



UNIVERSIDADE DE LA INTEGRACIÓN DE LAS AMÉRICAS
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
GESTÃO ESCOLAR COMPARTILHADA VISANDO A MELHORIA DO
RENDIMENTO ACADÊMICO NO 9º DO ENSINO FUNDAMENTAL II NO
MUNICÍPIO DE MACAPÁ-AP

Wladimir Haroldo Souza da Cunha

wharoldo.cunha@hotmail.com

NÚCLEO DISCIPLINARIO /TEMA PROPUESTO: Gestão escolar

PALABRAS CLAVE: Gestão. Gestão Compartilhada. Rendimento Escolar, Gestão Participativa

INTRODUÇÃO

Compreendermos a escola como uma instituição educacional, assim como se tratando como uma organização administrativa, também conhecida como perspectiva técnico-racional, a organização e gestão da escola diz respeito, comumente, à estrutura de funcionamento, às formas de coordenação e gestão do trabalho, ao estabelecimento de normas administrativas, aos recursos materiais e financeiros, aos processos administrativos, etc., que formam o conjunto de condições e meios de garantir o funcionamento da escola como um todo por todos.

Abdalla (2006) afirma que a organização se fecha, os professores se distinguem, as interações se abrandam, regras são impostas, potencializa-se o campo do poder com vistas a controlar as estruturas administrativas e pedagógicas.

Durante longo período, a administração da educação, em nível da escola fundamental, consistiu numa tarefa bastante rudimentar. [...] As transformações que surgiram, tanto no interior do sistema de ensino, quanto no meio social, provocaram mudanças na concepção da educação, do papel da escola na sociedade e do papel do professor no processo de aprendizagem. (VALERIEN, 1993, p. 78)

Para Gomes e Lopes (2000) a escola é o local privilegiado da educação, embora ela se dê, também, em outras instituições sociais, como a família, igrejas, movimentos sociais, entre outras. A gestão, enquanto ação mediadora entre as diretrizes educativas e os sujeitos implicados no processo educacional, alunos, professores, diretores, técnicos, pais é, também, conteúdo dessa educação, pelas relações pedagógicas que se desencadeiam nessa mediação.

A educação, nessa perspectiva, extrapola os limites da sala de aula e se estende para a gestão dos sistemas educativos e para a comunidade. A escola não é detentora do saber, tal como corrobora Freire (1996); logo a gestão também passa a ser compartilhada, como afirma a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB em seu art. 14, inciso II, onde afirma que a "II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes." Faz com que se obtenha uma gestão compartilhada.

A gestão compartilhada advém da expressão "gestão participativa", onde passou a ganhar corpo no contexto educacional, na década de 90, com maior visibilidade neste cenário, principalmente na construção e promulgação da LDB de 1996. A construção deste termo ocorre principalmente em função das atribuições ao cargo de base organizacional dos processos educativos, buscando a melhoria da qualidade do ensino.

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho. (LÜCK, 2009, p. 15)

A escola que contem gestão compartilhada é uma escola composta por companheirismo, onde se deve priorizar o desejo da maioria, fruto de discussão com comunidade escolar. É necessário a participação de todos os segmentos de forma colegiada e organizada.

Tendo como principal propósito que é determinar o grau de influência da gestão compartilhada de Escolas Estaduais do ensino fundamental II com base no Município de Macapá - AP no rendimento acadêmico de alunos do 9º ano, assim como descrever o perfil acadêmico dos alunos inclusos no estudo; verificar as atividades que a escola realiza para melhorar o desempenho para maior aprendizagem dos alunos; conferir as áreas de intervenções compartilhadas pelas escolas na gestão escolar que favorece o rendimento dos alunos e constatar a participação dos diferentes atores da escola nesta gestão compartilhada.

1. OBJETIVOS

Geral:

- ✓ Determinar o grau de influência da gestão compartilhada de Escolas Estaduais do ensino fundamental II com base no Município de Macapá - AP no rendimento acadêmico de alunos do 9º ano.

Específicos:

- ✓ Descrever o perfil acadêmico dos alunos inclusos no estudo;
- ✓ Verificar as atividades que a escola realiza para melhorar o desempenho para maior aprendizagem dos alunos;
- ✓ Conferir as áreas de intervenções compartilhadas pelas escolas na gestão escolar que favorece o rendimento dos alunos.
- ✓ Constatar a participação dos diferentes atores da escola nesta gestão compartilhada.

2. METODOLOGIA

O presente capítulo visa traçar o caminho que a pesquisa percorreu, desde os momentos iniciais com as escolhas de literatura até as análises de dados, inicialmente esta pesquisa seria apenas uma continuação do que já tinha sido tratado a priori no projeto de pesquisa, entretanto de lá para cá muitas coisas aconteceram, tal como uma pandemia o que mudou os meios da pesquisa, visto que a obtenção de dados se daria de forma presencial. Lembrando que a pesquisa científica é a realização de um estudo previamente delineado, sendo o método de abordagem do problema o que caracteriza o aspecto científico da investigação. Sua finalidade é descobrir respostas para questões mediante aplicação do método científico.

A pesquisa sempre parte de um problema, de uma interrogação, uma situação para a qual o repertório de conhecimento disponível não gera resposta adequada. Para solucionar esse problema são levantadas hipóteses que podem ser confirmadas ou refutadas pela pesquisa. Portanto, toda pesquisa baseia-se em uma teoria que serve como ponto de partida para a investigação. No entanto, lembre-se de que esta é uma via de mão dupla: a pesquisa pode, algumas vezes, gerar insumos para o surgimento de novas teorias, que, para serem válidas, devem apoiar-se em fatos observados e provados. Além disso, até mesmo a investigação surgida da necessidade de resolver problemas.

Neste sentido, o problema desta pesquisa tinha como intuito investigar Qual o grau de influência da gestão compartilhada de Escolas Estaduais com base no Município de Macapá – AP no rendimento acadêmico de alunos do 9º ano do ensino fundamental II?. Para responder esta pergunta, inicialmente foi feito um estudo bibliográfico para que pudesse ter maior noção sobre o assunto a ser tratado posteriormente e maior conhecimento para futuras argumentações.

O modelo e tipo de pesquisa será bibliográfica para a revisão de literatura, onde foi feita através de livros, publicações em periódicos e artigos científicos. Verificando a importância e a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar. Inicialmente serão feitos fichas de leitura que facilitam a organização das informações obtidas, de forma simples com o nome do autor ou autora, citação e referencial conforme as normas da ABNT.

A pesquisa em questão baseou-se estudo tipo bibliográfico, descritivo, baseado em literaturas estruturadas, obtidas de livros e artigos científicos provenientes de bibliotecas convencionais e virtuais. Neste sentido, a pesquisa bibliográfica teve como finalidade analisar os teóricos estudados em uma determinada área do conhecimento.

Para Mazucato (2018) a pesquisa bibliográfica vincula-se à leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, manuscritos, relatórios, teses, monografias, etc. (ou seja, na maioria das vezes, dos produtos que condensam a confecção do trabalho científico). Não por acaso, esse tipo de pesquisa também exige planejamento e, após uma análise da literatura disponível sobre o tema estudado, o material angariado deve ser triado, estabelecendo-se assim, um plano de leitura do mesmo.

Nesse caso, foi feita uma leitura atenta e sistematizada acompanhada de resenhas, anotações e fichamentos que, por sua vez, servirão de subsídios e de fundamentação teórica para a feitura da pesquisa.

Juntamente com a pesquisa mencionada acima, **utilizou-se o estudo de caso**, que para Gil (2008) este tipo de pesquisa tem por objetivo descrever características de determinado fenômeno ou população ou estabelecer relações entre variáveis. Onde o pesquisador, Prodanavo e Freitas (2013) apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, assim como envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

O estudo de caso qual foi a modalidade escolhida para esta pesquisa, onde Yin (2010) assegura que este tipo de modalidade envolve três etapas de trabalho que possibilitam um validar mais autêntico dos estudos científicos: a validade do

construto onde fontes múltiplas são analisadas; a validade externa que possibilita a generalização do conhecimento adquirido, ampliando assim o olhar investigativo e a última etapa que é a confiabilidade pois a dedicação do autor em detalhar todos os pontos adquiridos enriquecem a análise e possibilitam a diminuição da margem de erros.

É um tipo de pesquisa que busca aprofundar uma unidade individual e pontual. Dessa forma, ele ajuda a estabelecer respostas para fenômenos mais localizados e específicos. É uma forma de pesquisa muito usada para compreender, por exemplo, as motivações que levaram a dada decisão ou acontecimento. Este tipo de investigação intenta, geralmente, à orientação de decisões a serem tomadas.

Contudo, optou-se pela utilização dos enfoques do **tipo qualitativo** para averiguar sobre o desempenho dos estudante sobre o viés da gestão compartilhada e do quantitativo para investigar por meio de médias o desempenho do estudantes por meio de dados obtidos pelos mesmos, os dois enfoques foram importantes e essenciais para o processo de construção da pesquisa.

Na abordagem qualitativa, mesmo não ocorrendo por meio de instrumentos próprios por conta do estado de pandemia em que estava a escola e todo o país, verificou-se por intermédio dos dados recebidos por questionários e o índice da escola.

Abordagem quantitativa se utilizou de dados que classificassem os alunos por eles próprios em relação a suas notas (desempenho em sala de aula) em relação a aprendizagem e sobre a sua participação nas tomadas de decisões da escola e em sugestões pedagógicas e administrativas para a escola.

A pesquisa ocorreu na cidade de Macapá no estado do Amapá no primeiro semestre de 2020 em uma escola com a gestão compartilhada priorizando a comunidade e os agentes construtores de melhorias no processo educacional. No lócus da pesquisa houve-se a aplicação de questionários, para o gestor, com os professores e alunos do 9º ano do ensino fundamental.

1. RESULTADOS

A seguinte etapa consiste na divulgação e análise dos dados que forma coletados por meio de questionário online via a plataforma google, os questionários online foram necessários devido a coleta de dados presencial não poder acontecer por conta da pandemia que afligiu o mundo todo no ano de 2020.

Onde o ensino remoto tomou conta de todo processo de ensino no mundo, no Brasil e especialmente no Amapá em que toda a rede estadual e municipal continuou sua atividade por meio de WhatsApp e apostilados, nestes pontos, a gestão se reestruturou e reorganizou formas de acompanhar o andamento do funcionamento escolar.

A gestão, professores e alunos foram fundamentais não somente para a produção de dados, mas para o bom andamento da pesquisa, mesmo com todos os percalços que forma acontecendo no meio do caminho.

Percebe-se que a partir da resposta da gestão é possível entender que a educação não acontece somente na escola, mas em diversos pontos e participantes, diversos atores deste grande espetáculo. Pois, por meio da gestão compartilhada a família e a escola são partes de um todo, não somente pesando no produto final,

O conhecimento sobre realidade da comunidade é muito importante, principalmente porque muitos funcionários da escola moram em outras comunidades e muitas vezes a realidade é totalmente diferente. No entanto, a partir do momento em que a escola tem o interesse de conhecer melhor o local em que atua certamente terá melhores condições de atender a sua comunidade.

Quando questionado sobre a participação da comunidade a resposta foi:

Por meio de eventos que englobam toda a comunidade escolar e as famílias dos alunos, como por exemplo plantões pedagógicos, comemorações de datas festivas e feiras pra apresentação de trabalhos acadêmicos. (GESTOR)

A participação de todos é essencial para o processo democrático acontecer na escola, visto que segundo Dourado (2012) o processo democrático vive da ação coletiva, e como tal, implica participação da comunidade escolar no processo de discussão e definição de suas políticas e projetos educacionais.

A construção de uma cultura democrática só é possível a partir de práticas democráticas. Os princípios e regras que norteiam essa prática, embora ligados à natureza universal dos valores democráticos, têm uma especificidade intrínseca à natureza e ao projeto social de cada escola ou sistema escolar. A escola não é democrática só por sua prática administrativa. Torna-se democrática por suas ações pedagógicas e essencialmente educativas.(FONSECA,1997,p. 49).

Entre a escola e a comunidade é necessário que haja uma “ponte” ligando o que é necessário para o que precisa ser feito, diante de todo o cenário contextual que a escola está inserida. Na fala do gestor podemos observar que fica claro que os pontos positivos que acontecem na escola são frutos desta parceria, caso houvesse negativos haveria culpa dupla, visto que os dois praticam a comunicação.

Para Freire (1993) é preciso e até urgente que a escola vá se tornando um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como de ouvir os

outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento as decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo, o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

A gestão escolar, na perspectiva da gestão compartilhada, oportuniza a atuação efetiva da comunidade nas discussões e deliberações sobre as questões administrativas, financeiras, físicas e pedagógicas. Com base nessa afirmação, como a equipe gestora atua? foi a indagação feita para o gestor onde a resposta obtida foi que:

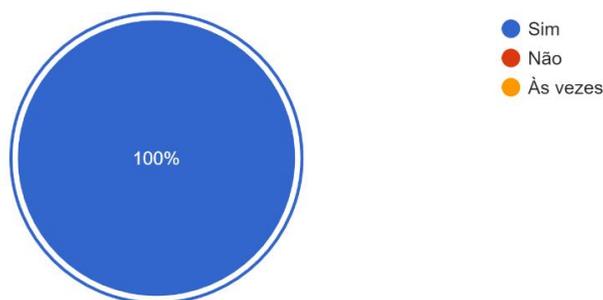
Atua igual ao sistema de República de um país. As pessoas elegem um gestor por um tempo limitado, as ideias e decisões passam por vários setores e o veredito final é dado pelo gestor. (GESTOR)

Logo, quando perguntado sobre se escola apresenta índice de qualidade (satisfatórios ou insatisfatórios) no rendimento dos alunos após a gestão compartilhada, a exemplificação obtida foi,

Satisfatório, porque vivemos em um país democrático, com liberdade de expressão e com o ímpeto dos direitos humanos. Isso implica dizer que uma gestão que atenda essa ideologia, no caso a gestão compartilhada, tem o que a sociedade contemporânea aplica pra se manter em constante evolução. (GESTOR)

Segundo o gestor o índice de qualidade estar satisfatório está estritamente ligado ao respeitar as pluralidades de ideias, para Demo (1994) a qualidade centra-se no desafio de manejar os instrumentos adequados para fazer a história humana. A qualidade formal está relacionada com a qualidade política e está depende da competência dos meios. A escola de qualidade tem obrigação de evitar de todas as maneiras possíveis a repetência e a evasão. Tem que garantir a meta qualitativa do desempenho satisfatório de todos. Qualidade para todos, portanto, vai além da meta quantitativa de acesso global, no sentido de que as crianças, e idade escolar, entrem na escola. É preciso garantir a permanência dos que nela ingressarem. Em síntese, qualidade implica consciência crítica e capacidade de ação, saber e mudar. Qualidade educacional é garantida constitucionalmente, porém não deve ficar apenas no papel, mas ser realizada.

Como parte da obtenção dos dados, foi aplicado questionário aberto e fechado para os professores das escolas atuantes com Gestão Compartilhada. Onde a primeira questão foi perguntado sobre a autonomia do professor nas tomadas de decisões sobre questões escolares, onde foram unânimes em responder que sim, há a participação dos professores nas tomadas de decisões da escola.

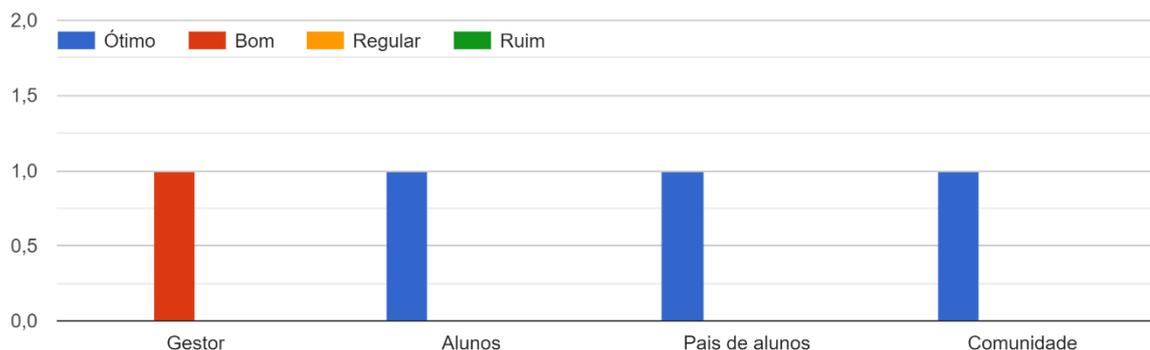


À gestão escolar cabe muito mais do que uma técnica, cabe incentivar a troca de ideias, a discussão, a observação, as comparações, os ensaios e os erros, é liderar com profissionalismo pedagógico. Cada escola tem sua própria personalidade, suas características, seus membros, seu clima, sua rede de relações. (TEZANI, 2004). Entretanto, apesar de alguns gestores considerarem pouco importante a participação dos professores, acredita-se que a participação deles na gestão da escola é tão importante quanto à participação dos demais interessados, visto que o professor está a todo o momento com os alunos e conhece suas dificuldades e necessidades, algo que pode efetivamente auxiliar o gestor. Neste sentido, quando questionados sobre o respaldo da direção nas resoluções de problemas de cunho administrativo e pedagógico junto com os alunos e comunidades, temos o seguinte dado, onde 100% respondeu que sim.

Para Cardoso (1995) a participação constitui-se como elemento básico de integração social democrática. Participação e democracia têm, assim, uma significação ligada. Nesse contexto, é que se deve considerar a proposta da prática compartilhada de administração como uma forma qualitativa de vida escolar, baseada na conjunção de liberdade e corresponsabilidade nas decisões sobre a concepção do projeto pedagógico. Logo, a gestão compartilhada pode constituir-se numa possibilidade de prática pedagógica aos envolvidos no processo, permitindo, talvez, concluir que essa prática administrativa contribua para a recuperação da função social da escola.

Sobre o questionamento de como considera a sua relação com os participantes no processo democrático de gestão compartilhada, visto que, com as crescentes transformações na educação decorrentes das transformações ocorridas no âmbito da produção do conhecimento impulsionadas pelo contínuo processo de globalização, se fez necessário um repensar no seio das escolas sobre suas práticas e condução do processo educacional.

Diante do exposto, é importante ressaltar que a gestão compartilhada aparece como forma abrangente e linear na condução do processo de gestão escolar, possibilitando assim, um trabalho alicerçado pelo direcionamento contextualizado e interativo conduzido de forma transdisciplinar. Em face desta discussão, foi questionado em sobre a relação com o gestor, alunos, pais de alunos e comunidade.



2. CONCLUSÃO

Levando em consideração que pensar e buscar a autonomia da escola pública por meio da gestão compartilhada é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois, é complicado alcançar a liberdade total ou independência, principalmente, quando se tem que considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte da organização educacional. Por isso, a busca pela participação deve ser muito bem organizada, haja vista que só ela é capaz de equacionar a problemas e questões que envolvem a escola.

Sabe-se que a descentralização do sistema educacional brasileiro e a autonomia da escola pública são processos complementares e interdependentes. Assim, tanto o compartilhamento, partilha como a participação são limitadas por essas relações na gestão com pode ser observado na pesquisa, visto que a escola é parte de um sistema e com ele se relaciona institucionalmente, observando e participando das definições macropolíticas, prestando conta das atividades e resultados e cumprindo as normas gerais do sistema educacional e que garantem sua unidade.

É notório admitir que para mudar a educação tem-se que mudar a escola, principalmente em sua gestão escolar, descentralizando suas atividades administrativas e pedagógicas e compartilhando com todos. Para isto, ela tem que estar mais perto de seus participantes. Não há dúvida que a escola tem sido uma das instituições mais sacrificada da nossa sociedade nos últimos anos, pois, em geral, as decisões mais importantes para seu funcionamento são decididas fora dela, sem a participação direta dos seus atores, tal como a nomeação de seus professores e diretores, o currículo, as avaliações, o destino de seus recursos, entre outros.

A própria formação e capacitação de seus docentes tem respondido mais a planejamentos feitos de forma centralizada sem muita consideração às suas necessidades. Além de tudo isso, não recebem recursos para realizar o que

estimam necessário. Igualmente, é válido enfatizar que para ser eficaz, uma escola tem que possuir autonomia para decidir sobre temas importantes, tais como a aplicação dos seus recursos, seu currículo e seu calendário escolar, o processo de formação continuada dos seus profissionais, além de suas estratégias para avaliar a aprendizagem dos alunos. Desse modo, além dos temas de interesse comum a todos os alunos, pais, comunidade, professores, a escola deve ter competência para incluir em suas pautas temas de interesse da comunidade na qual está inserida. Entende-se, dessa forma, que as escolas devem ser pensadas como um espaço de gestão compartilhada entre docentes, pais e autoridades locais, numa administração colegiada com total caráter de descentralização.

3. BIBLIOGRAFÍA

CREPALDI, M. A., ANDREANI, G., HAMMES, P. S., RISTOF, C. D., & ABREU, S. R.. **A participação do pai nos cuidados da criança, segundo a concepção de mães.** Psicologia em Estudo, 11(3), 579-587, 2006.

DOURADO, L. F. **Gestão escolar democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de Goiânia.** Goiânia: Alternativa, 2003.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 30ªed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

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

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4)

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.