FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE PEDAGOGIA

DINAÍ MACEDO DE SOUSA NASCIMENTO
JAQUELINE DE OLIVEIRA LIMA
JARLANE ALVES DE CARVALHO SOUSA

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DA REDE PÚBLICA NA CIDADE DE CHAPADINHA-MA

Chapadinha - MA
2018

DINAÍ MACEDO DE SOUSA NASCIMENTO
JAQUELINE DE OLIVEIRA LIMA
JARLANE ALVES DE CARVALHO SOUSA

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DA REDE PÚBLICA NA CIDADE DE CHAPADINHA-MA

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) como requisito para obtenção do grau de licenciada em Pedagogia.

Orientador: Profª Ms. Raimunda Nonata Fortes Braga
Coorientador: Prof. Dr. Regis Catarino da Hora.

Chapadinha - MA
2018

N244g

Nascimento, Dinaí Macedo de Sousa.

A gestão escolar no âmbito da rede pública na cidade de Chapadinha-MA. / Dinaí Macedo de Sousa Nascimento, Jaqueline de Oliveira Lima, Jarlane Alves de Carvalho Sousa. - 2018.

68 f. : il.
Orientadora: Profª Msc. Raimunda Nonata Fortes Braga.
Coorientador: Prof. Ms. Regis Catarino da Hora.
Monografia (Graduação) – Curso de Pedagogia, Faculdade do Baixo Parnaíba, 2018.

1. Gestão escolar-ensino público. 2. Comunidade escolar. 3. Ensino e aprendizagem. I. Lima, Jaqueline de Oliveira. II. Sousa, Jarlane Alves de Carvalho. III. Braga, Raimunda Nonata Fortes (Orientadora). IV. Hora, Regis Catarino da (Coorientador). V. Título.

CDU 371.11(812.1)

Elaborada por Anilde Silva Carvalho – CRB-13/691

DINAÍ MACEDO DE SOUSA NASCIMENTO
JAQUELINE DE OLIVEIRA LIMA
JARLANE ALVES DE CARVALHO SOUSA

GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DA REDE PÚBLICA NA CIDADE DE CHAPADINHA-MA

Monografia apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) para obtenção do grau de licenciadas em Pedagogia.

Aprovada em: ___/___/___
Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

_____

Coorientador
Prof. Dr. Regis Catarino da Hora
Universidade Federal do Maranhão - UFMA

_____

1º Examinador
Prof. Enir Ferreira Lima
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

_____

2º Examinador (a)
Prof. Camila Oliveira Neves
Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP

AGRADECIMENTOS

A nossa Orientadora Profª Ms. Raimunda Nonata Fortes Braga e ao nosso Coorientador Prof. Dr. Regis Catarino da Hora, pela dedicação, incentivo e auxílio nas atividades e discussões sobre esse Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Aos professores da banca, pelo seu espírito transformador e acometedor na responsabilidade de multiplicar os conhecimentos, apresentando a importância do procurar novos olhares para o trabalho de pesquisa.

Às nossas famílias, pela mansidão em tolerar a nossa ausência. E, finalmente, à sociedade pelo ensejo e pelo privilégio que nos foram dados em partilhar dessa experiência e, ao frequentar este Curso, atentar e perceber para a magnitude de temas que não faziam parte das nossas vidas.

Agradecemos especialmente os demais colaboradores, funcionários e coordenadores da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP). A todos os convidados e professores pelo entusiasmo, dedicação e carinho comprovado ao longo do Curso.

Especialmente, agradecemos à Coordenação do Curso pelo cuidado evidente, por não medirem esforços como interlocutores dos alunos. Aos amigos de classe, pela simplicidade e alegria na troca de conhecimentos e materiais numa singular demonstração de solidariedade e amizade.

“O temor do Senhor é o princípio da sabedoria, e o conhecimento é o entendimento”

(Provérbios 9:10)

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) teve como objetivo principal compreender os conceitos e princípios de gestão escolar - a gestão pedagógica e pessoal – a fim de analisar o tipo de gestão adotada pelas escolas da rede pública no município de Chapadinha – MA. Para tanto, adotou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. A fundamentação teórica deu-se a partir de autores como Campos (2014), Libâneo (2010, 2012), Luck (2006, 2009, 2015), Paro (2000, 2008), dentre outros. Na pesquisa de campo, a coleta de dados deu-se por intermédio de questionários semiestruturados (questões abertas) com sujeitos envolvidos no contexto escolar: gestores e professores. Os questionários foram entregues para 14 (quatorze) professores e três 03 (três) gestores da Rede Estadual; 05 (cinco) professores e 02 (dois) gestores da Rede Municipal. Constatou-se que a gestão da escola da rede pública é um processo complexo, por envolver diferentes agentes do contexto educativo. Por meio dos resultados obtidos, observou-se que o desenvolvimento da escola pode acontecer de forma integrada, envolvendo pais, alunos, professores e gestores numa perspectiva democrática a fim de desenvolver as competências e habilidades fundamentais dos educandos para a sua formação cidadã.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Gestão Pedagógica. Gestão de pessoas. Rede pública.

ABSTRACT

The present work had as main objective to identify and to understand the concepts and principles of a school management, the pedagogic and personal management and to verify how they think the managers and teachers about the practice of this management in the public school. The methodology used in this research was a bibliographical review and field research, in order to obtain data to investigate, analyze and describe the school management adopted by public schools, in the municipality of Chapadinha, state of Maranhão. Data collection was done through semi-structured questionnaires (open questions) with subjects involved in the school context: managers and teachers. The questionnaires were delivered to 14 (fourteen) teachers and three 03 (three) managers of the State Network; 05 (five) teachers and 02 (two) managers of the Municipal Network. The theoretical basis was based on authors such as Campos (2014), Libane (2010, 2012), Luck (2006, 2009, 2015), Paro (2000, 2008), among others. It was verified that the management of public school is a complex process, since it involves different agents of the educational context. Through the obtained results, it was observed that the development of the school can happen in an integrated way, involving parents, students, teachers and managers in a democratic perspective in order to develop the basic skills and abilities of the students for their citizen training.

KeyWords: School management. Pedagogical Management. People management. Public network.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Compreensão sobre o planejamento escolar e como ele acontece.....	46
Gráfico 2	- Como se evidencia a parceria entre gestor e professor para ações do sistema educativo.....	48
Gráfico 3	- Principais estratégias para trabalhar as necessidades individuais dos alunos.....	49
Gráfico 4	- Como acontece o apoio da gestão na instituição e se existe inovação nas práticas pedagógicas.....	50
Gráfico 5	- Como é o trabalho em equipe e como isso se reflete nas relações interpessoais.....	51
Gráfico 6	- Como se dá a ação de integração da escola, pais e comunidade para a melhoria do processo educacional.....	52
Gráfico 7	- Os regimentos preveem uma organização escolar, prevê uma organização da estrutura e funcionamento da escola, como isso ocorre na escola onde você é gestor.....	54
Gráfico 8	- Como é para o gestor lidar com os vários problemas de uma escola.....	55
Gráfico 9	- Como é para o gestor fazer a gestão em relação aos problemas pedagógicos, como por exemplo, a aprendizagem dos alunos.....	56
Gráfico 10	- Como o gestor e coordenador pedagógico trabalham para o bom andamento das questões pedagógicas da escola.....	57
Gráfico 11	- Como ocorre as ações de valorização do professor e o incentivo na melhoria da qualidade de ensino.....	58
Gráfico 12	- Como ocorre a interação entre profissionais, pais e comunidade para uma concepção educacional abrangente.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos publicados na Scielo..... 15
Quadro 2 - Trabalhos publicados na BDTD..... 18
Quadro 3 - Linhas de pesquisa do Repositório Institucional da FAP..... 20
Quadro 4 - Monografias selecionadas do Repositório Institucional da FAP..... 20
Quadro 5 - Monografias relacionadas ao tema no Repositório Institucional da FAP..... 21
Quadro 6 - Publicações relacionadas ao tema no Portal Capes..... 22
Quadro 7 - Escolas da Rede Municipal..... 45
Quadro 8 - Escolas da Rede Estadual..... 45

LISTA DE SIGLAS

SciELO - Scientific Electronic Library Online

BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FAP – Faculdade do Baixo Parnaíba

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

BSC – Balanced Sscoorecard

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

SEDUC – Secretária de Estado da Educação

SEMED – Secretaria Municipal de Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**11**
2	**ESTADO DA ARTE: uma pesquisa sobre a produção acadêmica**	**13**
2.1	**Scientific Electronic Library Online (SciELO)**	**14**
2.2	**Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)**	**17**
2.3	**Repositório Institucional da FAP**	**20**
2.4	**Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)**	**22**
3	**CONCEPÇÕES SOBRE GESTÃO ESCOLAR**	**25**
3.1	**Objetivos, princípios e características da gestão escolar**	**31**
3.2	**Funções da gestão escolar**	**33**
3.3	**A gestão pedagógica**	**36**
3.4	**A gestão pessoal nas relações da escola**	**38**
4	**A PESQUISA DE CAMPO**	**43**
4.1	**Procedimentos metodológicos**	**43**
4.2	**Instrumentos de coleta de dados**	**44**
4.3	**Sujeitos e lócus de investigação**	**44**
5	**ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**	**46**
5.1	**Planejamento escolar da Rede Municipal e Estadual**	**46**
5.2	**Organização escolar da Rede Municipal e Estadual**	**53**
6	**CONCLUSÃO**	**60**
	REFERÊNCIAS	**62**
	APÊNDICE I	**65**
	APÊNDICE II	**66**

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma atividade em que são elaborados meios e procedimentos para alcançar os objetivos do sistema de organização da escola. Nela consistem todas as tomadas de decisões: gerenciais e técnico-administrativas. Toda escola deve desenvolver o seu plano de gestão escolar de acordo com as diretrizes de educação vigente, que é representada pela gestão pedagógica, administrativa, financeira e recursos humanos.

A discussão sobre gestão escolar na contemporaneidade faz parte de aspirações de grupos com perspectivas político-pedagógicas voltadas para o envolvimento da sociedade nas propostas e decisões da escola e voltadas para a desobrigação do Estado com a educação pública.

No contexto neoliberal, o dever das políticas públicas com a educação é partilhado com a sociedade civil, através de programas emergenciais e parcerias que não contribuem de forma estrutural com a qualidade da educação, e ainda, consolidam a prática da privatização, como se a solução para os problemas de ordem pública pudessem e devessem ser resolvidos pela iniciativa privada.

A gestão escolar é necessária para o bom funcionamento da escola, podendo estar centrada no indivíduo ou na coletividade, em que todos participam das decisões que são propostas tanto pelo gestor, como também por outros membros da instituição escolar.

Este trabalho iniciou a partir do interesse em aprofundar os conhecimentos sobre os processos que compõem uma gestão escolar para, a partir disso, compreender e analisar o modelo de gestão adotada nas escolas da rede pública Estadual e Municipal no município de Chapadinha- MA. A presente pesquisa foi efetivada no primeiro semestre de 2018.

Por conseguinte, o objetivo principal deste estudo consistiu em compreender os conceitos e princípios de gestão escolar, a gestão pedagógica e pessoal; e analisar, a partir da contribuição de professores e gestores da Rede Municipal e Estadual de Chapadinha, o tipo de gestão adotada nessas escolas.

A coleta de dados se deu através da aplicação de questionários semiestruturado com perguntas abertas para 14 (quatorze) professores e 03 (três) gestores da Rede Estadual; 05 (cinco) professores e 02 (dois) gestores da Rede Municipal. Em seguida, foi feita análise e interpretação dos dados obtidos e colocados em gráficos para apresentação dos resultados.

Na pesquisa bibliográfica, para a fundamentação teórica, utilizou-se um arcabouço teórico dos seguintes autores: Campos (2010), Libâneo (2010, 2013), Luck (2006, 2009, 2017), Paro (2000, 2008), dentre outros.

Sobre a estrutura do trabalho, ele está organizado em 6 (seis) capítulos, sendo que o primeiro é de caráter introdutório sobre os principais aspectos que norteiam esta pesquisa. O segundo capítulo é uma pesquisa denominada estado da arte, em que são apresentadas as principais publicações acadêmicas sobre a temática gestão escolar entre os anos de 2013 (dois mil e treze) a 2017 (dois mil e dezessete). Foram apresentados os portais eletrônicos de pesquisa: Scientific Electronic Library Online (SciELO); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Repositório Institucional da FAP e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

No terceiro capítulo discutiu-se, a pesquisa bibliográfica empreendida, sobre as concepções de gestão escolar, em que foram apresentados os objetivos, princípios, características e funções da gestão escolar. No quarto capítulo, trata-se da pesquisa de campo com a descrição do tipo de pesquisa, procedimentos metodológicos, instrumentos de coleta de dados, sujeitos e lócus da pesquisa. No quinto capítulo, foi feita a análise e interpretação dos dados a partir das respostas dos sujeitos da pesquisa. Por fim, no sexto capítulo, são apresentadas as constatações finais a partir da pesquisa efetivada.

2 ESTADO DA ARTE

Na revisão de literatura, fez-se um levantamento bibliográfico e uma pesquisa denominada estado da arte, uma ferramenta que possibilita o acesso a diversos trabalhos elaborados e publicados nos diversos campos do conhecimento científico.

A pesquisa denominada estado da arte constitui um forte apresso entre os estudiosos da Educação. Pode-se concebê-la como um tipo específico de pesquisa em que se pretende analisar como se encontra o conhecimento relacionado a um determinado objeto de estudo, por isso esse levantamento também é chamado estado do conhecimento, como explica Ferreira, 2002, 258:

> Nos últimos quinze anos tem se produzido um conjunto significativo de pesquisas conhecidas pela denominação *estado da arte ou estado do conhecimento*. Definidas como de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários. Também são reconhecidas por realizarem uma metodologia de caráter inventariante e descritivo da produção acadêmica e científica sobre o tema que busca investigar, à luz de categorias e facetas que se caracterizam enquanto tais em cada trabalho e no conjunto deles, sob os quais o fenômeno passa a ser analisado.

O estado da arte é uma pesquisa que tem por objetivo realizar um mapeamento do que se conhece sobre um determinado objeto de estudo a partir de buscas realizadas em uma área já definida. A literalidade tinha perdido o sentido com a tradução, sendo mais compreensível e oportuno a utilização do sinônimo estado do conhecimento.

Ainda segundo Ferreira (2016), essa pesquisa permite a organização do material pesquisado a partir de uma leitura das indicações bibliográficas, dos títulos e dos resumos sob uma leitura atenta em relação aos principais aspectos que envolvem a pesquisa, como os procedimentos metodológicos, sujeitos da pesquisa, universo e resultados alcançados.

Na prática, o objetivo científico é realizar uma busca pelo o que já foi publicado sobre determinado assunto em um dado período, na finalidade de identificar uma organização da produção, identificando pontos convergentes e divergentes.

O estado da arte representa, sobretudo, um estudo histórico e sistemático, com o objetivo de delimitar os principais assuntos pesquisados, a visão dos autores sobre o tema, para evitar a realização de uma pesquisa cujo assunto já tenha sido sedimentado ou saturado.

> […] embora recentes, os estudos de estado da arte que objetivam a sistematização da produção numa determinada área do conhecimento já se tornaram imprescindíveis para apreender a amplitude do que vem sendo produzido. Os estudos realizados a

> partir de uma sistematização de dados, denominada estado da arte, recebem esta denominação quando abrangem toda uma área do conhecimento, nos diferentes aspectos que geraram produções. Por exemplo: para realizar um estado da arte sobre formação de professores no Brasil não basta apenas estudar os resumos de dissertações e teses, são necessários estudos sobre as produções em congressos na área, estudos sobre as publicações em periódicos da área. O estudo que aborda apenas um setor das publicações sobre o tema estudado vem sendo denominado de estado do conhecimento. (ROMANOWSKI; ENS, 2006, p. 4).

Esse tipo de pesquisa também pode agregar mais conhecimentos para determinada temática, sendo necessário retomar o que já foi escrito; serve para mapear pesquisas com aspectos a que se refere, apresenta o que se pretendeu pesquisar, os procedimentos metodológicos realizados e os resultados alcançados.

Com o intuito de alcançar os objetivos, foi realizado um mapeamento de diversos trabalhos realizados em diferentes vertentes de criação do conhecimento. Recorreu-se a 4 (quatro) plataformas de pesquisa, sendo que foram consideradas apenas publicações entre os anos de 2013 (dois e treze) a 2017 (dois mil e dezessete), em português, com origem no Brasil.

Como forma de delimitar a temática alvo, utilizou-se as palavras-chave: gestão escolar administrativa, gestão pedagógica na escola e gestão de pessoas na escola. O período de realização do levantamento das plataformas ocorreu no primeiro semestre do ano de 2018 (dois mil e dezoito).

As plataformas utilizadas na pesquisa de produções científicos para a elaboração deste trabalho foram: biblioteca eletrônica Scientific Eletronic Library Online (Scielo), Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e Repositório Institucional da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP).

2. 1 Scientific Electronic Library Online (SciELO)

A base de dados Scientific Electronic Library Online (SciELO) foi escolhida por reunir uma diversidade de artigos, das variadas áreas do conhecimento e por possibilitar acesso gratuito aos trabalhos.

É uma biblioteca com publicações de períodos científicos na internet que viabiliza a consulta da comunidade científica de vários países. Proporciona uma consulta rápida e eficiente da literatura científica, em vários idiomas. Contribui, dessa forma, para a maior visibilidade das produções acadêmicas, incentivo às pesquisas e propagação do conhecimento.

Quadro 1 – Trabalhos publicados na SciELO

PALAVRA-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGO
Gestão escolar administrativa	07
Gestão pedagógica na escola	28
Gestão de pessoas na escola	01
Total:	36

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na plataforma SciELO, a partir da palavra-chave "gestão escolar administrativa", foram encontrados um total de 07 (sete) publicações. Dentre os trabalhos encontrados, destaca-se o artigo "A descentralização da gestão financeira para a escola", da autora Adriana Inácio Yanaguita, com publicação no ano 2010.

O artigo teve como objetivo verificar os impactos da política de descentralização da gestão financeira das escolas públicas brasileiras (a partir dos anos 1990) para a gestão educacional. Como método de obtenção dos dados, a autora utilizou o exame de legislação relativo ao tema e do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

O Plano Nacional de Educação (PNE) destaca a descentralização financeira, que ao ser promovida busca a descentralização da gestão nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Assim, as escolas têm autonomia financeira através dos recursos destinados a elas. Os sistemas de ensino são orientados por meio do PDDE, assim provocando uma descentralização de gestão financeira para a escola.

O estudo concluiu que a descentralização da gestão financeira, nas escolas públicas do Brasil, só foi possível através do PDDE, porém, a sua implementação nas escolas não foi significativa e ainda é um grande obstáculo para a gestão educacional.

Outro artigo que está relacionado ao tema é "Estilos de gestão e a influência na administração escolar", da pesquisadora Maria Helena de Macêdo Lima, publicado no ano 2014. O artigo teve como objetivo de estudo abordar a gestão escolar, com direção nos estilos administrativos que influi a gestão. Tratou também da necessidade da participação de todos os profissionais da escola para a escolha de um gestor.

A direção é o cargo administrativo direcionado às relações interpessoais do administrador escolar, com seus funcionários. Sendo o administrador o principal responsável pela a instituição escolar, faz-se necessário que ele saiba se comunicar, liderar e motivar.

Para o americano Likert apud Chiavenato (1999, p. 448-553), há 04 (quatro) sistemas administrativos na gestão escolar: autoritário-coercitivo (de natureza fechada e rígida

submissão); autoritário-benevolente (prevalece o autoritarismo, mas se permite pouco a participação em algumas decisões); consultivo (aberto à participação e uma certa confiança entre as pessoas); participativo (considerado o mais democrático, com descentralização no gestor). Neste último sistema, a comunidade escolar envolve direção, professores, alunos, pais e toda a equipe pedagógica.

Concluiu-se que, a gestão escolar com destaque na capacidade do gestor de administrar a escola, é de suma importância para que a instituição possa oferecer uma educação de qualidade. E que esta gestão seja consolidada por meio de competências técnica-gerenciais, para desenvolver a sua função.

O artigo "Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar" tem como autor Juliano Mota Parente, publicado em 2017. Teve como objetivo analisar a influência do gerencialismo na gestão das escolas públicas brasileiras, verificando em que proporção esta influência alterou a organização da escola e o trabalho do diretor. O método utilizado no trabalho foi pesquisa bibliográfica e uma pesquisa empírica, realizada por meio de entrevistas com diretores de escolas públicas de um município no interior de São Paulo.

Segundo esse estudo, a influência do gerencialismo nos padrões de gestão escolar, baseados no raciocínio técnico-burocrático, mostra uma ideia de educação centralizadora. Os sistemas educacionais têm buscado adotar uma postura responsável das escolas para classificá-las de acordo com a avaliação de desempenho dos educandos. Coloca-se o gestor e toda sua equipe como responsáveis pelo grau de desempenho da mesma.

É importante promover transformações, no que se refere à gestão escolar. A sociedade tem evoluído com uma nova configuração que provoca mudanças também na gestão da escola e na função do diretor. O gestor escolar tem muitas atribuições, como administrar a escola, promover o acesso e atendimento aos alunos e promover mudanças na dinâmica da escola.

O trabalho apresentou como conclusão que a influência do gerencialismo na gestão pública está ligada às políticas públicas centralizadas no racionalismo e na produtividade. Há um certo formalismo e controle de práticas que contribui para o sustento da centralidade de poder.

A pesquisa na plataforma possibilitou ainda encontrar um total de 28 (vinte e oito) artigos relacionados à palavra-chave, "Gestão Pedagógica na Escola". Destaca-se o artigo "Avaliação externa e gestão escolar: reflexões sobre usos dos resultados" da autora Cristiane Machado, publicado em 2012. O objetivo do trabalho foi abordar e problematizar a utilização dos resultados de avaliações externas no trabalho pedagógico, com a finalidade de valorizar a

qualidade do ensino pela equipe da gestão escolar no ensino fundamental. O método utilizado foi uma análise de dados com estudantes de 04 (quatro) escolas do ensino fundamental, de uma rede municipal de ensino localizada no estado de São Paulo.

A avaliação na escola sempre foi uma questão discutida entre os profissionais da educação. Durante muito tempo foi vista nos debates somente voltada para avaliação da aprendizagem. Nos anos de 1990, discutiu-se a avaliação externa, aquela que acontece fora do ambiente escolar, como processo avaliativo de desempenho do desenvolvimento das escolas, e que ocupa o centro da definição das políticas educacionais em diversos níveis. Esse modelo de avaliação fornece dados consistentes que colaboram para o processo de ensino e aprendizagem.

Chegou-se à conclusão que, para realizar as atribuições da gestão escolar, é importante esclarecer os princípios fundamentais da realidade escolar, que são colocados nos resultados das avaliações no âmbito externo e sociabilizados com os responsáveis da instituição para construir um trabalho em coletividade, visando à democratização da escola pública.

Por conseguinte, na mesma plataforma, localizou-se 01 (um) artigo de relevância a partir da palavra-chave “Gestão pessoal na escola”. O artigo “A gestão escolar sob a ótica dos pais: um estudo de caso da autora Neiva Minati dos Santos, do ano 2017. Teve por objetivo verificar como os pais percebem a receptividade e a comunicação com o gestor escolar, em relação ao nível de contentamento, na procura por resoluções dos problemas encontrados no âmbito escolar.

Nessa pesquisa, discutiu-se que, por uma razão ou outra, os pais são chamados para ir às escolas a fim de darem suas opiniões em relação à gestão escolar. Para que a mesma se efetive, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais, faz-se necessário um ambiente independente da centralidade no gestor, que tenha participação dos pais no processo de tomada de decisões.

Conclui-se nesse trabalho que é necessário a comunidade, junto a toda equipe pedagógica, gestor, professores e demais profissionais, trabalhar em conjunto de forma democrática, para que haja avanços no processo de aprendizagem dos educandos.

2. 2 Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)

A Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) é um portal disponível para todo qualquer indivíduo que tenha interesse sobre vários sistemas de teses e dissertações, tendo por objetivo principal agregar todos os documentos de forma única,

possibilitando assim o acesso para leitura, impressão ou download do arquivo. A seguir, verifica-se as publicações sobre a temática desta pesquisa localizadas na BDTD.

Quadro 2 – Trabalhos publicados na BDTD

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGO
Gestão Escolar Administrativa	14
Gestão Pedagógica Na Escola	30
Gestão De Pessoas Na Escola	13
Total:	57

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Na plataforma Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), a partir das palavras-chave "Gestão Escolar Administrativa", foram encontrados um total de 14 (quatorze) artigos. Dentre esses trabalhos, destaca-se a Dissertação de Mestrado: "Recursos financeiros descentralizados para a escola pública: uma política necessária" da pesquisadora Mariana Peleje Viana, defendida em São Paulo no ano 2015.

A dissertação teve como objetivo de estudo buscar desenvolver instrumentos de análise em relação à gestão financeira realizada em escolas e rede de ensino, além de buscar a elaboração de contribuições (legais, administrativa e políticas) para uma melhor gestão financeira escolar e educacional, com vistas à implementação de uma gestão democrática escolar, para tornar possível uma melhoria na qualidade do ensino.

A pesquisa apresentou um embasamento teórico, legal-financeiro e empírico sobre os recursos financeiros descentralizados que são transferidos diretamente às escolas públicas municipais de São Paulo, pelo governo federal e municipal, investigando sobre os procedimentos legais, administrativos e participativos que envolvem a gestão dos recursos repassados pelos programas. O instrumento metodológico utilizado na pesquisa foi a entrevista, o critério adotado foi abordar o que define os procedimentos de repasses e utilização das verbas transferidas às escolas.

A pesquisadora concluiu que a descentralização de recursos financeiros transferidos diretamente para a escola pública pode minimizar potencialmente as dificuldades que as mazelas carregadas pelo sistema educacional impõem à realidade escolar em seu cotidiano.

A pesquisa na plataforma BDTD também permitiu encontrar um total de 30 (trinta) dissertações relacionadas ao tema "Gestão Pedagógica na Escola". Dentre elas, destaca-se a dissertação "A visão dos diretores escolares sobre a gestão estratégica na escola pública: esboço

teórico do balanced scorecard e mapa estratégico no setor público" do pesquisador Pedro Henrique de Oliveira, defendida no ano 2017, em São Carlos.

A pesquisa teve como objetivo identificar a visão do diretor escolar sobre a gestão estratégica com balanced sccorecard (BSC) e mapa estratégico no setor público. Ela foi realizada nas escolas públicas no município de Ribeirão Preto - SP, onde as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: observação, questionário, entrevista, diário de campo e o grupo focal, todos direcionados aos gestores.

Identificou-se que a visão da gestão estratégica para o diretor escolar é de pensar em metas e objetivos para a melhoria da vida escolar do aluno. Na pesquisa realizada, constatou-se que os gestores entrevistados tinham pouco conhecimento sobre gestão estratégica com BSC, o que se faz necessário um plano administrativo específico que inclua a gestão estratégica, numa perspectiva de buscar um planejamento adequado a longo prazo, com o desenvolvimento de metas e indicadores específicos.

Utilizando os descritores "Gestão de pessoas na escola", obteve-se um total de 13 (treze) teses e dissertações. Foi feita apenas uma dissertação por acrescentar dados importantes ao objeto de estudo. Com o título "Coprodução na Educação Pública: estudo de escolas públicas estaduais" da autora Vera Regina Martins de Oliveira. Dissertação de Mestrado defendida em 2017, em São Paulo.

A pesquisa teve como objetivo estudar as várias possibilidades de envolvimento da comunidade escolar – professores, funcionários, estudantes, familiares e diretores – nos seus respectivos papéis no gerenciamento da escola sob a perspectiva da coprodução e da gestão democrática.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso, por meio de entrevistas abertas, análise documental, pesquisa bibliográfica e análise das pesquisas publicadas recentemente pela Secretaria de Estado de Educação de São Paulo sobre gestão democrática. Os princípios considerados a serem analisados foram a respeito do engajamento de pessoas, treinamento e apropriação, mutualidade e reciprocidade, redes de apoio, diluição das barreiras e catalisador ou facilitador.

A pesquisa discutiu que o sistema de ensino promove o envolvimento dos estudantes nas escolas, porém é necessário aumentar fatores de identidade, solidariedade, coletividade, cooperação e entre outros.

2. 3 Repositório Institucional da FAP

O Repositório Institucional da Faculdade do Baixo Parnaíba (FAP) está estruturado por linha de pesquisa com temas direcionados aos Cursos de Pedagogia, Letras, Serviço Social, Administração, Ciências Contábeis e Gestão Desportiva e de Lazer. Com essa estrutura, oportuniza o acesso aos trabalhos publicados com agilidade e precisão. Cada curso apresenta suas respectivas áreas concentração de estudo. A seguir foram elencados os trabalhos encontrados com acesso às linhas de pesquisa do Curso de Pedagogia.

Quadro 3– Linhas de pesquisa do Repositório Institucional da FAP

LP1CP- Currículo, Práticas e Metodologias de Ensino
LP2CP – Saberes Docentes, Formação Profissional e Continuada
LP3CP – Políticas Públicas, Gestão Educacional e Gestão Escolar
LP4CP – Escola, Cultura e Sociedade

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

As monografias do Curso de Pedagogia foram disponibilizadas a partir do ano de 2012. A finalidade dessa busca foi selecionar monografias referentes às temáticas gestão educacional e escolar. Dos trabalhos disponibilizados na linha de pesquisa intitulada "LP3CP – Políticas públicas, gestão educacional e gestão escolar", foram detectadas 8 (oito) monografias, sendo que foram selecionadas 2 (duas) mais próximas da temática desta pesquisa.

Quadro 4 – Monografias selecionadas do Repositório Institucional da FAP

Gestão escolar democrática em Buriti - MA: sonho ou realidade?
Gestão democrática: uma análise sobre as relações estabelecidas entre a escola e a comunidade
O perfil da gestão escolar na rede municipal de Chapadinha
Programa mais educação no município de chapadinha: entre o dito e o feito
Gestão escolar democrática: em questão as formas de participação dos pais nas escolas.
Gestão democrática: uma análise sobre a eleição de gestores no centro de ensino Raimundo Araújo, Chapadinha - MA.
Gestão democrática: uma reflexão sobre a participação dos sujeitos da unidade escolar "vivendo e aprendendo"
Concepções e desafios de uma gestão democrática em uma escola municipal do ensino fundamental de Chapadinha – MA.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quadro 5 – Monografias relacionadas ao tema no Repositório da FAP

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGO
Gestão escolar administrativa	00
Gestão pedagógica na escola	00
Gestão de pessoas na escola	02
Total:	02

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A monografia intitulada "Gestão democrática: uma análise sobre relações estabelecidas", publicada no ano de 2012, são de autoria das professoras Maria do Socorro, Rodrigues Diniz, Maria Leda Rosa da Conceição Pereira. Utilizaram as seguintes palavras-chave: escola, gestão democrática e comunidade.

O trabalho teve como objetivo analisar a participação da comunidade na gestão escolar. Esse assunto tem sido motivo de discussão e queixa entre aqueles que vivem cotidianamente essa situação. Por esse motivo, as autoras consideraram que analisar as práticas de gestão democrática da escola em articulação com a comunidade se constituiu objetivo geral da pesquisa.

A pesquisa foi de cunho qualitativo. Utilizaram como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário com perguntas abertas para o supervisor escolar, gestor, professores e membros da comunidade escolar (pais) a fim de obter informações relevantes que subsidiassem a realização do trabalho. A pesquisa sinalizou que entender, dentre outras questões, o fortalecimento da relação entre escola e comunidade é imprescindível para o sucesso escolar e para o desenvolvimento de uma ação educativa revolucionária.

A segunda monografia é de autoria de Ana Maria Lima Fernandes e Gilmara Mendes da Costa Lopes, com o título "Gestão escolar democrática: em questão as formas de participação dos pais na escola", publicada no ano de 2012.

O objetivo do trabalho consistiu em refletir a respeito da organização da escola pública na cidade de Chapadinha- MA, a forma que se lida com o processo de organização das práticas de gestão democrática e participativa, levando em consideração a participação dos pais. Essa pesquisa considerou as opiniões da família como caminho para solucionar os problemas encontrados no ambiente escolar público.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e de campo. Para a fundamentação do estudo, utilizaram obras de Libâneo (2001, 2008), Luck (2006) e Brandão (2010), dentre outros. Houve a aplicação de questionários direcionados aos pais e professores, oportunizando a discussão sobre a temática.

Na pesquisa, concluíram que a escola procura envolver todos profissionais da educação, professores, pais e alunos no processo de construção de gestão democrática na escola. No entanto, muitos empecilhos surgem no momento de concretizar a participação de pais e professores, para efetivar a participação democrática na escola.

2. 4 Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)

O Portal de Periódicos da Capes é uma biblioteca virtual. O acesso é gratuito e permite visualizar produções científicas nacionais e internacionais. Disponibiliza ainda textos completos com referências de bases, livros, normas técnicas e conteúdo audiovisual.

O objetivo desse Portal é disponibilizar a acadêmicos e pesquisadores o acesso à informação, visando o compartilhamento de pesquisas, para que o público possa se qualificar no uso dos produções acadêmico-científicas. A seguir, foram registradas as buscas feitas e a quantidade de trabalhos encontrados.

Quadro 6 – Publicações relacionadas ao tema no Portal Capes

PALAVRAS-CHAVE	NÚMERO DE ARTIGO
Gestão escolar administrativa	49
Gestão pedagógica na escola	28
Gestão de pessoas na escola	01
Total:	78

Observa-se que, a partir da pesquisa realizada no Portal da Capes, foi possível reunir um total de 49 (quarente e nove) publicações relacionadas ao tema, usando como palavra-chave “gestão escolar administrativa”. Entre os trabalhos encontrados, destaca-se o artigo “Distanciamentos e aproximações entre as dimensões pedagógica e administrativa na gestão escolar: um debate em questão dos autores” das autoras Sardinha, G. S, Diniz, A. R. S e Ribeiro, J. M. G, publicado em 2015.

Esse artigo objetivou analisar e refletir de como se dá o processo de gestão escolar, em relação ao seu papel pedagógico. Como método, foi realizada a pesquisa qualitativa no Instituto Superior de Educação Professor Aldo Muylaert, em Campos dos Goytacazes. Realizaram um estudo de caso, com duas diretoras na escola campo. Ressalta-se que a gestão escolar se limita em gerir uma escola, e que a função da mesma é diferenciada da realidade do

contexto pedagógico. Uma escola grande, se torna um desafio para gerir em seus aspectos pedagógicos e administrativos.

Nas considerações finais, o estudo apontou que as gestoras necessitam assumir papel de líder, e de administradora, pois uma se atenta mais a função pedagógica e outra a administração. Com vista que a dimensão pedagógica tende para a participação da comunidade escolar, essa perspectiva mostra os caminhos a serem percorridos para uma educação de qualidade.

O artigo "Desafios na gestão escolar" das autoras Flávia Obino Corrêa Werle e Janaina Fransciscato Audino, publicado em 2015, objetivou compreender como a direção de duas escolas públicas e estaduais de Porto Alegre faz uso dos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB); e como trabalha com estes resultados no processo de gestão escolar. Teve como procedimento metodológico pesquisa de campo com uso de questionário estrutura, com análise de caráter qualitativa.

A pesquisa identificou que a escola toma como prática os resultados em três aspectos (pedagógica, administrativa e participativa). Quando as escolas se apropriam no nível pedagógico, compreendendo os dados do IDEB, engloba todas as ações do trabalho educativo da direção juntamente com os docentes, para garantir o sucesso e aprendizagem do aluno. No nível administrativo, trabalha as formas de organização e procedimentos dos dados do IDEB. Por último, o nível participativo, em que predomina os trabalhos coletivos de conexão para divulgar e da atenção a aprendizagem do educando com participação da comunidade.

O estudo concluiu que, para as duas escolas, o IDEB foi um instrumento importante para detectar as dificuldades e mostrar caminhos significativos na gestão escolar, tanto que estão providenciando a reforma da proposta pedagógica, para elevar o nível da qualidade da educação.

Com a busca a partir da palavra-chave "gestão pedagógica na escola", não foi encontrado nenhum artigo sobre o tema. Já, ao realizar a busca com a palavra-chave "gestão de pessoas na escola", encontrou-se no total de 191(cento e noventa e um) artigos, mas apenas um mostra relevância com o tema desta pesquisa e, questão. O artigo "Gestão escolar e trabalho coletivo: contribuição da teoria da atividade" das autoras Marta Sueli de Faria Sforni e Maria Terezinha Bellanda Galuch, publicado em 2016, teve como principal objetivo refletir a respeito do trabalho coletivo no ambiente escolar. O método deu-se através de escritos de Leontiev.

Para o autor cabe a cada ser humano uma atividade, mas que se faz necessário o trabalho coletivo como parte do processo. Na sociedade, há consciência participativa do sujeito. Aponta-se que não há uma ligação entre sentido e pessoal. O sentido do trabalho deve ser não

somente para a sua sobrevivência, mas para garantir o significado de sua participação no processo de mediar o conhecimento para o aluno. Cabe a escola garantir instrumentos para o professor buscar o saber, motivando-o. A função da escola é mediar ações coletivas entre todos os membros da instituição.

O estudo concluiu que o trabalho coletivo na escola é um processo que oportuniza o desenvolvimento de todos os sujeitos envolvidos, tanto que melhora as ações trabalhadas na escola, onde se busca significado, a superação das diferenças e dificuldades, não somente através da gestão democrática.

3 CONCEPÇÕES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

Para compreender os diferentes tipos de concepções sobre gestão escolar, faz-se necessário entender as conceituações de educação escolar. Considerada como prática social, que faz parte do contexto da sociedade, surge juntamente com a sociedade industrial e que só acontecia na família e na igreja.

No século XVII, surge a necessidade de educar o povo para ler a Bíblia, na França as escolas públicas além da função da instrução religiosa, visavam ensinar ao povo ter disciplina, realizar trabalho manual para atender o comércio e a indústria.

No século XXI as concepções de educação escolar, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p.239) são:

> [...] determinados modos de compreender as modalidades de educação, as funções sociais e pedagógicas da escola, os objetivos educativos, as dimensões de educação, os objetivos de aprendizagem, o currículo, os conteúdos e a metodologia de ensino, as formas de organização e gestão.

O entendimento sobre educação escolar é de que orienta as ações existentes na sociedade contemporânea, como um processo de humanização do indivíduo, em que o conhecimento se constrói continuamente, através das relações que estão presentes e que acontecem dentro da escola. No entanto, a educação é, por nobreza, um exercício que requer uma gestão, para transformar a escola em uma instituição social gratuita e obrigatória.

> A gestão da escola deve-se apropriar de elementos científicos da gerência e utilizá-los para a qualificação dos processos pedagógicos e dos resultados da qualidade da educação. O gestor tem que dominar o planeamento e ser hábil negociador para a formulação de estratégias de êxito na consecução dos objetivos que se almejam no percurso exigido para se atingir as metas previstas (CAMPOS, 2010, p. 90).

A escola é uma instituição social a qual tem entre as suas principais funções a formação humana política social. Enjtretanto, para que este processo ocorra é necessário o desenvolvimento de ações pautadas em ideologias, políticas e práticas pedagógicas visando à integração e a formação do sujeito enquanto agente social (CAMPOS, 2010).

As conceituações de gestão surgem a partir da década de 1980, em um contexto de reorganização da escola, substituindo o termo administração, ligada a uma organização escolar com um conjunto de normas e diretrizes e estrutura para disponibilizar condições necessárias e cumprir com seus objetivos, que é a garantia de um ensino de qualidade. A gestão define a

mobilização dos recursos, mobilização de pessoas, metas educacionais, políticas e sociais; articula o trabalho em conjunto.

Uma das finalidades da gestão de uma escola pública consiste em dinamizar o bom desenvolvimento das atividades referentes à administração do gestor. Entre tantas atividades, têm-se a vida financeira da escola, a interlocução com os mais diversos meios de comunicação, a relação com a comunidade interna e externa (LUCK, 2006). Deve-se, no entanto, ressaltar que o gestor não é detentor do poder, ele é a pessoa que, com o apoio do orientador pedagógico, do supervisor, do setor administrativo, dos professores, dos alunos, dos grêmios, dos pais e da comunidade externa, administra a sustentabilidade dos projetos da escola.

> A gestão é orientada pelos princípios democráticos é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas as decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LUCK, 2006, p. 36).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB/96), em termos de política pública para a educação, em seu artigo 3º, define como princípio de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola a gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais. (BRANDÃO, 2015)

No Artigo 14º, determina-se que os sistemas de ensino devem definir as normas de gestão democrática de ensino público na educação básica, segundo as peculiaridades e conforme os princípios: participação dos profissionais da educação na construção do projeto pedagógico da escola, participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares. (BRANDÃO, 2015)

A gestão que se observa nas escolas brasileiras se constitui de um caráter figurativo. Entretanto, muitas pessoas não conseguem fazer a devida distinção do que é figurativo ou participativo. O gestor escolar busca desenvolver suas ações pautadas nessas duas dimensões conceituais, todavia, o próprio gestor acaba por confundir os limites de uma ou outra gestão, assumindo em alguns momentos uma perspectiva autoritária e, em outros, espaços abertos à discussão, adotando uma gestão participativa. No entanto, é fundamental esclarecer que um gestor democrático-participativo é aquele que conta com a colaboração nas tomadas de decisões. Mas, o gestor que é representativo é aquele a quem é delegado o poder para decidir sobre o futuro de uma comunidade.

Nesses termos, para Luck (2009), O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um conjunto organizado por uma vontade coletiva.

As políticas educacionais vêm ganhando destaque no âmbito escolar, pois, é considerado um espaço de formação de sujeitos, e precisa dispor de uma gestão ligada às reformas educacionais exigidas pelo o mundo contemporâneo, tanto que as leis, diretrizes, resoluções e propostas curriculares mencionam as ações organizacionais como uma gestão centralizada na escola.

> A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há varias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI; 2012, p. 438).

Dessa forma, a gestão escolar refere-se à mobilização e planejamento do trabalho escolar, envolvendo a escola como um todo e os sujeitos que dela fazem parte. Refere-se a uma organização, com (re)distribuição, interação e compartilhamento de responsabilidades, na finalidade de que possam, através do planejamento, alcançar os objetivos desejados e que também através desta organização possa haver racionalização do uso dos recursos financeiros, materiais, intelectuais, como acompanhar e avaliar o trabalho das pessoas.

> Como resultado, a óptica da gestão educacional não prescinde nem elimina a óptica da administração, apenas supera, dando a esta uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do trabalho da gestão. A administração passa a ser, portanto, uma dimensão da gestão, colocando-se sob o enfoque e princípios desta, constituindo a gestão administrativa (LÜCK, 2017, p. 54).

Nota-se, portanto, que a gestão escolar abrange uma série de conceituações e concepções. Constitui-se em condição para que o gestor escolar desenvolva o seu papel de modo efetivo. Deve ser um processo dinâmico, contribuindo para seu crescimento profissional e para a melhoria do trabalho na escola. A direção é um princípio da gestão, através dela é canalizado o trabalho coletivo das pessoas, põe em prática as tomadas de decisões na escola, para que possam ser concretizadas com sucesso.

Conforme Luck (2005), o gestor escolar é um especialista que trabalha em prol de um processo educativo que auxilia no crescimento de todos na comunidade escolar. É um profissional que estimula a individualidade e a coletividade.

A importância desse gestor está no desenvolvimento de atividades que valorizem os educadores e educando, melhorando as condições de trabalho, incentivando, atualizando o processo de ensino e aprendizagem, investindo na educação. A gestão ocorre através do aprimoramento do ensino e da aprendizagem, em que se dirige para organização de propósitos e metas a serem estabelecidas. O gestor tem a função de ajudar os professores a reconhecerem e aceitarem fins gerais e então trabalharem com as metas a serem seguidas. Portanto, a gestão exige preparação e um conhecimento especializado.

O profissional formado em pedagogia especializado para a gestão escolar deve saber verdadeiramente a sua função, o qual será organizar o ambiente educacional a partir da assimilação e transmissão dos conhecimentos metodológicos. Gramsci ratifica que "[...] é na escola que se deve ser concebida e organizada a fase decisiva, onde se tende a criar valores, autodisciplina intelectual e a autonomia moral necessária a uma posterior especialização, seja de caráter científico ou prático-produtivo" (GRAMSCI, 1995, p. 124).

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), de forma especial, deve-se dar importância às práticas pedagógicas, construídas pautadas em vários conceitos empíricos; formalmente considerado o ato pedagógico, sendo um dos processos educativos, metodológicos que compõem o modo de ensinar. Desse modo, percebe-se que é um campo do conhecimento que trata sobre a totalidade da problemática educacional, visualizando uma ação educativa orientadora.

Assim, o pedagogo especializado em gestão educacional deve orientar a prática de mudanças, facilitando e mediando as relações entre os demais componentes da equipe no processo educativo. Deve ter uma prática aliada à teoria, mantendo uma articulação entre o teórico-prático. O gestor deve conhecer seus limites práticos e teóricos, melhorando o desempenho do uso dos recursos disponíveis em proveito da escola e dos objetivos educacionais, preocupando-se sobretudo com a renovação da escola e das práticas pedagógicas (LIBÂNEO, 2013).

A escola é também um ambiente social, onde há interações com diversos sujeitos, que pelas suas práticas de organização e gestacional educam e formam pessoas com diferentes pensamentos. Essa integração entre os sujeitos contribui de forma efetiva para desenvolver as atividades e funcionamento da comunidade escolar. A organização da sociedade e da escola estão estritamente ligadas à maneira como estão configuradas as finalidades de suas ações pedagógicas.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), pode-se situar as concepções de organização escolar em uma linha contínua com dois extremos, em que um extremo está a concepção técnico-científica, também podendo ser chamada de científico-racional e, no outro, a sociocrítica.

> Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado sem a participação dos professores, especialistas, alunos e funcionários (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI; 2012, p. 445)

A organização escolar, muitas vezes, é concebida como uma realidade concreta e neutra, centrada somente no gestor, que controla o planejamento do professor. O princípio dessa concepção é a busca da eficiência e eficácia nos seus resultados. A classe dirigente também busca manter a ordem para que não escape de suas mãos o poder de controlar todos no ambiente escolar. Esse modelo ainda é usado na organização escolar das escolas brasileiras, com baixa participação das pessoas, embora com profissionais experientes e que trabalham na perspectiva progressista.

Ao contrário da concepção técnico-científica, tem-se a sociocrítica que concebe a organização escolar como um sistema que agrega pessoas. Nessa concepção, considera-se o caráter intencional das ações e interações sociais dos sujeitos que compõem a realidade sociopolítica, de forma democrática nas tomadas de decisões. (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2012)

A organização escolar deve ser construída socialmente com a participação das pessoas, professores, pais, alunos, funcionários e comunidade em geral. Assim, tem-se condições para o melhor desempenho do trabalho pedagógico do professor, as práticas organizativas transformam as ações das pessoas. Existe uma compreensão e entendimento que a melhoria da escola acontece através da transformação social e cultural do sujeito, superando os insumos e recursos, uma vez que aqueles dão sentido a estes.

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) concebe as concepções de gestão escolar e organização como sendo técnico-científico, autogestionária, interpretativa e democrática-participativo. A técnico- científica é baseada na hierarquia de cargos e funções, nas regras e procedimentos administrativos. É concebida como gestão da qualidade total. A autogestionária fundamenta-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada. A interpretativa é considerada como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos. E a democrático-participativo consiste na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.

Portanto, dessas concepções de gestão escolar, a democrático-participativa é a que propõe um modelo de gestão que explicita a importância de atingir os objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola, para que cumpra sua função social. É certo que as outras concepções não levam em consideração a construção de relações sociais no ambiente interno da escola,

visam somente à qualidade, eficiência e conservação através da gestão centrada no gestor. No entanto, a gestão democrática implica uma gestão descentralizada, que dá direito e deveres aos sujeitos envolvidos na escola, possibilitando um trabalho em equipe producente, harmônico e com resultados satisfatórios.

O principal papel de uma instituição escolar é satisfazer as necessidades da sociedade, ou seja, sua sobrevivência depende do atendimento das necessidades das pessoas dessa sociedade. O gestor deve, em parcerias com toda a comunidade escolar, construir o projeto pedagógico de sua escola, para que haja além da efetiva participação, da realização pessoal pelo envolvimento, também manifestações com clareza da realidade da equipe, suas opções, compromissos, a visão de mundo e de escola e a que o grupo se propõe (PARO, 2000).

Vasconcellos (2002, p. 24) faz a indagação: "[...] se o projeto for elaborado sem entusiasmo, que poder terá para ajudar o grupo no processo de mudança"? Essa é a diferença entre aceitar e dar algumas sugestões ou construírem juntos. E este é um dos papéis do gestor nas escolas, proporcionar uma gestão fundamentada em um projeto que seja compartilhado por todos e para todos, visando à mudança desejada para a escola.

Ainda, sobre esse assunto (PARO, 2000, p.160) afirma que:

> A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma "vontade coletiva", em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola.

Junto a isso, deve-se demonstrar o desejo de estar sempre aprendendo e de receber auxílio dos colegas no trabalho. Trocar experiências sempre é muito relevante e serve como instrumento eficaz de aproximação.

A metodologia da construção apresenta um sistema de organização e de gestão cujas necessidades surgem coletivamente, na definição de prática comuns com relação à comunidade escolar, à conduta dos professores, aos relacionamentos entre os sujeitos envolvidos, alunos, pais, professores e funcionários. Nesse sentido, "[...] o exercício profissional do professor compreende ao menos três atribuições: a docência, a atuação na organização e na gestão da escola e a produção de conhecimento pedagógico (LIBÂNEO; OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 430).

Na contemporaneidade, o desenvolvimento da gestão educacional vai além de coordenar a equipe pedagógica. O gestor escolar deve estar ciente da importância de cada elemento de sua equipe para que construa um trabalho de qualidade e desenvolva um projeto

pedagógico adequado, considerando a realidade do contexto escolar. E, desse modo, evidenciando uma liderança que esteja pautada na cooperação e participação da equipe, ou seja, de todos os envolvidos para a melhor tomada de decisão possível (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012).

> A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional-político, científico, pedagógico de toda a equipe. Dirigir uma escola implica conhecer bem seus estados reais, observar e avaliar constantemente o desenvolvimento do processo de ensino, analisar com objetividade os resultados, fazer compartilhar as experiências docentes bem-sucedidas (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 460).

Portanto, o planejamento deverá ser construtivo, participativo e dinâmico para a busca de uma gestão educacional democrática e participativa, pautada na proposta política - pedagógica. E, nesse sentido, alude-se ao Projeto Político Pedagógico (PPP) que visa prever todas as ações que deverão ser desenvolvidas dentro da escola.

> O projeto da escola depende, sobretudo, da ousadia de seus agentes, da ousadia de cada escola em assumir-se com tal, com a cara que tem e que deseja ter, com seu cotidiano, o seu tempo espaço". Constrói-se de forma interdisciplinar [...] O projeto pedagógico pode ser considerado um momento importante de renovação da escola. Projetar significa "lançar-se para frente", antever um futuro diferente do presente (GADOTTI, 1997, p.579).

O PPP, um dos principais documentos da escola, buscará a formação da sua identidade caracterizada pela realidade da comunidade escolar, atendendo à sua demanda, buscando a participação de todos – alunos, professores, funcionários, pais e equipe diretiva – na construção e no cumprimento deste na rotina da instituição.

As ações planejadas no PPP norteiam desde a prática educativa dentro da sala de aula até as ações fora dela, no envolvimento com a comunidade e está sempre fundamentado em teorias que comprovam a possibilidade das ações planejadas. Um bom projeto político pedagógico é elaborado com a participação de todos e prima por representar uma gestão democrática, visando sempre à oferta de um ensino de qualidade (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012).

3. 1 Objetivos, princípios e características da gestão escolar

A instituição escolar necessita da organização e gestão escolar para oferecer condições e meios necessários para execução de seus objetivos, tendo como objetivo principal a aprendizagem dos alunos. Essa organização e gestão é necessária porque contribui para o

trabalho do professor, por meio de uma correlação entre os objetivos, funções, organização da escola e do trabalho escolar.

A gestão escolar se dispõe em função dos objetivos educacionais. De acordo com o art.12º da LDB/1996, as escolas, além de cumprir a sua função social, devem também ter a missão de elaborar e pôr em prática sua proposta pedagógica, administrar a equipe de pessoas e os recursos financeiros destinados à escola, assegurando a efetivação dos dias letivos, a execução do plano de trabalho de cada professor, buscando novos meios de promover a recuperação para os alunos com dificuldades. Esse trabalho deve ser realizado em parceria com a família, os pais dos alunos. Não se deve convocar os pais somente para comunicar o mau comportamento, mas também o rendimento dos alunos na escola.

Os objetivos da gestão escolar se concretizam por meio do currículo da escola, no qual se implementa através das atividades de planejamento, que dela fazem parte o projeto pedagógico-curricular e os planos de ensino. A gestão necessária é aquela que articula os meios juntamente com os objetivos, para que assim possa ser assegurado ao aluno um ensino de qualidade. É função da direção criar condições necessárias para o bom desempenho da escola e do trabalho do professor em sala de aula.

Alguns princípios da gestão se deram por meio da administração no todo, mas que tem conceitos diferentes das empresas, comércios e serviços. Todavia, o que se discute é gestão da educação de caráter formativo, de relações interpessoais, de resultados e qualidades.

De acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), por ser um trabalho complexo, a organização e gestão escolar exigem o conhecimento e a adoção de alguns princípios básicos, cuja aplicação se deve concatenar com as condições concretas de cada escola. A gestão escolar está eminentemente ligada aos princípios e métodos do processo do planejamento escolar, da organização, da orientação, da mediação, da liderança, da coordenação, do monitoramento e da avaliação do trabalho das pessoas no ambiente da escola. Esses princípios são canalizados por meio da direção de ensino que também é um princípio de gestão, pois busca realizar um trabalho em coletividade com professores, alunos, pais e funcionários.

Através da sua autonomia, a escola deve trabalhar em conjunto com a comunidade educativa, traçando seus próprios caminhos, mesmo que o sistema político esteja desorganizado, buscando uma relação pura entre a direção e o quadro de pessoas que fazem parte da equipe escolar. Nessa perspectiva, busca-se o desenvolvimento nos processos de tomada de decisões na escola. Através do planejamento das atividades, a escola pode se empenhar em obter resultados por meio das práticas pedagógicas.

Outro princípio da gestão é aquele que promove formação continuada para seus professores privilegiando como lócus principal a própria escola, para que possam fazer uso das informações concretas, para serem transformadas em conhecimentos. E, por último, que seja realizada uma avaliação criteriosa e compartilhada entre todos: o diretor, professores, pais, funcionários e alunos, para que assim possam ter uma compreensão da importância da relação entre os sujeitos envolvidos na formação educativa. Assim, tem-se maiores possibilidades para alcançar os objetivos propostos no PPP da escola.

3. 2 Funções da gestão escolar

O gestor escolar é o principal responsável de garantir a organização e o desenvolvimento da instituição onde ele atua. Esse cargo exige bastante do indivíduo, no sentido de que o bom funcionamento da escola depende sobretudo do diretor, do trabalho em equipe envolvendo professores, coordenadores, orientadores e funcionários. Por ser assim, o gestor deve pensar sempre no que depende sua iniciativa, tomando decisões com compromisso, segurança, confiança e colaboração.

As funções atribuídas aos gestores escolares, a partir da década de 1990, eram bastantes limitadas às questões de problemas administrativos, principalmente em se tratando de administração pública. Era voltada a responsabilidade pela escrituração e registro escolar, assinaturas de livro-ponto de professores e visava ainda à conservação do patrimônio da escola. No entanto, atualmente os gestores escolares assumem uma série de funções, sendo de natureza administrativa, pedagógica, organizacional e de supervisão.

O artigo 12º da Lei 9.394/96 destaca as responsabilidades da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

> Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
> I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
> II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
> III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
> IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
> V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
> VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; --bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica;
> VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (BRASIL, 1996)

Todas essas responsabilidades devem ser executadas mediante as necessidades e a realidade da comunidade escolar, garantindo uma gestão transparente e democrática. É necessário que o gestor seja eficiente e qualificado para coordenar uma instituição de ensino, garantindo a efetivação dos objetivos propostos, para que o ensino e aprendizado ocorram de forma eficaz.

Para Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a organização escolar dispõe de funções e destaca quatro delas: o planejamento, a organização, a direção/coordenação e a avaliação. Toda e qualquer ação realizada no âmbito escolar demanda um planejamento, na finalidade de se estabelecer metas e objetivos a serem alcançados por todos envolvidos na escola.

Esse planejamento orienta todas as decisões da instituição visando atingir os objetivos proposto pelo gestor e sua equipe escolar. A organização refere-se ao bem-estar dos que frequentam a escola, como a organização do espaço físico, de relações humanas satisfatórias, de adequada distribuição de tarefas, de sistema participativo de tomadas de decisões, de condições apropriadas de higiene e limpeza. Ou seja, tudo que envolve o alto rendimento escolar dos alunos, e de utilização dos recursos e meios de trabalho são componentes ligados à organização escolar.

Destaca-se também, segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a organização do tempo escolar, em que as atividades de aprendizagem são distribuídas devidamente pelos dias da semana, sendo observados os critérios pedagógicos e curriculares, a organização do processo de ensino e aprendizagem, organização das atividades de apoio técnico-administrativo e organização de atividades que asseguram a relação entre escola e comunidade.

A direção e coordenação estão associadas às tarefas de gestão, assumindo a responsabilidade de fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto, conscientizando todos os profissionais que precisam participar das formas de gestão. Deve-se incentivar o reconhecimento de que a sua ocupação tem uma característica interativa, uma vez que está sempre a serviço das pessoas e da organização, buscando soluções para os problemas por meio de processos avaliativos, discussões, reflexões e práticas condizentes com as necessidades do âmbito escolar.

Portanto, a avaliação é fundamental para o processo de organização e gestão. Ela depende de informações concretas e objetivas, tendo como base o projeto pedagógico-curricular. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) destacam que, para a coleta de informações, o diretor pode realizar observação, acompanhamento das salas de aula, entrevistas pessoais com professores, alunos ou outros funcionários, reuniões, encontros informais com o pessoal docente, técnico ou administrativo.

A avaliação é um meio e não um fim. Ela trabalha de forma intencional para transformar e melhorar o desempenho da escola e dos alunos. A escola deve realizar um trabalho com coletas de dados através de avaliações que possam fornecer informações necessárias para a elaboração dos planos de ação de acordo com cada grau de dificuldade encontrada na escola.

> O papel do diretor pode ser definido ou conduzido intencionalmente de fora para dentro, mas não pode ser determinado. Quem determina o papel do diretor é ele mesmo, podendo ser reprodutor da intencionalidade exterior ou crítico em relação a ela, dependendo das circunstâncias e do comprometimento político que tem em relação à escola e a educação. (RUSSO, 2002, p. 35)

Em qualquer circunstância, a participação da escola é imprescindível para que as transformações na qualidade de ensino ocorram. Porém, o diretor necessita exercer um papel de motivador para a comunidade escolar, sempre promovendo reuniões, diálogos, contato permanente, na intenção de que cada aluno, professor, pai, profissionais possam se sentir partícipe desse processo escolar.

Para Hora (1994, p. 18) “a principal função é realizar, por intermédio da administração uma liderança política, cultural e pedagógica, a fim de garantir atendimento das necessidades educacionais de sua clientela, cuidando da elevação de nível cultural das massas”.

Nessa concepção, a principal missão do gestor é dar oportunidade à comunidade escolar de modo geral, apoiando, incentivando sua equipe, destinando oportunidades para desempenhar suas capacidades e conhecimentos em prol de uma escola que possa atender às necessidades da comunidade acadêmica, formando cidadãos capazes de ter uma visão crítica e reflexiva sobre a realidade social, cultural e econômica.

Segundo Chiavenato (1994 apud LUCK, 2017, p. 33)

> Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressa por uma pessoa que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas.

Desse modo, o profissional deve assumir uma função direta, desenvolvendo um trabalho de reflexão e autoavaliação sobre a sua prática. O gestor também precisa definir suas concepções de educação. No momento da sua autoavaliação, faz se necessário rever o que precisa ser transformado, remodelado e reconstruído para superar os desafios encontrados pelo gestor.

Pode-se observar que umas das funções mais importantes é a função educativa. Tudo gira em torno da qualidade do ensino que essa escola propõe para a sociedade. Por essa razão, o trabalho pedagógico precisa estar em constante avaliação e transformação para atender todas as necessidades dos educandos.

3. 3 A gestão pedagógica

A escola deve ser um ambiente acolhedor e prazeroso, que proporcione a todos os alunos o acesso, a permanência, bem como o aprendizado com sucesso e qualidade, independentemente de suas características físicas, cognitivas, sociais ou culturais (BEYER, 2006).

Embora a realidade esteja longe de concretizar os ideais de uma educação para todos, o fundamental é tornar efetivas as políticas existentes, para que mecanismos legais possam concretizar o direito de todas as crianças conviverem e aprenderem juntas em espaços regulares de ensino (LÜCK, 2009). Nesse sentido, Beyer (2006) corrobora:

> O desafio é construir e pôr em prática no ambiente escolar uma pedagogia que consiga ser comum ou válida para todos os alunos da classe escolar, porém capaz de atender os alunos cujas situações pessoais e características de aprendizagem requeiram uma pedagogia diferenciada. Tudo isto sem demarcações, preconceitos ou atitudes nutridoras dos indesejados estigmas. Ao contrário, pondo em andamento na comunidade escolar, uma conscientização crescente dos direitos de cada um (BEYER 2006, p. 76).

Lück (2009), ao caracterizar a função do gestor pedagógico dentro do contexto escolar, analisa que a gestão pedagógica é a mais importante porque está intrinsicamente relacionada ao foco principal da escola, que é dar condições para a aprendizagem e formação dos educandos. Menciona ainda que é uma dimensão para a qual todas as outras convergem, por ter a intencionalidade de promover as competências pessoais e sociais indispensáveis para a inserção dos educandos na sociedade e no mundo do trabalho. Também para que se efetive uma formação cidadã com qualidade de vida.

Para Tesani (2004, p. 44), compreender o papel da gestão pedagógica no processo de educação inclusiva é aceitar que:

> [...] este tem o papel de implementar a política; ou seja, realizar em ações o que a proposta de Educação Inclusiva se propõe a fim de (re)significar e (re)construir culturas inclusivas [...]. O gestor que prevê a articulação com o currículo em torno da avaliação, procedimentos metodológicos, conteúdo e aprendizagem, bem como, do fazer pedagógico, propriamente dito que operacionaliza a interação dos elementos

> escolares, na promoção do fazer coletivo a fim de construir e legitimar objetivos educacionais comuns, direcionados em práticas pedagógicas mais inclusivas.

Sousa (2004), pondera que o gestor pedagógico, ao estabelecer uma demanda de trabalho com viés de uma Educação Inclusiva, colabora consubstancialmente para uma convivência de respeito às diversidades, valorizando as subjetividades e particularidades das pessoas. Desse modo, considera que o compromisso do gestor com a dimensão da atividade pedagógica deve dar oportunidade para um ambiente de reflexão, fundamentada no conhecimento de seu público, a partir de suas diversidades, priorizando um processo participativo, organizado, planejado e eficaz.

Nessa mesma perspectiva, Tesani (2004) e Sousa (2004) acreditam que o gestor pedagógico deve ser o primeiro a se conscientizar do seu papel na organização da escola de modo que se torne inclusiva.

A gestão pedagógica engloba quatro áreas, são elas: gestão de currículo, gestão da ação docente, gestão do patrimônio e gestão de resultados. Nesse contexto, o planejamento escolar é um ponto central na gestão pedagógica de uma escola. É ele que vai definir os objetivos pedagógicos da equipe e determinar as estratégias que serão utilizadas no dia a dia da escola para atingir os objetivos pretendidos.

A gestão pedagógica, responsável por motivar a participação dos professores no cumprimento dos objetivos educacionais, deve visar à promoção da adesão do corpo docente às metas estabelecidas e motivar o engajamento dos professores no cumprimento do currículo e oferecer uma educação de qualidade para os seus educandos. A concepção de Libâneo (2010, p. 61) faz referência a esta premissa, quando expressa:

> [...] a atuação do pedagogo escolar é imprescindível na ajuda aos professores no aprimoramento do seu desempenho na sala de aula (conteúdos, métodos, técnicas, formas de organização da classe), na análise e compreensão das situações de ensino com base nos conhecimentos teóricos, ou seja, na vinculação entre as áreas do conhecimento pedagógico e o trabalho de sala de aula.

A gestão pedagógica é, portanto, um elemento primordial na gestão da escola. Isso porque ela está ligada diretamente aos objetivos centrais da escola. Ela atua diretamente na formação e no desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos. É a responsável pela organização e pelo planejamento da proposta político-pedagógica de ensino da escola, assim como pela definição dos melhores métodos de ensino e aprendizagem.

Uma gestão pedagógica bem planejada e executada tem o objetivo de buscar continuamente os melhores métodos de ensino e aprendizagem para os alunos. Também atua

de forma a criar um ambiente propício, com toda a estrutura necessária para que os alunos desenvolvam as competências e habilidades propostas no projeto político pedagógico da escola.

A gestão pedagógica eficiente deve promover mobilização constante de recursos para a formação de indivíduos prontos para atuar na sociedade e capacitados para o mercado de trabalho. Portanto, é essencial buscar entender a melhor forma de desenvolver a gestão pedagógica na sua escola e alavancar seus resultados.

Em suma, a aproximação entre o gestor pedagógico e os demais profissionais da escola é elemento imprescindível para o sucesso da qualidade das ações. O gestor pedagógico deve buscar a constante atualização com estudos, reuniões, cursos, seminários e momentos de formação, para em especial discutir possibilidades de melhorar o trabalho executado no espaço escolar.

3. 4 A gestão pessoal nas relações da escola

Um dos principais desafios da escola é capacitar as pessoas para o mercado de trabalho. Para isso, a escola deve contar com uma gestão e organização eficientes. Assim, torna-se evidente refletir sobre o papel do gestor escolar que é o principal objetivo desta seção. O gestor tem como função tomar decisões e agir com democracia, considerando a opinião de todos os membros da escola.

Segundo Delors (2003, p. 89 e 90):

> Para poder dar respostas ao conjunto das suas missões, a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo de toda a vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, que é adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer, para poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente, aprender a ser, via essencial que integra as três precedentes.

Observa-se que entre tantas funções do gestor está a de atribuir à função gerencial no seio escolar. Isto é uma dimensão essencialmente operacional e secundária. A motivação e a qualificação são pré-requisitos para o desenvolvimento da função de gestor escolar, pois envolve conhecimento de capital humano, gerenciamento de sistemas, de tecnologias, conhecimento de cargos e salários, habilidades e experiências. Segundo Santos (2008), o gestor escolar não deve se submeter simplesmente a um trabalho burocrático, mas assumir um papel de líder, impulsionando a comunidade acadêmica a mudanças, transformações sociais.

O gestor deve priorizar as competências que os educandos devem desenvolver para garantir o progresso da escola e das pessoas que estão em torno dela, alunos, pais, funcionários, professores e comunidade em geral. É preciso salientar que essas competências, na maior parte das vezes, são priorizadas e executadas nas instituições privadas.

Em suma, para Luck (2009), o diretor tem a função de assegurar o pleno funcionamento da escola como organização social, com foco na formação dos alunos e desenvolvimento de aprendizagens. Ele tem o papel também de aplicar práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho ou ações da escola. Deve promover na instituição escolar o sentindo de visão social do trabalho e expectativas em relação aos resultados educacionais. Ele define, atualiza e implementa os padrões de qualidades a partir de práticas educacionais com visão de futuro, segundo as demandas sociais.

Prosseguindo, segundo Luck (2009), o gestor deve promover a integração, coerência, consistência e a unidade, garantindo padrões de qualidade das ações educativas. Deve orientar seu trabalho por princípios de equidade e respeito à diversidade. Dessa forma, o diretor escolar deve atuar com uma visão abrangente, visando a um sistema de gestão orientada numa perspectiva interativa, participativa e mobilizadora de competências dos sujeitos que participam da comunidade escolar.

Para tanto, o gestor necessita conhecer a realidade do contexto social em que a escola está inserida. Reconhecer onde o aluno se encontra imergido para, assim, compreender e refletir sobre quais procedimentos mais adequados devem ser adotados para ajudá-lo a garantir o seu acesso a uma educação significativa, com qualidade. É preciso que o gestor saiba associar os locais de educação com a vida cotidiana da comunidade dos alunos.

Alguns aspectos a serem observados no âmbito da gestão escolar: a função do diretor, a relação entre comunidade e escola, os processos de participação, o projeto pedagógico e possíveis entraves para a sua implantação. É necessário valorizar o diálogo e promover os pilares da educação.

Grosso modo, o diretor deve ser portador de alguns adjetivos fundamentais às suas funções. Deve ser facilitador, mediador, organizador, articulador e condutor. São adjetivos essenciais, para uma função que está inserida no contexto de processos interpessoais.

Segundo Teixeira (2011, p.84), a função de administrador é “[...] função que depende muito da pessoa que a exerce, o administrador depende de quem ele é, do que tenha aprendido e de uma longa experiência”.

Nota-se que o administrador escolar, ou seja, o diretor de escola, tem um cargo de muitas responsabilidades, pois é ele quem organiza, coordena, lidera os demais funcionários. Por isso, deve ter uma longa experiência escolar, para tornar-se o mais habilitado para o cargo.

Em outros aspectos, o diretor é um gestor e deve ser democrático, para que todos os professores, funcionários e comunidade sejam ouvidos e que suas opiniões sejam consideradas. Para Dourado (2006, p. 27, 28) é necessário que:

> [...] haja a implementação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de diretor [...]". No Brasil, variadas são as formas e as propostas historicamente utilizadas de acesso à direção das escolas públicas. Entre elas, destacam-se: 1) diretor livremente indicado pelos poderes públicos (estados e municípios); 2) diretor de carreira; 3) diretor aprovado em concurso público; 4) diretor indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos; e 5) eleição direta para diretor. Cada uma dessas modalidades se fundamenta em argumentos importantes, mas nenhuma parece garantir plena e isoladamente as exigências para o cumprimento das funções do diretor na gestão democrática da escola.

O cargo de diretor escolar necessita de pessoas capacitadas e habilitadas para tal função. Por isso, percebe-se que deve haver um processo que escolha a pessoa para este cargo de modo mais eficiente possível. As escolhas devem ser de acordo com a política de implementação de cada região, local e instituição.

Gadotti (apud Tomé 2011) ressalta que o diretor não é o único gestor, pois os funcionários, secretários, merendeiras, auxiliares, professores, vigias e pais também podem ser gestores. O mais importante é que o diretor deve estimular as relações democráticas, que envolva um sistema participativo, com tomadas de decisão fundamentadas em princípios colaborativos.

É fundamental pensar o papel do gestor escolar, uma vez que ele é o principal orientador da vida escolar e de todo o trabalho educacional. Para tanto, é preciso técnicas de administração de pessoas, permitindo que toda sua equipe se sinta motivada e capacitada para o bom desenvolvimento de seus trabalhos. É importante ressaltar os pontos que o diretor deve promover para obter resultados significativos, incentivar o aluno para a progressão dos estudos, para o exercício da cidadania e mercado de trabalho.

> O gestor escolar deve ser um líder pedagógico que apoia o estabelecimento das prioridades, avaliando, participando na elaboração de programas de ensino e de programas de desenvolvimento e capacitação de funcionários, incentivando a sua equipe a descobrir o que é necessário para dar um passo à frente, auxiliando os profissionais a melhor compreender a realidade educacional em que atuam, cooperando na solução de problemas pedagógicos, estimulando os docentes a debaterem em grupo, a refletirem sobre sua prática pedagógica e a experimentarem

> novas possibilidades, bem como enfatizando os resultados alcançados pelos alunos (PARO, 2008, p.130)

Portanto, ao se propor considerar que o princípio, meio e o fim da educação é o ser humano e que os recursos mais importantes de uma organização são as pessoas, estudar a sua gestão é uma prática quase que inevitável para qualquer empresa, sobretudo as de educação. Cada ser humano possui aptidões, pretensões, atitudes, valores, motivações e comportamentos próprios, que podem de certa forma influenciar no clima organizacional. Se não houver gestão pessoal na escola, o trabalho encontra obstáculos para a sua totalidade, criatividade e inovação.

Educar é estimular a busca pela excelência. É elevar, despertar a consciência e, ainda, facilitar o progresso integral de cada indivíduo. Esse conjunto de capacidades é que faz impulsionar o crescimento empresarial, porém cabe à empresa/instituição, o desenvolvimento de habilidades para recrutar, treinar e manter empregados bem qualificados.

Segundo Paro (2008), a educação é obra transformadora, criadora. Para criar é preciso mudar, perturbar, modificar a ordem existente. Fazer progredir alguém significa modificá-lo. Dentro desse contexto, é preciso que o gestor busque promover o aprendizado através da experiência, fazendo com que a vivência estimule e transforme o conteúdo, impulsionando a assimilação.

Portanto, as habilidades e as competências de uma equipe pedagógica devem ser estimuladas visando assim maximizar os resultados. E isso só se torna possível quando sustentado a partir de concepções de comunicação, respeito e ética, através de um alto nível de consciência e compromisso social. Segundo Felix (1996, p. 73),

> […] organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção.

Ainda, segundo Paro (2008, p. 133), a prática educativa "[...] é um complexo de atos e de conhecimentos, de decisões e de atenção que ultrapassam as possibilidades de uma teorização global". E, para Chiavenato (2011), toda organização é constituída de pessoas e que delas depende para seu sucesso e continuidade. O estudo das pessoas é fundamentalmente básico para uma organização, principalmente para a administração de Recursos Humanos.

É inevitável que o indivíduo nesse processo seja o centro por ser parte da organização/instituição. Ele é influenciado por alguns fatores, tais como: comunicação, motivação, reciprocidade, criatividade e trabalho em equipe, organização, localização,

segurança, a pontualidade, o senso administrativo, o gerenciamento de pessoas, o marketing. São aspectos pouco trabalhados na gestão de pessoas no âmbito escolar.

Nesse sentido, pode-se observar que o desafio não é necessariamente o de trocar de gestores, mas sim de qualificar com técnicas os que já fazem parte das organizações/instituições. A relevância está no quanto o dirigente conhece na sua área de atuação e não simplesmente a sua formação de origem (CHIAVENATO, 2011).

4 A PESQUISA DE CAMPO

4. 1 Procedimentos metodológicos

O presente trabalho adotou uma pesquisa bibliográfica e de campo. Na pesquisa de campo, realizou-se uma análise de caráter qualitativo, tendo como foco principal obter dados para investigar, analisar e descrever a gestão escolar adotada pelas escolas da rede pública. Objetivou compreender os processos de gestão escolar das escolas da Rede Municipal e da Rede Estadual no município de Chapadinha- MA.

A revisão bibliográfica foi um dos processos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, a qual deu embasamento teórico ao estudo e consiste no "[...] conjunto de livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados" (RUIZ, 2009, p. 58). Tem como tarefa o levantamento e organização destes dados bibliográficos.

De acordo com Marconi e Lakatos (2011, P.57):

> A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direito com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Em suma, esse tipo de pesquisa contribui para a construção da investigação em discussão, proporcionando um novo entendimento através dos livros e artigos estudados. É um meio de entender e compreender melhor os temas tratados na pesquisa, além de comparar os embasamentos teóricos com a vida prática no universo da pesquisa.

A pesquisa qualitativa científica possibilita aos sujeitos investigados a liberdade de apontar os seus pontos de vista acerca do assunto que está relacionado com o objeto de estudo tratado. Segundo Moreira (2002, p. 128), a pesquisa qualitativa tem algumas características:

> 1ª) A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave. 2ª) A pesquisa qualitativa é descritiva. 3ª) Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto. 4ª) Os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente. 5ª) O significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

A pesquisa de campo foi uma etapa realizada logo após a pesquisa bibliográfica. É o momento em que o pesquisador tem aproximação com a realidade. Nessa fase, passa-se a ter

conhecimentos necessários sobre o assunto definindo, os objetivos e hipóteses da pesquisa, assim também como o meio de coleta de dados e a amostragem de como serão analisados.

4. 2 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi programada e efetuada através da aplicação de questionários semiestruturados de perguntas abertas ao sujeitos envolvidos no contexto escolar, com gestores e professores. Os questionários foram entregues para 14 (quatorze) professores e 03 (três) gestores da rede estadual, 05 (cinco) professores e 02 (dois) gestores da rede municipal.

As respostas dos sujeitos participantes eram indispensáveis para a submissão e análise dos dados, mas é importante esclarecer que não tinham nenhum vínculo obrigatório com a pesquisa, caso houvesse algum participante que rejeitasse ou hesitasse a fornecer informações. Trata-se de um critério que foi adotado na pesquisa. No entanto, o retorno foi satisfatório, o que proporcionou uma análise relevante e significativa.

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos.

A coleta de dados exige do pesquisador perseverança, paciência e força de vontade, além do minucioso registro de dados e de um bom preparo prévio. Ainda, de acordo com Marconi e Lakatos (2011), quanto mais planejado for, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte.

Desse modo, a coleta de dados auxilia na ação de pesquisar, observar, examinar e analisar sobre um determinado tema de forma a coadjuvar uma futura análise. O severo controle na utilização dos instrumentos de pesquisa é elemento fundamental para evitar falhas e irregularidades resultantes de informantes facciosos.

4. 3 Sujeitos e lócus de investigação

A presente pesquisa teve como lócus de investigação 02 (duas) escolas da Rede Municipal e 3 (três) da Rede Estadual na cidade de Chapadinha - MA. A seguir, apresenta-se quadro demonstrativo dos sujeitos participantes e lócus da pesquisa.

Quadro 7 – Escolas da Rede Municipal

Escolas Municipais	Gestor	Professor
Escola Municipal I	1	4
Escola municipal II	1	1
Total	2	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quadro 8 – Escolas da Rede Estadual

Escolas Estaduais	Gestor	Professor
Escola Estadual I	1	7
Escola Estadual II	1	4
Escola Estadual III	1	3
Total	3	14

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Os questionários aplicados aos gestores e professores foram de acordo com suas formações, experiências de trabalho e contexto social, político, cultural e econômico onde atuam como profissionais da educação.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

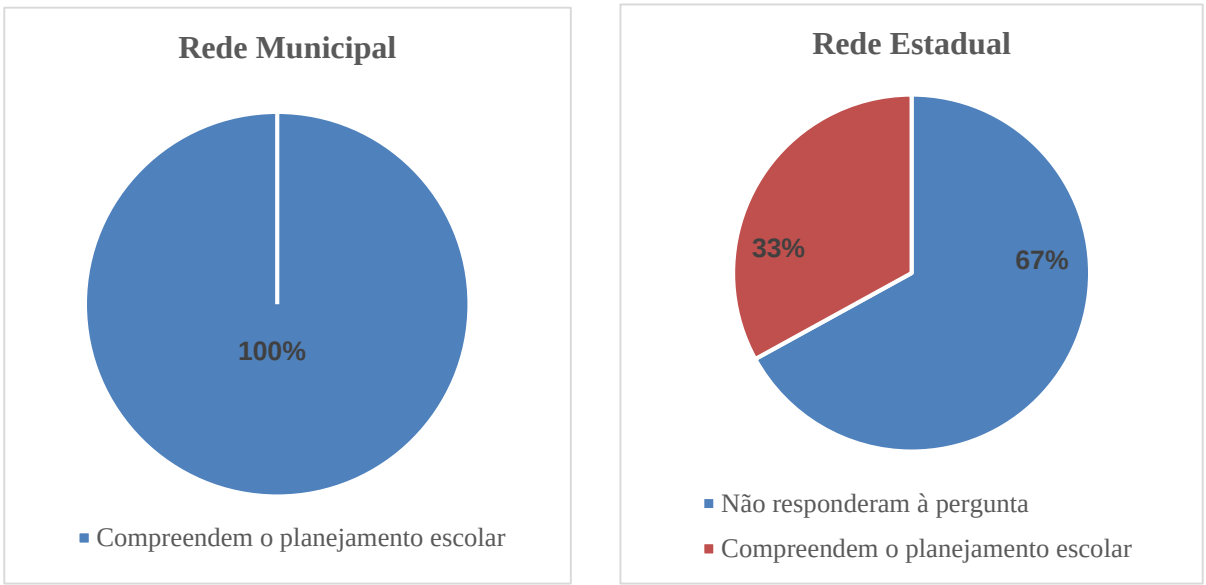
Na fase da pesquisa de campo, foram aplicados questionários semiestruturados com perguntas abertas aos professores das escolas da Rede Municipal e Estadual (Apêndice I). Com base nos dados obtidos, fez-se um levantamento dos resultados e foram organizados em gráficos com as porcentagens, a fim de visualizar com mais eficiência a interpretação desses dados.

Agrupou-se as perguntas que foram semelhantes em uma das classes dos gráficos. As respostas dos professores foram organizadas conforme semelhanças de concepções, ou seja, foram classificadas e reunidas em itens conforme suas similaridades.

5.1 Planejamento escolar da Rede Municipal e Estadual

Nota-se nos gráficos abaixo que 100% (cem porcento) dos professores participantes da pesquisa, da Rede Municipal, afirmaram compreender sobre o planejamento escolar e a forma como ele acontece. Evidencia-se, assim, um dado relevante por tratar de um elemento essencial para a organização do ensino e aprendizagem.

Gráfico 1- Compreensão sobre o planejamento escolar e como ele acontece



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Lück (2015) explica que, para uma ação democrática e autônoma, todos os membros da escola devem agir coletivamente e a gestão educacional deve cultivar e fortalecer as relações democráticas para o cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes. “Estas, quando entendidas em seu sentido e espírito pleno, são vistas em seu potencial de inspiração

para dar unidade e organicidade ao conjunto das ações sociais. (Lück, 2015, p. 45). Nesse sentido, o fato de os professores comungarem com a compreensão sobre os procedimentos do planejamento escolar revelam indicativos para uma gestão participativa nas escolas pesquisas da Rede Municipal.

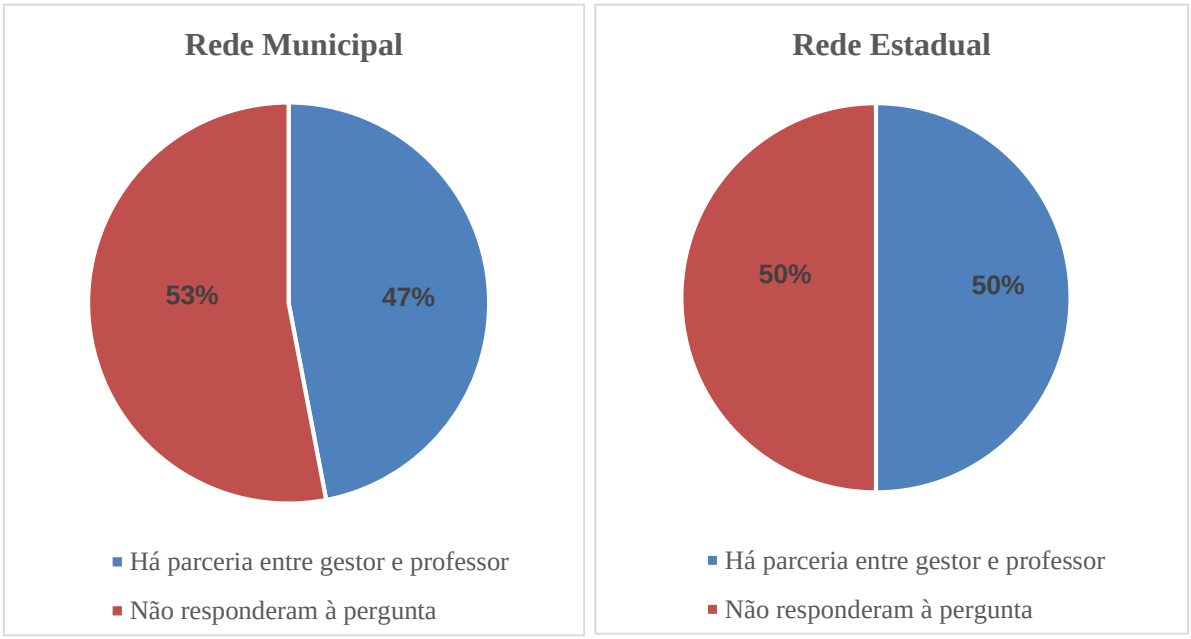
No entanto, 67% (sessenta e sete porcento) dos professores da Rede Estadual não ofereceram resposta ou não souberam responder sobre essa questão. Esses dados contrapõem com o que Libâneo (2012) aponta como relevante na organização da escola. A organização é um dos principais meios de se buscar a gestão escolar.

Apenas 33% (trinta e três porcento) desses professores responderam que sabem como acontece o funcionamento do planejamento da escola. Sabe-se que umas das principais funções da gestão escolar é incentivar a mobilização dos docentes para garantir uma educação de qualidade. É também um dos cruciais desafios.

Em contrapartida, é significativo realizar reuniões pedagógicas, proporcionando a troca de conhecimentos entre os professores, permitindo debates sobre estratégias de avanço no ensino. Agregar o grupo escolar em um trabalho coletivo. Essas atitudes são determinantes para efetivar um trabalho democrático.

O gráfico 02 a seguir, revela que 47% (quarenta e sete porcento) dos professores da Rede Municipal afirmam que a direção de ensino busca sempre motivar os professores em suas praxes, e também na sua valorização na escola, uma vez que o professor é o responsável direto em sala de aula pelo processo de ensino e aprendizagem. 53% (cinquenta e três porcento) não responderam à pergunta.

Gráfico 2- Como se evidencia a parceria entre gestor e professor para ações do sistema educativo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação às escolas estaduais, 50% (cinquenta porcento) dos professores afirmaram que a parceria acontece, pois só assim há como desenvolver um bom trabalho em equipe. Segundo esses profissionais, o diretor respeita o espaço de cada professor, contribui para o crescimento profissional, com realização de encontros pedagógicos com os professores e coordenadores, para que assim se possa diagnosticar as necessidades e falhas, para articular estratégias pedagógicas para o avanço da escola. Outros 50%, não responderam a pergunta.

Verifica-se, conforme mostraram os dados do gráfico 1, embora apenas 33% (trinta e três porcento) dos professores terem afirmado compreender sobre o planejamento escolar, a metade deles afirmou haver parceria entre gestor e professores. Essas informações induzem à compreensão de que mesmo não havendo um conhecimento mais sistemático sobre o assunto, os professores consideram positiva a relação que há entre professores e gestor. Segundo Libâneo (2013, p. 35):

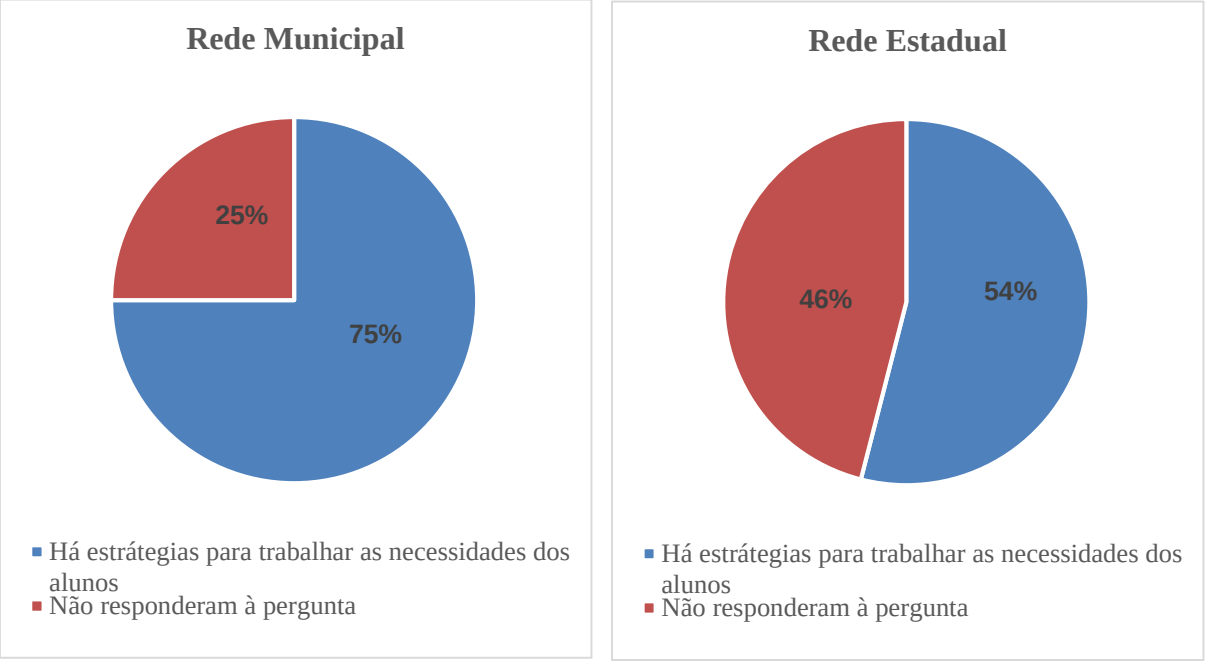
> Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente, aprendem sua profissão.

Por meio dessa relação entre gestor e professores é que se adquire melhores resultados no trabalho educativo, pois cria-se possibilidades para o desenvolvimento profissional por meio de trocas de experiências e reconhecimento. Com essa parceria, há uma

melhor organização no ambiente de trabalho, construindo, dessa forma, um ambiente propício para a execução do planejamento escolar.

No gráfico 03 abaixo, observa-se que 75% (setenta e cinco porcento) dos professores da rede pública municipal afirmaram que na escola há estratégias de apoio para trabalhar as necessidades individuais de cada aluno. Os outros 25% (vinte e cinco porcento) dos sujeitos entrevistados não deram resposta.

Gráfico 3- Principais estratégias para trabalhar as necessidades individuais dos alunos



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Nogueira (2008) afirma que, para os alunos continuarem aprendendo, faz-se necessário instrumentalizá-los com procedimentos que coloquem à prova e desenvolvam sua capacidade de autonomia, e os projetos parecem também ser meios para isso. A participação dos alunos com defasagens de aprendizagem em sala de aula deve ser incentivada. Os projetos sociais e culturais são estratégias que promovem melhorias para esses alunos.

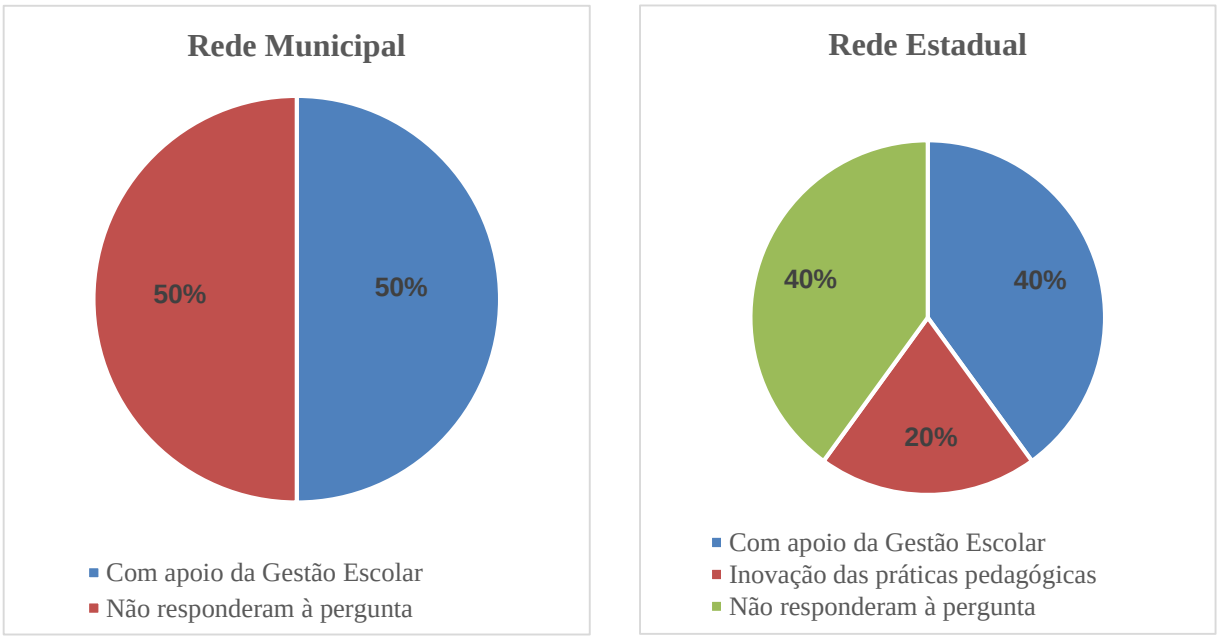
Por outro lado, 54% (cinquenta e quatro porcento) dos professores do Estado afirmaram que as escolas buscam estratégias através de projetos para monitorar os alunos que estão mais avançados. Percebe-se, nesse quesito, que há um contrassenso no processo educativo, uma vez que deveriam incluir projetos principalmente para alavancar as aprendizagens dos alunos que têm defasagens.

Campos (2010, p. 49) considera que “o desafio de fazer educação de excelente qualidade é desenvolver uma proposta pedagógica centrada na aprendizagem”. Nesse sentido, embora a maioria dos professores tenham afirmado haver estratégias para superar os desafios dos alunos em processo de formação, há que se refletir sobre o planejamento pedagógico alinhado às necessidades do aluno para o desenvolvimento de suas potencialidades.

Portanto, considera-se a relevância no incentivo dos alunos que têm bom rendimento, mas não se pode desprezar os desafios que a maioria dos alunos encontram nas escolas no desenvolvimento das competências e habilidades elementares.

No gráfico 04 nota-se, que para os professores do município, 50% (cinquenta porcento) consideram o apoio da gestão importante para as práticas pedagógicas e os outros 50% (cinquenta porcento) não responderam à pergunta.

Gráfico 4 – Como acontece o apoio da gestão escolar na instituição e se existe inovação nas práticas pedagógicas



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por outro lado, para 40% (quarenta porcento) dos professores do Estado, o apoio acontece na maioria das vezes por meio de cursos oferecidos pelas ações governamentais. 40% (quarenta porcento) não deram resposta nesse quesito. E 20% (vinte porcento) dos sujeitos entrevistados acreditam que as práticas pedagógicas não se modificam com o apoio da escola.

Pode-se observar uma diferença entre as duas escolas em relação ao apoio da gestão da escola. Enquanto boa parte dos professores do Estado relataram que existem cursos que são oferecidos pela Rede Estadual, um dos professores do município descreveu que não existe

nenhum tipo de apoio por parte da gestão, nem do município. É possível perceber que a escola onde ele atua não oferece nenhum tipo de apoio pedagógico para o aperfeiçoamento da prática docente.

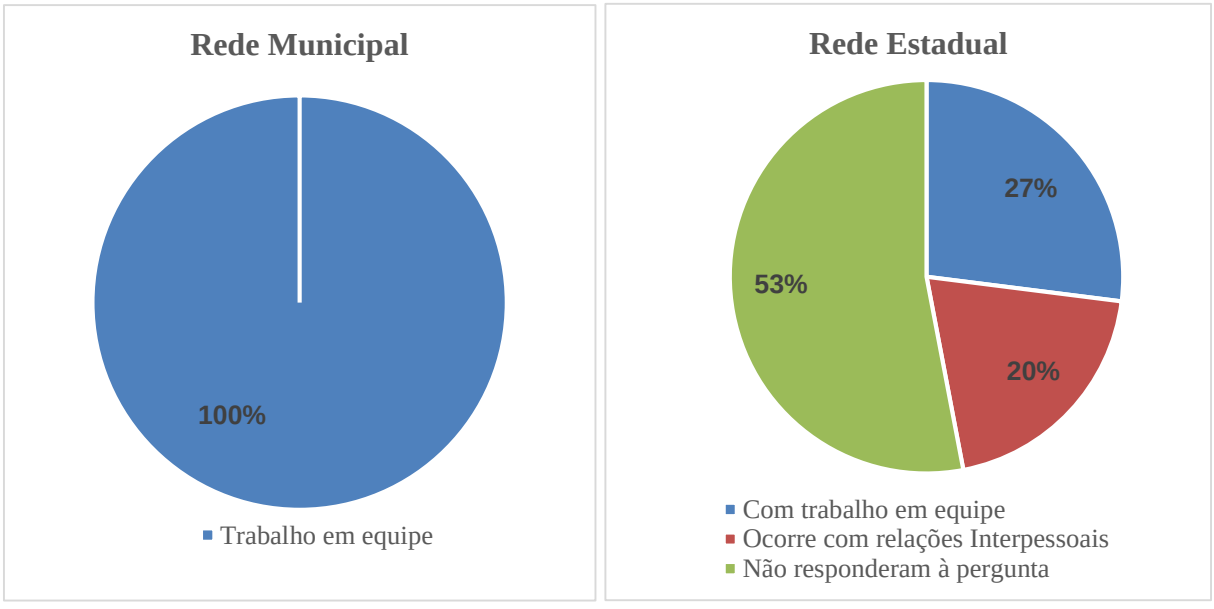
Conforme Libâneo (2012), a escola constitui lugar de formação profissional, por ser, sobretudo, nela que os professores e demais profissionais podem refletir e reconstruir suas práticas, resultando em mudanças no âmbito do processo pedagógico. Além disso, Lück (2011) afirma que é necessário que em todas as organizações educacionais haja profissionais que pensem constantemente, e de forma criativa, inteligente.

Sendo assim, mesmo sabendo que o gestor não tem responsabilidade exclusiva sobre a escola, é indispensável que a gestão dê o apoio pedagógico. Para o sucesso escolar, todos devem estar envolvidos, mas a gestão escolar tem função realmente indispensável nesse processo.

No gráfico 05, os professores do Município responderam com unanimidade, 100% (cem porcento), no que tange ao trabalho em equipe. Segundo esses profissionais, com a formação de grupos há melhores perspectivas de organizar projetos para a melhoria da qualidade do ensino para os educandos.

Vasconcellos (2002) analisa que, a partir da realidade, deve-se refletir sobre como despertar o desejo, o engajamento político, o compromisso em construir ou transformar sua realidade, buscando coletivamente atingir os objetivos, com prática que colaborem para o sucesso da aprendizagem dos educandos.

Gráfico 5 – Como é o trabalho em equipe e como isso se reflete nas relações interpessoais



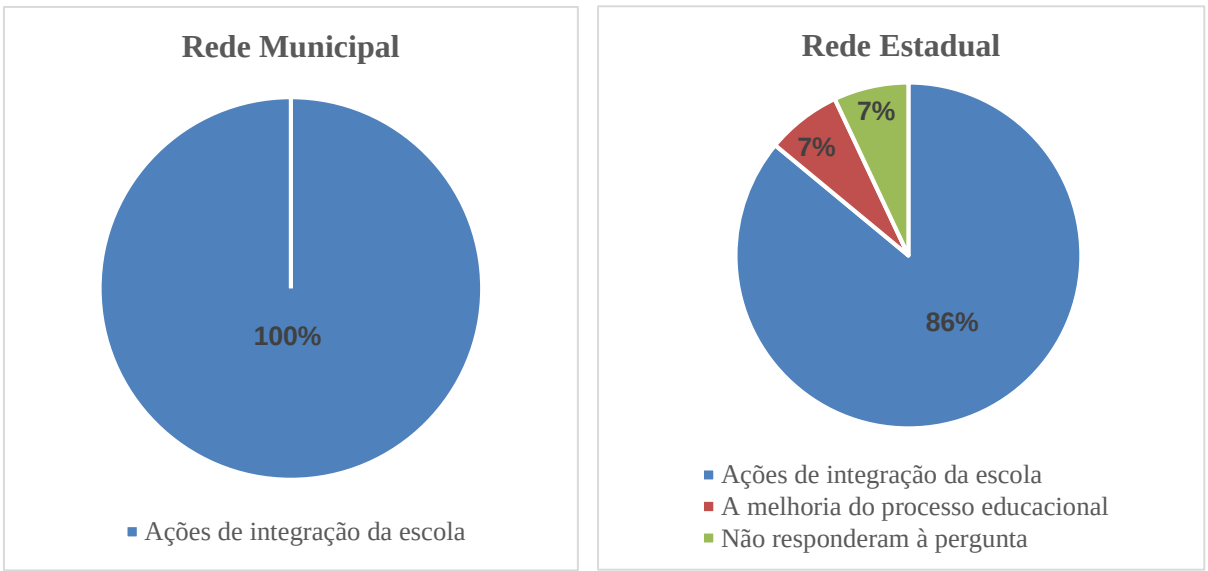
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação aos professores do Estado, 27% (vinte e sete porcento) afirmaram que o trabalho em equipe acontece por meio da formação dos grupos compostos por docentes, gestores e funcionários. Também relataram que acontece de forma interdisciplinar e coletiva. 20% (vinte porcento) acreditam que as relações interpessoais são indispensáveis para buscar objetivos numa ótica de alcançar bons desempenhos no ensino aprendizagem dos educandos. No entanto, a maioria que corresponde a 53% (cinquenta e três porcento) não deram resposta.

O trabalho em equipe faz parte do pleno funcionamento da gestão escolar. Os professores, funcionários, pais de alunos e os próprios alunos precisam estar sempre em parceria, refletindo sobre suas práticas, para assim resultar numa educação de qualidade. Enquanto os professores do Município apresentaram dados que indicam elementos favoráveis para uma escola com gestão democrática e participativa, os professores do Estado apresentaram dados diminutos e contrários a esse modelo de gestão.

No gráfico 06, mais um dado que converge para uma escola de gestão participativa na rede pública. 100% (cem porcento) dos sujeitos da pesquisa no âmbito na rede Municipal responderam que existe integração entre pais de alunos, funcionários e escola. Mostra-se, portanto, um resultado relevante e coerente com as respostas anteriores. Além disso, infere-se que existe um processo organizativo pedagógico que cola para o desenvolvimento e qualidade do ensino nessas escolas.

Gráfico 6 – Como se dá a ação de integração da escola, pais e comunidade para a melhoria do processo educacional



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Como se observa, 86% (oitenta porcento) dos professores das escolas estaduais responderam que existe sim promoção de integração entre os funcionários, família e comunidade, que acontece através de reuniões, em datas comemorativas, discussões, debates, criação de conselho, conselho de classe e entre outras ações promovidas pela gestão. 7% (sete porcento) consideram essas ações fundamentais para a melhoria do processo educacional e os outros 7% (sete porcento) não deram resposta.

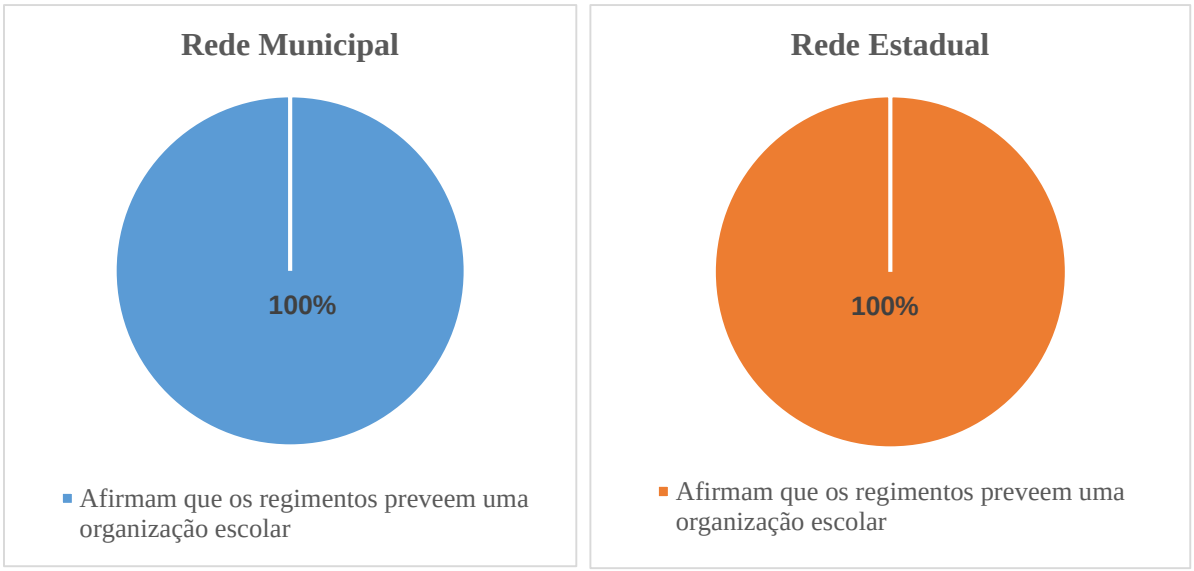
Lück (2015, p. 44) afirma que "a promoção educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas". Dessa forma, tanto os professores da Rede Municipal quanto os da Rede Estadual apresentaram informações que concorre para uma gestão democrática nas escolas pesquisadas.

5. 2 Organização escolar da Rede Municipal e Estadual

Na segunda etapa da pesquisa, foram aplicados questionários com perguntas abertas aos gestores das escolas da Rede Municipal e Estadual (Apêndice II). Conforme as respostas obtidas, os dados foram expressos em gráficos para facilitar a visualização da interpretação dos resultados da pesquisa.

O gráfico a seguir mostra que 100% (cem porcento) dos gestores da Rede Estadual e Municipal afirmaram que os regimentos preveem uma organização escolar e que ela ocorre de maneira organizada, de acordo com o regimento escolar, buscando parceria com a Secretaria de Estado de Educação (SEDUC) e a Secretaria Municipal de Educação (SEMED), a partir da realização de projetos para o bom funcionamento da escola.

Gráfico 7 – Os regimentos preveem uma organização escolar, prevê uma organização da estrutura e funcionamento da escola, como isso ocorre na escola onde você é gestor

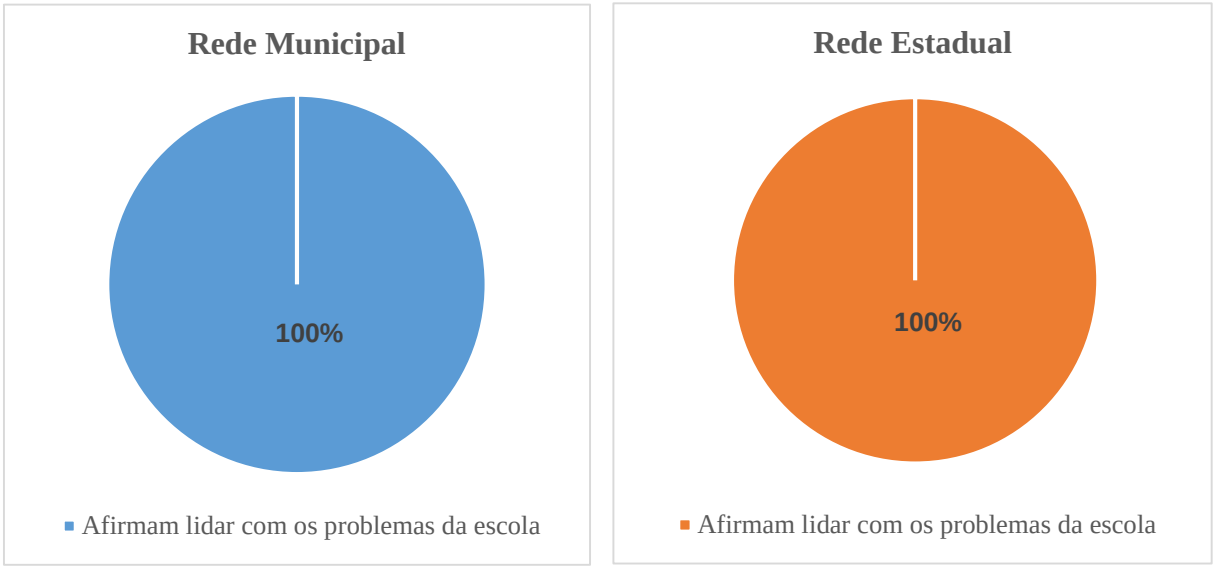


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2012), a organização da escola acontece na ação de planejar o trabalho da escola tendo em vista a consecução de objetivos. Nesse sentido, a organização escolar das instituições que participaram da pesquisa, a partir das respostas dos respectivos gestores, mostra-se congruente com os princípios e procedimentos apresentados pelos autores. Da mesma forma, conforme explicitam, além da disposição de forma ordenada, das ações planejadas, também é necessário prover condições para efetivá-las.

No gráfico 08, foi possível identificar através das respostas que 100% (cem porcento) dos gestores Estaduais e Municipais lidam com os problemas da escola através de parcerias entre os próprios professores. E que é possível identificar e determinar prioridades compreendendo o contexto estabelecido. Segundo as entrevistas realizadas no âmbito escolar, há problemas de toda ordem, no entanto, busca-se adotar medidas educacionais como: disciplina, trabalho em coletividade e fazê-las cumprir com responsabilidade para a melhoria do ensino e aprendizagem.

Gráfico 8 – Como é para o gestor lidar com os vários problemas de uma escola



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

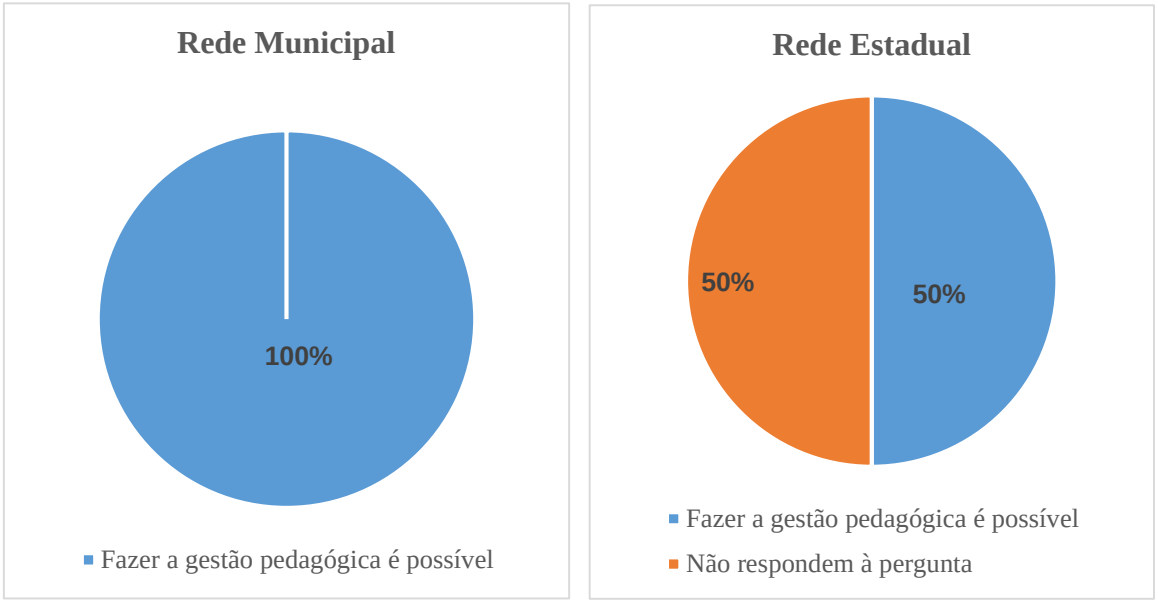
Caldas (2005) aponta que não se trata de negar a existência de problemas de ordem emotiva, conflituosa, pessoal ou familiar, mas de estabelecer uma relação causal linear entre os fenômenos e os obstáculos na aprendizagem. É necessário pensar no conjunto de fatores que agem diretamente como obstáculos para a aprendizagem dos educandos.

Assegurar uma educação de qualidade e conceber atitudes democráticas através de concepções e processos ligados à direção e administração da escola é uma das principais funções da gestão escolar. Mas, ao longo desse processo, os gestores passam por obstáculos todos os dias, sobretudo por conta das modificações constantes na sociedade moderna.

São incontáveis as dificuldades enfrentadas no cotidiano de um gestor escolar. Apesar disso, ele deve conhecer bem sua escola e saber o que nela acontece. Os acontecimentos do cotidiano revelam muito a respeito dos sujeitos, dos contextos onde estão inseridos. Os recursos humanos e financeiros também influenciam diretamente no desenvolvimento institucional e prática social dos alunos.

No que diz respeito, ao gráfico 09 em relação aos problemas pedagógicos, 100% (cem porcento) dos gestores da Rede Municipal admitiram que fazer a gestão pedagógica é possível diante das necessidades impostas. Em relação aos gestores da Rede Estadual, afirmaram em 50% (cinquenta porcento) que é possível fazer uma gestão pedagógica bem elaborada, com professores preparados, com planejamento das aulas para que os alunos aprendam de maneira satisfatória. Os outros 50% (cinquenta porcento) não apresentaram resposta.

Gráfico 9 – Como é para o gestor fazer a gestão em relação aos problemas pedagógicos, como por exemplo, a aprendizagem dos alunos



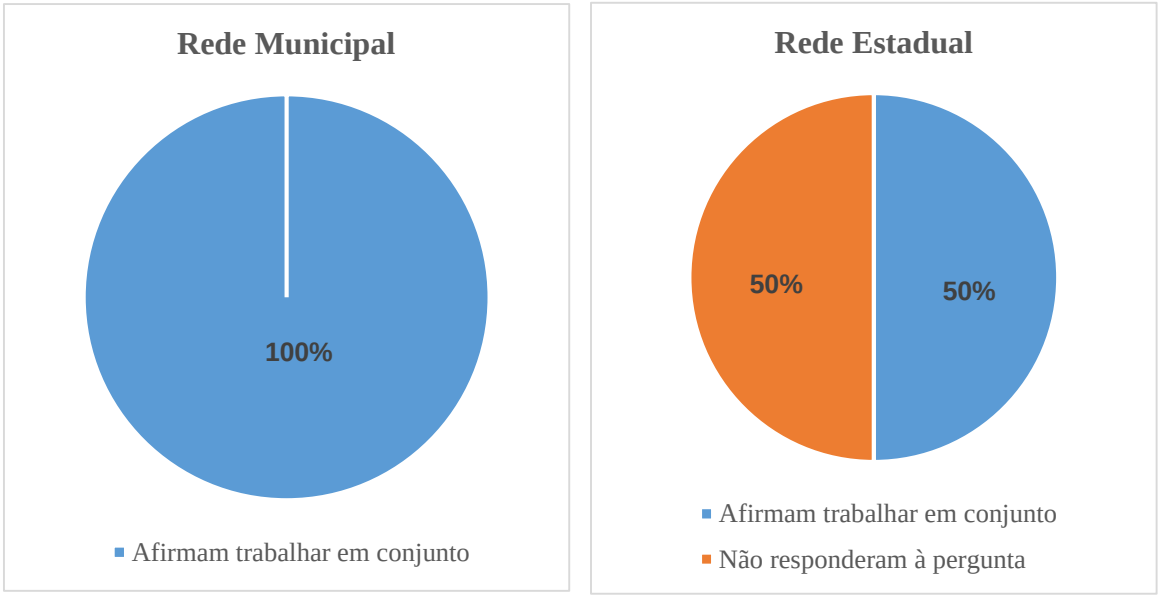
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

"Aprender é um processo que se inicia a partir do confronto entre a realidade objetiva e os diferentes significados que cada pessoa constrói acerca dessa realidade, considerando as experiências individuais e as regras sociais existentes". (ANTUNES, 2008, p.32). Para que ocorra aprendizagem, é indispensável que haja todo um procedimento em que o aluno com a instrução do professor passa a raciocinar, entender e aplicar os saberes que foram almejados.

Os problemas enfrentados pelo ensino público, de certa forma, influenciam os resultados das turmas, dos alunos e de toda a instituição. Saber lidar com essas questões é o que assegura uma gestão escolar mais competente e democrática.

No gráfico 10, mostra-se 100% (cem porcento) dos gestores da Rede Municipal afirmaram que trabalham em conjunto, reunindo-se para analisar qual melhor estratégia para garantir o êxito nas questões pedagógicas da escola.

Gráfico 10 – Como o gestor e coordenador pedagógico trabalham para o bom andamento das questões pedagógicas da escola



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

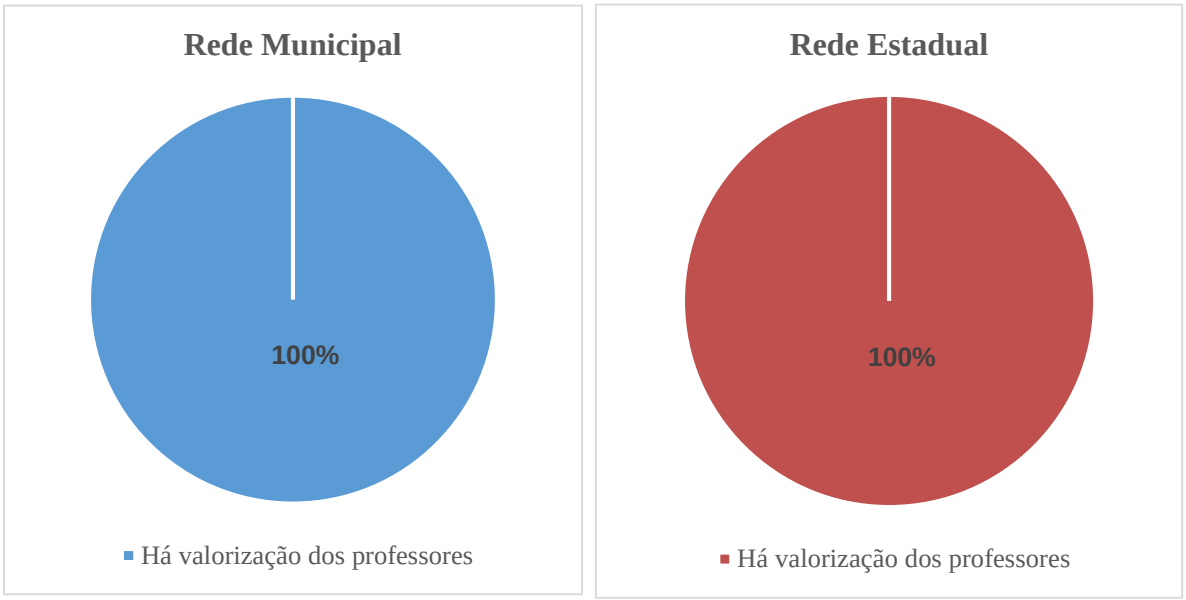
Por outro lado, apenas 50% (cinquenta porcento) dos gestores da Rede Estadual afirmaram que a gestão e a supervisão procuram andar juntas em todas as ações da escola, buscando meios pedagógicos a fim de garantir um convívio favorável com os demais integrantes da instituição. Os outros 50% (cinquenta porcento) não apresentaram resposta.

A esse respeito, Campos (2010, p. 98) pondera que "o grande problema que a gestão escolar tem enfrentado é que, na maioria das situações, os gestores não conseguem sair das rotinas cotidianas e se limitam a fazer uma gestão pontual, agindo sobre os problemas do dia a dia." Nesse sentido, o autor analisa que a gestão deve também saber gerenciar o seu tempo para trabalhar também as estratégias e ações que estão organizadas nos documentos da escola. Ou seja, deve saber orientar-se por esses documentos.

Em suma, o gestor e o coordenador são os responsáveis por assegurar um andamento bem-sucedido das atividades escolares, oferecendo condições necessárias para a aprendizagem e para a formação continuada dos professores. Por isso, é de extrema importância que a dupla gestora atue em conjunto no acompanhamento do cotidiano da escola e no planejamento das ações pedagógicas.

No gráfico 11, certifica-se que 100% (cem porcento) dos gestores da Rede Municipal e Estadual asseguram que há valorização dos professores e que existem ações pedagógicas, como capacitações, oficinas e formações, a fim de garantir a melhoria da qualidade dos docentes, permitindo-lhes desfrutar de novos métodos e habilidades de ensino.

Gráfico 11 – Como ocorre as ações de valorização do professor e o incentivo na melhoria da qualidade de ensino



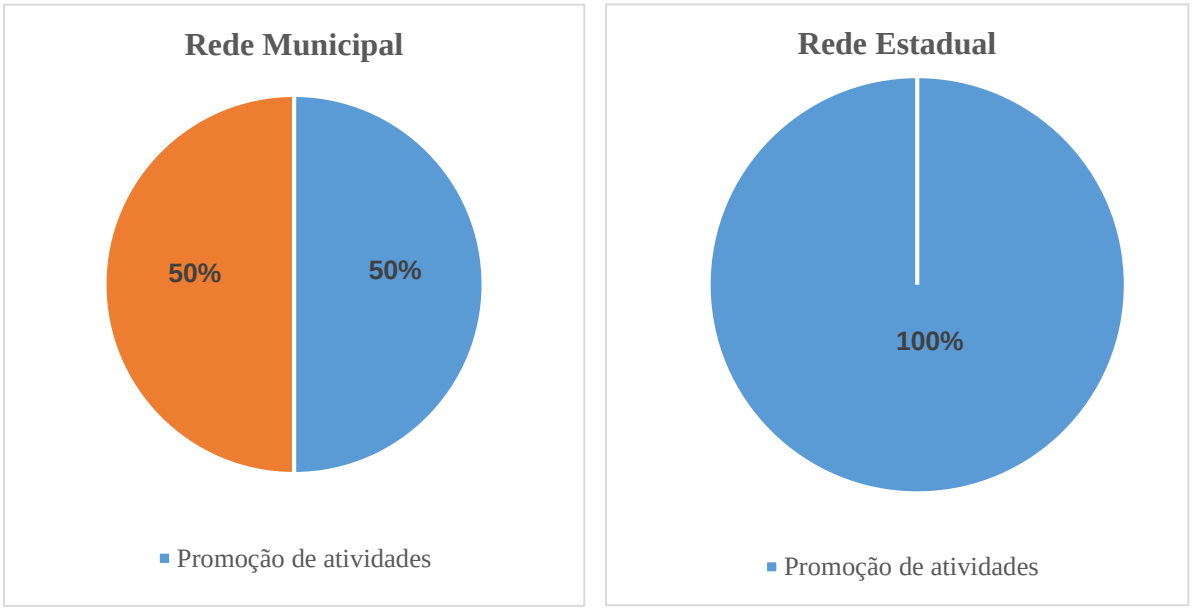
Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Para Veiga (2009, p. 58) "[...] o professor ajuda a aprender, a sistematizar os processos de produção e assimilação de conhecimentos para garantir a aprendizagem efetiva, também orienta e direciona o processo de ensinar". Não se faz uma escola sem uma proposta pedagógica, sem que se mostrem os objetivos, as metas, as diretrizes do que se quer alcançar e atingir. O professor tem que assumir o compromisso de garantir a aprendizagem e adquirir saberes necessários para a sua prática.

A participação dos docentes é indispensável para que haja tomada de decisão de forma pensada, planejada e refletida coletivamente. Todo o processo deve acontecer pela comunidade interna e externa da escola. O envolvimento de toda comunidade escolar proporciona um maior fluxo de informações nos diversos setores da instituição, favorecendo assim, o cumprimento das metas e projetos pré-estabelecidos pela escola, bem como a manutenção dos canais de participação dos setores da escola, pois tal participação contribui para que haja o diálogo entre escola e comunidade.

O gráfico 12, mostra em 50% (cinquenta porcento), que na Rede Municipal existe a interação entre os profissionais por meio da promoção de atividades tais como feiras pedagógicas, encontros e palestras. Na Rede Estadual, 100% (cem porcento) sustentaram suas respostas afirmando que a escola procura manter um elo entre as famílias através de reuniões para mostrar as ações pedagógicas.

Gráfico 12 – Como ocorre a interação entre profissionais, pais e comunidade para uma concepção educacional abrangente



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

"Costuma- se dizer que a família educa e a escola ensina, ou seja, à família cabe oferecer à criança e ao adolescente a pauta ética para a vida em sociedade e à escola instruí-lo, para que possam fazer frente às exigências competitivas do mundo na luta pela sobrevivência" (OSORIO, 1996, p.82).

Em todas as circunstâncias, uma educação de qualidade depende da interação entre família e escola. Os dois devem ser parceiros. Professores, pais, alunos, gestores e supervisores precisam formar uma equipe que auxilie na base no compartilhamento e na colaboração, atuando de forma coletiva, desenvolvendo ações que sejam capazes de potencializar os resultados na educação.

6 CONCLUSÃO

No decorrer desta pesquisa, foram evidenciados aspectos que caracterizam a gestão e organização da escola. O compromisso de elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros fazem parte dos principais desafios do gestor escolar. Para garantir eficiência no funcionamento da escola, numa perspectiva de favorecer todo o corpo docente, discente, funcionários, pais e a comunidade externa, faz-se indispensável um trabalho organizado, planejado e executado por todos os agentes que compõem o processo educativo.

A partir da compreensão de que a escola faz parte de um contexto social dinâmico e complexo, que é movida também por políticas sociais, evidenciou-se a gestão escolar como um dos elementos responsáveis pela qualidade do ensino e formação dos educandos.

Por meio dos dados obtidos nesta pesquisa, constatou-se que a maior parte dos professores das escolas da Rede Municipal não apresenta dificuldades quanto à compreensão prática dos procedimentos que permeiam o planejamento escolar. No entanto, é necessário fortalecer a parceria entre os profissionais docentes, numa perspectiva de potencializar o desenvolvimento do sistema educativo da escola.

Com base nos estudos foi possível evidenciar as principais estratégias utilizadas pelos docentes e apoio por parte da gestão escolar, tanto para os professores, quanto para os alunos, respeitando as necessidades individuais de cada um, com relação ao trabalho em equipe e às ações de integração promovidas pela escola.

Conforme as respostas dos professores da rede pública, observou-se que a gestão da escola pública é um processo de organização e administração dos meios e métodos da ação para atingir os objetivos da escola. A autonomia desses professores e o compartilhamento de suas experiências e decisões são critérios para que esta gestão seja democrática e participativa, assim permitindo a participação de todos os segmentos da escola.

Afirma-se, portanto, que a gestão que ocorre nas escolas Estaduais e Municipais acontece por meio da gestão democrática. A escola é uma comunidade de aprendizagem, está ligada à concepção de participação frequente de professores, alunos, pais e funcionários, por meio de reuniões, conselho de classes, debates, avaliações e tomadas de decisões no que se refere ao ensino e a vida escolar dos alunos. Ainda pôde-se constatar uma gestão compartilhada sistematizada com participação de todos, conduzindo assim o processo de ensino e aprendizagem. A organização e concretização de ideias acontece com o intuito de mudanças na educação e no ambiente escolar.

A maior parte dos gestores das escolas públicas demonstrou conhecimento acerca dos assuntos pertinentes à gestão escolar. Acerca da estrutura de organização da escola, afirmaram ainda que, para lidar com os problemas de uma escola, é necessária uma ação coletiva, e não somente de uma única pessoa como o diretor. Assim, evidenciaram que por meio da gestão democrática é que se organiza e planeja o sistema de ensino e empenha-se na elaboração e na execução de projetos político-pedagógicos. Por isso, o seu principal objetivo é assegurar a melhoria da qualidade do ensino. A parceria da gestão com todos os profissionais docentes, pais e comunidade externa, possibilita que todos estejam comprometidos com a formação dos alunos.

Portanto, a partir desta pesquisa, compreendeu-se os princípios e conceitos que perpassam uma gestão escolar. Entendeu-se que a gestão é indispensável para a mobilização de recursos, pessoas, metas, estratégias e políticas para articular um trabalho coletivo e integrado, com alunos, pais, professores, técnico-administrativo e outros membros da comunidade acadêmica.

Em suma, embora os resultados deste estudo tenham apontado para resultados coerentes de uma gestão democrática, faz-se necessário que professores e gestores continuem desenvolvendo ações para estimular a participação da comunidade na escola. Outrossim, a organização e gestão da escola devem constituir os meios para assegurar o bom funcionamento da escola a fim de alcançar os objetivos esperados. Por isso, deve-se priorizar um trabalho coletivo a fim de garantir as condições para que os alunos desenvolvam todas as suas habilidades em potencial.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. **Professores e professauros:** reflexões sobre a aula e prática pedagógicas diversas. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BRASIL. MEC, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, 1996.

BRANDÃO, Carlos Fonseca. **LDB passa a passo:** Lei de diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394/96 comentada e interpretada, artigo por artigo. 5 ed. São Paulo: Avercamp, 2015.

BEYER, H. O. **Da integração escolar à educação inclusiva:** implicações pedagógicas. In: BAPTISTA, C. R. (Org.) Inclusão e Escolarização: múltiplas perspectivas. Porto Alegre: Mediação, 2006.

CALDAS, M. P **Paradigmas em estudos organizacionais:** uma introdução à série. Revista de Administração de Empresas, 2005.

CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos** (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I**. Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta. 3.ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir**. 2 ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: MEC / UNESCO, 2003.

DOURADO. F. **Gestão da educação escolar. Brasília:** Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FELIX, M F C. **Administração Escolar:** um problema educativo ou empresarial. São Paulo: Cortez. 1996.

FERREIRA, Norma Sandra de Almeida. **As pesquisas denominadas "estado da arte"**. Educação & Sociedade, ano XXIII, no 79, Agosto/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2016.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação:** um estudo introdutório**.** São Paulo: Cortez, 1997.

GRAMSCI, A. **Concepção dialética da história.** Trad. Carlos Nelson Coutinho. 10 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão democrática na escola**. 14 ed. Campinas, SP: Papirus, 1994.

LIBÂNEO J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 5 ed. Goiânia: MF livros, 2013.

_____. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 12 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar:** políticas, estrutura e organização. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa [et al.]. **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola:** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

_____. **Liderança em gestão escolar.** 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009b.

_____. **A escola participativa**: o trabalho do gestor. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

_____. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Metodologia Científica, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NOGUEIRA, Nilbo Ribeiro. **Pedagogia dos projetos**: etapas, papéis e atores.4 ed. São Paulo: Érica, 2008.

OSORIO. Luiz Carlos. **Família Hoje**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **Administração escolar:** introdução crítica. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

ROMANOWSKI, J.P; ENS, R. T. **As pesquisas denominadas do tipo "estado da arte" em educação.** In Diálogo Educacional. Curitiba, v.6, n. 19, p. 37-50, set./dez., 2006.

RUSSO, M. H. **Sobre o papel, as atribuições e as competências do diretor da escola pública.** In: Simpósio do Laboratório de Gestão Educacional. Lage, 4, 2002, Campinas, Anais, Capinas, FE/Unicamp, 2002.

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. São Paulo, Atlas, 2009.

SANTOS, C. R. A **Gestão Educacional e Escolar para a Modernidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SOUSA, L. P. F. de. **Orquestrar a gestão escolar para respostas educativas na diversidade**. Faculdade de Educação. Rio de Janeiro, 2004.

TEZANI, T. C. R. **Os caminhos para a construção da escola inclusiva: a relação entre a gestão escolar e o processo de inclusão.** Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

TEIXEIRA, A. **Que é administração escolar?** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v.36, n.84, 2011.

TOMÉ, M. F. **A Educação Infantil foi para a escola, e agora?** ensaio de uma teoria para a gestão institucional da educação infantil. São Paulo: Cortez, 2011.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento:** projeto de ensino-aprendizagem e projeto político pedagógico. São Paulo: Libertad Editora, 2002.

VEIGA. I. P. A. **A aventura de formar professores.** Campinas, SP: Papiriu, 2009.

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO PROFESSOR

1º Como o(a) Sr(a) considera o planejamento escolar para o andamento das atividades da escola? De que forma esse planejamento acontece?

2º De que modo o(a) Sr(a) evidencia a parceria para ações pedagógicas do gestor e professor, para o bom desenvolvimento do sistema educativo na escola?

3° Quais as principais estratégias da gestão da escola para apoiar avanços e necessidades individuais dos alunos?

4° Como é o apoio da Instituição para a participação em cursos que inovam as práticas pedagógicas dos professores?

5° Considera-se o trabalho em equipe importante para desenvolver boas ações no ambiente escolar. Como é o trabalho coletivo e solidário nas relações interpessoais?

6° Que ações são promovidas de integração entre profissionais da escola, professores, alunos, pais e comunidade objetivando a participação a melhoria do processo educacional?

APÊNDICE II - QUESTIONÁRIO DIRECIONADO AO GESTOR ESCOLAR

1º Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. De que maneira essa estrutura se evidencia na escola? De que maneira está organizada a estrutura de funcionamento da escola em que o(a) Sr(a) é gestor(a)?

2º O diretor enfrenta, em seu dia a dia, múltiplos problemas de toda ordem como: precariedade do edifício e instalações, até mesmo com a disposição ou falta de materiais de consumo ou de gêneros alimentícios. Porém, lidando com diversos problemas da escola, como o(a) Sr(a) se porta diante dessas questões, busca os objetivos educacionais?

3º O gestor assume um duplo papel: de gerenciar a administração da escola, e de educador. Assim, o gestor também trabalha com as atividades ligadas aos problemas pedagógicos. Nesse sentido, como enfrenta as diferentes necessidades de aprendizagem dos alunos?

4º O coordenador pedagógico tem como prioridade prestar assistência pedagógico-didática aos discentes em suas respectivas disciplinas. Como a gestão trabalha junto a esse profissional para o bom andamento das funções da escola?

5º De que maneira o(a) Sr(a) articulada ações de valorização e reconhecimento do trabalho escolar no seu todo, para tornar pertinentes a propostas de melhoria da qualidade do ensino?

6º Como o(a) Sr(a) tem proporcionado a interação entre os profissionais da escola, alunos, pais e comunidade, objetivando uma concepção educacional abrangente?