

## ESTUDO DE CASO: OS DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO ESCOLAR DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL PROFESSORA MARIA MARGARIDA DE CASTRO ALMEIDA, FORTALEZA, CEARÁ, BRASIL

Amsterdan Ferreira Rebouças<sup>1</sup>  
Glacimeyre Lima Rebouças<sup>2</sup>

**RESUMO:** A presente pesquisa consiste em um Estudo de Caso sobre os desafios enfrentados na gestão escolar do Ensino Médio de tempo integral da escola Professora Maria Margarida de Castro Almeida, localizada na cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil. Para isso foi tecida uma robusta discussão sobre o contexto da gestão democrática no ensino público, com suas concepções e processos de transformação, organizando-se para dar resposta eficaz e rápida aos desafios que enfrenta, principalmente àqueles que refletem competências do gestor diante uma escola democrática e articulada através de políticas públicas. Nesse sentido, entende-se que a gestão democrática com a participação de todos pela construção coletiva é a ideal. Durante o desenvolvimento do presente trabalho foram feitas análises exploratórias por meio de artigos, livros, documentos e entrevista semiestruturada aplicada a uma amostra da comunidade educadora da referida escola. Demo (2013); Dourado (2012); Freire (2015); Libâneo, (2017); Lück (2015); Lakatos e Marconi (2017); Minayo (2017); Oliveira (2018); Paro (2016); outros, foram base teórica, juntamente com as fontes documentais que incluem observações, dados, programas, relatórios, regimentos, leis do ensino, orientações e Projeto Político Pedagógico da escola objeto de estudo. A abordagem da presente pesquisa foi de natureza qualitativa. Como trabalho metodológico foi realizada uma entrevista por meio da ferramenta questionário, com o intuito de melhor caracterizar as práticas de gerenciamento e as competências trabalhadas pela gestão escolar da referida escola à luz de uma gestão idealmente democrática. Os resultados das análises apontaram para a necessidade de uma reflexão coletiva sobre os desafios da gestão nessa escola de tempo integral de ensino médio sob os vieses das ações democráticas pautadas em seu projeto político-pedagógico. Constatou-se também, que, na gestão escolar da referida escola há o uso de um modelo padrão de gestão, baseado no compromisso com a integralidade da ação educativa e que está passando por processos de mudança e desafios das concepções e procedimentos de uma gestão democrática participativa. Os resultados da entrevista relevaram a necessidade de serem estabelecidos intensos debates nos espaços escolares sobre a educação integral e as práticas de uma gestão democrática, visando o engajamento por parte de todos nesse processo educativo.

1270

**Palavras-chave:** Educação. Ensino Médio. Tempo integral. Gestão democrática.

<sup>1</sup> Professor da rede de ensino Pública do Estado do Ceará e da rede de ensino Pública da Cidade de Fortaleza. Licenciado em Ciências Biológicas, Universidade Estadual do Ceará, Brasil. Graduado em Mestre em Ciências da Educação, Universidade Del Sol, UNADES.

<sup>2</sup> Professora da rede de ensino Pública da Cidade de Fortaleza. Licenciada em Pedagogia, Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Brasil. Graduado em Mestre em Ciências da Educação, Universidade Del Sol, UNADES.

## I INTRODUÇÃO

A presente pesquisa consistiu em um Estudo de Caso sobre os desafios enfrentados na gestão escolar do Ensino Médio de tempo integral da escola Professora Maria Margarida de Castro Almeida, localizada na cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil. Para isso foi tecida uma robusta discussão sobre o contexto da gestão democrática no ensino público, com suas concepções e processos de transformação, organizando-se para dar resposta eficaz e rápida aos desafios que enfrenta, principalmente àqueles que refletem competências do gestor diante uma escola democrática e articulada através de políticas públicas. Nesse sentido, entende-se que a gestão democrática com a participação de todos pela construção coletiva é a ideal.

O interesse pela temática surgiu desde que o autor/pesquisador do presente trabalho entrou em contato com a realidade desafiadora apresentada através do exercício profissional na rede pública municipal de Fortaleza, no desempenho da ação docente e da prática da gestão escolar. Dessa forma, por meio dessa temática, saber, saber e discutir os desafios enfrentados na gestão escolar de ensino médio tempo integral na referida escola, objeto dessa pesquisa. A nova maneira de pensar a gestão democrática é sob o viés da participação de todos no trabalho gestor. Por esta razão, trata-se da prática do discurso da participação pela construção coletiva da gestão democrática da escola pública de tempo integral de Fortaleza. Afirma-se, então, que a gestão democrática do ensino público, as concepções e o processo de transformação, organizando-se para dar resposta eficaz e rápida aos desafios que enfrenta principalmente aqueles que refletem a competência do gestor diante uma escola democrática articulada com as políticas públicas para a educação nacional e local.

1271

O núcleo gestor influencia na execução da gestão escolar democrática mediante a qualidade do ensino? Quais são os desafios enfrentados na escola de tempo integral?

Em convivência coletiva torna-se perceptível que as tomadas de decisões são processos que exigem e resultam em uma grande interação entre os que fazem parte da escola e toda comunidade escolar. Busca compreender suas lógicas na aprendizagem, como ocorre seu relacionam com os saberes e valores constituídos e conquistados pela Escola por todos, com qualidade no ensino aprendizagem. Uma gestão voltada para prática hoje bem comum nas escolas públicas e de como elas são vivenciadas assimiladas pela escola, que é promotora do conhecimento e apropriação cultural em suas variadas maneiras. Buscou entender o os desafios

enfrentados, pela gestão da escola e os reflexos proporcionados por uma gestão democrática respaldada nos princípios de igualdade, liberdade e ética. A construção de uma escola fundada no reconhecimento do outro e nas suas diferenças é uma discussão que se impõe na escola. Nesta perspectiva, a concretização de uma educação para todos.

A sociedade, ainda que participe de eventos importantes como as eleições dos Conselhos Escolares, ainda permanece excluída dos processos decisórios, tomando aqui como exemplo as Unidades Escolares de Ensino Básico de Fortaleza, capital do Estado do Ceará. Permitir que a sociedade se apoderasse da informação e a participação deve fazer dos objetivos de um governo que se comprometa com a consolidação da gestão escolar em todo o seu teor de qualidade. Mas é neste ponto que se encontra um dos mais fortes paradoxos quanto ao discurso sobre a educação pública e a sua prática, considerando, antes de mais nada, aspectos que dizem respeito até mesmo às condições elementares de acesso e permanência em sala de aula. Discutir o papel da gestão através de uma nova realidade que se mostra seu desafios em discutir as questões da gestão participativa na educação, como centro a problemática do contexto da escola de tempo integral, apontando como eixo central na discussão a escola, o local onde se dá a apropriação de serviços educacionais coletivos. Por isso, o estudo em torno do papel do gestor democrático e seus desafios na gestão participativa que não pode estar descolado da função social da Escola a que busca atender seus educandos.

1272

A partir dessa premissa, a seguinte hipótese foi delineada: se a escola de ensino médio de tempo integral, Professora Maria Margarida de Castro Almeida, está proporcionando uma gestão democrática com a participação da comunidade escolar em busca de resultados com qualidade no ensino e na aprendizagem e com a participação de todos, então, a gestão democrática está acontecendo de fato, com as vivências e o acompanhamento coletivo de modo participativo, com a mobilização de todos segmentos, motivados e envolvidos para uma efetiva participação e a melhoria e qualidade na aprendizagem.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Verificar se está sendo feita uma gestão escolar democrática e participativa, contextualizando os desafios do modelo de gestão democrática, na Escola Professora Maria Margarida de Castro Almeida, localizada na cidade de Fortaleza, Ceará.

## 2.2 Objetivos específicos

Conhecer e identificar como a gestão tem mantido a boa participação da comunidade escolar em seus desafios, transformando a gestão e obtendo junto à comunidade melhores resultados.

- Analisar e discutir sobre a importância da gestão democrática e seus desafios no poder de transformação da participação da comunidade escolar na busca de qualidade e bons resultados, verificar o processo de aplicação, vivência e acompanhamento na escola pesquisada;
- Compreender a escola objeto de pesquisa em seus desafios cotidianos para poder apontar alternativas de soluções de dificuldades enfrentadas pela gestão democrática diante dos problemas inerentes à escola de tempo integral em Fortaleza.

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Dourado (2012), a gestão democrática é considerada como um processo político que através das pessoas, permitem na escola as discussões, as tomadas de decisões e que através desse envolvimento se planeje para cada vez mais melhorar e atender os desafios que a escola tem com a aprendizagem dos alunos com seu acompanhamento e a avaliação sistemática, como processo que se edifica através do diálogo, da participação efetiva, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar.

De acordo com Libano (2017), a escola promove o seu objetivo básico, possibilitando o acesso dos bens culturais com o seu desenvolvimento de capacidade cognitiva do aluno, visando a participação, sua conscientização, para que se possa inserir-se na sociedade criticamente e em seu contexto social local. Desse modo, a escola não é considerada um espaço neutro, mas uma instituição constituída pela sociedade educativa participativa, democrática, que tem suas tomadas de decisões envolvendo todos nas discussões na escola.

Para Libâneo (2012) as escolas são ambientes formativos, as ações organizacionais e de gestão educam, modificando as ações e o pensamento das pessoas. As práticas gestoras podem ser construídas também pelos próprios membros que as compõem. Os professores precisam conhecer bem a estrutura do ensino, as políticas educacionais, as normas legais, os mecanismos de elaboração e divulgação para que os mesmos não sejam orientados por decisões somente externas.

O Projeto Político Pedagógico de uma escola trata do modelo pedagógico e da metodologia para que a instauração da justiça social e das necessidades dos estudantes em seu entorno sociocultural. O processo técnico se abre nos espaços para a discussão da questão política e o papel social da instituição escolar. Para Veiga (1997) O projeto político pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico escolar.

De acordo com Veiga (2013),o Projeto Político Pedagógico “proporciona a vivência democrática necessária para a participação de todos os membros da comunidade escolar e o exercício da cidadania, [...] uma relação recíproca entre a dimensão política e a dimensão pedagógica da escola”.

A gestão escolar democrática é essencial para a transformação do ensino tradicionalmente desenvolvido, sendo possível notar significativas transformações nas escolas que tem avançando nos aspectos do referido modelo (PARO, 2012). Contudo, é interessante destacar que as transformações visíveis decorrentes do processo de gestões democráticas são bastante lentas, um reflexo natural do que ocorre na sociedade, que ainda não entendeu claramente os princípios da convivência democrática.

Segundo Bordenave (2013), o movimento pela participação vem acompanhando as transformações históricas da sociedade e se intensifica devido ao descontentamento pela ausência da população nas decisões. Para o autor, o segredo da participação está em como se toma parte. “A democracia participativa seria então aquela em que os cidadãos sentem que, por fazerem parte da nação, têm parte real na sua condução e por isso, tomam parte,cada qual em seu ambiente – na construção de uma sociedade da qual se sentem parte” (BORDENAVE, 2013, p. 23).

Segundo Libâneo (2012), na concepção democrático-participativa, a organização escolar é uma construção social, concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando as relações e interações pessoais com o contexto sociopolítico, democratizante de saberes coletivos entre professores, alunos e comunidade local.

Nesse sentido, o planejamento é o instrumento seguro que direciona a escola para um objetivo, evitando a realização de atividades a esmo, sem nenhuma direção definida. Libâneo, (2012) reforça este pensamento quando afirma:

O que se planeja na escola são as atividades de ensino e aprendizagem, fortemente determinadas por uma atividade por uma intencionalidade educativa envolvendo

objetivos, valores, atitudes, conteúdos, modos de agir dos educadores que atuam na escola. Para ele, o planejamento nunca é apenas individual, é uma prática de elaboração conjunta dos planos e sua discussão pública” (LIBÂNEO, 2012, p. 149).

De acordo com Paro (2012, p.16), a democracia precisa ser entendida para além de seu sentido etimológico de governo do povo ou governo da maioria, para incluir todos os mecanismos, procedimentos, esforços e recursos que se utilizam, em termos individuais e coletivos, para promover o entendimento e a convivência social pacífica e cooperativa entre sujeitos históricos. O gestor deve influenciar diretamente para o estímulo da democracia a partir da valorização do trabalho em equipe que faz com que todos os setores sejam reconhecidos na sua contribuição.

Portanto, a gestão escolar tem como objetivo evidenciar o valor da formação permanente do gestor escolar democrático no processo educacional. É fundamental para a gestão da escola pública, assumir uma postura de liderança e não de isolamento provocado pelo autoritarismo do passado.

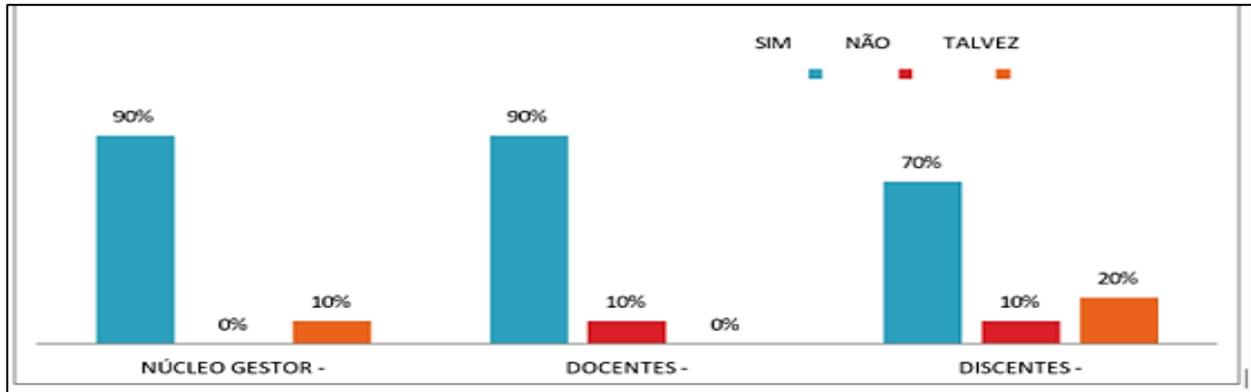
### 3 METODOLOGIA

A pesquisa de campo foi realizada na escola pública estadual de tempo integral, Professora Maria Margarida de Castro Almeida, localizada na cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil. Uma amostra de 05 gestores, 10 professores e 10 alunos participaram da pesquisa no formato de entrevista. A entrevista foi realizada usando um questionário no modelo semiestruturado, sendo o discurso livre e orientado em perguntas subjetivas-chaves. O cerne da entrevista foi conhecer a forma de vivência e trabalho da escola frente aos desafios enfrentados pela gestão nos vieses da participação democrática e a busca da melhor qualidade de ensino e aprendizagem. A abordagem da pesquisa foi de natureza quanti-qualitativa.

### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Você sabe algo ou conhece prática de gestão democrática em coletividade na escola de tempo integral professora Maria Margarida de Castro Almeida em Fortaleza – Ceará, Brasil?

Gráfico 01. Sobre a prática de gestão democrática em coletividade na escola de tempo integral professora Maria Margarida de Castro Almeida.



Fonte: o autor

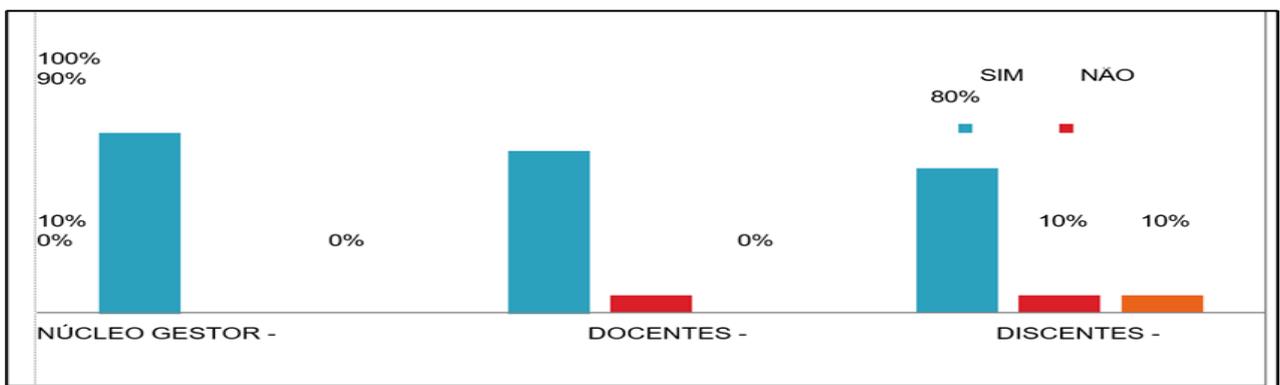
De acordo com os dados, 90% da amostra de gestores respondeu sim e 10% talvez. Do segmento docente, 90% disse sim e 10% disse não. Já 70% da amostra dos discentes respondeu sim; 10% não e 20% talvez. Diante das respostas, percebe-se que todos possuem um conhecimento de sobre as prática de gestão democrática situações na escola, na qual a rotina causa grande desgaste nos profissionais.

1276

Você acha que o núcleo gestor influencia na execução da gestão escolar democrática com desafios mediante a qualidade do ensino na sua escola?

Os gestores foram unânimes em afirmar que sim, ou seja, 100% disse sim. Já da amostra de professores, 80% disse sim e 10% disse não. Os alunos, 80% da amostr entrevistada respondeu sim, ;10% não e 10% talvez.

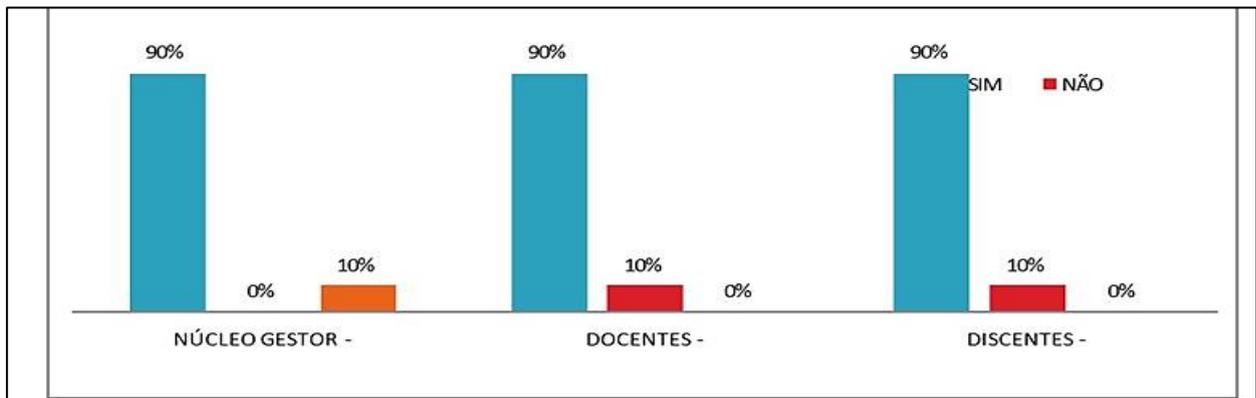
Gráfico 02. Você acha que o núcleo gestor influencia na execução da gestão escolar democrática com desafios mediante a qualidade do ensino na sua escola?



Fonte: o autor

A escola tem se empenhado para motivar os segmentos para um trabalho transformador coletivo democrático resolvendo as principais causas que tem afligido a escola no sistema democrático?

Gráfico 03. A escola tem se empenhado para motivar os segmentos para um trabalho transformador coletivo democrático resolvendo as principais causas que tem afligido a escola no sistema democrático?



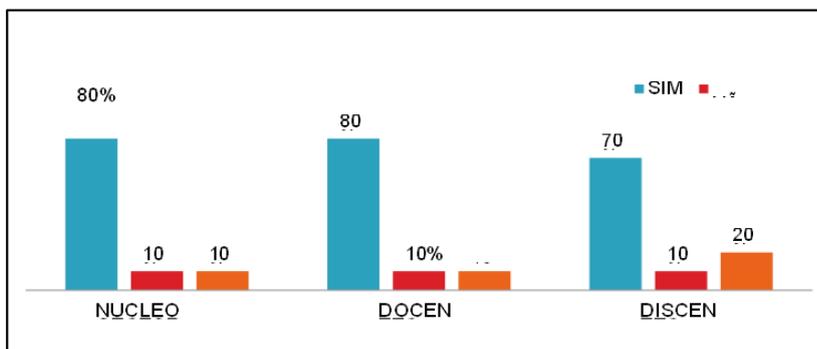
Fonte: o autor

Percebe-se, através da leitura do gráfico, que a maioria dos entrevistados disse sim. Dos gestores, 90% da amostra disse sim e 10% talvez. Da amostra de professores, 90% disse sim e 10% não. Dos alunos 90% sim e 10% não. Pode-se verificar que existe uma tendência de todos os entrevistados em concordar que a escola em se empenhado em fazer um trabalho democrático com a participação de todos os segmentos.

1277

A Gestão mantém uma boa relação entre a escola e comunidade com grandes resultados no ensino e na aprendizagem?

Gráfico 04. A Gestão mantém uma boa relação com a escola e comunidade, com bons resultados no ensino.



Fonte: o autor

Da amostra da gestão, 80% disse sim e 10% disse não; 10% disse talvez. Da amostra dos docentes, 80% disse sim; 10% não e 10% talvez. Da amostra dos discentes entrevistados, 70% sim; 10% não e 20% talvez. Sobre a participação ainda é possível promovê-la na escola, um ambiente democrático e, por isso é considerada como um elemento fundamental da democracia, pois, sem ela não se tem condição de apontar um legítimo processo democrático.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa possibilitam uma reflexão da política educacional sobre os seus desafios para ser enfrentado na gestão escolar de ensino médio Tempo Integral professora Maria Margarida de Castro Almeida, Fortaleza, Ceará, Brasil. Esses resultados podem fomentar uma robusta discussão reflexiva sobre as diretrizes formuladas pelo poder municipal de Fortaleza em relação ao projeto político-pedagógico apontando para a melhoria da qualidade do ensino público.

Constatou-se na entrevista que a escola faz uso de um modelo padrão de gestão baseado no compromisso com a integralidade da ação educativa e que passa por processos de mudança no paradigma das concepções e dos procedimentos de gestão comprometida. Mas, considera-se que ocorreram transformações na gestão da referida escola, sendo possível constatar que a concepção técnico-científica de administração escolar cedeu espaço para a gestão democrática com participação.

A discussão sobre a democracia e gestão democrática precisa perpassar a formação discente e docente. Ao investigar sobre os processos de participação e autonomia, percebeu que não havia como discutir a gestão democrática da escola pública sem considerar os aspectos da formação e dos processos pedagógicos, pois é justamente por meio deles que se concretiza a democratização através da participação.

O currículo desenvolvido na escola precisa ser o testemunho do projeto político pedagógico, pois de nada adianta os valores e os princípios da democracia estarem referendados nos documentos legais e institucionais se não forem vivenciados no cotidiano da escola.

A pesquisa também revelou a necessidade de se estabelecer o debate nos espaços escolares sobre a educação integral e as práticas de gestão democráticas e a necessidade de engajamento por parte de todos. A vivência da gestão democrática, que pressupõe a participação, é uma prática formativa que ao mesmo tempo em que prepara para a cidadania é

o próprio exercício da cidadania.

Observou-se que, apesar do discurso da gestão democrática no sistema educacional e assegurado pela legislação brasileira, um processo de iniciação de desenvolvimento desse tipo de gestão esta em andamento, sendo entendida como pressuposto da participação coletiva da comunidade escolar como um grande desafio a ser enfrentado.

A análise também demonstrou que, os segmentos escolares em sua maioria, reconhecem a importância do trabalho da gestão como democrática dentro da escola de tempo integral do ensino médio, embora precise reformular suas ações de participação nas tomadas de decisões para melhorar ainda mais o processo coletivo de ações da escola. Além da necessidade de sua constante reformulação, todavia para trazer uma concepção de escola democrática.

A maioria dos segmentos da comunidade escolar, principalmente o corpo docente revelou que há participação em relação boa com os pais e/ou responsáveis, embora seja preciso melhorar, devido o trabalho confrontar com os horários das reuniões da escola. Assim, garantindo a participação da comunidade escolar representa um dos meios de garantir a gestão democrática no interior das escolas para enfrentamento de seus desafios e superações, justamente por ser um espaço de discussão, definição dos objetivos e tomada decisão dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola na busca de bons resultados no ensino aprendizagem com qualidade.

1279

A participação da comunidade escolar representa um dos meios de garantir a gestão democrática no interior das escolas. Justamente por ser um espaço de discussão, definição dos objetivos e tomada decisão dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da escola.

A pesquisa incitou muitas discussões dentro da escola de tempo integral e a necessidade de um corpo de reuniões para que as devidas transformações de que a escola precisa, dentro de uma gestão escolar para melhor a qualidade do ensino e da aprendizagem no seio do poder público educacional.

Considera-se que os principais desafios da gestão escolar são: Evasão escolar; Inovações tecnológicas; Comunicação; Otimizar as atividades internas e expandir a produtividade da equipe. Diante destes desafios na gestão escolar, os sistemas educacionais são ferramentas fundamentais para o engajamento dos processos da escola. Neste sentido, deve-se elencar alguns desafios para enfrentamento da escola de tempo integral em seus espaços de participação com a gestão democrática em suas ações administrativa, financeira e pedagógica

da escola: atuação das coordenações (administrativa, pedagógica, de cursos), que seja delegada poderes de autonomia na escola com descentralização das ações e tomadas de decisões com a comunidade escolas sem muita interferencia da SEDUC, ou seja, tomadas de decisões pela comunidade escolar; Orçamento escolar participativo com envolvimento de todos que fazem a escola.

Finalmente, que exista um conselho de classe participativo e atuante; organização de Planejamentos participativos com toda comunidade escolar; trabalho de oficina com as famílias sobre sua participação nas ações da escola; execusão dos Projetos político-pedagógicos e regimentos escolares construídos, vivenciados e avaliados participativamente com todos da escola; constiutir as assembleias escolares consultivas e deliberativas com a comunidde escolar; manter uma avaliação institucional participativa de aprndzagens.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição de República Federativa de Brasil**. 48. edição. Brasília: Câmara dos Deputados, Ed. Câmara, 2015.

BRASIL. Projeto Lei 1.603/96. **Dispõe sobre a Educação do Profissional e organização de Rede Federal da Educação Profissional**. 1280

BRASIL/CNE/CEB. Resolução da CNE/CEB nº 04/99, que **Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação do Profissional do Nível Técnico**. [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE\\_CEB04\\_99.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/RCNE_CEB04_99.pdf) Acessado em 20 de dezembro de 2021

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília – DF, Senado Federal, 1988. **Conferência Nacional da Educação – CONAE**, em 2010. (CONAE, DOCUMENTO FINAL, 2017).

DEMO, P. **Introdução da metodologia de ciência**. 2. editora. São Paulo: Atlas, 118 p, 2013.

DOURADO, L. F. **A Gestão da educação escolar**. 4 ed. Cuiabá: UFMT/ Rede e Tec Brasil, 2012.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia - Saberes Necessários da Prática Educativa**. 50º ed. R. J: Paz e Terra, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa científica**. 6. editora. São Paulo. Atlas. 2019

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. Cortez, 2017.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola- teoria e prática**. São Paulo: Heccus, 2013.

- LÜCK, H. **Gestão Educacional - uma questão paradigmática**. 12 editora. Petrópolis: Vozes, 2015.
- LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica**, 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método**. 23<sup>a</sup>ed. Petrópolis: Vozes, 2012. Minayo, (2015).
- MINAYO, M. C. S. **Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias**. Revista Pesquisa Qualitativa, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-12, abr. 2017a
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer a Pesquisa Qualitativa**. ED 7 Petrópolis, RJ. Vozes 2018.
- OLIVEIRA-MENEGOTTO, L. M.; MACHADO, I. **Bullying escolar na perspectiva dos professores**. Estud. Pesqui. Psicol., Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 321-340, 2018.
- PARO, V. H. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. Editora. S. P.: Cortez, 2016.
- Yin, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5 edição. Porto Alegre (RS): Bookman. 290 p.2015.