

AVALIAÇÃO DAS ESTRUTURAS ESSENCIAIS DE GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO MUNICIPAL DE FORTALEZA-CE

Marcos Antonio Martins Lima - UFC (marcos.a.lima@terra.com.br)
Gabrielle Silva Marinho - UFC (gabrielle_marinho@hotmail.com)
Ana Paula Vasconcelos de Oliveira Tahim - UFC (anapaula_tahim@yahoo.com.br)

RESUMO

O estudo avalia as estruturas essenciais predominantes nas escolas públicas do sistema de ensino municipal de Fortaleza-CE, com enfoque na estrutura administrativa e social com ênfase na gestão e sistemática educacional, valorando fatores como a relação, a responsabilização, a participação, a democracia interna, a cultura organizacional e o clima social. A pesquisa foi realizada através de aplicação de formulários aos representantes discentes e docentes da amostra das escolas participantes da pesquisada. Dentre as estruturas essenciais mapeadas, destacam-se: Poder e conflitos; Clima organizacional; Relações interpessoais, e; Qualidade da gestão na escola. Observando-se cada uma dessas categorias, pode-se perceber que, quanto à qualidade da gestão, as escolas de 0 a 10 anos lideram com o percentual de 71,85% de satisfação. Quanto às relações interpessoais, as escolas de 0 a 10 anos continuam em primeiro no ranking, com 80,68. Na estrutura clima organizacional, as escolas de 0 a 10 anos apresentam 55,55 Na última estrutura verificada, poder e conflitos, as escolas de 10 a 20 anos apresentaram percentual de 87,80%. Os resultados da avaliação das estruturas essenciais indica a predominância da gestão democrática participativa, porém o estudo aponta que há muito ainda a ser feito para que mudanças ocorram efetivamente, devido a aspectos que necessidade de melhoria, como por exemplo, a comunicação entre os tipos funcionais (alunos, professores, técnicos administrativos, e gestores), bem como a ausência de uma gestão mais integrada, a ineficiente distribuição e conscientização dos papéis a serem executados pelos tipos funcionais.

Palavras-chave: Avaliação educacional. Gestão escolar. Estruturas essenciais. Escola pública.

INTRODUÇÃO

A escola, ao longo do seu desenvolvimento, vem se definindo como uma instituição de caráter específico que objetiva desenvolver e conduzir conhecimentos que resultam das condições estruturais do seu funcionamento.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, ao estabelecer os princípios que regem a educação nacional no art. 206, inciso VI, resguardada a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei (BRASIL, 2001), bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional no seu art. 3º, inciso VIII, ampliou essa determinação ao afirmar que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino (BRASIL, 1996). Desde então, o tema gestão, em toda a sua complexidade, tem norteado a busca de soluções para a melhoria da qualidade da educação nas unidades escolares brasileiras.

Partindo do consenso de que a educação é uma instituição humana, visto que contempla uma necessidade permanente do homem, a escola justifica sua existência como uma organização que visa a uma institucionalização da educação, na qual se propõe que objetive contribuir para a formação do educando como pessoa e como membro da sociedade, mediante a criação de condições e de oportunidades de ampliação e de sistematização de conhecimentos.

O presente estudo objetiva analisar aspectos relacionados à prática da gestão nas organizações escolares da rede pública municipal de Fortaleza-CE. Vale ressaltar que o estudo percebe a estrutura de organização escolar como fruto de um compromisso entre a estrutura formal de sustentação e de normatização, bem como as interações que se produzem no seu interior, nomeadamente entre grupos com interesses distintos enfatizando as relações interpessoais, a equacionalização de poderes e conflitos e o clima social preponderante na sociedade e, conseqüentemente, na escola.

Assim, os objetivos do estudo são: identificar as opiniões dos representantes dos tipos funcionais da escola (alunos, professores, técnicos e gestores) em relação a gestão escolar; e verificar o nível de satisfação em relação as práticas estruturais presentes nas escolas públicas municipais de Fortaleza-CE.

MÉTODOS DA INVESTIGAÇÃO

A pesquisa teve início com a realização de um levantamento junto à Secretaria Executiva Regional (SER) tendo como foco a quantidade de escolas públicas municipais presentes em Fortaleza-CE. Com esse levantamento, chegou-se a uma população de 340 escolas municipais, entre as quais, por meio da realização de

amostragem probabilística estratificada, retirou-se uma amostra de 34 escolas de diferentes Secretarias Executivas Regionais (SERs), cada uma com quatro grupos amostrais de alunos, técnicos, professores e gestores, com 34 respondentes em cada um desses grupos, totalizando 136 pesquisados.

Para escolha das escolas dentro de cada SER, optou-se em considerar o tempo de existência da escola (escolas antigas e escolas novas), bem como se ofertam os diferentes níveis de ensino – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio –, já que isso influencia na maturidade dos estudantes e também nas relações de poder e conflito predominantes.

Uma vez que não se dispôs do quantitativo de alunos, professores, técnicos e gestores de cada escola, o critério de escolha dos cento e trinta e seis (136) respondentes foi a seleção de representantes legítimos (gestores da escola, líderes de turma, representantes dos professores e dos técnicos) de cada um desses substratos, sendo indicados pela diretoria e coordenação da escola, ou mesmo pelos professores, ou já eleitos de forma legítima pela população de cada grupo. Assim, no caso dos gestores, houve um censo, já que todos foram consultados.

Procedimentos de Aplicação da Pesquisa

O momento de planejamento da pesquisa constou de atividades de preparação para sua elaboração e desenvolvimento. Foram construídos pelo professor orientador, em conjunto com os alunos-bolsistas e componentes do Grupo de Pesquisa em Avaliação e Gestão da Educação (GPAGE), os documentos formais de aplicação: ofícios a serem encaminhados às escolas constantes da amostra; ofícios a serem endereçados às unidades internas da Universidade Federal do Ceará (UFC) para disponibilização de recursos informacionais e tecnológicos; e formulário a ser aplicado nas escolas.

Além disso, realizou-se um treinamento teórico e prático para os bolsistas e componentes do GPAGE envolvidos na pesquisa, constando da disseminação dos conceitos de base que configuram os traços culturais, aspectos epistemológicos, teóricos, morfológicos e técnicos envolvidos na pesquisa, internalização de cada pergunta constante do formulário de pesquisa, as melhores abordagens a serem feitas junto aos respondentes em situações normais e situações problema ou de conflitos

gerados pela pesquisa (resistências dos respondentes, dificuldades de acesso e obtenção de informações, etc.).

Encerrada a fase de planejamento, a direção da escola foi contatada por telefone sobre os objetivos e interesses da pesquisa. Em seguida, solicitou-se autorização para aplicação dos formulários e realização de observação *in loco* na escola por dois pesquisadores,. Concedida a autorização, iniciou-se a aplicação dos formulários nas 34 escolas da rede municipal pública de ensino de Fortaleza-CE. O referido instrumento de pesquisa constou de doze (12) questões objetivas, de múltipla escolha, relacionadas às estruturas essenciais mapeadas (LIMA, 2008) e que foram aplicadas aos representantes dos tipos funcionais de cada uma das escolas da amostra.

Análise dos Dados

Neste momento, adotaram-se técnicas quantitativas. Foram medidas as percepções dos respondentes dos quatro grupos funcionais em cada uma das perguntas do instrumento. Tendo como suporte o *software* SPSS, aplicou-se uma análise estatística descritiva dos dados relacionando diferentes variáveis e produzindo-se intervalos percentuais e medidas de tendência central ou de posição (média aritmética, moda e mediana) (LEVIN, 1987). Essas informações, produzidas no SPSS, foram sistematizadas, analisadas e apresentadas em resultados quantitativos, quadros estatísticos e gráficos variados no *software* Microsoft XP, com o uso de planilhas eletrônicas do *Excel* (CERVO; BERVIAN, 1996).

Apresentação de Resultados

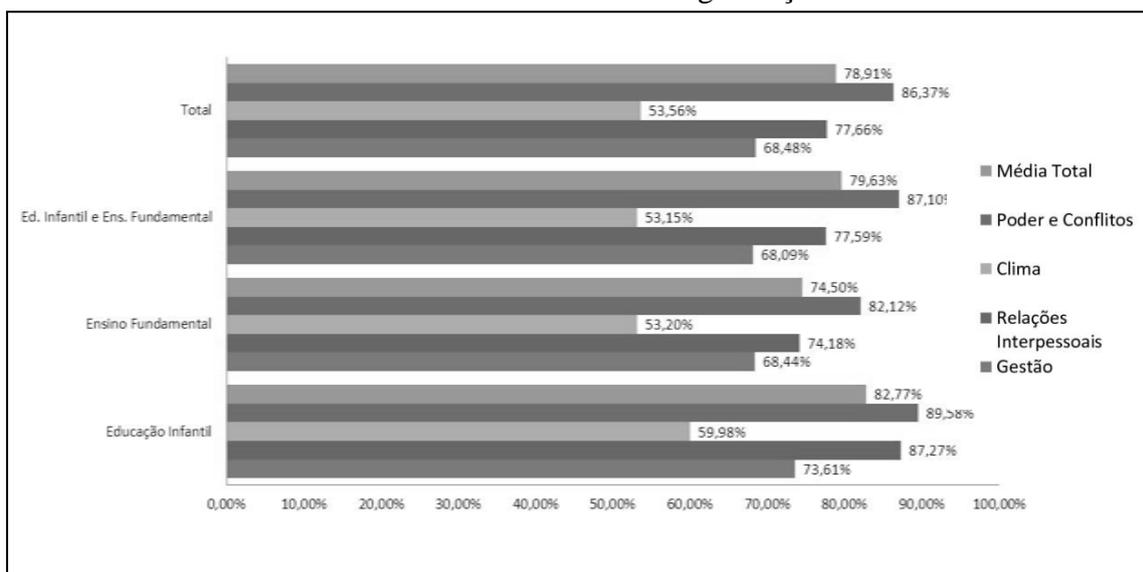
Visando apresentar as características gerais das relações existentes nas SERs observadas de acordo com o tempo de funcionamento das escolas e a organização escolar, os dados são aqui expostos como forma de resultados obtidos, coletados através do formulário e agora comparados de modo a estudar as diferenças existentes em cada Regional e levar a uma melhor compreensão dos dados obtidos.

Analisando-se os resultados médios obtidos nas estruturas essenciais – qualidade da gestão; relações interpessoais; clima; e poder e conflitos (Gráfico 1) –, verificou-se que as escolas com educação infantil apresentaram melhor resultado sobre todos esses

pontos, com média de 82,77% de registro satisfatório. Verificou-se, ainda, que as escolas de ensino fundamental ficaram com uma média mais baixa, de 74,50%; como consequência, as escolas de educação infantil e ensino fundamental apareceram com uma média intermediária, de 79,63%, de percepção positiva.

Percebendo cada uma destas estruturas essenciais, em particular, observou-se que a qualidade de gestão das escolas com educação infantil lideram com 73,61%, deixando as outras com médias similares – 68,44% das escolas que têm apenas o ensino médio e 68,09% das que possuem os dois níveis. Quanto às relações interpessoais nesses ambientes, as escolas com educação infantil continuam liderando com 87,27%, seguidas por 77,59% das escolas que possuem os dois níveis e 74,18% apenas no ensino fundamental. Observando-se o clima organizacional, as escolas com o nível de educação infantil apresentam a porcentagem maior, 59,98%, seguidas daquelas com apenas ensino fundamental, com 53,20%, e das escolas com os dois níveis detendo 53,15% de registro satisfatório para o clima organizacional.

Gráfico 1– Médias das dimensões de acordo com a organização escolar



Fonte: Da pesquisa.

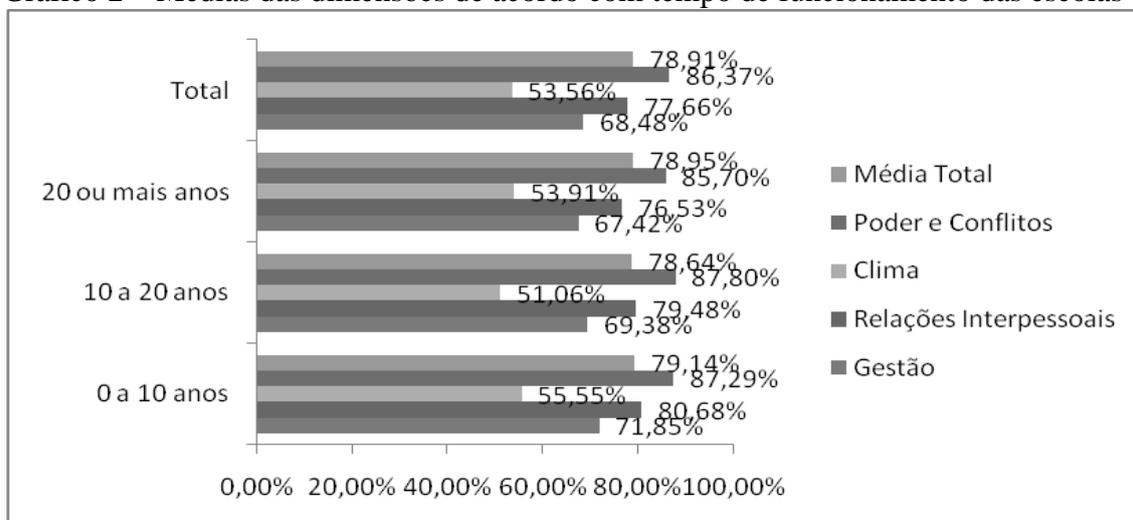
Em continuidade, outro aspecto observado nas escolas pesquisadas trata do tempo de funcionamento das mesmas e da relação desse tempo com a funcionalidade dessas estruturas essenciais apresentadas anteriormente.

Referindo-se ao tempo de funcionamento da escola (Gráfico 2), pode-se observar que as escolas com o intervalo de 0 a 10 anos de existência se saíram melhor

nas categorias estudadas, observando-se a média total de 79,14% de registro satisfatório. Então, quanto ao paradigma da tradicionalidade institucional das escolas com mais de 20 anos de existência, estas apresentam o percentual de 78,95% de percepção positiva para as estimativas pesquisadas. Gerando, assim, entre os integrantes do GPAGE, uma discussão acerca desta tradicionalidade nas escolas. Além disso, as escolas entre 10 e 20 anos de funcionamento atingiram a média de 78,64% de satisfação nas estruturas selecionadas.

Observando-se cada uma dessas categorias, pode-se perceber que, quanto à qualidade da gestão, as escolas de 0 a 10 anos lideram com o percentual de 71,85% de satisfação, seguidas pelas de 10 a 20 anos, com 69,38%, e pelas escolas com mais de 20 anos, com 67,42%. Quanto às relações interpessoais, as escolas de 0 a 10 anos continuam em primeiro no ranking, com 80,68%; as escolas de 10 a 20 anos, com 79,48%; e as com mais de 20 anos, com 76,53% de registro positivo para as relações interpessoais. Na estrutura clima organizacional, as escolas de 0 a 10 anos apresentam 55,55%; as de 20 ou mais anos possuem 53,91%; e as de 10 a 20 anos, 51,06%. Na última estrutura verificada, poder e conflitos, as escolas de 10 a 20 anos apresentaram percentual de 87,80%, seguidas pelas de 0 a 10 anos, com 87,29%, e as de 20 ou mais anos, com 85,70% de registro satisfatório nessa estrutura.

Gráfico 2 – Médias das dimensões de acordo com tempo de funcionamento das escolas



Fonte: Da pesquisa.

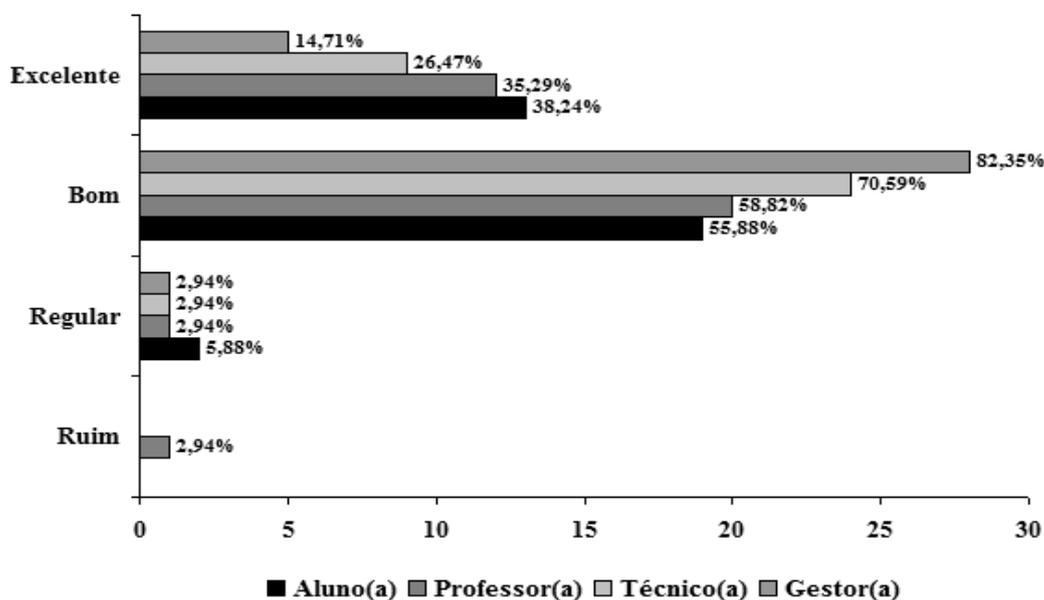
Na estrutura qualidade de gestão, perguntou-se aos 34 (trinta e quatro) representantes dos tipos funcionais delimitados sobre a avaliação dessa estrutura

essencial na escola. As alternativas apresentadas no instrumento observam a escola: ruim, regular, bom e excelente.

Após análise dos dados coletados sobre a qualidade da gestão na escola, 55,88% (n = 19) dos alunos, 58,82% (n = 20) dos professores, 70,59% (n = 24) dos técnicos e 82,35% (n = 28) dos gestores classificaram-na como boa e apresentaram os maiores índices na pesquisa. A opção ruim apareceu somente na percepção de um professor (Gráfico 3).

Tal fato pode estar relacionado ao tipo de gestão participativa adotado nestas escolas, nos quais todos os membros, inclusive os alunos, têm participação ativa nas decisões, fazendo com que eles se sintam mais estimulados e identificados com o programa adotado pela escola. Neste tipo de gestão, o diretor tem função primordial ao adotar um estilo democrático, permitindo a todos os membros da escola expressar suas ideias e opiniões (DIAS, 2004)

Gráfico 3 – Resultados sobre a Avaliação da Qualidade da Gestão na Escola



Fonte: Da Pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada em amostra das escolas públicas municipais de Fortaleza-CE procurou avaliar e conhecer as principais estruturas essenciais da gestão predominantes nessas escolas. Tal objetivo foi atingido, pois identificou-se a predominância da gestão participativa nas escolas pesquisadas.

A identificação de traços de gestão democrática participativa encontrada nas escolas sugere que a participação favorece a experiência coletiva, pois realiza-se a socialização e as divisões de responsabilidades entre os tipos funcionais.

A presença da gestão democrática participativa pressupõe mudanças na estrutura organizacional e novas formas de administração. Essas mudanças estão previstas pela legislação, porém ainda não se pode afirmar que haja uma adequação de fato. A gestão democrática participativa ainda precisa sofrer transformações, no sentido da democratização das relações no interior da escola, partindo de condições e ações concretas.

Para tais transformações, deve-se considerar que a participação é uma maneira de interação entre os tipos funcionais que têm o objetivo de tentar solucionar os problemas e interferir nas ações.

É nesse sentido que esta pesquisa busca contribuir, pois ao detectar os principais traços da gestão predominante nas escolas procurou-se mostrar as necessidades de se criar condições para um processo de participação que estimule os integrantes do sistema escolar a trabalhar de maneira conjunta, sendo importante a presença do gestor como agente estimulador do trabalho em equipe.

Assim concebe-se que é por meio da participação organizada que a democratização da escola deve ser conquistada efetivamente. Portanto para que assim ocorra se faz imprescindível a presença de pessoas conscientes, dispostas a conviver com diferentes opiniões, bem como receptivas às mudanças, que além disso promovam um estímulo à participação. Porém, tal participação não deve apenas envolver os tipos funcionais, mas também os pais e toda a sociedade, para que possam contribuir com reflexões e tomadas de decisões conjuntas, construindo uma escola democrática.

Esta pesquisa apresenta a necessidade de maiores aprofundamentos no estudo da gestão escolar com predominância nas escolas e nas SER's da rede municipal de Fortaleza-CE, bem como outras investigações a serem realizadas no tangente à evolução da prática de gestão a partir dos princípios legais, ficando assim estas como propostas para objeto de estudo de futuras iniciativas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Congresso Nacional. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa Oficial, jan. 2014.

_____. **Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional** (n. 009394). Brasília, 1996. Disponível em: <www.senado.gov.br/legbras>. Acesso em: 17 abr. 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

DIAS, J. A. **Gestão da escola**. In: MENESES, J. G. C.; BARROS, R. S. M.; NUNES, R. A. C.; HAIDAR, M. L. M.; TANURI, L. M.; AZANHA, J. M. P.; DIAS, J. A.; FAUSTINI, L. A.; MOREIRA, R.; CASTRO, A. A. D.; FONSECA, J. P.; SILVA, J. M.; MELCHIOR, J. C. A.; MARTELLI, A. F. **Estrutura e funcionamento da educação básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. 268-282.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada às ciências humanas**. São Paulo: Harbra, 1987.

LIMA, Marcos Antonio Martins. **Auto-avaliação e desenvolvimento institucional na educação superior**: projeto aplicado em cursos de Administração. Fortaleza: UFC, 2008.

SILVA, J. J. C. **Gestão escolar participada e clima organizacional**. Revista Gestão em Ação (online), v. 4, n. 2, p. 49-57, 2001. Disponível em: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br>>. Acesso em: 1 maio 2014.