. Assim, será possível realizar a supervisão das atividades e avaliar se elas estão alcançando os objetivos estabelecidos de forma efetiva. Essa contribuição será fundamental para embasar a tomada de decisões e fomentar melhorias contínuas nas tarefas. No ciclo PDCA, a segunda etapa refere-se ao *Do* (fazer) (Campos, 2001). Essa fase se desenvolve após o processo de planejamento a fim de transformar teoria em prática. Portanto, a cooperação de toda a equipe escolar é crucial a partir deste momento. Logo, é imprescindível assegurar que todos compreenderam suas funções o plano seja executado e seja possível alcançar o resultado pretendido. Outro aspecto fundamental na etapa do fazer é o investimento em formação para a equipe, no intuito de garantir a efetividade das ações propostas no planejamento.

Na etapa do *Check* (Verificar), conforme Campos (2001), ocorre a análise do que foi feito mediante as informações coletadas. Dessa maneira, é possível readequar o plano de ação de acordo com os resultados de cada atividade ou, se necessário, acrescentar algo. Consideramos que a verificação é uma das fases mais relevantes para o processo de avaliação da gestão escolar, visto que possibilita um diagnóstico acerca dos aspectos positivos, dos desafios e das lacunas na implementação do planejamento. A partir da verificação, os gestores escolares terão acesso aos subsídios necessários para a tomada de decisões, elaboração de ações de melhorias e ajustes necessários para o alcance dos objetivos e metas propostos.

Na quarta etapa do ciclo PDCA Campos (2001) explica que se desenvolve o *Act* (Agir), ou seja é o momento da ação. A partir da etapa de verificação e das adequações realizadas, se faz necessário possibilitar a implementação de estratégias capazes de dirimir os problemas identificados, preencher as lacunas e seguir em direção aos objetivos e metas da escola. O Ciclo PDCA na avaliação da gestão escolar é recomendado para uma variedade de atividades. Entre elas, destacamos: a) ao começar um novo projeto educacional; b) na busca pela inovação, aperfeiçoamos dos processos de gestão ou educacionais; c) na avaliação de resultados; d) para a obtenção de informações como subsídios para a melhoria dos processos administrativos; e) implementação de mudanças e novos modelos educativos.

CONCLUSÃO

As equipes escolares enfrentam, há décadas, desafios em relação aos planejamentos mais efetivos, formação de educadores mais comprometidos com os resultados, metas propostas pelas redes de ensino e a aproximação das famílias em relação à aprendizagem dos seus filhos. Após o confinamento ocasionado pela pandemia, muitos fatores foram agravados pelo distanciamento social, ocasionando desemprego de muitos membros das famílias e uma necessidade imediata de conhecimento tecnológico por parte de professores e estudantes, ocasionando uma pressão emocional, que trouxe consequências.

Neste contexto, observou-se o quanto a gestão escolar foi desafiada e como a avaliação desta gestão foi impactada com a pandemia, comprometendo desta forma os resultados. O estudo de caso buscou apresentar como a Escola Profissional de Educação Profissional, localizado no município de Eusébio, mostrando como a avaliação da gestão escolar ocorreu pós pandemia

Inicialmente, a pesquisa buscou identificar as dimensões da Gestão Escolar. Sob esse aspecto, percebeu-se que a gestão escolar buscou promover uma ação participativa e colaborativa entre os educadores e profissionais administrativos. Também se percebeu uma atuação dialogada e compartilhada, com a distribuição sistêmica de atividades, cada um dos integrantes escolares entendeu seus papéis e se empenhou nos objetivos e metas pactuadas pelo Plano de Ação, estabelecido pela metodologia Circuito de Gestão.

Ao identificar instrumentos para medir a Gestão Escolar, verificou-se algumas proposições importantes. O instrumento utilizado é o Plano de Ação, elaborado e executado de forma colaborativa e acompanhado por meio de consultoria externa realizada pelo Circuito de Gestão. O monitoramento acontece trimestralmente e de acordo com ações estratégicas que foram planejadas. É verificado se as ações realmente foram efetivas, caso não sejam, é proposta uma nova correção de rotas, colocando em prática o PDCA, por meio do Ciclo de Melhoria Contínua, proporcionando à equipe gestora um planejamento mais eficiente e realmente relevante para os objetivos e metas do Plano de Ação.

Quanto à avaliação da Gestão Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional em tempo integral, foi analisado que a equipe esteve e está disponível a buscar novos desafios em relação às metas. Porém, alguns fatores internos e externos ocasionado pós pandemia têm dificultado a maior eficácia dos seus resultados de aprendizagem, principalmente em relação ao cumprimento do currículo, pois mesmo com o planejamento contínuo durante do isolamento social, não foi possível chegar aos indicadores ideais de aprendizagem.

A pós pandemia apresentou internamente desafios relacionados às questões socioemocionais dos professores. Outro ponto relatado foi a relação com as famílias, porém não foi explorado com mais detalhes pela Diretora e Coordenadora Escolar o que realmente seriam os desafios.

Os resultados alcançados possibilitaram apresentar propostas de otimização para a escola, a saber: ainda é necessário uma aproximação individualizada em relação às práticas pedagógicas e as questões socioemocionais dos professores, assim como a realização de estratégias contínuas para o engajamento das famílias. Estes fatores foram apontados com mais evidência para se melhorar os resultados da avaliação da gestão escolar. Ainda acerca de proposições que possibilitem otimizar o processo de avaliação da gestão da escola investigada, apresentamos a integração entre o ciclo PDCA e os principais atores que compõem a instituição para elaborar um modelo que sirva como norteador das ações da gestão escolar. Conclui-se, portanto, que a Gestão Escolar após o confinamento provocado pela pandemia na Escola Estadual de Educação Profissional no município de Eusébio, Ceará, possui uma estrutura organizacional escolar coesa, que planeja, monitora e controla as ações estratégicas propostas pelo Plano de Ação, no cumprimento efetivo da metodologia abordada pelo Circuito de Gestão, implementada em todas as escolas profissionais no estado do Ceará.

Porém, foi verificada a importância de um maior aprofundamento acerca da saúde mental dos professores e em relação a fatores externos que possam impedir os resultados da avaliação da gestão escolar. Esse aprofundamento pode ser realizado através de outro estudo de caso, com outros objetivos gerais e específicos, assim como grupos focais internos (professores, estudantes, administrativo e outros) e com grupos focais externos (pais, setor produtivo e outros) para uma melhor compreensão desses fatores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antunes, L. D. (2020). Educação e pandemia: contribuições da Teoria Contingencial na Gestão Escolar em tempos de Covid-19. *Mediação, 11*, 60-79.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baptista, M. (1996). O planejamento estratégico na prática profissional cotidiana. *Serviço Social e Sociedade, 47*, 110-119.
- Barroso, J. (1998). O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão em Portugal. In N. Ferreira (Org.), *Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências, novos desafios*. 2ª ed., São Paulo: Cortez, 273-275.
- Barroso, J. (2004). A autonomia das escolas: uma ficção necessária. *Revista portuguesa de educação, 17*(2), 49-83.
- Bolívar, A. (2003). *Como melhorar as escolas: estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas*. Porto: Edições ASA.
- Campos, V. F. (2001). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial.
- Carvalho, E. (2016). Política e Gestão da Educação: explorando o significado dos termos. *Periódico Do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB, 21*(41), 77–96.
- Constituição da República Federativa do Brasil*. (1988). Brasília. Recuperado em 20 setembro, 2023, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.
- Couto, E., Couto, E. & Cruz, I. (2020). #Fiqueemcasa: Educação na Pandemia da COVID-19. *Revista Educação, 8*(3), 200–217.

- Delors, J. (2005). The impact of emotional intelligence on subjective well-being. *Perspectives in Education*, 23(1), 41–62.
- Delors, J. (1996). *Educação: um tesouro a descobrir*. (Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI). Recuperado em 31 outubro, 2023, de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: N. Kdenzin e Y. S. Lincoln (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. (2a ed.). Porto Alegre: Artmed, 79– 91.
- Dourado, L. F. (2016). *Gestão em educação escolar*. Recuperado em 31 outubro, 2023, de: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/762/02_disciplinas_form_pedagogica_caderno_06_gestao_em_educacao_escolar.pdf?sequence=1.
- Drabach, N. P. (2009). *Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidade*. Monografia de Especialização em Gestão Educacional, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.
- Drabach, N. P. (2013). Trajetória da administração da educação pública no Brasil e a construção da democracia. *Revista Histedbr on-line*, Campinas, 13(51), 42–53.
- Drucker, P. F. (1975). *Introdução à Administração, tarefas, responsabilidades, práticas: An Introduction View of Management*. (C. Malferrari, trad.). São Paulo: Pioneira.
- Fausto, B. (2002). *História do Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

- Fayol, H. (2002). L'exposé des principes généraux d'administration. In D. A Wren, A. G, Bedeian & J. D. Breeze. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 2002, 906-918.
- Fleury, A., & Vargas, N. (1983). *Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar: sete casos brasileiro para estudo*. São Paulo: Editora Atlas.
- Fonseca, J. (1986). *Ensaio de uma teoria da Administração Escolar*. São Paulo: Saraiva.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. Loures: Lusodidacta.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Giordano, D. (2021). Um olhar sobre o trabalho dos gestores escolares no contexto da pandemia. *Educação Básica Online*, (1)1, 125-133.
- Guedes, M. Q., Rosa, E. M & Anjos, A. P. (2021). Gestão escolar: novos desafios e perspectivas frente à pandemia. *Humanidades e inovação*, 8(61), 131-144.
- Instituto Unibanco (2017). *Circuito de Gestão: como funciona*. Recuperado em 20 setembro, 2023, de <https://www.institutounibanco.org.br/iniciativas/jovem-de-futuro/como-funciona/>.
- Leão, A. C. (1953). *Introdução à administração escolar* (3a ed.). São Paulo: Editora Nacional.
- Ledesma, M. R. K. (2008). *Gestão escolar: desafios dos tempos*. Tese de Doutorado em Educação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo Brasil.

Lei Geral de Proteção de Dados (2018). Brasília. Recuperado em 05 novembro, 2023, de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm.

Lucas, A. *et al* (2021). *Nota Técnica n.º. 5: A educação na Pandemia e omissão do Governo Federal*. Recuperado em 31 outubro, 2023, de: <https://mulherescientistas.org/wpcontent/uploads/2021/05/NT5EducacaonapandemiaVF.pdf>.

Lück, H. (2000). A aplicação do planejamento estratégico na escola. *Revista de Gestão em rede*, 19, 8-16.

Lück, H. (2008). Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto*, (17)72, 11-33

Lück, H. (2011). *Gestão da cultura e clima organizacional da escola*. (6a ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Lück, H. (2012). *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. (6a ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Lück, H. (2015). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. (12a ed.). Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes.

Lück, H. (2017). *A gestão participativa na escola*. Rio de Janeiro: Vozes.

Marinho, I. C. (2014). *Administração escolar no Brasil (1935-1968): um campo em construção*. Dissertação de Mestrado em Educação, Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, São Paulo.

Martins, G. (2008). *Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: Desvendando o dia-a-dia da Gestão*. São Paulo: Bookman.

Nogueira Filho, O. (2020). *Ensino à distância na educação básica frente à pandemia da covid-19*. Recuperado em 20 outubro, 2023, de: https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/425.pdf.

Oliveira, D. (2008). *Teoria geral da Administração: Uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas.

Oliveira, C. M., Kethlen L. & Silva, I. M. S. (2010) Relatório Delors e Relatório Cuéllar: desmistificando a diversidade cultural e a educação na política educacional brasileira a partir da década de 1990. *Rev. Visão Global*, Joaçaba, 13(2), 397- 418.

Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes. (2018). I. Revisão de Literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos De Pesquisa*, 48(169), 876-900.

Organização Internacional do Trabalho. (2020). *Covid e o setor da educação*. Recuperado em 20 outubro, 2023, de: https://www.ilo.org/lisbon/publica%C3%A7%C3%B5es/WCMS_746836/lang--pt/index.htm.

Organização das Nações Unidas. (2013). *4,4 bilhões de pessoas permanecem sem acesso à Internet*. Recuperado em 20 outubro, 2023, de: <https://brasil.un.org/pt-br/63912-onu-44-bilh%C3%B5es-de-pessoas-permanecem-sem-acesso-%C3%A0-internet>.

Parecer CNE: orientações educacionais para a realização de aulas e atividades pedagógicas presenciais. (2020). Brasília. Recuperado em 18 de setembro de 2023, de <https://www.cee.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/49/2019/05/PARECER-Volta-a%CC%80s-aulas-V5-MH.pdf>.

- Paris, F. (2019). *Gestão escolar de bolso: a arte de falar, fazer e acontecer*. São Paulo: Editora do Brasil, 19.
- Paro, V. H. (2012). *Administração escolar: Introdução crítica*. São Paulo: Cortez.
- Pereira, L. C. (2014). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público*, 48(1), 5-25.
- Peres, M. R. (2022). Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de Pandemia. *Revista de Administração Educacional*, 11(1), 20-31.
- Perfeito, C. D. F. (2007). Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. *Educ. Bras.*, 29(58), 49-61.
- Raposo, G. (2005). A educação na Constituição Federal de 1988. *Jus Navigandi*, 10(641), 1-4.
- Reis, F. (2019). *Manual de Gestão das Organizações: teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo, 22.
- Ribeiro, P. (1993). *História da educação escolar no brasil: notas para uma reflexão*. São Paulo: Paidéia.
- Ribeiro, J. Q. (2002). *Fayolismo na Administração escolar das Escolas Públicas*. São Paulo: USP.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 23.
- Rodrigues, J. W. F., & Cruz, T. (2021). Implicações da pandemia na educação: o trabalho do gestor escolar na rede privada de ensino. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 7(8), 221-233.

- Rosário, M. J. A., & Melo, C. N. (2015). A educação jesuítica no Brasil colônia. *Revista HISTEDBR*, 15(61), 379-389.
- Sala, D. (2002). *Ensaio sobre arte colonial luso-brasileira*. São Paulo: Landy, 2002, 44.
- Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Silva, G., Silva, A., & Gomes, E. (2021). A gestão escolar em tempos de pandemia na capital alagoana. *Jornal de Políticas Educacionais*, 15(31), 1-17.
- Silva Ribeiro, D., & Machado, L. M. (2007). Teoria de administração escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: raízes e processos de constituição de modelos teóricos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 23(1), 13–28.
- Sousa, A. C. B. de., Pereira, A. S. M., & Fialho, L. M. F. (2021). A história da educação do Ceará em tempos de pandemia e o ensino remoto: memórias, conjuntura social e resignificação do trabalho docente (2020-2021). *Revista Liberato*, 22(37), 7–18.
- Souza, A. R. (2017). As teorias da gestão escolar e sua influência nas escolas públicas brasileiras. *Revista de Estudios Teóricos y Epistemológicos en Política Educativa*, 2, 1-19.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Tavares, A. M., Azevedo M. A., & Moraes, P. (2014). A administração burocrática e sua repercussão na gestão escolar. *HOLOS*, 2, 154–162.
- Taylor, F. W. (1995). *Princípios da Administração Científica*. (8a ed.). São Paulo: Atlas.

- Teixeira, A. (1961). Que é administração escolar? *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 36(84), 84-89.
- Teixeira, B. W., & Siqueira, S. (2017). Gestão escolar: motivação, atitudes e possibilidades para melhorar resultados. *Itinerarius Reflections*, 13(1), 3.
- Todos pela Educação. (2020). *Nota Técnica ensino a distância na educação básica frente à pandemia da covid-19*. Recuperado em 20 setembro, 2023, de https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/425.pdf.
- Tragtenberg, M. (2018). A escola como organização complexa. Centro de Estudos Educação e Sociedade – CEDES. *Educ. Soc.*, Campinas, 39(142), 183-202.
- Trigo, J., & Costa, A. (2008). Liderança nas Organizações Educativas: a Direção por Valores. *Ensaio Avaliação e Políticas Educativas*, 16 (61), 561-582.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zung, Z. A. (1984). A teoria da Administração Educacional: ciência e ideologia. *Caderno Pesquisa*. São Paulo, 48, 39-46.

APÊNDICE A - questionário destinado aos gestores

Seção 1 de 3

Questionário para a Gestão

Prezados(as) Gestores

Convido todos(as) a responderem o referido questionário, para a contribuição científica da vossa escola. A investigação pretende avaliar a eficácia das estratégias adotadas pela gestão escolar para contornar os impactos da Covid-19. E assim, para que possamos compreender a ampliação e o aprofundamento acerca dos desafios que o estudo de caso propõe. Por fim, compreende-se que este estudo poderá colaborar com ações futuras ocasionadas por momentos de crise no contexto da gestão escolar, como questões sanitárias e humanitárias.

Asseguro que todas as informações serão mantidas em sigilo, assim com a identidade de todos(as) de acordo com o que propõe a **Lei Geral de Proteção de Dados** (no.13.709/2018) que tem como principal objetivo proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Responsável pela pesquisa: Renata Faustino dos Santos Bezerra

Contato: (85) 9 99151039

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Você autoriza a utilização dos dados desse questionário para a investigação científica? *

Sim

Não

Qual o cargo que você ocupa de gestão? *

Diretor (a)

Coordenador (a) Pedagógico (a)

Outros...

Qual sua idade? *

Texto de resposta curta

Qual gênero você se identifica? *

Masculino

Feminino

Outros...

Quanto tempo você está na gestão da escola? *

Texto de resposta curta

Em qual ou quais dimensões? *

Administrativa

Pedagógica

Financeira

Qual é a sua formação? *

Texto de resposta curta

Como você desenvolve no seu cotidiano em nessas dimensões? *

Texto de resposta longa

Qual ou quais dimensões são avaliadas na gestão da escola? *

Administrativa

Pedagógica

Financeira

Outros...

Avaliação da Gestão Escolar após o Confinamento Provocado pela Pandemia de Covid-19: Estudo de Caso numa Escola de Educação Profissional em Tempo Integral, Ceará (Brasil)

Quais os aspectos positivos e os desafios para o desenvolvimento dessas dimensões no pós-pandemia da COVID-19? *

Texto de resposta longa

Qual a sua opinião acerca do instrumento de avaliação (Plano de Ação) utilizado pela escola por meio do Circuito de Gestão? *

Texto de resposta longa

O que o Plano de Ação desenvolvido pelo Circuito de Gestão colaborou para a avaliação da Gestão escolar pós COVID-19? *

Texto de resposta longa

O que o Plano de Ação desenvolvido pelo Circuito de Gestão colaborou para a avaliação da Gestão escolar pós COVID-19? *

Texto de resposta longa

Quais os principais desafios que o Plano de Ação, desenvolvido pelo Circuito de Gestão, apresentou na avaliação da Gestão Escolar pós COVID-19? *

Texto de resposta longa

Como foram desenvolvidas as etapas do circuito de gestão na escola após o confinamento provocado pela COVID-19? *

Planejamento:

Organização:

Direção:

Controle:

Fale sobre suas contribuições em cada uma das etapas (aspectos positivos e negativos) no pós COVID-19: *

Planejamento:

Organização:

Direção:

Controle:

Texto de resposta longa

A gestão escolar conseguiu atingir as metas propostas no Plano de Ação pós a COVID-19? Em caso afirmativo, quais ações realizadas? Em caso negativo, quais foram as maiores dificuldades? *

Texto de resposta longa

Como avalia as dimensões (Administrativa, Pedagógica, Financeira) da gestão da escola pós Pandemia da COVID-19? *

Texto de resposta longa

Como tem sido o desempenho da escola nas avaliações externas nos últimos anos e após a Pandemia da COVID-19? *

Texto de resposta longa

Em sua opinião, quais propostas podem otimizar a gestão da escola? *

Texto de resposta longa

Seção 3 de 3

Agradecimentos



Agradeço sua contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente.
Renata Bezerra