

## Políticas Públicas de Gestão Escolar e Liderança Educacional: um estudo de caso do modelo de Sobral no Ceará

Public Policies for School Management and Educational Leadership: a case study of the Sobral model in Ceará

*Mateus de Lima Brito*<sup>1</sup>

*Raquel Almeida Ferreira Siqueira*<sup>2</sup>

*Francisco Herbert Lima Vasconcelos*<sup>3</sup>

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo analisar as políticas públicas que tratam sobre gestão escolar e lideranças educacionais do município de Sobral. O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória, pesquisa descritiva e um estudo de caso com caráter qualitativo. Este trabalho justifica-se na medida em que os gestores escolares também são responsáveis pelo desempenho educacional dos alunos, por isso a relevância dessa temática. Como resultados, constatou-se uma reestruturação das políticas públicas educacionais de Sobral, bem como o fortalecimento da gestão escolar, a qual as lideranças educacionais são derivadas de processo seletivo com ênfase nas competências técnicas e sem interferência político-partidária. Observou-se que as políticas públicas têm como princípio norteador a autonomia administrativa e pedagógica, e existem equipes de apoio e supervisão para acompanhar individualmente os diretores das escolas. Verificou-se, também, a possibilidade de formação em serviço para os gestores escolares, a participação da família dos alunos nos processos de ensino e aprendizagem, e constatou-se a existência de incentivo financeiro para as escolas que se destacaram nos resultados educacionais.

**Palavras-chave:** Políticas Públicas; Gestão Escolar; Liderança Educacional.

**Abstract:** This article aims to analyze public policies that deal with school management and educational leaders in the municipality of Sobral. The study is an exploratory bibliographical research, descriptive research and a qualitative case study. This work is justified as school managers are also responsible for the educational performance of students, hence the relevance of this topic. As a result, there was a restructuring of Sobral's public educational policies, as well as the strengthening of school management, in which educational leaders are derived from a selection process with an emphasis on technical skills and without political-partisan interference. It was observed that public policies have administrative and pedagogical autonomy as their guiding principle, and there are support and supervision teams to individually monitor school directors. There was also the possibility of in-service training for school managers, the participation of students' families in the teaching and learning processes, and the existence of financial incentives for schools that stood out in educational results

**Keywords:** Public Policy; School Management; Educational Leadership.

<sup>1</sup> Mestre em Tecnologia Educacional pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Servidor Técnico Administrativo em Educação da UFC. E-mail: <[mateus.brito@ufc.br](mailto:mateus.brito@ufc.br)>

<sup>2</sup> Mestre em Tecnologia Educacional pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Técnica da Secretaria de Educação da Prefeitura de Caucaia/CE. E-mail: <[herbert@virtual.ufc.br](mailto:herbert@virtual.ufc.br)>

<sup>3</sup> Doutor em Engenharia de Teleinformática pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e Professor efetivo Adjunto III da UFC. E-mail: <[raquel@virtual.ufc.br](mailto:raquel@virtual.ufc.br)>

## INTRODUÇÃO

A educação contemporânea é constituída conforme a evolução da sociedade. Dentre seu contexto, temas como Gestão Escolar e Lideranças Educacionais ganharam relevância nas últimas décadas no debate educacional, pois diversos estudos têm evidenciado o impacto dessas temáticas na aprendizagem dos estudantes e na construção de bons resultados escolares (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018).

Assim, o apoio e o fortalecimento da gestão escolar e suas lideranças são essenciais para a melhoria dos sistemas de ensino, porém, por mais que as evidências apontem a importância dos gestores escolares para os resultados educacionais dos alunos, no Brasil, existem poucas políticas educacionais estruturantes, tanto em nível nacional como subnacional, implementadas com foco nas equipes que lideram as escolas.

Nesse contexto, a temática Gestão Escolar e Liderança Educacional, em âmbito municipal, é evidenciada pela rede de ensino de Sobral no Ceará como elementos essenciais para garantir bons resultados educacionais. E o modelo desse município servirá como base de estudo para esta pesquisa, visto que atualmente a educação de Sobral é referência para o Brasil.

Sendo assim, levando em consideração esse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as políticas públicas que tratam sobre gestão escolar e lideranças educacionais do município de Sobral, partindo da hipótese de que essas políticas influenciaram na seleção de profissionais qualificados e o trabalho dos gestores escolares contribuíram para melhoria e desenvolvimento dos índices educacionais da rede de ensino.

Partindo desse princípio, buscou-se realizar um estudo bibliográfico exploratório e pesquisa descritiva por meio da análise das principais características dessas políticas públicas e aplicou-se um estudo de caso com o intuito de compreender as ações que buscam desenvolver seus líderes educacionais locais através de um trabalho que acompanha e promove a formação destes profissionais com base na autonomia administrativa, financeira e pedagógica.

Diante disso, esta pesquisa justifica-se na medida em que a responsabilidade da educação, conforme a LDB 9.394/96 é compartilhada entre Estado, Família e Escola, e por isso uma gestão escolar bem estruturada e o bom desempenho dos líderes educacionais são de fundamental importância, para que qualquer rede de ensino consiga atingir bons resultados educacionais.

Portanto, a organização desta pesquisa se deu em cinco seções, contando com esta introdução que contextualiza o estudo. A segunda seção apresenta a fundamentação teórica através de políticas, documentos e dados que serviram para embasar este artigo. Na terceira, são apresentados os procedimentos metodológicos. A quarta seção relata as discussões e resultados sobre as políticas públicas voltadas para a gestão escolar e liderança educacional de Sobral. Por fim, na quinta seção, são apresentadas as considerações finais.

## Fundamentação teórica

As políticas públicas são caracterizadas como ações governamentais destinadas a atender as necessidades da sociedade e garantir bem-estar social. Sendo assim, no âmbito das políticas educacionais brasileiras, que tratam sobre gestão escolar verificou-se que a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, inciso VI, trata sobre “gestão democrática do ensino público” demonstrando uma abertura para participação popular, na gestão educacional, de professores, alunos e comunidade escolar (BRASIL, 2016).

Partindo desse princípio, a principal política regulatória da educação do país, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, no Art. 14, define que a gestão democrática deve ser definida conforme os princípios de “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (BRASIL, 1996).

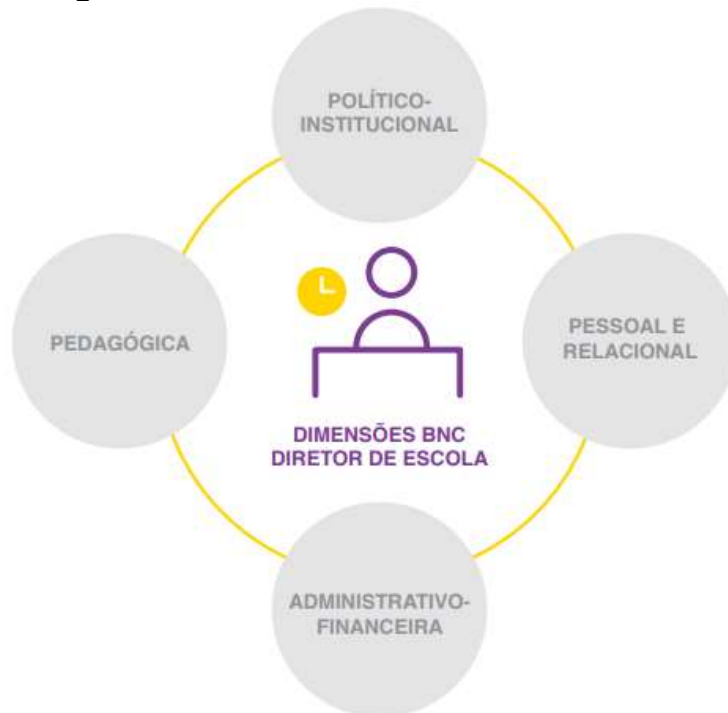
Nesse contexto, o Plano Nacional de Educação 2014/2024, estabelece dentre suas metas, a garantia de políticas públicas destinadas para formação dos profissionais da educação com base nos incisos I, II e III do caput do Art. 61 da LDB 9.394/96, prevendo plano estratégico com diagnóstico das necessidades dessa formação, da capacidade de atendimento e estabelece obrigações recíprocas entre os entes participantes (BRASIL, 2014).

Diante disso, evidencia-se o papel das políticas públicas educacionais na organização e orientação do sistema de educação brasileiro, partindo dos princípios de participação e democratização do espaço escolar, refletindo diretamente no trabalho da gestão escolar, que segundo Luck (2009) se constitui como a organização da escola, articulação dos bens materiais, financeiros e de recursos humanos, e exerce a responsabilidade de identificar os problemas da educação e promover os processos de ensino e aprendizagem.

Nesse sentido, a rede de ensino de Sobral, desenvolveu importantes políticas de gestão escolar como a criação da Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (Esfapege), que é a instituição responsável por realizar todo o processo de seleção dos gestores educacionais do município, com apoio e orientação da Secretaria de Educação (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Além disso, a rede de ensino de Sobral também desenvolve suas ações com base na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021). A BNC-Diretor de Escola é um documento norteador para o trabalho dos diretores no âmbito da gestão escolar, tendo quatro dimensões de competências como mostra a Figura 1.

**Figura 1.** Dimensões da BNC-Diretor de Escola



Fonte: Todos pela Educação (2021, p. 11).

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou o texto da BNC-Diretor de Escola e conforme o Instituto Unibanco (2021, p. 1) essa matriz:

Trata-se de um documento, comum em outros países que avançaram em sua política de desenvolvimento de lideranças, que ajuda as redes a buscarem coerência em suas políticas de formação, seleção e apoio aos diretores, dando clareza ao que se espera deles no exercício da função. O documento aprovado no CNE define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeiro, pessoal e relacional.

Além disso, Sobral estabeleceu como critério para receber os recursos da complementação - VAAR (Valor Aluno Ano por Resultados) do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o provimento do cargo de gestor escolar com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, alinhados ou não com a participação da comunidade escolar (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Portanto, evidencia-se que as políticas públicas da rede de ensino de Sobral destinadas para gestão escolar e lideranças educacionais não acontecem de forma isolada, mas sim, pela articulação dessas políticas com diversas estratégias de seleção, valorização e capacitação dos profissionais de educação, bem como investimento financeiro, autonomia e fortalecimento da gestão e suas lideranças.

## **Procedimentos metodológicos**

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica exploratória, utilizando políticas públicas e documentos relacionados à Gestão Escolar e Liderança Educacional, destacando como modelo, as políticas desenvolvidas pela rede municipal de Educação de Sobral. De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica exploratória engloba materiais como livros, artigos científicos, teses e dissertações, bem como entrevistas e análise de casos que leve a uma melhor compreensão dos fatos.

Além disso, será aplicado nesta pesquisa um estudo de caso, pois de acordo com Gil (2010), este tipo de estudo apresenta a possibilidade de uma análise mais criteriosa sobre a temática e diante dos fatos analisados, é possível obter conhecimentos mais específicos sobre o objeto de estudo.

O estudo tem caráter qualitativo devido a leitura e interpretação das políticas públicas e seus impactos no sistema de gestão das escolas de Sobral. Conforme Flick (2009, p. 23) a pesquisa qualitativa “consiste na escolha adequada de métodos e teorias convenientes; [...] na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento”.

Esta pesquisa também contará com a pesquisa descritiva, como forma de demonstrar as políticas públicas de Sobral para gestão escolar, pois conforme Gil (2010), ela se trata de um método que descreve as características necessárias de um determinado fenômeno, fazendo um levantamento das informações do grupo ou assunto pesquisado e criando uma relação entre as suas variáveis.

Diante disso, para este estudo, utilizou-se como fonte de pesquisa a base de dados do Google Acadêmico e sites oficiais do governo federal e municipal. Para coleta de dados, aplicou-se na Secretaria de Educação de Sobral, um questionário estruturado com intuito de identificar as estratégias utilizadas no âmbito da gestão escolar.

Conforme Severino (2007) o método científico se caracteriza pela realização de estratégias de forma sistemática, com a intenção de alcançar o que foi determinado previamente. Sendo assim, será descrito logo abaixo a análise dos dados mais relevantes para esta pesquisa.

## **Análise e discussão dos resultados**

Esta seção apresenta e analisa as políticas públicas de gestão escolar e liderança educacional do município de Sobral, que vem superando, ao longo dos anos, várias adversidades na área de educação e atualmente possui um dos melhores sistemas de ensino fundamental do país.

Sobral fica na região Norte do Ceará, cerca de 235 km da capital Fortaleza, se apresenta como uma das cidades que mais se desenvolve no Brasil por conta da economia local, constituindo-se como um centro de convergência, por meio de investimentos nos setores de saúde, comércio, indústria, lazer, cultura, arte e principalmente educação, que será discutida nas subseções seguintes.

## **Políticas de gestão escolar do município de Sobral**

Em Sobral, o trabalho da liderança inicia-se pelos Gestores da Prefeitura e da Secretaria de Educação, que priorizam e investem nas políticas educacionais. De acordo com Cruz e Loureiro (2020), a administração municipal, através da liderança política local, conduziu importantes reestruturações na rede de ensino, principalmente depois de um diagnóstico realizado em 2001, que mostrou a necessidade de mudanças nas políticas de alfabetização, bem como o estabelecimento de metas e melhorias no diálogo com os pais dos alunos.

Nesse contexto, em meio a várias medidas tomadas no âmbito da Secretaria de Educação, uma das políticas de gestão escolar adotada pela rede de ensino está voltada para os líderes educacionais através do Programa de Seleção e Formação do Gestor Escolar, que tem como foco a escolha desses profissionais por critérios técnicos, desempenho e meritocracia, evitando a posse do cargo pelo clientelismo ou indicação de políticos (CRUZ; LOUREIRO, 2020).

O grande objetivo desse programa é fortalecer a gestão escolar, melhorar os desempenhos educacionais e dar autonomia para os diretores solucionarem, de forma ágil, os problemas do cotidiano da escola. Entretanto, apesar dos indicadores apontarem a relevância do trabalho dos gestores escolares no bom desempenho dos alunos, no Brasil, ainda é carente de políticas concretas e bem estruturadas voltadas para melhoria e desenvolvimento das equipes que lideram a gestão escolar (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Por isso, no âmbito da educação de Sobral, a rede de ensino conta com um Plano Municipal de Educação (PME), que é constituído por um conjunto de diretrizes, metas e estratégias desenvolvidas de forma coletiva com a participação da comunidade escolar e com o objetivo de atender às necessidades educacionais do município no período de 2015 a 2024 (SOBRAL, 2015).

Partindo desse princípio, um dos objetivos traçados pela rede municipal de educação é que todo estudante conclua o ensino fundamental na idade certa, com aprendizado de qualidade, e esse sucesso foi atingido através da priorização da educação independente das convicções político-partidárias (SOBRAL, 2015).

Para tanto, conforme Cruz e Loureiro (2020), a organização da política educacional do município gira em torno de quatro pilares: 1. Utilização das avaliações de desempenho dos estudantes; 2. Currículo com foco nas habilidades fundamentais; 3. Docentes qualificados e motivados; 4. Gestão escolar com autonomia e diretores escolares selecionados por critérios

técnicos.

No entanto, apesar dos pilares citados acima se conectarem, a análise desta pesquisa será direcionada especialmente para o quarto pilar e as suas principais ações relacionadas ao fortalecimento da gestão escolar e os critérios de escolha, acompanhamento e qualificação dos líderes educacionais.

### **Política de seleção dos gestores escolares da rede de ensino de Sobral**

Sobral vem apresentando bons resultados no contexto da educação pública e dentre as políticas educacionais que foram implantadas de forma contínua ao longo das gestões municipais, a seleção dos gestores escolares recebe uma atenção prioritária por conta da relevância do trabalho desses profissionais para o sucesso no desempenho educacional dos alunos.

Para tanto, o processo de seleção é realizado pela Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional (Esfapege), que faz parte da Secretaria de Educação, e os pré-requisitos são formação em pedagogia ou áreas afins e ter no mínimo dois anos de docência. As etapas do processo seletivo ocorrem por meio de provas, cursos de formação, curso de sensibilização, avaliação, entrevista e análise de títulos.

Após o processo seletivo, os candidatos aprovados ficam em um banco de cadastro na Secretaria de Educação, até que surja uma vaga adequada ao seu perfil. Quando surge a oportunidade, o candidato é convidado a uma última entrevista feita pela Secretaria e indicado para assumir o cargo (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Portanto, a seleção de gestores é estritamente técnica, sem interferências político-partidárias e essa política não só garante qualidade na gestão escolar como também provê legitimidade perante a comunidade escolar para a atuação dos diretores e coordenadores pedagógicos. O processo seletivo ajuda, também, a mapear os perfis dos candidatos e facilita a combinação entre suas competências e as necessidades de cada realidade escolar.

### **Autonomia administrativa e pedagógica para os gestores escolares**

A rede de ensino do município de Sobral, como citado anteriormente, seleciona os gestores escolares através de critérios rigorosos por meio de várias etapas que garantem a isonomia para o acesso ao cargo. Esta política vem sendo aperfeiçoada desde o início das reformas educacionais locais, sendo um elemento central para a legitimidade da autonomia administrativa e pedagógica dos gestores escolares no contexto das escolas.

Sendo assim, o diretor tem autonomia para gerir os recursos financeiros repassados mensalmente à escola e aplicá-los da melhor forma, de acordo com as necessidades da unidade. Além disso, essa autonomia também se traduz em responsabilidade: o diretor é o principal responsável pelos resultados da escola, de aprendizagem e frequência, e cabe a ele a supervisão, orientação e harmonização de todo o ambiente escolar.

Diante de tamanha responsabilidade, ele tem autonomia para escolher a sua equipe de coordenação pedagógica (desde que estes profissionais estejam no banco de candidatos aprovados) e trabalha em parceria com ela para garantir que os processos pedagógicos da escola transcorram de forma adequada. (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Nesse contexto, com a autonomia pedagógica começando desde a escolha de coordenadores na formação da equipe, o diretor é visto como uma liderança pedagógica dentro do ambiente escolar, e orienta as estratégias de ensino para o atingimento de metas educacionais.

Portanto, evidenciou-se no âmbito do município de Sobral, que ao oportunizar mais autonomia administrativa e pedagógica, os diretores escolares conseguem cuidar melhor de suas escolas e desburocratiza os processos na Secretaria de Educação, que fica mais livre para elaborar e implementar políticas públicas.

## Sistema de apoio e acompanhamento dos gestores escolares

A Secretaria de Educação de Sobral destina duas equipes de apoio e de supervisão para acompanhar individualmente os diretores das escolas. Como mostra a Figura 2, a primeira equipe foca nas questões pedagógicas da escola, enquanto a segunda tem ênfase nos aspectos financeiros e administrativos da gestão da unidade.

**Figura 2.** Equipes que acompanham a gestão escolar em Sobral



Fonte: Todos pela Educação (2021, p. 30).

Conforme o documento Todos pela Educação (2021), a Coordenação de Desenvolvimento da Aprendizagem e da Gestão Pedagógica fica responsável pela parte pedagógica, desenvolvendo formação, visitando as escolas e organizando pautas específicas para o trabalho dos diretores escolares nessa área.

Enquanto isso, a Coordenação de Gestor Escolar fica responsável pelo acompanhamento administrativo das escolas, junto com os diretores, prestando assistência nos aspectos organizacionais como matrícula de alunos, alocação de professores, estrutura física, mobília, materiais, dentre outros (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Entretanto, apesar do trabalho das duas coordenações apresentarem características distintas, o acompanhamento é feito de forma alinhada, de maneira conjunta e com o objetivo de garantir que as ações da área pedagógica e da área administrativa aconteçam de forma paralela, sem conflitos e apresentem resultados positivos para a escola.

## Formação em serviço para os gestores escolares

O sistema de acompanhamento, citado na subseção anterior, também tem como propósito levantar informações internas e proporcionar formação em serviço personalizada para cada diretor, focada nos problemas reais que ele enfrenta no dia a dia da escola e em como resolvê-los.

Essa ação tem como fundamentação, a situação da escola por meio do levantamento de dados de avaliações realizadas pela Secretaria de Educação, bem como através das evidências coletadas pelas Coordenações de acompanhamento e pelo próprio diretor que tem o conhecimento da realidade escolar.

Além disso, semanalmente, os gestores escolares de Sobral reúnem-se com o Secretário de Educação e outras lideranças da Secretaria para uma formação em serviço de forma coletiva e todos estes elementos são importantes para repensar as políticas públicas de gestão escolar

das redes municipais e estaduais (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

Diante disso, verificou-se que, além da formação continuada, a Secretaria também oferece um processo de avaliação de desempenho dos gestores escolares que analisa os resultados educacionais e as competências desses profissionais como forma de verificar as dificuldades e, assim, proporcionar métodos de melhorias no âmbito da gestão escolar (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2021).

No entanto, todo esse trabalho tem como foco o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e como forma de recompensar o esforço, a Secretaria de Educação busca incentivar financeiramente, conforme a legislação, os profissionais da gestão escolar que apresentam bons resultados educacionais por meio de gratificações e premiações.

Portanto, o acompanhamento e as formações semanais voltadas para os problemas que os diretores enfrentam no dia a dia da escola, tornam a formação em serviço de Sobral uma importante ferramenta de apoio e de comunicação entre os diretores e a Secretaria de Educação.

### **O papel da Liderança Educacional e da participação familiar no contexto da gestão escolar**

Além do trabalho com os diretores escolares, ter uma gestão escolar de qualidade é um dos elementos fundamentais para a rede de ensino de Sobral. Por isso o investimento em selecionar, formar, acompanhar e avaliar as lideranças educacionais torna-se cada vez mais necessário diante do ciclo de mudanças nas estruturas educacionais.

Entretanto, o trabalho dos diretores, apesar de contar com o auxílio de uma rede de profissionais que apoia e acompanha todos os processos da gestão escolar, a participação da família no contexto educacional é essencial para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos.

Por isso, conforme Sumiya (2019), a autonomia conferida à gestão das escolas de Sobral possibilitou a iniciativa de ações inovadoras nos processos educacionais, entre elas, a parceria com as famílias dos alunos com foco nas faltas, taxa de abandono e conseqüentemente na evasão escolar.

A ideia foi convocar os pais a participar da vida escolar dos filhos, bem como acompanhar e buscar melhorias. Para tanto, as escolas realizam algumas ações como: investigar a saída dos alunos da escola sem justificativa, chamar as famílias, organizar reuniões de pais e premiar, com brindes, os alunos que não faltam às aulas.

Essa parceria entre gestão escolar e participação familiar tem uma função importante para o desempenho educacional do aluno, pois o acompanhamento da família aliada a uma gestão escolar comprometida, possibilita trabalhar questões como desenvolvimento cognitivo, assiduidade, valores, princípios e formação nas esferas intelectual e social.

### **O papel da Secretaria de Educação de Sobral nas políticas públicas de gestão escolar na rede ensino do município**

Nesta seção, será apresentado a análise do questionário aplicado na Secretaria de Educação de Sobral, pois considerando o objetivo desta pesquisa, achou-se oportuno fazer um levantamento sobre o trabalho desse órgão nas políticas públicas de gestão escolar da rede de ensino do município.

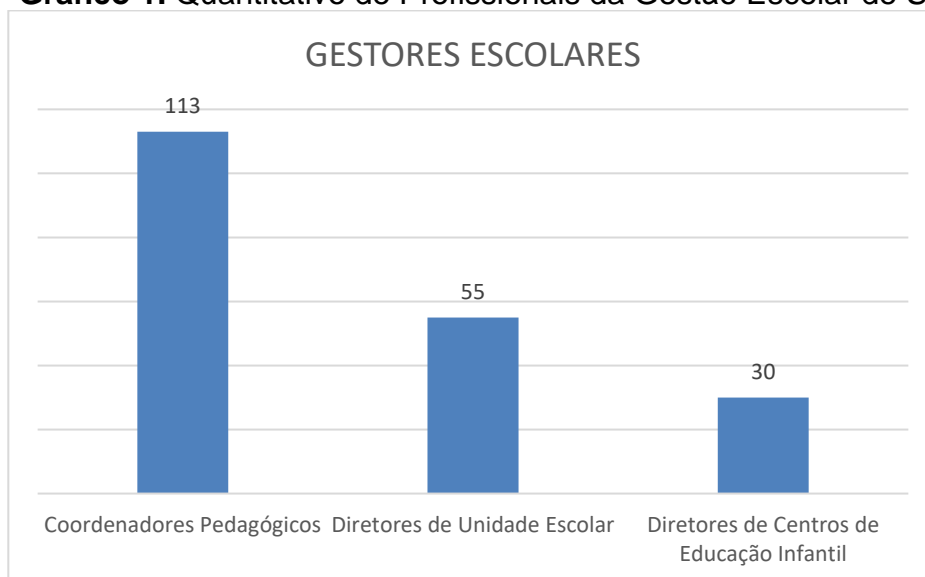
Conforme os dados do questionário, a Secretaria Municipal de Educação tem como finalidade, dentre suas competências gerais, a programação, coordenação e execução de políticas educacionais da rede pública municipal de ensino. O organograma da Secretaria é composto pelo Secretário de educação, Secretaria Executiva, Assessoria Técnica, 10



Coordenações e 31 Núcleos Educacionais.

Em relação a quantidade de profissionais que compõem a gestão das escolas de Sobral, a Secretaria informou que conta com 198 profissionais divididos conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1.** Quantitativo de Profissionais da Gestão Escolar de Sobral



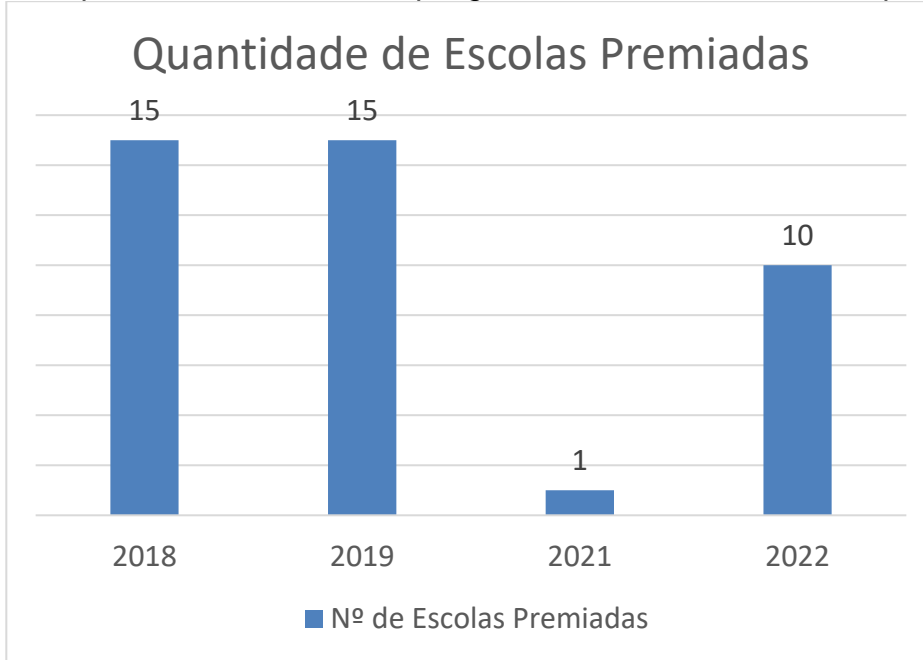
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Nesse contexto, a rede de ensino de Sobral conta com 85 escolas que além de receber os diversos serviços de apoio e acompanhamento, citados anteriormente como seleção isonômica dos gestores escolares, formação em serviço, participação das famílias e autonomia administrativa e pedagógica, a Secretaria de Educação ainda conta com a política de incentivo financeiro denominada Prêmio Escola Aprender Melhor.

Este Prêmio foi aprovado pela Lei nº 1693 de 29 de novembro de 2017 pela Câmara Municipal de Sobral e consiste na premiação financeira de Docentes, Diretores e Vice-Diretores Escolares, além de Coordenadores Pedagógicos e Secretários Escolares, que apresentaram bons resultados no ano anterior e que estimulam novas práticas para a melhoria da qualidade do ensino prestado (SOBRAL, 2017).

Conforme a Secretaria de Educação de Sobral, todas as escolas da rede municipal concorrem à premiação. Entretanto, no ano de 2020, não houve edição do Prêmio por conta da pandemia de Covid-19, mas como mostra o Gráfico 2, é possível verificar os resultados desde o início da premiação até o ano de 2022.

**Gráfico 2.** quantitativo de escolas que ganharam o Prêmio Escola Aprender Melhor



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como demonstrado no gráfico anterior, em 2022, houve um total de 10 escolas premiadas, sendo que o trabalho desenvolvido pelos Gestores Escolares em parceria com os Professores foi fundamental para esta conquista. Conforme o Gráfico 3, é possível observar o valor total de incentivo financeiro recebido pelas escolas desde a implantação do Prêmio.

**Gráfico 3.** Incentivo financeiro do Prêmio Escola Aprender Melhor



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante disso, fica evidente que as políticas públicas de Sobral, voltadas para Gestão Escolar e Lideranças Educacionais, perpassam por várias etapas e envolvem todos os profissionais da educação e a comunidade escolar com foco na melhoria do sistema de ensino, bons resultados educacionais e reconhecimento do trabalho por meio de formações e incentivos

financeiros.

## **Considerações finais**

Com o estudo realizado pôde-se verificar que as políticas públicas voltadas para gestão escolar e lideranças educacionais, adotadas pela rede de ensino de Sobral, têm papel fundamental no desempenho dos resultados de aprendizagem dos alunos, bem como na valorização dos profissionais de educação do Município.

Para tanto, a estratégia de usar uma seleção de diretores e coordenadores pedagógicos estritamente técnica, sem a interferência político-partidária, possibilita qualidade e autenticidade para o exercício das atividades na gestão escolar e passa credibilidade aos líderes educacionais perante a comunidade escolar.

Nesse contexto, compreendeu-se a importância dessa área com o processo de transformação educacional do Município, pois Sobral investe na estruturação de um sistema educacional de qualidade há mais de 20 anos, formulando e implementando boas políticas públicas educacionais para prover uma educação de qualidade para todos os seus alunos, com atenção especial aos mais carentes.

Por isso, observou-se que o fortalecimento da gestão escolar não é o único elemento importante para explicar o sucesso da rede de ensino. É o conjunto de políticas educacionais coerentes que, na sua interação, são capazes de obter excelentes resultados para o município. Contudo, sem dúvidas, as políticas de gestão escolar têm um papel central nesse processo.

Já em relação à autonomia da gestão escolar nos aspectos administrativo, financeiro e pedagógico, constatou-se que ela agiliza a resolução de problemas do cotidiano da escola, dá a oportunidade de os diretores escolherem sua equipe de coordenação pedagógica e realiza a desburocratização dos processos na Secretaria de Educação.

Ficou evidente também que além do apoio e acompanhamento do trabalho da gestão escolar, por parte das equipes fornecidas pela Secretaria de Educação, ainda existe o incentivo financeiro para as escolas que se destacam nos resultados educacionais por meio das ações desenvolvidas pelos gestores escolares em parceria com os docentes.

No entanto, se faz necessário registrar que apesar do sistema de ensino de Sobral se fundamentar nos princípios da gestão democrática, evidencia-se a perspectiva de gestão gerencial, admitindo-se à lógica do mercado por meios dos princípios da competição, ênfase nos resultados e incentivo financeiro para as escolas que se destacarem nos processos educacionais.

Diane disso, constata-se que no âmbito da gestão escolar desse sistema de ensino, os princípios que se consolidam no debate, na crítica e na liberdade encontrados na gestão democrática, se transferem indiretamente para uma lógica gerencial que prioriza além da competição, o cumprimento de metas, rankings, números, produtividade e desempenho.

Portanto, pôde-se perceber que além de investimento nas estratégias de ensino e formação docente, investir nos profissionais da gestão escolar é relevante pois esses profissionais também são responsáveis pelo desempenho dos resultados educacionais dos alunos. Entretanto, como trabalhos futuros, sugere-se a possibilidade de análise dos paradigmas da gestão gerencial e da gestão democrática no contexto da gestão escolar do município de Sobral.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL, Plano Nacional de Educação. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/>. Acesso em: 04 out. 2023.

- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 6 set. 2023.
- BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Março 2021b. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco61/>. Acesso em: 02 Ago. 2023.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 28 set. 2023.
- CRUZ, L. LOUREIRO, A. **Alcançando um Nível de Educação de Excelência em Condições Socioeconômicas Adversas: O Caso de Sobral**. World Bank Group. 2020. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/778741594193637332/pdf/Achieving-World-Class-Education-in-Adverse-Socioeconomic-Conditions-The-Case-of-Sobral-in-Brazil.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2023.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artemed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- INSTITUTO UNIBANCO. **Gestão: CNE aprova Matriz para Diretores**. Aprendizagem em foco, n. 61, 2021.
- LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.
- OLIVEIRA, A. C P. de.; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, v. 23, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/jshd86G9PYQYGJLpJZqpJdC/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 15 out. 2023.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual, - São Paulo: Correz, 2007.
- SOBRAL, Câmara Municipal de Sobral. **Lei nº 1693 de novembro de 2017**. Dispõe sobre o Prêmio Escola Aprender Melhor no âmbito da rede pública municipal de ensino de Sobral. Disponível em: <[https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma\\_lei/lei\\_c0cd892e42e20d7.pdf](https://www.camarasobral.ce.gov.br/painel/files/docs/norma_lei/lei_c0cd892e42e20d7.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2023.
- SOBRAL, Plano Municipal de Educação. **Lei nº 1477 de 24 de junho de 2015**. Disponível em: <[https://drive.google.com/file/d/1\\_yg6XAvZG0oHRCL-8nszmya6MkhZuOvS/view](https://drive.google.com/file/d/1_yg6XAvZG0oHRCL-8nszmya6MkhZuOvS/view)>. Acesso em: 01 Set. 2023.
- SUMIYA, L. **Sobral e a garantia da aprendizagem de todas as crianças**. São Paulo: Fundação Tide Setubal. 2019. Disponível em: <[https://portalidea.org.br/uploads/lilia\\_sobral.pdf](https://portalidea.org.br/uploads/lilia_sobral.pdf)>. Acesso: 10 set. 2023.
- TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Educação que dá certo – O caso de Sobral (CE)**: Construindo uma gestão escolar efetiva em todas as escolas. 2021. Disponível em: <<https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/wp-content/uploads/2021/11/educacaoquedacerto-todospelaeducacao-sobral-digital.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2023.

Submetido em: 16/10/2023.

Aprovado em: 30/04/2024.