

CAPÍTULO 11

POLÍTICAS DE GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE SOBRAL

Maria da Penha Cardoso

Doutora em Ciências da Educação – Universidad San Lorenzo – PY; Mestra em Ciências da Educação – Universidad San Lorenzo – PY; Especialista em Gestão Escolar – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UEVA; Especialista em Metodologia do Ensino Fundamental e Médio – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UEVA; Licenciada em História – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UEVA; Licenciada em Pedagogia – Escola Superior de Curitiba – UNINTER. Centro Universitário INTA – UNINTA, Sobral – CE, Brasil
<https://orcid.org/0000-00018417-31-41>

Ana Claudia Sá Moraes

Doutora em Ciências da Educação – Universidade Federal do Ceará – UFC; Mestra em Ciências da Educação – Universidad San Lorenzo – PY; Especialista em LIBRAS – Faculdade Latino Americana de Educação – FLATED; Especialista Metodologia do Ensino Fundamental e Médio – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UEVA; Licenciada em Pedagogia – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UEVA; Licenciada em Letras – Universidade Estadual Vale do Acaraú- UEVA. Centro Universitário INTA – UNINTA, Sobral – CE, Brasil
<https://orcid.org/0000.0001-1951-0900>

Francisca Leiliene Sousa Siqueira

Especialista em Gestão Educacional pelo UNINTA. Graduação em Administração pelo UNINTA, Graduação em Gestão de Recursos Humanos pela UVA, MBA em Secretariado Executivo pelo UNINTA. Centro Universitário INTA – UNINTA, Sobral – CE, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7998642613808731>

Iza Mara Souza Lopes

Especialista em Psicopedagogia institucional e clínica – UNINTA – Especialista em Pedagogia e Educação Corporativa Empresarial – UNINTA – Especialista em Didática do Ensino Superior – UNINTA – Licenciada em Pedagogia – Universidade Estadual Vale do Acaraú – UVA. Centro Universitário INTA – UNINTA, Sobral – CE, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-8297-1051>

Ricelia de Moraes Lima

Especialista em Tutoria em Educação à Distância e Docência do Ensino Superior – UNINTA; Especialista em Seguridade Social e Políticas Públicas – FAEX; Bacharelado em Serviço Social – UNOPAR; Bacharelado em Gestão de Recursos Humanos – UNINTA. Centro Universitário INTA – UNINTA, Sobral – CE, Brasil
<https://lattes.cnpq.br/5359986848980804>

RESUMO: Este trabalho discute a temática “políticas de gestão escolar e qualidade da educação: a experiência de Sobral”, destacando a necessidade de novas perspectivas sobre as práticas de gestão escolar, com foco nas organizações educacionais do município de Sobral, Ceará. O objetivo deste artigo é relatar uma experiência vivenciada na gestão escolar no contexto da educação pública. Para iniciar essa reflexão, foram abordados novos paradigmas das organizações administrativas, tanto no ambiente escolar quanto em outros espaços, onde predominam terminologias como controle, eficiência, eficácia e resultados. Esses termos, fortemente associados ao modelo capitalista, remetem à busca por ganho, lucro e produtividade. O embasamento teórico foi construído a partir dos estudos de Libâneo, Oliveira e Toschi (2009), Paro (1997) e Gadotti (1996). No século XXI, ainda persiste a visão da escola como mera transmissora de conhecimento. Contudo, no contexto globalizado atual, é imprescindível que as instituições de ensino revisem suas posturas e renovem suas metodologias, promovendo um aprendizado que vá além da leitura e escrita. O intuito é elevar o potencial dos alunos para que participem ativamente na sociedade como cidadãos críticos, participativos e comprometidos com seu tempo. A partir dessas premissas, o foco deste estudo recai sobre a gestão escolar e o papel do gestor, cuja função é liderar a equipe e implementar estratégias que promovam uma verdadeira transformação. Espera-se que o gestor seja o principal articulador entre a escola e a comunidade, exercendo sua autoridade de forma participativa e colaborativa. Apesar de sua capacidade de tomada de decisões, ele deve ouvir a comunidade para, em conjunto, gerenciar, liderar e atingir os objetivos. Assim, a figura do gestor escolar assume um papel central no contexto educacional, carregando a responsabilidade de conduzir o processo de transformação, enquanto socializa os desafios e anseios da comunidade escolar.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar; educação pública, liderança, autonomia.

SCHOOL MANAGEMENT POLICIES AND EDUCATION QUALITY: THE SOBRAL EXPERIENCE

ABSTRACT: This paper discusses the theme of “school management policies and the quality of education: the experience of Sobral”, highlighting the need for new perspectives on school management practices, with a focus on educational organizations in the municipality of Sobral, Ceará. The aim of this article is to report on an experience of school management in the context of public education. To begin this reflection, new paradigms of administrative organizations were addressed, both in the school environment and in other spaces, where terminologies such as control, efficiency, effectiveness and results predominate. These terms, strongly associated with the capitalist model, refer to the search for gain, profit and productivity. The theoretical basis was built on the studies of Libâneo, Oliveira and Toschi (2009), Paro (1997) and Gadotti (1996). In the 21st century, the view of the school as a mere transmitter of knowledge still persists. However, in today's globalized context, it is essential that educational institutions review their attitudes and renew their methodologies, promoting learning that goes beyond reading and writing. The aim is to raise students' potential so that they can actively participate in society as critical, participative citizens who are committed to their time. Based on these premises, the focus of this study is on school management and the role of the manager, whose job it is to lead the team and implement strategies that promote real transformation. Managers are expected to be the main link between the school and the

community, exercising their authority in a participatory and collaborative way. Despite their decision-making capacity, they must listen to the community in order to jointly manage, lead and achieve objectives. Thus, the figure of the school manager assumes a central role in the educational context, carrying the responsibility of leading the transformation process, while socializing the challenges and desires of the school community.

KEYWORDS: School management; public education, leadership, autonomy.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho, intitulado “Políticas de gestão escolar e qualidade da educação: a experiência de Sobral” tem como objetivo apresentar de forma descritiva questões que se destacam no campo educacional, especificamente as boas práticas de gestão escolar. A escolha desse tema se justifica pela necessidade de discutir novos enfoques nas organizações educacionais, com ênfase na gestão escolar no município de Sobral, Ceará.

A discussão inicia-se com uma análise do modelo de gestão implantado em Sobral a partir de 2001, fruto de uma decisão política alinhada à participação da sociedade civil. Esse modelo trouxe um novo olhar para a gestão escolar, colocando o aluno como protagonista e foco central de todas as ações.

A metodologia adotada neste estudo envolveu a aplicação de questionários em entrevistas com os gestores da rede municipal de ensino, abordando as políticas de gestão escolar no município, a superação de antigos paradigmas e as práticas inovadoras que fizeram de Sobral um modelo de excelência educacional no Brasil.

2. BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO ESCOLAR NO SEMIÁRIO NORDESTINO: A EXPERIÊNCIA DE SOBRAL

Quando se fala em boas práticas de gestão escolar, muitas vezes se associa imediatamente essa responsabilidade à figura do diretor. No entanto, no município de Sobral, localizado no norte do Ceará, a 220 km da capital, essas boas práticas representam um conjunto de ações que envolvem não apenas o diretor, mas toda a comunidade local. Esse envolvimento ocorre tanto na sede do município quanto na zona rural, onde essas práticas se consolidam de maneira hegemonic e integrada.

Segundo Libâneo (2009), a gestão escolar pode ser compreendida a partir de duas grandes vertentes: uma de cunho científico-racional, focada na eficiência e no controle de processos, e outra de cunho sociopolítico, que enfatiza a participação democrática e o engajamento da comunidade. Nesse sentido, a gestão escolar é compreendida como um processo “formado por pessoas e para pessoas”. Libâneo (2009) ressalta esses processos estão inseridos na pedagogia da afetividade, onde pais e filhos participam ativamente, unindo a comunidade e a escola em um sentimento comum de participação e partilha. Dentro dessa abordagem, o racionalismo puro não encontra espaço, pois os processos tecnocráticos, voltados para a neutralidade, ignoram a natureza humana da escola, que é composta por pessoas, afetos e emoções.

Na experiência de Sobral, iniciada em 2001, o trabalho foi direcionado para as questões sociopolíticas, rompendo com antigos paradigmas. Para isso, foram adotadas estratégias que Libâneo (2009) definiu como “democrático-participativa”. Esse enfoque deu um novo significado aos processos educacionais à medida que os tornou mais orgânicos e colaborativos, promovendo a construção de ecossistemas comunicativos entre a gestão escolar e os demais envolvidos.

Sob essa perspectiva, o trabalho é conduzido de forma coletiva e participativa, caracterizando uma gestão compartilhada. Paro (1996) defende que a escola deve se organizar democraticamente com vistas a alcançar transformações, articuladas aos interesses da classe trabalhadora. Nesse contexto, Libâneo (2009, p. 294) destaca a relevância de uma gestão que atenda a determinadas condições para que a escola realize seus objetivos específicos:

A organização e gestão da escola correspondem, portanto, à necessidade de a instituição escolar dispor das condições e dos meios para a realização de seus objetivos específicos. Elas visam: a) prover as condições, os meios e todos os recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula; b) promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação, e fazer avaliação e o acompanhamento dessa participação; c) garantir a realização da aprendizagem para todos os alunos.

Com base nas recomendações de Libâneo, é evidente que, para que a gestão escolar alcance seus objetivos, é fundamental considerar todos esses critérios. Eles apontam para a necessidade de uma gestão eficaz, capaz de desenvolver práticas que envolvam tanto a organização interna quanto a participação ativa da comunidade escolar. O foco deve estar na criação de condições favoráveis para o funcionamento da escola, no engajamento coletivo e, sobretudo, na garantia de que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade.

1.1 Gestão Escolar de Qualidade: Elementos Para Uma Gestão Eficaz

Ao longo da História da Educação no Brasil, diversos estudos têm demonstrado que a qualidade educacional, avaliada por meio dos índices de desempenho escolar, não ocorre de forma isolada. Esse fenômeno está intrinsecamente ligado a uma série de fatores, incluindo o apoio e a vontade política dos gestores públicos. Conforme Gadotti (1997) aponta, é inviável construir um projeto eficaz de gestão escolar sem o respaldo do gestor municipal.

Paro (1996) aborda questões relacionadas à “decisão política” e à “visão sistêmica”, destacando a necessidade de superar as “cegueiras do conhecimento” (Morin, 2001) nas tomadas de decisão que moldam políticas educacionais sérias e robustas, capazes de fortalecer a gestão escolar.

No Brasil, poucas políticas educacionais têm como foco principal o bom desempenho da aprendizagem dos alunos. Embora existam diversos modelos de planejamento e planos

diretores, se essas ações estiverem centralizadas apenas na escola e na figura do diretor, os resultados dificilmente serão satisfatórios.

Documentos recentes, como o Plano Nacional de Educação (PNE) e a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), incentivam as redes municipais de ensino a se reestruturarem e reformularem suas políticas educacionais com o objetivo de melhorar a qualidade da educação. Esses documentos funcionam como diretrizes que buscam não apenas aprimorar a gestão, mas também promover o fortalecimento da liderança escolar, garantindo que as tomadas de decisão sejam alinhadas com uma visão ampla e integrada das necessidades educacionais.

Os estudos de Oliveira, Paes de Carvalho e Brito (2020) destacam elementos fundamentais para garantir a qualidade da gestão escolar, dentre os quais se sobressaem a formação inicial do gestor e sua trajetória profissional. As pesquisas indicam que um número significativo de gestores possui licenciatura em Pedagogia, curso que contempla uma disciplina específica sobre gestão escolar, o que ressalta a importância da formação acadêmica na capacitação para o cargo de gestor.

Outro ponto importante abordado pelos autores refere-se ao processo de ingresso no cargo de diretor escolar. Paro (1996) defende a eleição como a forma mais adequada de seleção, criticando práticas clientelistas e o concurso público para essa função. No município de Sobral, os gestores são selecionados com base em princípios meritocráticos, diferenciando-se tanto do concurso público quanto da indicação política. Esse modelo de seleção visa garantir que o cargo de gestor seja ocupado por profissionais competentes e tecnicamente capacitados, fortalecendo o compromisso com a qualidade do ensino e a eficiência da gestão escolar.

O Censo Escolar de 2020, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), apresenta uma estatística em relação à forma de ingresso dos gestores escolares no Brasil. Segundo o levantamento, 65% dos gestores assumem o cargo por meio de indicação, evidenciando o caráter clientelista que ainda predomina em grande parte do país. Esse modelo de indicação apresenta sérios desafios à qualidade da educação, uma vez que, ao estender o mandato dos diretores por longos períodos, ele tende a engessar processos e inovações na gestão escolar, comprometendo o dinamismo necessário para promover melhorias contínuas. Dentro desse contexto, a indicação política não se revela uma solução ecologicamente saudável para o cargo de dirigente escolar, já que ela privilegia relações de poder em detrimento de critérios técnicos e meritocráticos.

O Censo também aponta que apenas 6,2% dos gestores ingressam por meio de processo seletivo – estatística que inclui Sobral. Além disso, 7,5% dos diretores assumem a função por concurso público, 14,2% por eleição, 4,4% por um modelo híbrido de processo seletivo e concurso, e 2,7% por outras formas de ingresso.

De acordo com Libâneo (2004), a formação continuada desempenha um papel crucial na ampliação da visão estratégica dos gestores escolares, voltando-se para o

trabalho coletivo e visando a aprendizagem significativa. A eficácia desse processo não depende apenas da compreensão teórica dos conceitos apresentados pelos autores, mas também da aplicação prática das diretrizes estabelecidas pela legislação educacional.

A Lei nº 9394/96, conhecida como Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), assegura o direito à formação continuada para os profissionais em serviço, conforme especificado na Resolução nº 02, de 1º de julho de 2015. Essa formação é essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, contribuindo significativamente para a melhoria da qualidade educacional.

Nesse sentido, Libâneo (2004, p. 145) sublinha a importância do aperfeiçoamento contínuo em diversas dimensões da gestão escolar:

A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico - de toda a equipe escolar. Dirigir uma escola implica conhecer bem seu estado real, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas [...].

Em Sobral, a formação continuada para gestores escolares foi uma das primeiras iniciativas adotadas pela gestão municipal. Inicialmente, ser licenciado em Pedagogia era suficiente para ocupar o cargo de diretor. No entanto, com o objetivo de aprimorar a gestão educacional e responder de forma mais eficaz às demandas da comunidade escolar, a administração municipal implementou medidas mais abrangentes.

Uma das principais ações foi a oferta de um curso de Especialização em Gestão Escolar para todos os diretores municipais, realizado em parceria com a Universidade Estadual do Ceará (UECE) e a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA). Além da especialização, a gestão municipal introduziu um acompanhamento contínuo do tipo *coaching*, que pode ser descrito como um treinamento personalizado para os diretores.

Além da formação continuada, o processo de avaliação compartilhada desempenha um papel fundamental no alinhamento das decisões e procedimentos organizacionais. Essa avaliação permite a integração entre a direção da escola e a participação da comunidade, promovendo um princípio de relação orgânica que, segundo Libâneo (2004), reforça a eficácia da gestão.

Em Sobral, o fortalecimento da gestão escolar está intrinsecamente ligado à implementação de procedimentos de formação continuada, que se revelam cruciais para o crescimento e monitoramento das ações na escola. Essa abordagem é decisiva para assegurar que os gestores estejam atualizados e capacitados para enfrentar os desafios educacionais e administrativos.

Após a realização do processo seletivo para os gestores escolares e sua posse nas respectivas instituições, o município de Sobral estabeleceu um objetivo estratégico: implementar um sistema de avaliação abrangente, visando medir a qualidade do ensino

e, consequentemente, a eficácia da gestão escolar. Para isso, foram definidas metas específicas alinhadas com os padrões de excelência educacional.

A qualidade da gestão escolar deve ter como foco principal o gestor, responsável por coordenar as ações administrativas, pedagógicas e financeiras da instituição. Essas responsabilidades têm um impacto direto nos resultados da aprendizagem. A diferença se torna evidente quando esse foco é mantido consistentemente ao longo de um período prolongado, como demonstrado pela experiência de Sobral, que se estende por 20 anos.

Nesse contexto, a definição de metas e a implementação de estratégias de avaliações internas são fundamentais para atingir os objetivos essenciais da escola, com a colaboração ativa da comunidade e da sociedade civil.

A experiência de Sobral tem sido reconhecida como um modelo de referência, tanto nacional quanto internacional. A citação de Libâneo (2009, p.53) ilustra bem essa relevância:

A ideia de ter escolas como referência para a formulação e gestão de políticas educacionais não é nova, mas adquire importância crescente no planejamento de reformas educacionais exigidas pelas recentes transformações do mundo contemporâneo.

Um importante indicador da qualidade da gestão escolar na rede municipal de Sobral é a autonomia da gestão. Para garantir a eficácia da organização e administração da escola, é necessário que haja condições e recursos adequados para alcançar os objetivos específicos da instituição.

Segundo os autores da teoria sociocrítica, a valorização das ações dos profissionais é fundamental. As decisões tomadas, o acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, bem como as inovações educativas implementadas, devem refletir as iniciativas e os interesses coletivos, além de promover interações efetivas com a comunidade. Libâneo (2009) descreve esse conceito como autonomia, enfatizando a importância de permitir que as escolas tenham liberdade para adaptar suas práticas e estratégias às necessidades locais, promovendo, assim, um ambiente educacional mais dinâmico e eficiente.

Em Sobral, um passo importante no fortalecimento da gestão escolar foi a concessão de autonomia aos gestores. Contudo, essa autonomia não se traduz na liberdade para o diretor fazer o que quiser. Em vez disso, ela permite que o gestor organize seu trabalho de maneira a construir um ambiente de aprendizagem e formação em colaboração com seus colegas e a comunidade.

A autonomia nas escolas de Sobral permite uma colaboração ativa de todos os envolvidos, promovendo uma gestão orgânica. Nesse modelo, o diretor não apenas exerce influência, mas também estimula o surgimento de novas lideranças. Cada profissional é encorajado a expandir seus conhecimentos e a implementar ações que fortaleçam a gestão da escola.

O projeto educacional de Sobral concebe a escola como um verdadeiro celeiro de formação, onde a participação de todos é essencial para transformar vidas e ampliar

horizontes. Essa abordagem visa educar, inovar e aprimorar continuamente as práticas organizacionais, criando um ambiente educacional dinâmico e enriquecedor.

Como afirma Libâneo (2009), “as pessoas mudam com as práticas educativas, as organizações mudam com as pessoas”. Amiguinho e Canário, citados por Libâneo (2009, p. 296), complementam: “Os indivíduos e os grupos mudam mudando o próprio contexto em que trabalham.” Essa visão destaca a interdependência entre a evolução das práticas educacionais, o desenvolvimento pessoal e a transformação das organizações.

2.2 Estratégias Que Transformaram O Panorama Educacional Em Sobral

No final do ano 2000, um diagnóstico realizado nas escolas municipais de Sobral revelou uma realidade surpreendente para a sociedade: embora os alunos frequentassem a escola, os professores ministrassem as aulas e os diretores “administrassem” as instituições, os professores não estavam conseguindo transmitir o conhecimento de forma eficaz, e a administração não se refletia em melhorias nos resultados educacionais.

Uma das primeiras medidas para enfrentar essa situação foi a implementação de um processo seletivo para diretores, que envolveu várias etapas de avaliação. Outra estratégia que se destacou foi o *fortalecimento da ação pedagógica* nas escolas, com ênfase na organização do tempo em sala de aula, a fim de apoiar a estruturação das aprendizagens e alcançar a excelência acadêmica.

O papel do diretor evoluiu de mero administrador para articulador das ações pedagógicas, com o objetivo de transformar a escola em um modelo de qualidade. A gestão escolar passou a incluir práticas eficazes, como o *controle da frequência dos alunos*, monitorado por toda a equipe escolar. Cada membro contribuiu para garantir que tudo estivesse em conformidade com um equilíbrio cuidadosamente planejado pela gestão.

Outra prática eficaz foi o *acompanhamento dos índices de desempenho dos alunos*. Coordenadores pedagógicos e diretores monitoravam de perto os índices de leitura e escrita, estabelecendo duas metas prioritárias para a gestão escolar: Meta 1 e Meta 2.

A Meta 1 focava no acesso das crianças à escola na idade apropriada. Antes mesmo da promulgação da Lei nº 11.274, de 2006, que estabelece as diretrizes para o ensino fundamental com matrícula obrigatória a partir dos 6 anos de idade, Sobral já implementava essa normativa desde 2002. Assim, a Meta 1 visava assegurar que todas as crianças de 6 anos fossem matriculadas no primeiro ano do ensino fundamental. A Meta 2, por sua vez, tinha como objetivo alfabetizar todas as crianças matriculadas do 2º ao 9º ano que ainda não dominavam a leitura e a escrita.

Para atingir as metas estabelecidas, todas as escolas implementaram uma série de estratégias, incluindo: a criação de rotinas pedagógicas em sala de aula; a elaboração de planos de aula estruturados; a avaliação contínua da aprendizagem curricular; a análise e o alinhamento pedagógico; a leitura diária dos diagnósticos realizados pela coordenação

pedagógica; o envolvimento das famílias no processo educativo; a socialização das práticas educativas pelos docentes para promover a excelência acadêmica; a redução do número de alunos por turma; o apoio irrestrito ao desenvolvimento das aprendizagens acadêmicas; o monitoramento de dados estatísticos da escola, como abandono e evasão; a elaboração coletiva da proposta pedagógica; e a criação de conselhos escolares para fomentar a participação da família.

Ao serem questionados sobre quais práticas eram mais vivenciadas nas escolas, todos os diretores entrevistados foram unâimes em destacar os resultados obtidos em termos de excelência acadêmica. Entre esses resultados, sobressaíram-se a alfabetização na idade apropriada, os níveis de proficiência em Língua Portuguesa e Matemática e o bom diálogo com as famílias, que facilitava a melhoria dos processos organizacionais.

Segundo Libâneo (2009), uma instituição escolar eficaz é aquela que estabelece e mantém condições adequadas nas áreas organizacional, operacional e pedagógica. Essas condições são essenciais para que os professores possam realizar um trabalho de qualidade em sala de aula e, assim, garantir que todos os alunos tenham sucesso em suas aprendizagens.

3. METODOLOGIA

Para desenvolver a abordagem metodológica desta pesquisa, foi utilizado um formulário eletrônico, aplicado via *Google Forms*, dirigido a diretores envolvidos no início de um projeto educacional com foco na melhoria da qualidade da educação em Sobral. Esses diretores foram fundamentais na construção de um sistema educacional acessível e de alta qualidade para os filhos de trabalhadores, tratando a educação como um direito assegurado pela legislação nacional, e não como uma mera obrigação. O objetivo do projeto foi garantir que todos os alunos tivessem acesso ao aprendizado essencial de leitura, escrita e formação cidadã, promovendo a equidade e a dignidade no ensino.

O questionário aplicado aos gestores escolares da rede municipal de ensino incluiu questões abertas e fechadas com o objetivo de obter uma visão precisa sobre a gestão escolar. Esse modelo de gestão se baseia na premissa de que a eficácia aumenta quando a gestão é compartilhada, promovendo uma rede colaborativa e bem articulada por meio de ações planejadas, acompanhadas e avaliadas, dentro de um sistema educacional legitimado pela sociedade civil.

4. SOBRE AS AÇÕES QUE ESTRUTURARAM A POLÍTICA DE GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE SOBRAL

Ao iniciar o projeto da política educacional municipal, Sobral implementou um processo seletivo para diretores escolares, que marcou o início de uma série de ações transformadoras no setor educacional. De acordo com a pesquisa, todos os participantes consideraram o processo seletivo muito sério e bem conduzido.

Com a seleção criteriosa dos diretores, surgiram expectativas de mudanças significativas na educação municipal, alinhadas com os princípios legais que garantem o direito à educação. Essas mudanças não apenas impactaram o cenário educacional local, mas também começaram a influenciar o contexto regional e, eventualmente, o nacional.

O processo seletivo visou escolher profissionais para ocupar o cargo da gestão em escolas municipais. De acordo com pesquisas anteriores, ao contrário dos períodos em que as nomeações para diretores escolares eram feitas por indicação de vereadores, a seleção atual ocorreu sem intervenção política. Paro (1996) observa que, por muito tempo, a nomeação de diretores refletiu o clientelismo político, caracterizando-se como uma forma “curral eleitoral”, sustentada pelo favoritismo e pela exclusão das oposições.

A ausência de interferência política e clientelismo favorece decisões mais justas e a colaboração entre as escolas e as famílias, aprimorando as relações interpessoais. Libâneo (2009) sugere que a inovação na seleção dos dirigentes deve ser baseada em critérios de processos seletivos, enquanto, Paro (1996) defende a eleição como um princípio democrático-participativo.

Compreender o processo de seleção para gestores é essencial para analisar a dinâmica da educação e o papel do gestor na organização da escola. A implementação de uma política educacional séria e comprometida com a qualidade dos dirigentes envolve a escolha adequada do gestor, seja por eleição ou processo seletivo. Essas escolhas legitimam os processos educativos e promovem a participação ativa da comunidade escolar.

Ao analisar a segunda pergunta do questionário aplicado aos gestores, que abordou as etapas do processo seletivo, verificou-se que 33% dos respondentes indicaram a existência de quatro etapas, enquanto 66% mencionaram seis etapas.

A seriedade do processo foi crucial, pois não se tratava apenas de uma seleção comum, mas de um momento decisivo para o futuro da educação em Sobral, que estava iniciando um longo percurso em busca de qualidade para suas crianças. O processo incluiu um curso de formação, sensibilização, prova de conhecimentos gerais (escrita), prova situacional, entrevista e análise de títulos.

Gadotti (1997) reforça a importância do perfil do gestor escolar para garantir a qualidade educacional. Os gestores selecionados, com uma visão sistêmica, desempenham um papel fundamental na administração escolar, buscando a construção de uma comunidade de aprendizagens. Esse enfoque, aliado a práticas pedagógicas e de gestão democráticas e libertadoras, é essencial para alcançar os resultados desejados.

O projeto educacional de Sobral foi cuidadosamente idealizado e está sendo operacionalizado de acordo com os processos previstos pela legislação. Conforme o Artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB):

A formação dos profissionais da educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida nessa formação, a Base Comum Nacional (Brasil, 1996).

Uma das primeiras ações da gestão administrativa municipal foi oferecer gratuitamente uma especialização *lato sensu* para todos os gestores selecionados e empossados, em parceria com a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UEVA). Essa iniciativa reflete a visão sistêmica da administração sobre a importância da qualidade da educação e destaca o impacto positivo de gestores comprometidos e qualificados.

Nesse sentido, a política educacional de Sobral tem demonstrado preocupações concretas com a melhoria das condições estruturais, incluindo a formação continuada, as condições de trabalho, melhorias salariais e a regulamentação do plano de cargos e remunerações, entre outros aspectos importantes.

O curso de formação do Programa Escola Nota 10 foi realizado em 2001, no início do projeto educacional de Sobral, com uma carga horária de 80 horas. Essa formação continuada, certificada pelo Centro Avançado de Tecnologias Sociais Ayrton Senna – Educação para o Desenvolvimento Humano, abordou os seguintes tópicos: 1. Elaboração da proposta pedagógica; 2. Igualdade *versus* equidade: qual escolher; 3. O papel do diretor escolar, seu conhecimento e outras competências; 4. A avaliação na rotina do diretor de escola; 5. Intervenções do diretor e a gestão de imprevistos; 6. Como o diretor pode melhorar pessoas e espaços nas escolas.

Esse primeiros passos, fundamentados por uma política séria, estabeleceram a base para uma educação de qualidade com foco em resultados.

O perfil do gestor escolar nas escolas municipais de Sobral, conforme as declarações dos gestores envolvidos no início do projeto, ficou delineado da seguinte forma: 50% dos participantes indicaram que o gestor ideal deve ser caracterizado pela gestão do tempo, pela presença e pela liderança exemplar. Outros 33,3% destacaram a formação em serviço como um elemento essencial, enquanto 16,7% apontaram que, na época, a participação nas ações escolares era reduzida.

As estratégias, métodos e técnicas de gestão são compartilhadas por todos os diretores. Cada escola possui metas a serem atingidas, e a responsabilidade pelo cumprimento recai diretamente sobre o diretor, no contexto de uma gestão ecológica da instituição. De acordo com o art. 12 da LDB/1996, cabe ao diretor, em conjunto com o corpo docente, as seguintes atribuições:

- I. Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 - II. Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 - III. Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas aulas estabelecidas;
 - IV. Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
 - V. Prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI. Articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
 - VII. Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica
- (Brasil, 1996).

Quando questionados sobre o trabalho com metas, 83,3% dos diretores participantes afirmaram que sim, o trabalho com metas está integrado à organização da função de gestor escolar. O estabelecimento de dados foi uma das principais condições que permitiu à educação de Sobral alcançar o patamar de melhor do Brasil. Com isso, foram criadas condições adequadas para que gestores, o corpo docente e os demais funcionários pudessem implementar seus objetivos e aplicar com excelência as metodologias e estratégias necessárias para garantir a qualidade da educação oferecida aos estudantes de Sobral.

Uma das ações implementadas ao longo da política foi a organização voltada para a democratização das escolas, através da criação dos conselhos escolares, que visavam fortalecer a gestão. *Um grupo se torna eficaz se seus membros aprendem a funcionar juntos e mobilizam saberes e fazeres elementares: animação, memória coletiva, momentos de regulação, esclarecimentos dos mecanismos e dos status de cada um, expressão dos medos e das expectativas de cada um, mediação em caso de graves conflitos etc.* (Observação feita durante um dos encontros com membros da Escola Nota 10, do IAS).

4.1 Sobre As Lições de Liderança Política de Gestão Escolar Em Sobral

Discutir liderança envolve reconhecer a existência de um grupo e a figura de um líder. Segundo Motta (2011), a liderança é um dos pilares fundamentais de qualquer organização, seja governamental ou não. Ela pode ser definida como uma habilidade humana e gerencial, acessível a pessoas comuns, e resulta do desenvolvimento de competências e conhecimentos adquiridos. Liderar envolve a comunicação e a articulação de uma missão, a projeção de futuros alternativos e a utilização do poder existente nas pessoas para garantir o alcance de objetivos e propósitos coletivos (Motta, 2011).

Diversos estudos e pesquisas tratam da definição de liderança e do conceito de líder. De modo geral, pode-se afirmar que a liderança abarca a presença de uma pessoa à frente de um grupo, orientando-o na busca por metas comuns.

O diretor, enquanto líder, deve exercer a liderança ao mesmo tempo em que se permite ser liderado. Essa troca de saberes e conhecimentos deu origem ao conceito de “gestão ecológica” no contexto escolar, que visa a articulação de ações dentro da escola em conjunto com a comunidade. Os diretores, selecionados e capacitados tecnicamente, assumiram a responsabilidade de alcançar as metas de sucesso estabelecidas.

Sob a perspectiva de uma organização sistêmica, o programa Gestão Nota 10 criou um ambiente propício para o fortalecimento da liderança dos diretores escolares, estabelecendo as seguintes condições:

- Manutenção de relações éticas com toda a comunidade escolar;
- Garantia de acessibilidade do diretor ao público em geral, especialmente às famílias;

- Estabelecimento de diálogos com todos os segmentos da escola;
- Tomada de decisões baseadas no gerenciamento de dados e nos princípios da proposta pedagógica da instituição;
- Coordenação das equipes com foco em resultados;
- Compromisso do diretor com sua formação continuada;
- Promoção do desenvolvimento pessoal e profissional de todas as equipes da escola;
- Cumprimento rigoroso dos prazos estabelecidos.

Esses princípios foram transmitidos aos diretores, o que lhes conferiu autonomia na gestão escolar, possibilitando uma liderança mais eficaz e alinhada aos objetivos educacionais.

A política de gestão escolar no município de Sobral atualmente baseia-se em um ecossistema de comunicação robusto, que vai além das reuniões presenciais, destacando o papel das redes sociais como um canal central para o fortalecimento dessa rede de ensino. Com políticas bem definidas e um sistema organizacional claro, as escolas operam em um ambiente de aprendizagem colaborativa, onde todos compartilham o mesmo objetivo: garantir uma educação de qualidade para todos.

Dentro dessa rede colaborativa, é possível observar a autonomia pedagógica, um princípio central desde o início do projeto educacional de Sobral. O papel do diretor em garantir excelentes resultados de aprendizagem foi, desde sempre, enfatizado, e essa responsabilidade foi formalmente designada como autonomia pedagógica dentro da política de gestão escolar. Os resultados educacionais são avaliados através de instrumentos externos, tanto municipais quanto nacionais, como o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAEC) e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que servem como exemplos de ferramentas usadas para mediar a eficácia do sistema de ensino de Sobral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo sobre as políticas de gestão escolar teve como objetivo explorar e refletir sobre a consolidação dessas práticas nas organizações educacionais, especificamente nas escolas. A pesquisa buscou apresentar as questões discutidas nos diversos contextos da escola pública municipal de Sobral.

Ao final da pesquisa, observou-se que a melhoria da qualidade educacional não se limita apenas à aprendizagem dos alunos, mas depende de uma organização sistêmica da rede de ensino, da gestão da escola, do envolvimento da comunidade e da liderança do diretor. A integração de ações com objetivos comuns a todos os membros da escola é fundamental.

Os desafios da gestão escolar são contínuos, refletindo a natureza dinâmica, sistêmica e plural das escolas. Nesse sentido, a experiência de Sobral evidenciou que o acompanhamento, monitoramento e avaliação são cruciais. Indicadores de desempenho, como aprovação, reprovação, evasão, abandono e alfabetização, continuam a ser sinais importantes das boas práticas na gestão escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Lei nº 9394/1996 Brasília MEC 1996

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Lei 11.274/06 Institui as diretrizes para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Brasília MEC 2006

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE disponível em: <http://www.ibgecidades.gov.br> consultado em 29 de setembro de 2018.

GADOTTI. Moacir. Autonomia como estratégia da qualidade do ensino e a nova organização do trabalho na escola. Petrópolis: Vozes, 1997

LIBANEO, J.C Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora alternativa, 2004

LIBANEO José Carlos, OLIVEIRA. João Ferreira de, TOSCHI. Mirza Seabra (orgs) Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2009.

MORIN. Edgar, Os sete saberes essenciais para a educação do futuro. São Paulo Cortez, 2007.

PARO. Vitor Henrique Eleições de Diretores a escola pública experimenta a democracia. São Paulo: Papirus, 1996

SOBRAL. Secretaria Municipal de Educação de Sobral. Política de educação de Sobral, SEDUC 2001