

## DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE RIACHO DA CRUZ-RN

**José Lázaro Inácio de Melo**  
**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**  
lalazomelo@yahoo.com.br

Artigo submetido em 27/12/2018, aceito em 09/01/2022 e publicado em 12/01/2023  
DOI: 10.15628/empiricabr.2023.8135

### RESUMO

O desejo de analisar a maneira como se tem caminhado a gestão pública educacional no município de Riacho da Cruz-RN, e, de um modo geral no Brasil, instiga a realização de uma investigação para além dos dados oficiais, adentrando espaços onde a gestão pública se desenvolve, de fato, por meio de ações, programas, projetos, que, mais do que números, podem refletir de maneira clara na compreensão sobre a realidade educacional no contexto observado. É nesta perspectiva que se desenvolve o presente estudo, pautando-se em autores como: LIBÂNEO (2011), LUCK (2006), NOMA (2007), KRAWCZYK (2000), dentre outros. O estudo segue uma abordagem qualitativa, tomando como instrumento uma investigação do tipo exploratória munindo-se de uma pesquisa de campo realizada junto a profissionais da área da educação com o intuito de levantar informações acerca da gestão educacional a nível local. As análises proferidas permitem identificar a necessidade de construção, no campo de estudo, de iniciativas próprias, capazes de fortalecer atividades que contribuam para a manutenção de bons índices e solidificação de práticas inovadoras que garantam o pleno desenvolvimento dos cidadãos. Oportunamente, partindo do entendimento das possíveis fragilidades existentes e refletindo acerca das proposições para o futuro, pode-se além de incitar o entendimento, consolidar iniciativas para o fortalecimento da gestão pública educacional no município investigado e para além dele.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão educacional, reflexão, desafios, contribuições.

## CHALLENGES OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY OF RIACHO DA CRUZ-RN

### ABSTRACT

The desire to study a way to take a walk is an educational management abroad of Riacho da Cruz-RN, and, in general, in Brazil, it is done in fact through actions, programs, projects, projects, projects, projects, projects, projects, systems, projects, systems, systems, systems, systems, resources, etc. It is a perspective that is present in the study, being based on authors such as: LIBANNE (2011), LUCK (2006), NOMA (2007), KRAWCZYK (2000), among others. The study is a qualitative approach, the use of a research-type research

instrument is a task of researching a level of information. The research authors are a work program for the construction of a field of study of initiative, able to help the activities that contribute to the maintenance of good indexes and the solidification of the children's safety, guaranteeing the full development of the citizens. Timely, partinfrastructure of the future existences of the future of these actions are important to the future, incognition of future to knowledge, the consolidate initiative for the future of educational in educate and their peoples of their question.

**KEYWORDS:** educational management, reflection, challenges, contributions.

## 1 INTRODUÇÃO

O Município de Riacho da Cruz está localizado na região alto oeste que integra a mesorregião oeste do Estado do Rio Grande do Norte, com uma população estimada em 3.566 habitantes (IBGE, 2017) o município dispõe da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desportos – SMECD órgão ligado ao poder público municipal, responsável pela gestão pública dos serviços de educação, cultura e esporte, respectivamente.

São identificadas no contexto do município de Riacho da Cruz/RN 4 (quatro) instituições que ofertam educação pública básica, sendo elas, duas ligadas a Rede Estadual, a Escola Estadual Camilo de Lélis (Oferta o Ensino Fundamental Ano Iniciais – 1º ao 5º Ano) e a Escola Estadual João Soares da Silva (Oferta o Ensino Médio). No tocante à Rede Municipal de Ensino, duas unidades recebem o público-alvo, são elas: a Creche e Pré-Escola Mundo Feliz (Oferta de Creche e Pré-Escola) e a Escola Municipal Camila de Lélis (Oferta o Ensino Fundamental Anos Iniciais – 1º ao 5º Ano, os Anos Finais – 6º ao 9º Ano e a Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – EJA).

Recorrendo-se aos dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB do ano de 2017 (BRASIL, 2018), fazendo o cruzamento dos dados mediante as avaliações nas duas redes ofertantes de educação pública básica identificou-se que, em 2017, o município atingiu uma média de 5,4 nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e 3,0 nos anos Finais do Ensino Fundamental. Em relação aos Anos Iniciais o município apresenta um histórico de crescimento alcançando 3,8 (três vírgula oito) em 2011, 4,1 (quatro vírgula um) em 2013 e 4,9 (quatro vírgula nove) em 2015. Já nos Anos Finais do Ensino Fundamental, apesar de ter apresentado crescimento expressivo, passando dos 2,4 (dois vírgula quatro) observados no ano de 2011 para 4,3 (quatro vírgula três) em 2015, no último levantamento apresentou queda, atingindo 3,0 (três) nesta etapa.

É importante ressaltar, conforme destaca Araújo (2007) que no Brasil as reformas na área da educação foram implementadas de maneira gradativa, porém de forma difusa e segmentada, tendo um mesmo vetor: os conceitos de produtividade, eficácia, excelência e eficiência das teorias administrativas empresariais e burocráticas. (DRÜGG, 1994; BARBOSA, 1994; GENTILI; SILVA, 1996 apud ARAÚJO, 2007).

De oportuno, adentrar na discussão acerca das políticas públicas educacionais no município de Riacho da Cruz-RN recorrendo a dados oficiais além de outras fontes, e ainda, buscar fundamentação teórica junto a diferentes estudiosos do campo educacional no intuito de subsidiar as considerações aqui tecidas no que se refere ao contexto histórico torna-se bastante oportuno.

### **1.1.1 CONTEXTO HISTÓRICO X CENÁRIO ATUAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

O contexto histórico educacional brasileiro leva a refletir acerca dos processos de transformação que ocorreram através dos tempos, sobretudo, voltando-se para a gestão educacional brasileira, a fim de que se possa entender a evolução e compreender os caminhos e perspectivas para a gestão pública educacional a nível nacional, regional e local, de modo que também se possa compreender conceitos e tecer considerações acerca dos modos como se relacionam educação e democracia neste processo, como forma de possibilitar o entendimento dos desafios do gerenciamento das atividades educativas no interior da escola e para além dela.

Sob estes aspectos, Noma (2007) ressalta:

Cumprе salientar que as referidas políticas públicas educacionais foram resultantes do embate entre as orientações externas e os interesses internos decorrentes do processo de acumulação capitalista, dos conflitos de classe e dos acordos feitos nas esferas de poder que perpassam as instituições do Estado e da sociedade como um todo (NOMA, 2007, p. 7).

Partindo deste pressuposto, neste capítulo inicial, pretende-se discorrer sucintamente acerca do referencial teórico ao qual se teve acesso para dá sustentáculo as considerações tecidas, propondo consolidar o estudo ora realizado num instrumento de reflexão da gestão educacional, inicialmente, sob uma perspectiva teórica analítica pautada no estabelecimento de considerações sobre os reflexos do contexto histórico no cenário atual.

#### **1.1.1 O CENÁRIO EDUCACIONAL BRASILEIRO E SEUS REFLEXOS NOS MUNICÍPIOS**

No contexto da educação brasileira, assim como em diferentes Estados Nacionais capitalistas, passou-se por um longo processo histórico de dificuldades acentuadas no que tange a governabilidade, ao passo que foram evidenciando-se frentes de elaboração, legitimação e implementação de políticas públicas em diferentes áreas, dentre elas a educação. Entretanto, este processo de desenvolvimento administrativo ocorreu lentamente, aliado às transformações, sobretudo, de cunho político e econômico.

À luz das transformações pelas quais passaram os modos de entendimento e organização da educação, Krawczyk (2000) destaca:

A reestruturação da organização e da gestão do sistema educacional nos diferentes países da América Latina trouxe, de diferentes formas e graus, profundas mudanças na organização do trabalho docente, nas

suas relações de trabalho e na sua prática sindical, na definição das fronteiras entre o público e o privado, na distribuição das responsabilidades e atribuições entre as instâncias centrais, locais e institucionais, na concepção e lógica do financiamento para a educação, entre outros (KRAWCZYK, 2000, p.4).

Este processo de avanços, remete a transformações históricas nos moldes pelos quais a educação em nosso país caminhou, remontando desde a educação jesuítica no Brasil colônia, a implantação dos primeiros colégios para os filhos dos grandes proprietários de terra, até a chegada dos primeiros jardins de infância destinados a receber os filhos dos operários das fábricas em expansão, até a consolidação de instrumentos, projetos, programas e políticas de contenção do analfabetismo pelos governos.

Entretanto, voltar-se para o estudo da gestão escolar remete o entendimento inicial acerca do tema, discutindo seu conceito, tendo em vista que o próprio termo gestão educacional ainda pode ser considerado um processo em construção em nosso país, tendo em vista que, somente no atual Plano Nacional de Educação, Lei Nº 13.005 de 25 de Junho de 2014, é que se delimita um período de implementação da gestão democrática escolar, por exemplo. Entretanto, independentemente da forma de escolha o papel do gestor é uma tarefa historicamente pautada por mudanças, avanços e compreensões de uma atuação que também acompanhou os avanços, retrocessos e inovações pelos quais passou e passa a administração pública em nosso país.

Sobre o conceito de gestão, Heloisa Luck (2006) destaca:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LUCK, 2006, p. 1).

Partindo desta perspectiva, mas, pensando sobre a ideia da administração escolar, entende-se que esta, sempre esteve presente em diferentes níveis de ensino, em instituições públicas e privadas, entretanto, a pesquisa voltada para o observar da evolução e o efetivar da reflexão sobre a administração escolar é bem recente, remontando a década de 1930, onde os estudos realizados estiveram marcados por uma concepção burocrática, funcionalista, aproximando a organização escolar da empresarial (Libâneo, 2001).

### **1.1.2 O CONTEXTO EDUCATIVO LOCAL: CONSIDERAÇÕES SOBRE DOCUMENTOS E DADOS OFICIAIS**

Para a discussão acerca das características da gestão pública educacional no município de Riacho da Cruz-RN recorre-se a leis municipais a que se teve acesso inicialmente, assim como, a dados oficiais encontrados em sites como o observatório do PME, INEP, SAGI, dentre outros que porventura se teve acesso. Nesta perspectiva, voltamo-nos ao que reza a Lei Orgânica do município de Riacho da Cruz-RN, que em seu Art. 160º Parágrafo único, destaca que o ensino público municipal será ministrado com base em princípios, dos quais cabe elencar a igualdade de condições para acesso e permanência na escola, a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a gratuidade do ensino público nas escolas mantidas pelo Município e a valorização dos profissionais do ensino, garantindo, na forma da Lei, planos de carreira para o Magistério Público Municipal, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, além de enfatizar também o presente documento a gestão democrática do ensino público, na forma da lei e a garantia de padrão de qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas municipais. Ambos os aspectos mencionados corroboram com o que determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, lei nº 9.394/96.

No âmbito do município de Riacho da Cruz-RN, o órgão gestor no tocante ao contexto educacional é a Secretaria Municipal de Educação criada por meio da Lei Nº 64 de 17 de Novembro de 1980 com a finalidade de supervisionar e assistir o ensino municipal, o que com a aprovação da Lei Nº 220/2002 que institui o Sistema Municipal de Ensino passa a compor um sistema próprio com o intuito de orientar as escolas municipais quanto ao seu funcionamento nos diferentes aspectos: financeiros, administrativos e pedagógicos (BRASIL, 2015).

O controle social no âmbito do município, voltado para as práticas desenvolvidas na educação é contextualizado sob a forma de conselhos, onde pode-se destacar o Conselho Municipal de Educação – CME instituído pela Lei Municipal Nº 308/2011, de 23 de dezembro de 2011, assim como, o Conselho de Alimentação Escolar – CAE, o Conselho Municipal de Acompanhamento e Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - CACS-FUNDEB, criado por força da Lei Municipal de Nº 255/2007 e Alterações por meio da Lei Nº 322/2013, este que é responsável pelo acompanhamento, controle e transparência na aplicação dos recursos do FUNDEB no âmbito do município.

Além destes conselhos, a gestão educacional municipal dispõe dos Conselhos Escolares em cada instituição, assim como do Fórum Municipal de Educação, entretanto, estes necessitam ser analisados com maior rigor a fim de que suas funções e atuação possam ser melhor entendidas e compreendidas (BRASIL, 2015).

Enquanto instrumentos de avaliação externas, o município de Riacho da Cruz-RN dispõe da Avaliação Nacional da Alfabetização – ANA, assim como da Prova Brasil e Provinha Brasil, estas que por sua vez possibilitaram conhecer aspectos importantes do ensino e da aprendizagem no contexto local, entretanto, com as mudanças atuais, todas estas avaliações transformam-se em um único instrumento denominado Prova SAEB (BRASIL, 2018).

Como sabemos, os resultados da Prova Brasil associados aos índices de aprovação das Unidades de Ensino dão origem ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, o

que, com a Prova SAEB passa a compor este índice, tendo em vista que o IDEB foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. Com o IDEB, os sistemas municipais, estaduais e federal de ensino têm metas de qualidade para atingir. (BRASIL, 2015).

Sobre a gestão democrática no cenário educacional (HORA, 2003, p. 3) recorre a primeira diretriz do PNE, referente à gestão democrática, que indica que a gestão democrática deve concretizar-se para: “Aperfeiçoar o regime de colaboração entre os sistemas de ensino com vistas a uma ação coordenada entre entes federativos, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE”.

No município de Riacho da Cruz-RN, apesar de estar preconizada no Plano Municipal de Educação – PME, a Gestão Democrática ainda não foi implementada, não apenas no que se diz respeito ao processo de escolha democrática dos gestores das instituições de ensino, mas, também, no processo de gestão coparticipativa.

## **2 A GESTÃO PÚBLICA EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE RIACHO DA CRUZ**

Investigar a maneira como ocorrem as ações, políticas e programas no tocante a gestão educacional no município de Riacho da Cruz-RN, exige um olhar crítico e reflexivo sobre inúmeras questões, tornando este exercício amplo, mostrando-se necessário discutir aspectos presentes em documentos oficiais e ao mesmo tempo confrontar possíveis ligações e ou convergências destes com aquilo que, de fato, se desenvolve na prática.

### **2.1 POLÍTICAS, PRÁTICAS E PERSPECTIVAS**

O entendimento do contexto educacional do município de Riacho da Cruz-RN viabiliza uma melhor compreensão acerca do processo de evolução pelo qual passou a gestão educacional seguindo aquilo que se transformou ao longo dos anos no Brasil, de forma que, nos municípios, ocorre a reprodução das ideias e perspectivas pensadas a nível nacional. Entretanto, muitas críticas são postas aos diferentes documentos norteadores, mas, de fato, eles tratam de subsidiar as decisões e ações do campo educativo, mesmo que, cada município possa definir políticas e compreensões próprias. Como bem destaca Libâneo (2001. p,3):

A escola não é uma estrutura totalmente objetiva, mensurável, independente das pessoas, ao contrário, ela depende muito das experiências subjetivas das pessoas e de suas interações sociais, ou seja, dos significados que as pessoas dão às coisas enquanto significados socialmente produzidos e mantidos. Em outras palavras, dizer que a organização é uma cultura significa que ela é construída pelos seus próprios membros.

Partindo deste pressuposto, as transformações nos modos de se entender e fazer a gestão educacional remetem as reformas no Estado brasileiro, estas que por sua vez foram direcionadas rumo a padrões descentralizados, fundamentando-se na transferência de poderes administrativos e financeiros para as instituições escolares e na promoção da participação da

comunidade escolar por intermédio de mecanismos de gestão (BORGES, 2004 apud HORA, 2003).

Em termos de programas, o município de Riacho da Cruz dispõe de adesão aos principais programas do Ministério da Educação – MEC por meio do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, onde podemos destacar o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa – PNAIC, o Programa Novo Mais Educação, o recente Mais Alfabetização, estes que são voltados especificamente para a formação e apoio pedagógico nas escolas e salas de aula. Pode-se identificar ainda o Programa Nacional do Livro Didático – PNLD, assim como o apoio dos livros paradidáticos, Jogos e brinquedos pedagógicos.

Como apoio financeiro do MEC, o município de Riacho da Cruz-RN acessa recursos do Programa de Transporte Escolar – PNATE, Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, Salário Educação – SE, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, que juntos, somente em 2018, somam um montante de 206.335,05 R\$ repassados para o município, sendo que uma parcela inferior a 20.000,00 é destinada diretamente às Unidades Executoras – Uex das instituições de ensino (BRASIL, 2018).

Quando se trata do valor repassado ao município de Riacho da Cruz-RN via Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação Básica – FUNDEB, o montante apenas no intervalo de dois meses entre os meses de Agosto a Outubro de 2018 chega aos R\$ 270.932,02, recurso financeiro em que 60% do seu total é destinado exclusivamente para a remuneração do magistério e os demais 40% voltados para aplicação nas demais ações de manutenção e desenvolvimento do ensino (BRASIL, 2018).

Nesta análise inicial, sentimos a falta de iniciativas próprias do município, que, mesmo utilizando de recursos federais ou mesmo recursos próprios poderia estar implementando políticas de incentivo aos profissionais do magistério e da educação como um todo, assim como, estimulando iniciativas e ações que viabilizassem transformações ainda mais positivas nos dados educacionais a nível de município.

Podemos ressaltar a existência de um Programa Municipal de Bolsas de Estudo voltado para estudantes universitário, apoio ao Transporte Escolar de estudantes que precisam se deslocar para cidades circunvizinhas, além de apoio aos projetos pedagógicos das escolas. Entretanto, sente-se a ausência de iniciativas que estimulem o desenvolvimento de alternativas de apoio ao campo educativo no município, cabendo apontar a paralização do Curso Pré-Vestibular já existente em lei no município, por exemplo.

Estas reflexões são oportunas, pois, podem comprometer práticas atualmente vigentes e que favoreceram ao alcance de resultados positivos na maneira como se desenvolve a gestão pública à nível local, estadual e nacional. Portanto, o trabalho realizado visa uma discussão calorosa sobre a gestão das políticas públicas no campo educativo sob diferentes e importantes aspectos como os até então elencados.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa consiste em um instrumento de investigação do tipo exploratório, tendo em vista que assume enquanto objetivo debruçar-se sob os processos que compreendem a gestão da educação no âmbito do município campo de estudo. Sob esta perspectiva, o estudo assume uma

abordagem qualitativa, recorrendo a dados oficiais no tocante à educação no município de Riacho da Cruz-RN e as considerações de diferentes estudiosos do campo educacional para subsidiar uma análise acerca dos programas, projetos e ações a nível local no que se refere a gestão de políticas públicas na área da educação.

Oportunamente, foi desenvolvida uma pesquisa em campo voltada para pessoas da comunidade local, direta ou indiretamente ligadas ao campo educacional, a fim de possibilitar a reflexão sobre possíveis distorções entre as políticas e práticas tomando como base dados oficiais e, para além destes, análise e compreensão das informações extraídas a partir dos dados levantados nos questionários (contendo questões objetivas e subjetivas) a serem aplicados sob duas vertentes, sendo um tipo de questionário destinado a gestores, coordenação pedagógica e professores e outro tipo voltado para a comunidade escolar em geral, de modo que se pudesse levantar dados relacionados ao conhecimento/desconhecimento dos mesmos em relação aos documentos oficiais e práticas existentes no contexto analisado.

No intuito de observar in lócus o desenvolvimento de políticas públicas concretizadas por meio de programas, projetos e ações voltadas para o fortalecimento das atividades educacionais a nível local, foram elaborados e aplicados questionários por meio de formulários eletrônicos do google objetivando levantar informações que viessem a comprovar e/ou estimular a reflexão sobre os dados oficiais e as proposições que se vislumbram para o futuro da educação nos próximos anos, de maneira que, mediante as considerações tecidas se pudesse identificar potencialidades, fragilidades, dentre outros aspectos de relevância para o real entendimento das políticas públicas.

Além disso, foi realizada análise documental, onde recorreu-se a documentos oficiais do município de Riacho da Cruz-RN, onde, inicialmente, pode-se destacar o Plano Municipal de Educação – PME, o Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração do Magistério Público Municipal – PCCR, bem como documentos dos Conselhos Escolares, Conselho Municipal de Educação e Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB – CACS/FUNDEB. Ambas as formas de levantamento de informação subsidiaram e dão uma maior consistência ao trabalho desenvolvido, até mesmo para favorecer um confronto entre o que está proposto nos documentos oficiais e aquilo que está presente nos discursos dos diferentes envolvidos com o processo educativo a nível local.

De um modo geral, espera-se que o desenvolvimento do presente instrumento de investigação possa favorecer o conhecimento, o diálogo, o debate e a reflexão acerca dos caminhos percorridos e os desafios a serem enfrentados no contexto da gestão educacional e seus reflexos e/ou possibilidades no que tange ao fortalecimento da educação pública em Riacho da Cruz-RN e de maneira mais ampla em todo o Brasil.

Para levantamento dos dados, além do acesso a documentos oficiais como Plano Municipal de Educação – PME, Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério – PCCR, Regimentos Internos dos Conselhos Escolares e Projetos Políticos Pedagógicos das

Instituições de Ensino, foram elaborados e aplicados dois tipos de questionário, o primeiro contendo 10 (dez) questões objetivas e 01 (uma) subjetiva direcionado à comunidade escolar (pais, alunos, funcionários, conselheiros de diferentes representatividades), e o segundo questionário contendo 10 (dez) questões objetivas e 01 (uma) subjetiva, direcionados aos (gestores, coordenação/apoio pedagógico e docentes).

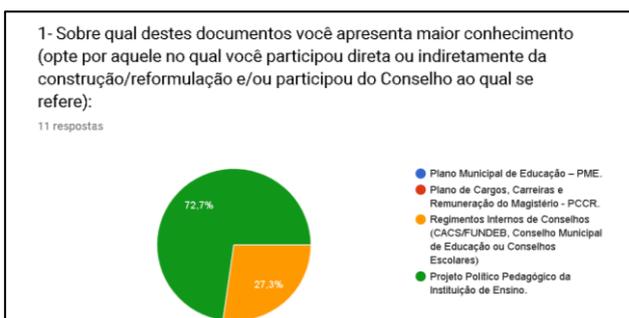
Na ocasião, foram encaminhados os links para acesso aos questionários juntamente com um Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento – TCLE para 15 (quinze) pessoas cada questionário, totalizando 30 (trinta) pessoas, sendo que destas, 11 (onze) responderam ao primeiro questionário voltado para a comunidade escolar e 10 (dez) responderam o segundo questionário voltado aos gestores/coordenadores/professores. Das 30 (trinta) pessoas que receberam o link, 09 (nove) deixaram de responder/participar do levantamento por diferentes motivos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

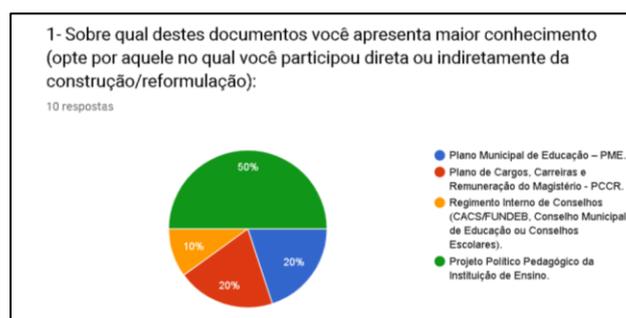
A análise dos Questionários 1 e 2, segue a partir da apresentação sob a forma de gráficos de cada uma das questões propostas e os resultados do levantamento, sempre contendo do lado esquerdo os gráficos com as respostas do Questionário 1 direcionado à comunidade escolar, e, do lado direito os gráficos com as respostas do Questionário 2 direcionado a equipe gestora.

Ao analisar o Gráfico 1 (Esquerda), do Questionário 1 entende-se claramente que, dentre os entrevistados, sua maioria expressiva (72,7%) demonstrou conhecimento do Projeto Político Pedagógico da Instituição de Ensino na qual trabalham, tendo participado direta ou indiretamente de sua construção/reformulação. Outros (27,3%) afirmaram dispor de conhecimento sobre os Regimentos Internos de Conselhos, sejam eles Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB – CACS/FUNDEB, Conselho Municipal de Educação ou Conselhos Escolares.

**GRÁFICO 1: Conhecimento dos documentos pela comunidade escolar**



**GRÁFICO 2: Conhecimento dos documentos pela equipe gestora**



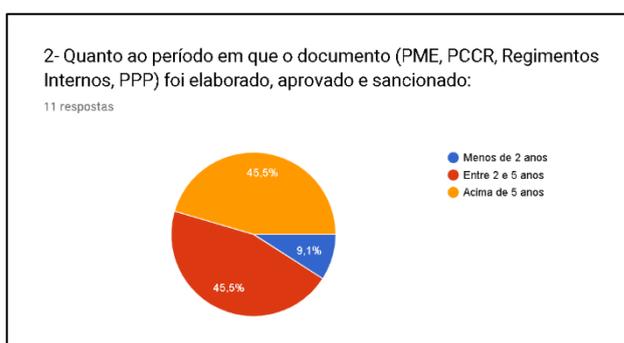
Já analisando o Gráfico 2 (Direita), do Questionário 2 o mesmo mostra um conhecimento maior da equipe gestora em relação ao Plano Municipal de Educação – PME e também sobre o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração do Magistério – PCCR, com um percentual de 20% de respostas sobre estes documentos cada. Já em relação aos Regimentos de Conselhos este

percentual é menor atingindo apenas 10% entre os gestores. Mas, o conhecimento dos entrevistados sobre o Projeto Político Pedagógico das instituições é o mais citado também pelos gestores atingindo 50% dos entrevistados.

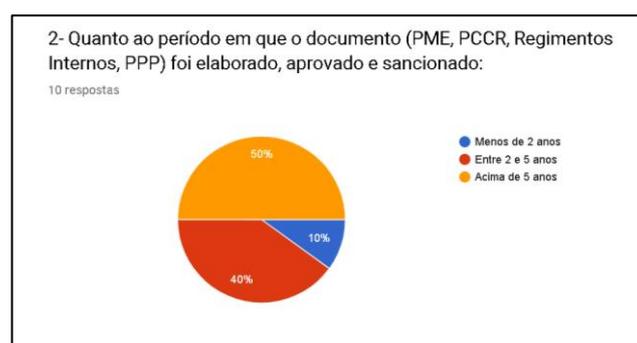
A análise do Gráfico 3 (Esquerda), do Questionário 1, assim como do Gráfico 4 (Direita) referente ao Questionário 2, em paralelo, também permitirá uma melhor compreensão do alcance da pesquisa ao passo em que são mostradas informações sobre a elaboração, aprovação e entrada em vigor dos documentos aos quais os profissionais têm contato direto ou mesmo indireto.

No que se refere ao Gráfico 3, direcionado a comunidade escolar, 45,5% dos entrevistados afirmaram que os documentos voltados para a educação aos quais têm conhecimento foram elaborados, aprovados e sancionados entre 2 e 5 anos, o mesmo total, ou seja, 45,5% apontaram que os documentos foram elaborados a mais de cinco anos. Apenas 9,1% destacaram conhecer documentos elaborados e implementados a menos de 2 anos.

**GRÁFICO 3: Período em que os documentos foram elaborados na visão da comunidade escolar**



**GRÁFICO 4: Período em que os documentos elaborados na visão da equipe gestora**



Já em relação ao gráfico 4, consolidado por meio da tabulação dos dados oriundos do questionário 2, apontam porcentagem aproximada, 40% conhecem documentos que foram formulados no período entre 2 e 5 anos, 50% a mais de cinco anos e 10% em menos de 2 anos.

A revisão dos documentos foi avaliado na questão seguinte, onde, no Gráfico 5 (Esquerda) do questionário 1 e ainda no Gráfico 6 (Direita) do questionário 2 é possível perceber que ambos os documentos foram revisados/reformulados nos últimos anos, segundo os entrevistados.

**GRÁFICO 5: Período em que os documentos foram revisados/reformulados na visão da comunidade escolar**

**GRÁFICO 6: Período em que os documentos revisados/reformulados na visão da equipe gestora**



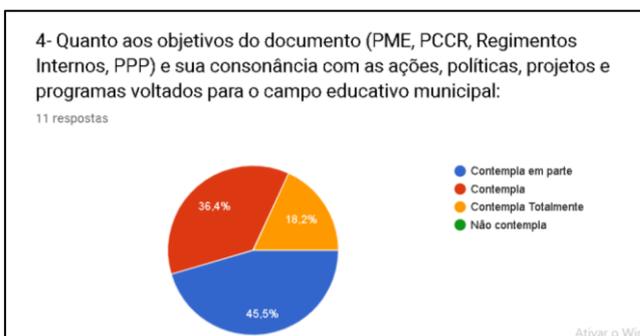
O percentual de documentos revisados foi o seguinte, no Gráfico 5 referente ao Questionário 1 a alternativa ‘a menos de 2 anos’ foram apontados por 18,2% dos entrevistados, e ‘entre 2 e 5 anos’ por 54,5% e acima de 5 anos 27,3%.

No Gráfico 6 (Direita) tabulado mediante informações do Questionário 2 os gestores apontaram que 30% dos documentos que norteiam o campo educacional foram revisados a menos de 2 anos, 60% entre 2 e 5 anos e 10% acima de 5 anos.

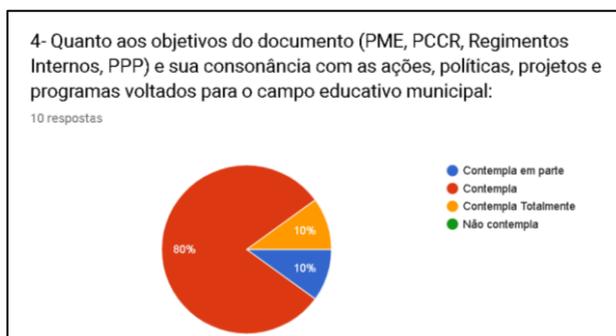
Na quarta questão, os entrevistados foram questionados a respeito dos objetivos dos documentos e sua consonância com as ações, políticas e programas voltados para o campo educativo municipal.

No Gráfico 7 (Esquerda), por exemplo, referente ao Questionário 1 é possível perceber que, dentre os entrevistados, 45,5% acreditam que estão contemplados em parte os objetivos do documento com as ações do campo educativo, 36,4% acreditam que o documento contempla estas políticas e 18,2% disseram que contempla totalmente.

**GRÁFICO 7: Objetivos dos documentos e sua consonância com as ações locais na visão da comunidade escolar**



**GRÁFICO 8: Objetivos dos documentos e sua com as ações locais na visão da equipe gestora**



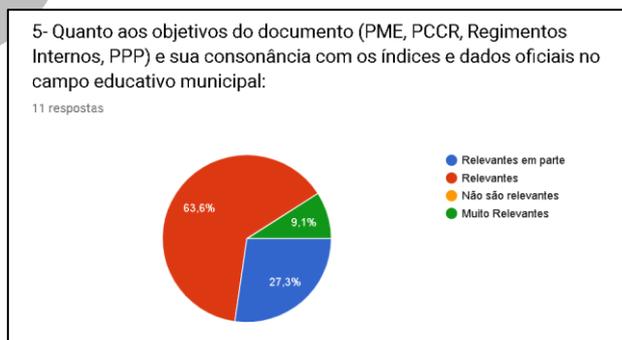
Ao observarmos o Gráfico 8 (Direita) no que tange ao Questionário 2 podemos destacar uma diferença brusca entre as respostas dos entrevistados, onde 80% acreditam que os objetivos

dos documentos contemplam e são consonantes com as ações desenvolvidas na educação municipal, e 10% acreditam contemplar em parte e totalmente.

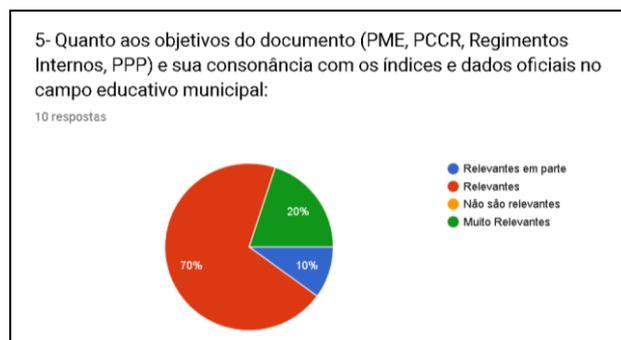
A análise destes gráficos, em particular, permite uma reflexão acerca de como os profissionais, dependendo do campo de atuação, enxergam os documentos norteadores da educação e sua relação com as atividades exercidas no campo educacional. Quanto mais ligados as funções de gestão maior é a afirmação de que os documentos têm seus objetivos inculcados nas ações efetivamente desenvolvidas.

Dando continuidade à análise dos dados coletados por meio dos formulários do google aplicados, acompanharemos a seguir os apontamentos dos entrevistados mediante a questão 5, que tratava dos objetivos dos documentos e sua consonância com os índices e dados oficiais.

**GRÁFICO 9: Objetivo dos documentos e sua consonância com os índices e dados na visão da comunidade escolar**



**GRÁFICO 10: Objetivo dos documentos e sua consonância com os índices e dados na visão da equipe gestora**

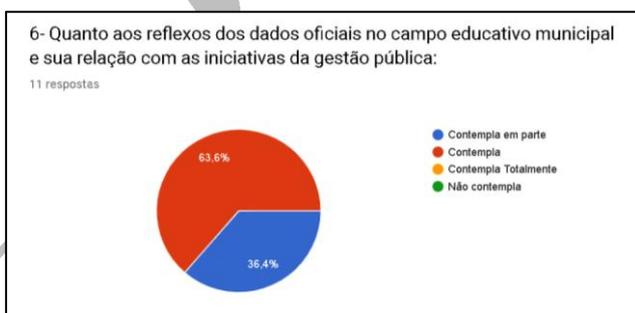


Podemos constatar no Gráfico 9 (Esquerda) pautado nas respostas do Questionário 1 que 63,6% dos entrevistados, ambos pertencentes a comunidade escolar, afirmaram que a consonância dos documentos por eles citados é relevante com índices e dados oficiais alcançados pelo município. Este percentual corrobora com o apresentado no Gráfico 10 (Direita), a partir das respostas da mesma questão pela equipe gestora onde o mesmo atinge 70%, conforme podemos observar a seguir nos respectivos gráficos.

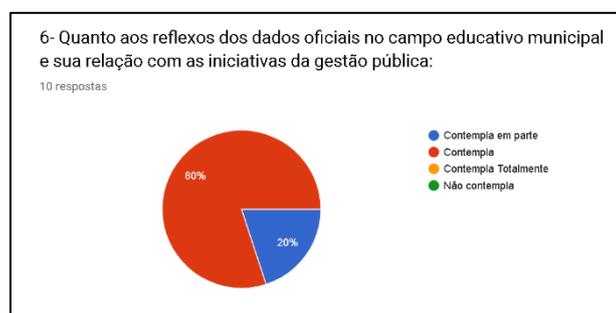
Existe uma diferença entre os dados quando comparamos os índices no quesito relevantes em parte, sendo 27,3% no Gráfico 9 e 10% no Gráfico 10, o mesmo acontece com o quesito Muito Relevantes, onde a equipe gestora aponta em 30% a consonância dos documentos em relação aos índices alcançados. Já no Gráfico 9 este percentual cai para 9,1% dos que afirmaram ser Muito Relevante esta associação.

Ao debruçarmos sob a sexta indagação em ambos os questionários, percebe-se que, ao relacionar os reflexos dos dados oficiais no campo educativo e as iniciativas da gestão pública existe uma aproximação entre as respostas, conforme pode-se observar nos Gráficos 11 (Esquerda) e 12 (Direita), tabulados conforme os dados coletados nos Questionários 1 e 2, respectivamente.

**GRÁFICO 11: Reflexos dos dados oficiais ligados as iniciativas da gestão na visão da comunidade escola**



**GRÁFICO 12: Reflexos dos dados oficiais iniciativas da gestão na visão da equipe gestora**

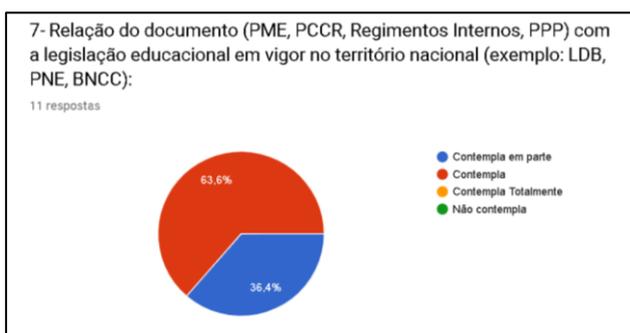


No Gráfico 11, formatado a partir da análise das respostas da questão 6, do Questionário 1 (Esquerda) direcionado a comunidade escolar, 63,6% dos entrevistados afirmam que os dados oficiais contemplam as iniciativas da gestão pública e 36,4% acreditam que contempla em parte.

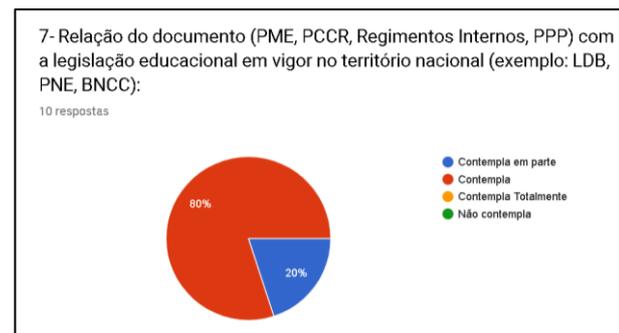
Para os gestores, no Questionário 2 (Direita), nas suas respostas organizadas no Gráfico 12, 80% acreditam que os dados oficiais são contemplados nas iniciativas locais e 20% acreditam que são contemplados em parte.

Em relação a questão 7, os Questionários 1 e 2, retratados nos gráficos 13 (Esquerda) e 14 (direita), respectivamente, possibilitam uma reflexão acerca da relação dos documentos citados pelos entrevistados (PME, PCCR, Regimentos Internos, PPP) com a legislação educacional em vigor.

**GRÁFICO 13: Relação dos documentos com a legislação na visão da comunidade escolar**



**GRÁFICO 14: Relação dos documentos legislação na visão da equipe gestora**



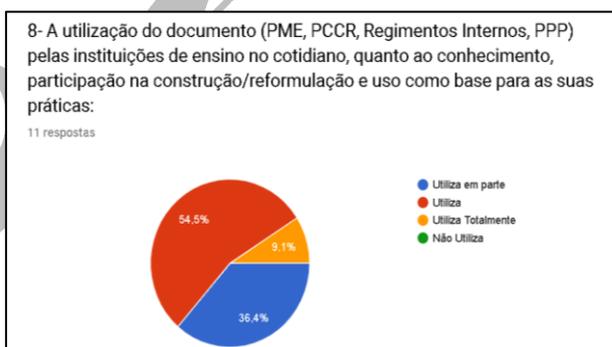
O Gráfico 13 mostra que os entrevistados apontam que os documentos contemplam em 63,6% a legislação educacional vigente, enquanto que no Gráfico 14 este percentual é maior, atingindo 80%. Já entre os que acreditam que os documentos contemplam em parte, no Gráfico 13 o percentual é de 36,4% e no Gráfico 14 de 20%.

Em ambos os gráficos volta a ocorrer o mesmo que nos dois gráficos anterior, ou seja, os Gráficos 11 e 12, não foram citados os quesitos Contempla Totalmente e Não Contempla.

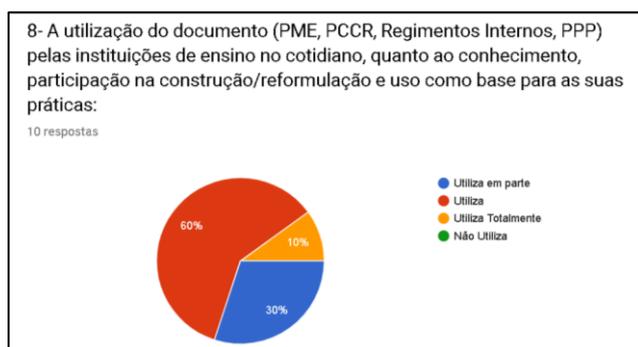
Na questão 8, os entrevistados puderam discorrer sobre a utilização dos documentos norteadores da educação municipal pelas instituições de ensino em seu cotidiano.

No Gráfico 15 (Esquerda), a seguir, mediante aplicação do Questionário 1 (Comunidade Escolar), 54,5% afirmaram que as instituições utilizam o documento no dia a dia. No Gráfico 16 (Direita) mediante apontamentos da (Equipe Gestora) 60% apontaram o uso.

**GRÁFICO 15: Utilização dos documentos pela escola na visão da comunidade escolar**



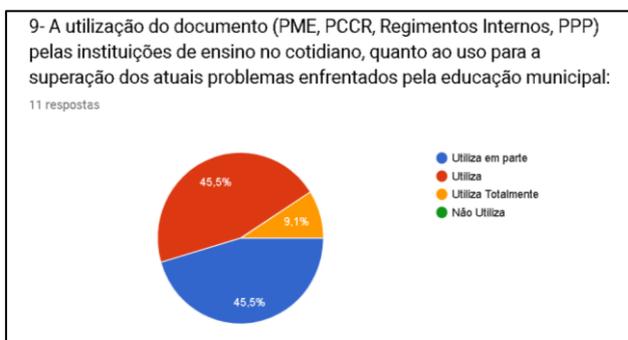
**GRÁFICO 16: Utilização dos documentos escola na visão da equipe gestora**



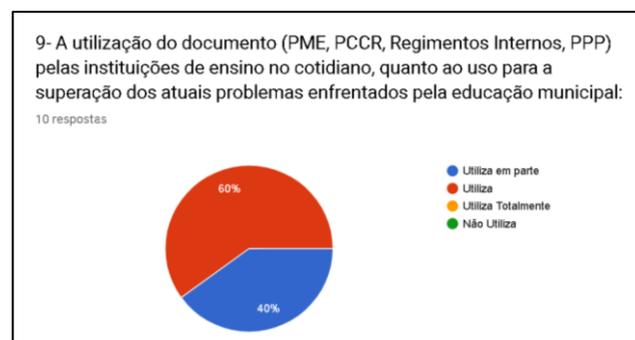
Ainda no Gráfico 15, 36,4% informaram que as escolas utilizam em parte estes documentos e 9,1% que utilizam totalmente, dados aproximados ao Gráfico 15, onde 30% enfatizam utilização em parte e 10% enfocam uso total. Um fator de destaque é que nenhum dos entrevistados apontou a não utilização dos documentos pelas instituições de ensino.

Já nos dois gráficos a seguir, a questão 9 trata da utilização dos documentos pelas instituições para a superação dos atuais problemas enfrentados pela educação municipal, o que podemos analisar dando ênfase ao que está exposto nos Gráficos 17 e 18.

**GRÁFICO 17: Utilização dos documentos na superação de problemas na visão da comunidade escolar**



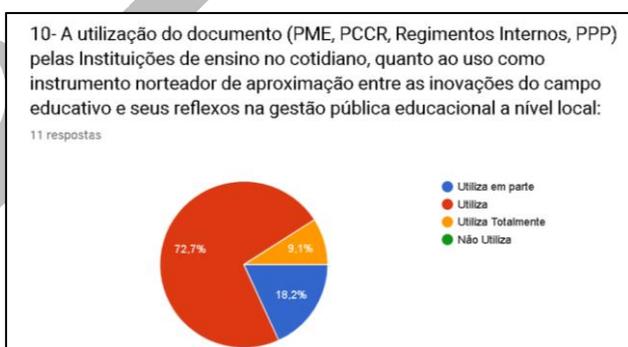
**GRÁFICO 18: Utilização dos documentos de problemas na visão da equipe gestora**



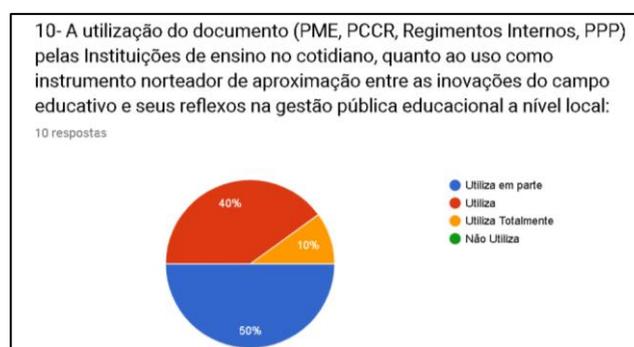
Os Gráficos acima apontam que a escola utiliza com frequência os documentos norteadores da educação escolar para a minimização dos problemas enfrentados no âmbito da educação municipal. No Gráfico 17 (Esquerda), 45,5% apontam que as instituições utilizam os documentos para este fim e 9,1% acreditam que estes são utilizados totalmente. No Gráfico 18 (Direita) 60% apontam que os mesmos são utilizados e 40% que utiliza-se em parte.

Na décima e última questão, de ambos os questionários disponibilizados via formulário do google, os entrevistados puderam inferir informações acerca do uso dos documentos e suas relações com as inovações no campo educativo.

**GRÁFICO 19: Utilização dos documentos na inovação na inovação e gestão na visão da comunidade escolar**



**GRÁFICO 20: Utilização dos documentos e gestão na visão da equipe gestora**



Em relação a questão subjetiva, disponibilizada tanto no Questionário 1 como no Questionário 2, o objetivo da mesma foi, oportunizar aos colaboradores a capacidade de descrever sobre as informações coletadas até então, por meio das questões objetivas, no intuito de comparar e organizar ideias, estabelecer uma análise crítica e reflexiva acerca da opinião dos mesmos sobre o respaldo dos documentos oficiais nas políticas, práticas e proposições para o campo educativo no município de Riacho da Cruz-RN, onde os mesmos puderam destacar aspectos relevantes e possíveis fragilidades nesta interação entre postulados e ações concretas.

Quanto a participação nos conselhos escolares, por exemplo, o Sujeito 1, destaca que os mesmos têm um papel relevante nas políticas de gestão educacional, não só pelo seu papel fiscalizador, mas pelo seu poder de reivindicação e auxílio nos trabalhos da gestão. Mesmo destacando a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento no controle social, o Sujeito 2 enfatizou a importância do entendimento, por parte dos integrantes dos conselhos acerca da relevância, desses instrumentos para a melhoria das práticas, no sentido de ampliar a participação para tornar esses segmentos mais atuantes.

Reconhecendo a precariedade e as limitações no contexto da educação brasileira, o Sujeito 3 elenca os documentos enquanto suporte cotidiano, haja vista que são muitos problemas existentes na área educacional que precisam serem superados, apontando ainda a necessidade de uma política educacional voltada para os conflitos existentes.

Por meio das questões subjetivas também foi possível captar informações sobre o Plano Municipal de Educação citado por muitos como oportuno, entretanto, grande parte dos entrevistados destacaram a necessidade de um maior acompanhamento do mesmo para o cumprimento de suas metas no prazo estipulado. Assim como, sua conexão com os Projetos Políticos Pedagógicos das escolas.

Uma observação importante sobre o Projeto Político Pedagógico foi exposta pelo Sujeito 4, em que o mesmo destaca o documento enquanto organização do trabalho da escola como um todo, estando diretamente ligado a princípios que são: igualdade de condições de trabalho para os professores, para acesso e permanência dos alunos na escola, qualidade de ensino, gestão democrática, liberdade e valorização do docente, por isso que é fundamental sua aplicabilidade. Portanto, se torna um documento vivo e eficiente na medida em que serve de parâmetro para discutir referências, experiências e ações de curto, médio e longo prazo.

Com relação a estrutura da Educação no município, o Sujeito 6 considera a estrutura das escolas boa, dispondo-se da garantia dos materiais de apoio para o pleno funcionamento das instituições de Ensino e ainda considera o trabalho desenvolvido democrático, 'em partes'. O apontamento reside do fato de que, no município de Riacho da Cruz-RN, ainda não existe eleições para a escolha dos Diretores de escola, o que é muito associado à gestão democrática. Entretanto, sabe-se que a implantação de uma gestão efetivamente democrática vai muito além desta questão da escolha.

Por meio dos questionários, pode-se organizar ideias e pontos de vista, convergentes e divergentes, de diferentes atores do sistema educacional (professores, pais, alunos, secretários, diretores, dentre outros) possibilitando assim conhecer de maneira clara o modo como se desenvolve a gestão educacional e os possíveis entraves oriundos deste processo.

## 5 CONCLUSÃO

Ao concluir a investigação proposta, pode-se identificar potencialidades, fragilidades, dentre outros aspectos de relevância para o real entendimento das políticas públicas e práticas desenvolvidas no âmbito da gestão pública educacional no município investigado, promovendo o conhecimento, o diálogo, o debate e a reflexão acerca dos caminhos percorridos e os desafios a serem enfrentados para o desenvolvimento de ações que estimulem o fortalecimento da educação pública em Riacho da Cruz-RN e em todo o Brasil.

O debruçar-se sobre o lócus da pesquisa, ou seja, o município de Riacho da Cruz-RN, permitiu adentrar na realidade local promovendo o levantamento de informações sobre a gestão pública educacional, compreendendo como os profissionais percebem a educação, analisando resultados alcançados e a efetividade do controle social. Além disso, a pesquisa permitiu identificar a necessidade de iniciativas próprias, oriundas da gestão pública, para o fortalecimento das atividades existentes e solidificação de práticas inovadoras.

Nesse sentido, fragilidades como o baixo número de iniciativas no que se refere a políticas públicas locais no contexto do município de Riacho da Cruz-RN enquanto estratégia

de gestão educacional, a queda do IDEB nos anos finais do ensino fundamental, a descontinuidade de iniciativas como o cursinho pré-vestibular, aliados a dificuldade de implementação da gestão democrática e o desconhecimento por parte de alguns profissionais de características simples do cotidiano do funcionamento do campo educativo podem ser destacadas, possibilitando uma reflexão sobre a temática não apenas no contexto local, mas, numa perspectiva macro, o que pode incitar maiores discussões e até mesmo a realização e novas pesquisas na área.

Oportunamente, partindo do entendimento das possíveis fragilidades existentes e refletindo acerca das proposições para o futuro, pode-se entender melhor a gestão pública educacional no município e para além dele, uma vez que o estudo viabilizou a identificação de informações pertinentes que corroboraram com o objeto de pesquisa, permitindo o alcance dos objetivos e, inclusive ir além deles, permitindo uma ampla reflexão acerca da gestão educacional e os desafios por ela enfrentados no contexto atual, e ainda, possibilitando um pensar sobre o futuro que se avizinha.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

ARAÚJO, Michelle Sena Rosa. **Políticas de Gestão Educacional no Brasil e no Maranhão contemporâneos (1998-2002)**. III Jornada Internacional de Políticas Públicas. São Luís – MA, 28 a 30 de agosto 2007.

BRASIL. **IDEB: resultados - Riacho da Cruz-RN**. Disponível em: <http://ideb.inep.gov.br/resultado/>. Acesso em: Out, 2018.

BRASIL. **Riacho da Cruz-RN**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rn/riacho-da-cruz/panorama>. Acesso em: Julho 2018. IBGE Cidades, 2015.

BRASIL. **Consulta de Repasses por município: Riacho da Cruz-RN**. Disponível em: [http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet\\_fnde.liberacoes\\_result\\_pc](http://www.fnde.gov.br/pls/simad/internet_fnde.liberacoes_result_pc). Acesso em: Out. 2018.

BRASIL. **Plano Municipal de Educação – PME**. Riacho da Cruz/RN: SMECD, 2015.

BRASIL, **Riacho da Cruz/RN**. Disponível em: <http://www.meumunicipio.org.br/meumunicipio/municipio/241070>. Acesso em Jul. 2018.

BRASIL, **Dados Municipais: Riacho da Cruz – Subsídios para elaboração do PPA Municipal**. Boletim, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Disponível em: SAGI - <http://aplicacoes.mds.gov.br/>. Acesso em Jul. 2018.

BRASIL. **Demonstrativo de Distribuição da Arrecadação: FUNDEB – Riacho da Cruz** (Meses: 08, 09 e 10/2018). Disponível para consulta do endereço eletrônico: <https://www42.bb.com.br/portallbb/daf/beneficiarioList,802,4647,4652,0,1,1,1.bbx?cid=26214>. Acesso em: Out. 2018.

HORA, Dinair Leal da. **Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea: algumas reflexões**. Disponível em:

<http://www.periodicos.udesc.br/index.php/linhas/article//1212/1026>. Acesso em: Ago. 2018. Nov. 2003.

KRAWCZYK, Nora. **A construção social das políticas educacionais no Brasil e na América Latina.** \_\_\_\_\_ In: KRAWCZYK, Nora.; CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sérgio (Orgs.). O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI: reformas em debate. Campinas: Autores Associados, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloisa. **Gestão Educacional:** uma questão paradigmática. Série: Caderno de Gestão. - Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **A evolução da Gestão Educacional a partir de mudança paradigmática.** PROGESTÃO. Disponível em: <https://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-h-luck.pdf>. Acesso em: Jul. 2018.

NOMA, Amélia Kimiko. LARA, Ângela Mara de Barros. **Modelo de gestão educacional no Brasil nos anos 1990.** Disponível em: [http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/17.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/17.pdf). Acesso em: Ago. 2018. Publicação: 2007.

RESENDE, Guilherme Mendes. CAMARGO, Reinaldo Soares de. MATA, Daniel da. **Uma Análise da Educação nos Municípios Brasileiros no Período 1991-2000.** In\_\_\_\_\_. Dinâmica dos Municípios. Cap. 3. - IPEA: Brasília, 2008.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.