

## **A gestão da escola pública em distritos educacionais: Atribuições e desafios do gestor escolar**

**Public school management in educational districts: The school manager's challenges and attributions**

**La gestión de las escuelas públicas en los distritos educativos: Atribuciones y desafíos del director de la escuela**

Recebido: 09/07/2021 | Revisado: 18/07/2021 | Aceito: 24/07/2021 | Publicado: 31/07/2021

**Nara Lucia Gomes Lima**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9009-8181>  
Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
E-mail: [nara.lima@uece.br](mailto:nara.lima@uece.br)

**Danusa Mendes Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4991-4685>  
Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
E-mail: [danusa.mendes@uece.br](mailto:danusa.mendes@uece.br)

**Maria Valesca da Silva Barbosa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1470-4629>  
Universidade Estadual do Ceará, Brasil  
E-mail: [maria.valesca@aluno.uece.br](mailto:maria.valesca@aluno.uece.br)

### **Resumo**

Essa pesquisa teve como objeto de estudo os distritos educacionais, os quais representam um modelo de organização de ensino utilizado por alguns municípios para estreitar os laços e tornar eficiente a relação entre escola e Secretaria Municipal de Educação. O objetivo central do estudo foi analisar a gestão das escolas públicas da rede municipal de ensino de Quixadá, Ceará, a partir dos distritos educacionais, bem como discutir a função atribuída aos diretores e coordenadores dos distritos. Como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa qualitativa delimitada no estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se a observação, a entrevista semiestruturada e a análise documental. No primeiro momento buscou-se através da revisão de literatura os aspectos conceituais que caracterizam a gestão escolar pública e a organização do ensino. No segundo momento, analisou-se a organização e a gestão dos distritos educacionais de Quixadá, buscando entender como acontece a gestão das escolas e quais as atribuições dos gestores escolares. Os resultados da pesquisa indicam que a gestão em distritos educacionais centraliza a função do diretor escolar, burocratiza mais ainda o sistema administrativo escolar, concentram na SME funções que deveriam ser desempenhadas pelas escolas, como a elaboração do PPP e diminui a autonomia das escolas. Conclui-se, que a gestão em Distritos Educacionais é incompatível com os princípios da gestão democrática e participativa porque centraliza a gestão escolar na SME que consequentemente diminui a autonomia das instituições de ensino.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Distritos educacionais; Agrupamento escolar.

### **Abstract**

This research had as its object of study the educational districts, which represent a teaching organization model used by some municipalities to strengthen ties and make the relationship between school and the Municipal Department of Education efficient. The main objective of the study was to analyze public school's management in the municipal education network of Quixadá, Ceará, from the educational districts, as well as to discuss the role attributed to district directors and coordinators. As a methodological procedure, the qualitative research delimited in the case study was used. For data collection, observation, semi-structured interviews and document analysis were used. At first, the conceptual aspects that characterize public school's management and the organization of teaching were sought through a literature review. In a second moment, the organization and management of educational districts in Quixadá were analyzed, seeking to understand how the management of schools happens and what the attributions of school managers are. The survey results indicate that management in educational districts centralizes the role of the school principal, further bureaucratizes the school administrative system, focus on the SME functions that should be performed by schools, such as the elaboration of the PPP and it diminishes the autonomy of schools. It is concluded that management in Educational Districts is incompatible with the principles of democratic and participatory management because it centralizes school management in the SME, which consequently reduces the autonomy of educational institutions.

**Keywords:** School management; Educational districts; School grouping.

## Resumen

Esta investigación tuvo como objeto de estudio los distritos educativos, los cuales representan un modelo de organización docente utilizado por algunos municipios para estrechar lazos y hacer eficiente la relación entre la escuela y el Departamento Municipal de Educación. El objetivo principal del estudio fue analizar la gestión de las escuelas públicas en la red educativa municipal de Quixadá, Ceará, desde los distritos educativos, así como discutir el rol atribuido a los directores y coordinadores distritales. Como procedimiento metodológico se utilizó la investigación cualitativa delimitada en el estudio de caso. Para la recolección de datos se utilizó observación, entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos. En un primer momento se buscaron los aspectos conceptuales que caracterizan la gestión de las escuelas públicas y la organización de la docencia a través de una revisión de la literatura. En un segundo momento, se analizó la organización y gestión de los distritos educativos en Quixadá, buscando entender cómo ocurre la gestión de las escuelas y cuáles son las atribuciones de los administradores escolares. Los resultados de la investigación indican que la gestión en los distritos educativos centraliza el rol del director escolar, burocratiza aún más el sistema administrativo escolar, concentra funciones que deben realizar las escuelas en la Pyme, como la elaboración del PPP y reduce la autonomía escolar. Se concluye que la gestión en Distritos Educativos es incompatible con los principios de gestión democrática y participativa porque centraliza la gestión escolar en la PYME, lo que en consecuencia reduce la autonomía de las instituciones educativas.

**Palabras clave:** Gestión escolar; Distritos educativos; Agrupación escolar.

## 1. Introdução

Compreende-se por gestão escolar o conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos administrativos e pedagógicos que asseguram a racionalização do uso de recursos financeiros, materiais e humanos, assim como, a coordenação e acompanhamento dos profissionais da educação. Nesse sentido, o município de Quixadá, Ceará, adota como modelo de organização e gestão das escolas públicas municipais a gestão em distritos educacionais, com cargos e funções administrativas e pedagógicas distribuídas em três categorias, a saber: diretor de distrito educacional, coordenador geral e coordenador local.

Um distrito educacional é composto por um agrupamento de até quatro escolas classificadas de acordo com sua localização (urbana ou rural), com gestão centralizada em um diretor e coordenador geral, que desempenham funções administrativas junto à Secretaria Municipal de Educação (SME). Cabe ao coordenador local desempenhar funções de caráter administrativo e pedagógico, sendo sua lotação de trabalho na escola. Portanto, este último, acompanha diretamente o cotidiano da instituição de ensino.

Cada distrito educacional é responsável por um conjunto de escolas que ofertam de dois a três níveis de ensino, como por exemplo, escola A oferta do 1º ao 3º ano do ensino fundamental; escola B oferta do 4º ao 6º ano; a escola C oferta do 7º ao 9º ano. Logo, nenhuma escola da rede municipal de ensino de Quixadá oferta de maneira contínua todas as séries do ensino fundamental, reverberando em um ensino fragmentado.

Considerando esse cenário, perguntamos: O que motiva a organização e gestão das escolas em distritos educacionais? Quais as reais funções desempenhadas por seus gestores?

A hipótese inicial é que o modelo de gestão escolar com base na organização das escolas em distritos educacionais centraliza funções de caráter técnico e administrativo, tira a autonomia da escola nas tomadas de decisões de interesse coletivo e enfraquece o trabalho pedagógico.

Dessa forma, essa pesquisa tem o objetivo geral analisar a gestão das escolas públicas da rede municipal de ensino de Quixadá, Ceará, a partir dos distritos educacionais, bem como discutir as atribuições dos diretores e coordenadores dos distritos.

## 2. Metodologia

O escopo central da pesquisa foi investigar o modelo de organização e gestão escolar do município de Quixadá, Ceará. Procurando entender o objeto de estudo – distritos educacionais – desenvolveu-se uma metodologia baseada na

abordagem qualitativa, delimitada no estudo de caso. Segundo Pereira, et al., (2018, p. 67), a pesquisa de natureza qualitativa pressupõe “[...] a interpretação por parte do pesquisador com suas opiniões sobre o fenômeno em estudo. Nesse caso a coleta de dados muitas vezes ocorre por meio de entrevistas com questões abertas”.

Assim, para a coleta de dados em campo utilizou-se a entrevista semiestruturada com uma amostra de 4 sujeitos entre docentes e gestores (2 docentes<sup>1</sup>; 1 coordenador local; 1 diretor de distrito), seguida da observação participante e da análise documental. A pesquisa foi realizada na cidade de Quixadá, Ceará. Os dados foram coletados na Secretaria Municipal de Educação (SME) de Quixadá e em uma escola pública de ensino fundamental da rede municipal.

Para registro das observações e das entrevistas utilizou-se os recursos da fotografia, do gravador digital e do diário de campo (GIL, 2008). Tais procedimentos permitem visualizar quem são os sujeitos, seu percurso de vida e estudos e as relações sociais existentes, assim, relacionar aspectos sociais, políticos e econômicos e não somente pedagógicos.

As informações foram organizadas por temáticas em seguida agrupadas de acordo com as categorias identificadas na análise. Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (*apud* Triviños 1987, p. 160) por proporcionar estudar as “comunicações” entre os homens, colocando ênfase no conteúdo das mensagens.

Esse trabalho apresenta uma abordagem teórica - metodológica crítica de caráter progressista. Portanto, procurou-se entender e discutir ideias e conceitos da gestão escolar com base nos estudos de Viera (2008), Shiroma (2007), Saviani (1991) e Libâneo (2007 e 2013).

### 3. Resultados e Discussão

O Sistema Municipal de Educação de Quixadá é gerenciado pela SME, órgão que, dentre outras funções, é responsável pela organização das 59 escolas públicas, que atuam na Educação Infantil e/ou Ensino Fundamental, sendo 26 localizadas no espaço urbano e 33 na zona rural.

De acordo com o levantamento de dados realizado no ano de 2019, o número de alunos matriculados nessa rede de ensino era em torno de 12.259, sendo 2.774 alunos na Educação Infantil; 4.907 alunos no Ensino Fundamental anos iniciais (1º ao 5º ano); 4.365 alunos no Ensino Fundamental anos finais (6º ao 9º ano) e 213 alunos na EJA<sup>2</sup>.

Os índices acima mostram que o maior número de alunos matriculados concentra-se nos anos iniciais do Ensino Fundamental, que detém 40% das matrículas, seguido do Ensino Fundamental de 6º ao 9º ano, com 35,5 %, da Educação Infantil, com 22%, e, por último, a Educação de Jovens e Adultos com apenas 2,5% de alunos matriculados. Observa-se que há uma queda no número de matrícula de aproximadamente 4,5% a cada mudança de nível de escolarização, ou seja, quanto maior o nível de escolarização menor é a quantidade de matrícula escolar.

Para gerenciar sua rede de ensino, a SME adota um modelo de gestão das escolas públicas por meio do agrupamento das escolas em Distritos Educacionais (D.E), organizados de acordo com a localização geográfica da instituição escolar e sua proximidade em relação a outras instituições de ensino, seja no espaço urbano ou rural. Cada distrito possui uma equipe composta por diretor geral, coordenador geral e coordenadores locais, escolhidos e nomeados pela SME. O diretor e o coordenador geral atuam em todas as escolas que compõe o seu distrito educacional, ficando a gestão escolar de cada instituição de ensino a cargo do coordenador local que exerce função administrativa e pedagógica, orientada pelo diretor de distrito.

Na cidade de Quixadá, existem no total 15 distritos educacionais, 10 localizados na zona rural e 5 na zona urbana, intitulados com nomes próprios e característicos de cada comunidade/localidade, a saber: Campo velho, Várzea da Onça, São

---

<sup>1</sup> Identificados pelos códigos Docente A e Docente B.

<sup>2</sup> Dados coletados na SEM de Quixadá, durante o período de regência da bolsa do Programa Institucional Residência Pedagógica (PIRP) em 2019.

João, Centro, Campo Novo, Cipó dos Anjos, Custódio, Juá, Rachel de Queiroz, Califórnia, Tapuiará, Juatama, São João dos Queiroz, Riacho Verde e Dom Maurício.

A despeito da maior concentração na zona rural, os distritos com maior número de escolas e alunos matriculados estão situados na zona urbana. Isso ocorre principalmente porque a demanda de estudante na cidade é maior. O quadro a seguir mostra os números de escolas, alunos e a oferta do Ensino Básico por distritos educacionais no município de Quixadá.

**Quadro 1:** Organização dos distritos educacionais.

SETOR	DISTRITO EDUCACIONAL	Nº DE ESCOLAS	Nº DE ALUNOS MATRICULADOS				
			ED. INFANTIL	E.F. I	E.F.II	EJA I	EJA II
URBANO	Centro	5	256	477	1062	-	61
	São João	6	340	644	469	-	-
	Campo Velho	7	361	512	369	27	38
	Campo Novo	5	378	768	642	-	38
	Rachel de Queiroz	3	270	333	216	-	-
RURAL	Cipó dos Anjos	5	108	212	226	-	-
	Vázea da Onça	7	174	430	265	-	-
	Tapuiará	2	56	76	83	-	-
	Juatama	2	169	209	187	-	-
	Califórnia	3	72	132	87	-	-
	Juá	4	123	206	158	-	-
	São João dos Queiros	2	96	130	135	24	-
	Custódio	5	219	320	263	25	-
	Dom Maurício	1	89	131	97	-	-
	Riacho Verde	2	63	327	116	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>59</b>	<b>2774</b>	<b>4907</b>	<b>4365</b>	<b>213</b>	

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Quixadá (2020).

Nesse quadro, observa-se o total de escolas e a oferta do ensino básico em cada distrito. No caso do D.E Centro observou-se que o aluno durante sua trajetória escolar (educação infantil e ensino fundamental), estuda em pelo menos três instituições de ensino diferente. Tal aspecto pode refletir na construção de sua identidade discente e na permanência escolar, uma vez que a escola além de transmitir conhecimento científico, histórico e cultural, também constrói laços de afetividade entre seus pares (professor-professor, aluno-aluno, aluno-professor).

Isso acontece porque algumas escolas não ofertam todos os níveis/etapas de escolarização. Dessa forma, ao concluir o 3º ano do ensino fundamental o aluno é matriculado em outra instituição que tenha oferta do 4º ano para que possa continuar com seu processo de escolarização, a exemplo do Distrito Educacional Centro como é mostrado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Distrito Educacional Centro.

DISTRITO EDUCACIONAL CENTRO	
OFERTA DE ESCOLARIZAÇÃO	
ESCOLA	NÍVEIS/ ETAPA
Dep. Flávio P. Marcílio	Ensino Fundamental II (6° ao 9° ano)
José Linhares da Páscoa	Ensino Fundamental I (5° ano)
Terra dos Monólitos	Ensino Fundamental I (1° ao 4° ano)
José Jucá	Ensino Fundamental II (6° ao 9° ano)
Creche Neemia Jatui	Educação infantil (2 a 5 anos)

Fonte: Autores (2020).

Para Libâneo (2012), os gestores escolares precisam considerar um conjunto de normas, diretrizes educacionais para assegurar a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais, assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas, de maneira que favoreça a qualidade do ensino e a permanência escolar. Portanto, para se alcançar os objetivos de ensino (que é a aprendizagem) é preciso uma gestão que racionalize o uso dos recursos, que coordene e acompanhe o processo de ensino.

*Por racionalização do uso de recursos compreende-se a escolha racional de meios compatíveis com os fins visados e a adequada utilização dos recursos, que assegure a melhor realização possível desses fins. Por coordenação e acompanhamento compreendem-se as ações e os procedimentos destinados a reunir, articular e integrar as atividades das pessoas que atuam na escola, para alcançar objetivos comuns (Libâneo, 2012, p. 411).*

Mesmo que a palavra gestão educacional remeta diretamente à figura dos diretores e coordenadores pedagógicos é importante que os gestores escolares busquem dialogar com todos os profissionais da educação, seja no âmbito da escola ou da SME e dos Conselhos de Educação, pois a “Gestão se faz da interação com o outro. Por isso mesmo, o trabalho de qualquer gestor ou gestora implica sempre em dialogar muito. Do contrário, as melhores ideias também inviabilizam.” (Vieira, 2008, p. 24).

No caso do distrito educacional Centro, o diretor geral é responsável pela gestão de 05 escolas e conta com o apoio de 01 coordenador pedagógico geral e de 05 coordenadores pedagógicos locais. Cada escola possui um coordenador local, com a função de acompanhar o cotidiano escolar, resolver pendências urgentes e repassar informações para o diretor e coordenador geral. Ao todo, são 59 coordenadores locais para atender 59 escolas, por outro lado, são 15 diretores e 15 coordenadores gerais para atender as demandas administrativas e pedagógicas das escolas municipais, como mostra o Quadro 3.

**Quadro 3:** Quadro de gestores escolares.

DISTRITOS EDUCACIONAIS				
EDUCAÇÃO INFANTIL E ENSINO FUNDAMENTAL				
Distritos Educacionais	Total de escolas	Diretores	Coordenador geral	Coordenadores locais
15	59	15	15	74

Fonte: Autores (2019).

O quadro acima revela a concentração de funções atribuídas aos diretores dos distritos, tendo em vista que cada diretor é responsável por pelo menos 04 escolas. Considerando que cada escola apresenta uma proposta pedagógica e níveis/etapas de escolarização diferentes, pergunta-se: Como o diretor acompanha e soluciona problemas de caráter administrativo e pedagógico de cada escola?

Provavelmente, o agrupamento escolar e a gestão centralizada em um diretor por D.E gera sobrecarga de trabalho e pode dificultar a resolução de situações problemas que acontecem no interior de cada escola, tendo em vista, que o trabalho do diretor fica concentrado na esfera administrativa localizada na SME. Portanto, o fato do diretor não está presente no cotidiano da escola pode dificultar a gestão escolar e reverberar na qualidade do ensino oferecido.

Para Libâneo (2012, p. 465), a presença do diretor escolar é importante para o bom funcionamento da instituição de ensino, pois o mesmo desempenha funções no âmbito da organização do ensino que reflete no processo formativo dos alunos, haja vista o fato de que “o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas do sistema de ensino”. Portanto, a função desempenhada pelo diretor escolar deve considerar fatores macro e micro da organização do ensino. Isto é, entender que o ensino é gerenciado de uma esfera maior (Secretaria Municipal de Educação), para esferas menores (escola).

A gestão escolar, entretanto, com base nos distritos educacionais centraliza algumas tomadas de decisões que seriam de interesse das instituições de ensino, como por exemplo, a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP), já que a SME de Quixadá repassa para as escolas da rede municipal de ensino um “modelo” de PPP único, com informações gerais sobre o processo de ensino-aprendizagem que devem ser seguidos pela escola. Tal fenômeno rompe com a autonomia da escola e fere o princípio da gestão democrática e participativa, previsto na Constituição Federal de 1988 e regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 9.394/96, como um dos princípios da educação brasileira.

Na análise documental e das entrevistas realizadas com os coordenadores locais e docentes observou-se que o PPP do D.E Centro segue o modelo da SME. No caso, esse documento é repassado para o diretor geral e em seguida, o diretor repassa para os coordenadores locais de cada escola. Portanto, as escolas não participam da construção e organização do PPP. Para um dos docentes entrevistado “o diretor se desdobra muito, não consegue dá conta de várias escolas. É muito trabalho. Se tivesse apenas um diretor por escola ele conseguiria dar mais atenção para a instituição” (DOCENTE B).

A gestão democrática e participativa é o modelo de gestão recomendado para a escola pública como forma de democratizar o acesso ao ensino, portanto, o diretor não deve tomar decisões sem consultar a comunidade escolar, é preciso que haja um consenso entre todos, respeitando a decisão da maioria.

*A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes de uma escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações como comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (Libâneo, 2012, p. 450).*

A escola pública deve de forma igualitária promover o acesso à educação, por isso, sua gestão deve ser democrática e participativa. A autonomia da escola e da comunidade educativa é essencial, é um fundamento que permite que a escola tome a decisão de escolher qual melhor caminho seguir, atentando para suas especificidades e seu contexto educacional.

*A autonomia é o fundamento da concepção democrático – participativa de gestão escolar, razão de ser do Projeto Político Pedagógico. É definida como a faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre o próprio destino. Instituição autônoma é a que tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administrativa livremente de recursos financeiros. Assim as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam corresponsáveis pelo seu êxito da instituição (Libâneo, 2012, p. 456).*

Concordando com Libâneo, os autores Alves e Barbosa (2020) destacam também a necessidade de a escola considerar as políticas educacionais e as condições sociais nas quais está inserida para que os direcionamentos do campo pedagógico sejam desenvolvidos conjuntamente numa perspectiva democrática e participativa.

Em suma, o agrupamento escolar e a gestão centralizada em distritos educacionais geram sobrecarga de funções para o diretor dos distritos e fere a autonomia das escolas quanto à tomada de decisões. O diretor concentra suas funções em resolver problemas de caráter administrativo, deixando a desejar no campo pedagógico. Como não está presente no cotidiano da dinâmica escolar muitas vezes tem dificuldades para entender as particularidades e diversidade de cada escola.

Nesse modelo de gestão, cabe ao coordenador escolar desenvolver funções no âmbito pedagógico com intuito de facilitar e promover a mediação das relações entre professor-professor, aluno-aluno, professor-aluno, gestor-professor, gestor-aluno, gestor-professor-aluno. Acrescenta-se também sua importância para a resolução de conflitos interpessoais, promoção do diálogo e interação social. Dessa forma, o coordenador auxilia no planejamento das atividades pedagógicas e apoia a prática docente dando suporte ao trabalho do professor nos aspectos relacionados à didática, ao conteúdo curricular, ao planejamento do ensino e a avaliação da aprendizagem.

De fato, a mediação pedagógica é um fator importante para o bom funcionamento das instituições de ensino. Mas, a atribuição destinada ao coordenador depende do modelo de gestão e organização do ensino no qual a escola está inserida. Nesse sentido, os distritos educacionais apresentam um modelo de gestão que burocratiza, centraliza e submete o trabalho da coordenação pedagógica escolar à Secretaria Municipal de Educação (SME).

A organização do ensino em distritos educacionais compreende a divisão de atividades com base no cargo de diretor, coordenador geral e coordenador local. Existem dois cargos distintos para a função de coordenador, mas que funcionam em regime de consonância. O coordenador local atua diretamente na escola. Desempenha funções de caráter administrativo e pedagógico como, por exemplo, o acompanhamento pedagógico do corpo docente e discente. Além disso, atua em conjunto com o diretor do distrito e com o coordenador geral. Já o coordenador geral tem sua função centralizada na SME, assim como o diretor do distrito educacional, este também exerce função de caráter administrativo.

Para Libâneo (2012), uma das funções do coordenador escolar é promover interação entre os sujeitos que compõe o ambiente escolar (professor, aluno, funcionários e família), portanto:

*O coordenador pedagógico ou professor – coordenador, coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico – curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógica e didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. [...] Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico – curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas (Libâneo, 2012 p. 467).*

A complexa rede municipal de ensino de Quixadá conta com 59 coordenadores pedagógicos locais (um por escola) e 15 coordenadores gerais (um por distrito educacional). O coordenador local é quem acompanha o cotidiano da escola, atua como uma ponte de informação entre a escola e a SME através do diálogo com a coordenação pedagógica geral e o diretor de seu distrito. Apesar disso, a coordenação pedagógica local não possui autonomia para resolver alguns assuntos atrelados à direção.

Em outras palavras, a direção e gestão da escola ficam sob responsabilidade do coordenador local, que não tem autonomia para solucionar alguns problemas burocráticos que fazem parte do cotidiano de uma escola, tais como, a assinatura de documentos que seria de responsabilidade do diretor escolar.

Torna-se evidente a perda de autonomia e a subordinação do coordenador local a burocracia da SME. Assuntos de caráter administrativo como lotação de professores, uso dos recursos financeiros, projetos de infraestrutura, dentre outros, tornam-se mais relevantes do que assuntos pedagógicos que tratam diretamente do trabalho docente e da formação discente.

Entende-se, que é preciso considerar as especificidades de cada escola, suas diferenças e contextos sociais, compreender e respeitar a autonomia do trabalho pedagógico de seus gestores, uma vez que eles estão em contato direto com

os conflitos provenientes do cotidiano escolar. A falta de autonomia pode dificultar a resolução de situações problemas e de conflitos que acontecem no interior da escola.

Outro fato observado na análise das entrevistas com os docentes é que a gestão das escolas do município de Quixadá sofre intervenção política partidária de vereadores, que usam de seu poder de persuasão para conquistar território entre a comunidade escolar e conseguir voto no período eleitoral. Quanto a isso, o Docente A revela que:

*[...] a quantidade de pessoas que compõe o grupo gestor de uma instituição está condicionado às exigências de apoiadores eleitorais. Isso ocorre, por exemplo, com vereadores que são indicados ou se denominam “políticos” de determinadas áreas ou distritos e se acham no direito de decidir quem deve ocupar os cargos de gestão das escolas dessas áreas. Assim, o critério de escolha dos gestores deixa de ser técnico-pedagógico e assume o caráter político partidário.*

Nota-se que a gestão em distritos educacionais condiciona a escola pública a situações político-partidárias de retrocesso no campo educacional, fenômeno observado e analisado por teóricos educacionais críticos e progressistas, a exemplo de Saviani, Luckesi, Libâneo, Freire, Brandão, Shiroma, entre outros.

Na visão de Luckesi (1994), a educação pode ser um instrumento de manutenção ou de transformação social. Em outras palavras, a escola ensina saberes que podem moldar a sociedade e, de certa forma, assegurar a manutenção da ideologia dominante e por isso, é preciso questionar o modelo de gestão escolar que se tem. Este de fato representa os interesses da comunidade ou os interesses individuais? Queremos uma escola crítica que contribua para a transformação social ou uma escola acrítica para manutenção e reprodução do sistema capitalista? Essas são questões pertinentes que merecem ser aprofundadas em estudos posteriores.

#### **4. Considerações Finais**

Por todos esses aspectos apresentados, conclui-se, que a gestão em distritos educacionais é incompatível com os princípios da gestão democrática e participativa porque centraliza a gestão escolar na SME que, conseqüentemente, diminui a autonomia das instituições de ensino.

Nessa perspectiva, entende-se que a gestão escolar em distritos educacionais precisa superar o modelo tradicional de gestão centralizadora, técnica e burocrática que fere a autonomia da escola. Constatou-se que, os aspectos identificados nesse modelo de gestão, agrupamento escolar e centralização de funções, são opostos aos princípios da gestão democrática e participativa estabelecidos pela LDB nº 9.394/96.

Nota-se que no processo de organização e gestão dos distritos educacionais ocorrem: a centralização de funções atribuídas ao diretor e coordenador geral; a perda de autonomia da escola; e a fragmentação do ensino.

A centralização da gestão na figura do diretor e do coordenador geral revela não só a autoridade da SME sob a escola mais também o interesse em burocratizar o ensino. É evidente que esse fato também limita o trabalho pedagógico do grupo gestor que atua diretamente na escola, como é o caso do coordenador local, assim como diminui a autonomia da escola na tomada de decisões de questões de interesse coletivo da comunidade escolar.

Quanto à fragmentação do ensino, à medida que acontece a mudança de escola, o aluno passa por um novo processo de adaptação que implica em mudanças na rotina escolar e de estudos reverberando em sua aprendizagem, uma vez que, quando o aluno muda de escola, muda tudo, amizades, gestão pedagógica, prática docente, rotina de estudo, entre outros.

Portanto, o estudo sugere que o agrupamento de escolas em distritos educacionais centraliza funções de caráter administrativo e deixa a desejar no aspecto pedagógico. Por fim, este estudo soma-se a outros estudos sobre a organização do

ensino e a gestão escolar, a exemplo de Libâneo (2007), Shiroma (2007) e Saviani (2018), porém, merece aprofundamento acerca da gestão das escolas em distritos educacionais do ponto de vista das avaliações externas.

## Referências

- Alves, S. M. C., & Barbosa, M. R. B. (2020). Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. *Research, Society and Development*, 9 (4), 1-16.
- Brasil. Lei no 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Ministério da Educação, Brasília, DF, 1996. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.html).
- Brandão, C. R. (1981). *O que é educação?* Editora Brasiliense.
- Gadotti, M. Gestão democrática com participação popular no planejamento e na organização do da educação nacional. In: Conferência Nacional de Educação, 2014, Brasília. Anais... MEC, 2014.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Cidade. Editora.
- Haiashida, K. A. (2014). Quixadá: Centro Regional de Convergência e Irradiação da Educação Superior (1983-2013). *Revista GeoUECE*, v. 3, n. 4, 314-316, jan./jun.
- Ideb. (2017). Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Recuperado de <https://www.qedu.org.br/estado/106-ceara/ideb>.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) – Anos iniciais do ensino fundamental. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ce/quixada/panorama>.
- Lacerda, C. R. (2004). Projeto Político Pedagógico: construção, pesquisa e avaliação. Gráfica LCR.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F., & Toschi, M. S. (2007). Educação escolar: políticas, estrutura e organização. (4a ed.). Cortez.
- Libâneo, J. C. (2013). Didática. (2a ed.). Cortez.
- Lima, M. A. M. & Maciel, T. de J. P. (2008). *Avaliação, gestão e estratégias educacionais: projetos e processos inovadores em organizações*. São Paulo.
- Lima, N. L. G.; Silva, T. M. R. & Barbosa, M. V. da S. (2020). A Gestão do ensino público em Distritos Educacionais: uma realidade marcada por desafios e tensionamentos. *Research, Society and Development*, 9 (9), 1-23.
- Lück, H. (2009). Dimensões de gestão escolar e suas competências. Editora Positivo.
- Pereira A. S., Shitsuka D. M., Pereira, F. J., & Shitsuka, R. (2018). Metodologia da pesquisa científica. UFSM. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_MetodologiaPesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_MetodologiaPesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1).
- Saboya, M. C. L. (2018). Representações da escola como lugar: real e imaginário na percepção de alunos de um curso de Ensino Médio Técnico. *Research, Society and Development*, 7 (10), 1-16.
- Saviani, D. Sistema nacional de educação: conceito, papel histórico e obstáculos para sua construção no Brasil. In: Reunião Anual da Anped, 2008, Campinas. Anais... Campinas: UNICAMP, 2008. 1-20.
- Saviani, D. (2018). *Escola e democracia*. Autores associados.
- Saviani, D. (2018). *Educação brasileira: estrutura e sistema*. Autores Associados.
- Shiroma, O. E.; Moraes, M. C. & Evangelista, O. (2007). *Política Educacional*. Lamparina.
- Silva, R. M., Silva J. G. F., & Santos, M. R. F. (2017). A organização dos sistemas de ensino no Brasil. *Saberes Docentes em Ação*, 3 (1), 1-12.
- Triviños, A. N. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. Atlas.
- Vieira, S. L. (2017). *A organização do sistema educacional brasileiro*. Edições Demócrito Rocha.