

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Saúde de Viseu

Francisca Maria da Silva Barbosa

GESTÃO ESCOLAR: O processo organizacional no âmbito escolar



Outubro, 2015

Instituto Politécnico de Viseu

Escola Superior de Saúde de Viseu

Francisca Maria da Silva Barbosa

GESTÃO ESCOLAR: O processo organizacional no âmbito escolar

Dissertação de Mestrado em Educação para a Saúde.

Orientação: Prof^a Doutora Madalena Cunha

Orientação: Prof^a Doutora Suzana André

Outubro, 2015

DEDICATÓRIA

Dedico a todos os meus familiares;

As colegas de sala;

Enfim a todos que contribuíram e participaram dessa jornada.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus que tem estado ao meu lado em todos os momentos de minha vida.

Agradeço aos meus amigos que direta ou indiretamente fizeram parte desta caminhada.

Em especial os meus filhos Arly Emmanoel da Silva Barbosa e Luis Victor da Silva Barbosa, a minhas noras Josefa Cleide e Janayna Ferreira por terem me ajudado com força, incentivo e principalmente amor.

Aos meus pais Luis José da Silva e Maria Edite da Silva (em memorian) que tenho certeza que iriam se orgulhar de sua filha por ter obtido mais um titulo em sua caminhada.

Todos os profissionais, em especial a minhas orientadoras Prof^a Doutora Madalena Cunha e Prof^a Doutora Suzana André.

E aos gestores escolares que contribuíram para a elaboração deste trabalho.

Viver é um desafio e este desafio precisa ser superado dia após dia, mas os desafios nos levam a descobrir coisas que nunca havíamos realmente percebido sobre nós mesmos e que se não vivêssemos, não saberíamos.

Francisca Maria

Resumo

INTRODUÇÃO: O gestor escolar é um profissional que deve buscar atitudes que tenham como base detectar os problemas no âmbito escolar, observar quais são os desafios e diante deles ou dos mesmos levar os impactos sofridos pelos seus alunos e subordinados no decorrer de suas atribuições e funções dentro da escola em prol de traçar perspectivas e soluções empreendedoras; pois todo profissional irá encontrar dificuldade para alcança objectivos positivos em busca de cumprir o seu papel dentro da sociedade.

OBJECTIVOS: Conhecer a gestão escolar e como acontece todo o processo nesse ambiente organizacional.

METODOLOGIA /MÉTODOS: Estudo exploratório-descritivo, numa amostra de 20 participantes, compostos por director, coordenadores pedagógicos, educadores, auxiliares administrativos e auxiliares de serviços gerais, numa escola pública de Taquarana, Alagoas, Brasil. A Pesquisa de Campo foi realizada por meio de entrevista e aplicação de questionários.

RESULTADOS: Obtivemos 70% de respostas positivas por parte dos educadores, em relação à actuação do gestor e apenas 30% responderam que muitas vezes à gestora entra em assuntos que não de sua responsabilidade. Sobre a gestão escolar as respostas foram unanimes, afirmado que está sendo liderada.

CONCLUSÕES: Constatamos que a gestão escolar é realizada por um profissional graduado em graduação e que está cursando pós-graduação a qual é uma profissional responsável no seu direccionamento como gestor e que segundo relatos não é autoritária, trabalha em equipe, é responsável e disciplinada. Esteve sempre disposta a aprender e a construir novos conhecimentos para que seja possível um crescimento profissional e pessoal, dentro e fora da escola.

PALAVRAS-CHAVE: gestão escolar, organização, ambiente, desafios.

ABSTRACT

INTRODUCTION: A school manager is a professional that should search attitudes that are based on detecting school problems and observing which are the challenges and before them or they take the impacts suffered by their students and subordinates in the course of their duties and functions within the school for the sake of drawing entrepreneurial perspectives and solutions, because every professional will find it difficult to achieve positives goals seeking to fulfill their role inside the society.

OBJETIVES: to know the school management and how happens all the organizational process in this environment.

METHODOLOGY: Exploratory and descriptive, study on a sample of 20 participants, consisting of director, educational coordinators, educators, general services assistants, in a public school at Taquarana, Alagoas, Brazil. The field research was conducted through interviews and questionnaires.

RESULTS: We obtained 70% of positive responses from the educators, regarding manager's situation only 30% said no and that it often comes into matters that are not their responsibility. In another part of the research on school management the response was unanimous, by being led .

CONCLUSIONS: We noticed that school management is conducted by a graduated professional attending graduate who is studying which is a professional responsible about targeting as a manager and reportedly is not authoritarian, working as a team, is responsible and disciplined . Always willing to learn and to build new knowledge for a possible professional and personal growth, inside and outside the school.

KEYWORDS: School management; Organization; Environment; Challenges

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	17
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	21
CAPITULO 1 - Gestor Escolar e suas atitudes no âmbito escolar.....	23
1.1 Justificativa para a elaboração do Projeto Político Pedagógico	24
1.2 Projeto Político Pedagógico um desafio para o gestor.....	27
CAPITULO 2 – PLANEAMENTO ESCOLAR FRENTE À SOCIEDADE.....	29
2.1 Desafios da gestão escolar na sociedade.....	34
2.2 Motivos que contribuem para o êxito na Gestão Escolar e no enfrentamento dos desafios sociais.....	35
CAPITULO 3 - ATUAÇÃO E FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	39
3.1 papel do conselho escolar na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico.....	40
II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO	47
4 – METODOLOGIA	49
4.1 - MÉTODOS	49
4.2 – PARTICIPANTES	50
4.3 – INSTRUMENTOS DE COLHEITA DE DADOS	51
4.4 – PROCEDIMENTOS	51
5 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	55
7 – CONCLUSÕES E SUGESTÕES	61
REFERÊNCIAS	63
ANEXOS.....	65

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Atuação do gestor escolar.....	56
Gráfico 2 – Tipo de gestão	21
Gráfico 3 – Entendimento do gestor sobre o seu papel.....	23

1 – INTRODUÇÃO

A Gestão Escolar precisa estar ligada à sociedade, pois no seu processo organizacional está não englobada apenas a escola, mas todo o conhecimento inserido da gestão escolar, este é considerado de suma importância para a sociedade em geral. A educação é a base para que as mudanças aconteçam, mas para isso se faz necessário que os educadores passem por tais modificações e busquem mudar. (Resende e Antonini, 2014).

O tema Gestão Escolar e o processo organizacional no âmbito escolar foi escolhido pela necessidade de dissertar sobre o real papel do gestor e entender melhor a amplitude da profissão, considerando que muitas vezes os próprios educadores confundem o papel de cada profissional, com o gestor escolar, o coordenador pedagógico, o diretor escolar entre outros direcionamentos. Assim com esta pesquisa pretende-se deixar claro o real papel do gestor escolar e o que é uma Gestão Escolar. (Resende e Antonini, 2014).

Esta dissertação é relevante pela necessidade de abordar o quando o gestor vem ressignificar e preencher as lacunas de uma educação que muitas vezes tem sido insuficiente para a formação integral do indivíduo e assim sensibilizar para que esta realidade em algumas escolas passe por algumas mudanças construtivistas.

É importante destacar que o gestor escolar precisa ter a concepção de que a formação pedagógica específica para desenvolver o processo educacional está embasada na sua profissão e atuação, assim a escola traz características de uma entidade educativa e tem como base instituição de ensino que possui alunos e familiares e estes fazem parte de uma comunidade em níveis hierárquicos que precisam ser respeitados e considerados ao nível da educação e respeito ético. (Schroeder, 2009).

Essa dissertação contribuirá para que os profissionais da educação possam entender o que é uma Gestão Escolar e de forma simplificada o que é a Coordenação Pedagógica, pois na prática é notável que os próprios profissionais por vezes estão confundindo os seus objetivos profissionais.

Os gestores escolares possuem vários desafios e perspectivas no gerenciamento das atividades setoriais da sua profissão contando com o corpo técnico-administrativo do setor pedagógico para exercer as suas funções institucionais que visam sanar as prioridades da instituição e do corpo docente junto ao gestor dentro da escola. Mas não apenas dentro da escola, mas fora dela também, considerando assim a sociedade e a família inserida neste englobamento. (Schoroeder, 2009).

Essa dissertação caracteriza-se por abordar a gestão escolar frente aos desafios e perspectivas. Neste âmbito o processo organizacional e como este está acontecendo.

Os desafios do gestor e suas perspectivas no processo organizacional precisa partir do objeto de estudo relevante e da autonomia do gestor, pois sempre haverá interesse em saber quais são as perspectivas e desafios e como elas surgem dentro ou fora da escola. (Schoroeder, 2009).

A autonomia do gestor escolar ressalta a idéia de que este possui direções que lhe permite crescer, mas também lhe impõe limites através de leis e diretrizes. Neste contexto, é possível evidenciar que o gestor escolar constrói a sua identidade através dos desafios enfrentados e das perspectivas alcançadas. (Silva, 2014).

O conjunto de requisitos profissionais que forma o gestor que as escolas querem. Será aquele profissional que se relaciona de acordo com as condições ideais que aprovam o desempenho profissional de qualidade. Essas condições estão relacionadas com a formação com as quais o gestor escolar aprende e desenvolve suas variadas competências, habilidades, direcionadas para atitudes na profissão as quais desenvolvem variadas condições de trabalho. (Schoroeder, 2009).

Na prática isso significa dominar métodos de gestão administrativo e de planejamento que envolvem o comando real, dedicação total, permissão para participação na construção coletiva do projeto pedagógico, respeito pela cultura e a sociedade e junto a tudo isso inserir o aluno no planejamento que é de grande importância. (Paro, 2008).

A construção da ação do gestor escolar precisa ter como base independência, autenticidade, autonomia e autodeterminação do sujeito sempre em busca de novos conhecimentos e novas formas de aprender e conhecer sempre mais, a fim de crescer na sua capacidade profissional . (Luck, 2009).

A gestão escolar é uma maneira diferente de observar e constituir a capacitação profissional visando o desenvolvimento mediante práticas de envolvimento dos gestor escolares na organização da escola, do currículo, das atividades da prática pedagógica entre todos os demais profissionais, e estas devem ser utilizadas de forma reflexiva e construtiva dentro da solidificação profissional. (Luck, 2009).

Neste contexto, é possível destacar as capacidades relacionadas ao próprio ser que são desenvolvidas ao decorrer da formação profissional, pois o gestor junto com a sua educação profissional base e dos seus cursos, pós, entre outros aprendizados e desempenho, traz uma relação de competências profissionais, as quais se reproduzem e ajudam a compreender as qualidades e capacidades exigidas hoje na formação profissional e integral do gestor escolar.(Paro, 2008)

O objetivo desta dissertação é analisar através de uma análise investigativa a gestão escolar e seu processo organizacional na Escola Municipal Gestor escolara Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana – AL - Brasil.

I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO 1 – Projeto Politico Pedagógico

Este capítulo aborda conceitos referenciais sobre o Gestor Escolar e quais as atitudes deste profissional no âmbito educacional. Assim o profissional precisa traçar objetivo a serem alcançados e ao mesmo tempo planejar estes objetivos não apenas considerando a escola, mas a comunidade a qual está inserida.

A base filosófica, representada pelas ideias, reflexão e compreensão da realidade, possibilita uma visão de totalidade. Sendo assim, o bem estar do homem deve ser a constante preocupação do projeto pedagógico da escola, pois deve ter como objetivo a formação integral do educando, numa perspectiva reflexiva e crítica. Desta forma, deve o aluno ser conhecedor dos seus direitos e deveres para com a sociedade e ser capaz de intervir na sociedade. Por conseguinte, o projeto pretende formar nas pessoas uma consciência do que seja cidadania como também, um profissional comprometido com a arte de educar. (Silva, 2012)

Deste modo, o PPP busca um rumo e uma direção para a educação de qualidade, caracterizada pela intencionalidade dos segmentos da escola, com objetivos claros e precisos.

Como organização do trabalho escolar o PPP, deve estar fundamentado nos princípios que norteiam a escola democrática, pública e gratuita: democratização do acesso à educação e percurso escolar com sucesso; gestão democrática, qualidade de ensino e liberdade de aprender.

Legalmente falando, o PPP está fundamentado na Carta Magna de 1988, no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9394/96, nas Diretrizes Curriculares de Ensino Fundamental e Médio Profissionalizante e nos Diversos pareceres dos Conselhos Federal e Estadual de Educação.

Ele se traduz “na consolidação de um processo de reflexão”, pressupondo a articulação, “a unicidade” entre teoria e prática, entre o pensar e o fazer – processo

que une esforço conjunto e a vontade política do coletivo escolar, “sobre o que fazer e por que fazê-lo” (Schoroeder, 2009)

Assim, o PPP ao ser realizado com o direcionamento de o que fazer e por que fazer, interrogações de grande importância, busca-se o marco situacional da escola. Marco Situacional do PPP refere-se à realidade da escola como um todo, nele se descreve o levantamento da realidade atual da instituição do ponto de vista da sua clientela, dos seus recursos humanos e materiais, da realidade imediata e mais ampla onde está inserida, das suas forças e fraquezas, das características e valores da comunidade local, procurando identificar neste contexto o que tem impedido de realizar uma educação de qualidade. (Silva, 2012)

O Marco Operacional é a etapa, que relata as ações do período letivo e como serão postas em prática as intervenções planejadas através de procedimentos, instrumentos e medidas, procurando garantir a execução do que se planejou. (Silva, 2012)

Neste contexto, o PPP propõe educar para a cidadania, contribuindo para que haja por parte de todos os segmentos uma reflexão da realidade onde a escola está inserida e sobre o mundo a ser transformado.

1.1 Justificativa para a elaboração do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico surge da necessidade de existir uma maior integração entre escola e comunidade, com objetivos voltados à formação do aluno, uma formação de qualidade que lhe ofereça condições de ingressar na sociedade competitiva que está inserido.

Paulo Freire já dizia: “é necessário socializar para que o aluno se sinta cidadão e é preciso participar para mudar a realidade” (Luck, 2009).

A maior preocupação da escola e de seus educadores deve ser a de desenvolver valores, atitudes e posturas éticas nos seus educandos. Por isso, o

compromisso maior deve ser com a aprendizagem de todos os alunos, de modo geral (inciso IX do art. 4º da Lei 9394/96). Nessa mesma lei fica claro e bem definido a grande preocupação com a educação e uma aprendizagem de qualidade (inciso IX dos artigos 3º e 4º).

Tendo em vista a necessidade de envolvimento pleno da comunidade escolar nas tomadas de decisões referentes às problemáticas da escola, torna-se urgente a efetivação da gestão democrática: “ *a gestão democrática da escola é portanto uma exigência de seu projeto político-pedagógico*” (Luck, 2009). Portanto, não se concebe gestão democrática sem PPP, há uma relação simbiótica.

A construção do PPP deve ter por base a realidade escolar, pois “não se constrói um projeto sem uma direção política, um norte, um rumo” (Silva, 2012). Este direcionamento político se dá a partir da constatação de problemáticas inseridas no contexto escolar e do comprometimento com as ações a serem desenvolvidas, após momentos de sensibilização, reflexão e discursivo.

As questões de autonomia, cidadania e participação no espaço escolar têm se tornado temas marcantes do debate educacional brasileiro de hoje. Essa preocupação tem se traduzido na reivindicação de um PPP próprio de cada escola que deve estar fundamentado nos seguintes princípios: epistemológico, didático-metodológico e legal.

No epistemológico, enfatiza-se que o conhecimento, como uma construção do aluno, é a condição “sinequa non” para a sua formação. Neste sentido, visa construir um conhecimento interdisciplinar e globalizado.

Buscando-se compreender as relações sociais; buscando-se abordar o conhecimento como processo e estimulando o desenvolvimento da autonomia do aluno, tanto intelectual quanto social e politicamente; buscando incorporar aos novos conhecimentos àqueles que o aluno traz para a escola; aliar habilidades e conhecimentos a condutas de cooperação, iniciativa, organização e decisão; fazer permanente reflexão sobre conhecimento, currículo, ensino, aprendizagem e avaliação. (Torres, 2013, p 20-22)

No didático-metodológico, reforça-se que o processo de ensino e de aprendizagem pressupõe a utilização de métodos e técnicas de ensino e pesquisa que estimulem relações solidárias e democráticas.

Sendo assim, estes pressupostos baseiam-se num trabalho “multidisciplinar” no qual a pesquisa deve ser vista como um “princípio educativo”, que levará a uma “prática intencionada” na qual se combina fazer pedagógico com reflexão. (Torres, 2013, p. 22)

No Brasil, várias leis foram aprovadas visando garantir diretrizes e bases para o Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor da educação nacional. Essas leis interferem na lógica organizativa da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem o cotidiano escolar. (Brasil, 2014)

Ao falar de trabalho multidisciplinar é necessário que se tenha em mente a importância de se respeitar as bases legais que regem o direcionamento escolar e conseqüentemente a elaboração do PPP e com tal direcionamento é necessário ressaltar a LDB que em seus artigos 12 e 13 estabelece o seguinte:

Estes artigos abaixo destacados não deixam dúvidas sobre a obrigatoriedade da participação dos gestores escolares na elaboração da proposta pedagógica da escola. Assim, o PPP da escola é uma questão não apenas de necessidade, mas de obrigatoriedade.

As diretrizes curriculares nacionais para o ensino fundamental em seu Art. 3º também estabelecem princípios que norteiam a prática pedagógica.

Art. 3 – São as seguintes as diretrizes curriculares nacionais para o ensino fundamental:

I – as escolas deverão estabelecer como norteadores de suas ações pedagógicas:

a) Os princípios éticos de autonomia, de responsabilidade, de solidariedade e do respeito ao bem comum.

b) Os princípios dos direitos e deveres da cidadania, do exercício da criticidade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais.

II – ao definir suas propostas pedagógicas, as escolas deverão explicitar o reconhecimento da identidade pessoal de alunos, gestores escolares e outros profissionais e a identidade de cada unidade escolar e de seus respectivos sistemas de ensino. (Torres, 2013, p.26)

Um outro artigo que merece destaque é o artigo 6º das diretrizes curriculares nacionais do ensino médio, que deixa claro que:

Os princípios pedagógicos da identidade, diversidade e autonomia, da interdisciplinaridade e da contextualização, serão adotados como estruturadores dos currículos do ensino médio” que articulado de forma integral com curso profissional técnico observará as seguintes premissas: “ I – Organização em função da estrutura sócio-ocupacional; II – Articulação de esforços das áreas da educação do trabalho e emprego. (Torres, 2013, p.26)

Assim, a proposta do PPP (2012) precisa estar fundamentada nos aspectos acima citados, ou seja, uma proposta conjunta de trabalho, que tem como finalidade, a qualidade na formação do aluno, quanto aos aspectos científicos, cultural, profissional e de cidadania.

A sua implementação requer esforço conjunto e vontade política, demonstrada através do compromisso de todos com a qualidade, eficiência e com a formação de pessoas capazes de analisar, interpretar e transformar a realidade. Enfim, assegurar uma “formação indispensável para o exercício de cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores” (LDB, art. 22). (Silva, 2012)

Assim a equipe responsável pela elaboração do PPP precisa conquistar a cada dia espaço acreditando na formação do homem por todas as vias em que é possível educá-lo, mesmo em meio as limitações da vida.

1.2 Projeto Político Pedagógico um desafio para o gestor

O PPP como todo projeto precisa ter objetivos a serem alcançados , os quais fazem com que os profissionais tenham determinado direcionamento do que fazer e como fazer, assim o Projeto Político Pedagógico (2012) dará oportunidade aos alunos para uma alternativa, flexível à sua realidade, adequando a escola às novas tendências educacionais, dando especial relevância à promoção humana, através de uma metodologia que possibilite ao aluno a construção de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades que o torne capaz de se integrar na sociedade como sujeito participante, crítico e criativo.

Diante do objetivo geral do PPP destacam-se os específicos que são:

- Elaborar propostas curriculares de acordo com a realidade dos alunos e levando em consideração seus conhecimentos prévios;
- Fazer com que o aluno se sinta como parte fundamental no processo de aprendizagem e na comunidade;
- Desenvolver projetos e propostas com vista ao enriquecimento do ensino-aprendizagem, proporcionando educação de qualidade para todos;
- Oferecer condições adequadas para o desenvolvimento psico-social-político dos alunos;
- Despertar o interesse por projetos e eventos sociais que visem a formação do cidadão crítico e participativo.
- Levar o gestor escolar a desenvolver um trabalho mais dinâmico em sala de aula.
- Interagir os diversos segmentos da comunidade escolar nos projetos existentes.

Assim é necessário sensibilizar a todos os envolvidos no processo de desenvolvimento do PPP do modo a construir estratégias de ação efetiva de intervenção na estrutura escolar, com vistas a transformá-la e não apenas continuar do jeito que está colocando-a a serviço da maioria da população. (Silva, 2012)

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB e como o exposto neste capítulo, as disposições e organização das atividades escolares, abrangem vários aspectos que correspondem ao calendário e ao currículo escolar, assim conseqüentemente uma vez que se instaure na escola espaços de reflexão sobre sua prática, através da elaboração e registro das diretrizes pedagógicas, estão dadas as condições para as mudanças necessárias, para se rever a prática já estabelecida, para a construção de uma escola democrática, que tenha por princípio o respeito pelas criança e pela garantia da Infância na escola e assim alcançando todos os objetivos propostos para a elaboração do PPP. (Silva, 2012)

Finaliza-se este capítulo sobre o conhecimento de um PPP, buscando-se fundamentar uma concepção filosófica que retrate a visão de educação, do ser humano e da sociedade, através de uma organização administrativa, de ensino e de equipe, junto aos procedimentos pedagógicos. (Silva, 2012).

CAPITULO 2 – PLANEAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE À SOCIEDADE

O gestor escolar é um profissional que deve buscar atitudes que tenham como base detectar os problemas no âmbito escolar, observar quais são os desafios e diante deles ou dos mesmos levar os impactos sofridos pelos seus alunos e subordinados no decorrer de suas atribuições e funções dentro da escola em prol de traçar perspectivas e soluções empreendedoras, pois todo profissional irá encontrar dificuldade para alcançar objetivos positivos em busca de cumprir o seu papel dentro da sociedade. (LIBÂNEO, 2004, apud KRAWCZYK. 2014).

O conhecimento mais aprofundado da organização e gestão da escola, por parte dos futuros gestor escolares, é uma forma de desenvolver competências técnico-metodológicas e comunicativas, ou seja, desenvolvem-se saberes e competências para intervenções significativas na organização do trabalho, visando à criação de uma cultura instituinte em que são transformados os modos usuais e rotineiros de agir (LIBÂNEO, 2004, apud KRAWCZYK. 2014, p.93).

Dessa forma se percebe que desenvolver competências necessárias não é fácil e que os gestores escolares devem estar aptos a lidar com todos os tipos de acontecimentos para que possam instituir transformações significativas na rotina da escola. Essa aptidão para formar gestores escolares competentes que advêm da condição de bons profissionais. (Silva, 2012)

Neste sentido o gestor escolar deve então considerar o planeamento estratégico como uma direção mais eficaz de detectar e resolver problemas sem interromper o processo. Saber a hora de tomar decisões sobre problemas e dilemas implica na organização escolar e nas formas de gestão que se busca exercer, são algumas das competências de um bom gestor. Neste âmbito enumeram-se as seguintes: direção, política, técnica, intelectual, administrativa entre outras.

De acordo com LIBÂNEO (2004) apud KRAWCZYK. (2014, p.93). direção é por em ação de forma integrada e articulada todos os elementos do processo organizacional, sendo a coordenação um de seus aspectos, significando a união de esforços mútuos pelos mesmos objetivos. A direção administrativa escolar precisa administrar a escola de forma positiva, planejada, embasada em políticas para que se obtenha uma gestão mais equitativa e justa, pois, segundo Paulo Freire, “[...] aos esfarrapados do mundo e aos que nele se descobrem e, assim descobrindo-se, com eles sofrem, mas, sobretudo, com eles lutam” (Luck, 2009).

Os fatores que interferem no exercício de direção e coordenação de um gestor escolar estão direcionados com a autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa, considerando que estes fatores precisam ser trabalhados com êxito durante a Gestão Escolar. (Resende e Antonini, 2014)

A autoridade precisa estar concentrada em objetivos a serem alcançados, pois por vezes os profissionais confundem autoridade com centralidade, acham que por ser gestor escolar esta no centro das atenções e que tudo precisa ser de acordo com o que ele como profissional acha contudo o trabalho precisa ser realizado em equipe, pois se assim não acontecer provavelmente não haverá êxito no resultado. (Machado, 1998)

Outra competência é a autoridade precisa ter um limite que permita às pessoas participarem com o seu trabalho, sugestões ou mesmo com o seu silêncio permissivo. Porém, na verdade às vezes o que acontece é que esta estará apenas validando o perfil tradicional de autoridade, fazendo com que todos trabalhem sem discutir a partir de uma ideia de harmonia imposta de forma a não se fazer entender como autoritária e este direcionamento acaba não contribuindo para Gestão Escolar. (Schroeder, 2009)

Se não existir sentido e prática da responsabilidade com certeza irá interferir na gestão escolar pois para que o planejamento aconteça, tem que ter responsabilidade, não só por parte do gestor escolar, mas por parte da equipe. (Machado, 1998)

A decisão precisa ser tomada na hora certa e com objetivos certos, pois as decisões precisam ser pensadas e repensadas para surtir efeitos positivos, pois são essas decisões que iram trazer resultados, seja positivos ou negativos. (Silva, 2012)

A decisão transcende o da mera colaboração e torna, aparentemente, mais democrático o processo de decisão, no entanto o risco é o de que as decisões sejam sempre as que já estavam estabelecidas pelo “chefe” que deveria ser um “líder”, ou seja, o grupo decide os pormenores e a escolha a ser feita parte de uma decisão mais ampla e já tomada. (Collares, et.al, 2014)

E por último a disciplina junto com a iniciativa, pois ambas andam de comum acordo. Um profissional com disciplina ira sempre ter iniciativas disciplinadas coerentes e assim trazendo resultados positivos para o ambiente de trabalho. (Silva, 2012)

Para que a ação educativa seja concreta a disciplina torna-se fundamental e serve como direcionamento a conscientização da ação reflexiva dos seus gestores, pois ao planear se reflete-se sobre a realidade de cada instituição de cada comunidade que é atendida pela instituição, agindo de forma a transformar realidade. (Collares, et.al, 2014)

O nível da *construção em conjunto* é de grande importância e essencial na Gestão Escolar onde é percebível as estruturas. . No entanto, este nível deveria ser a meta dos gestores na escola, pois é uma das poucas alternativas de se criar o novo e perseguir as metas, os sonhos, o desejado fundamentando-se na premissa de que todos têm direitos iguais diante de suas diferenças. No entanto, como alerta o autor: “Antes mesmo de ser participativo, o processo de planeamento precisa ser científico [...]” (Silva, 2014)

Nas escolas tem-se diferenciado os papéis de gestor escolar e diretor, porém Libâneo, (2004), apud Krawczyk. (2014, p.93). afirma que ambos precisam reconhecer o caráter interativo de seu trabalho, e a participação de ambos os profissionais é necessária e embasada em teorias científicas e conhecidas pelos profissionais.

Segundo Martins (2008) o gestor escolar supervisiona, assegurar as condições e meios de manutenção de um ambiente de trabalho favorável, promover a integração e a articulação da escola com a comunidade próxima, organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, conhecer a legislação educacional e de ensino, garantir a ampliação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, conferir e assinar documentos escolares, supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos gestor escolares, dos funcionários entre outros e supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola.

A principal atribuição do gestor escolar é a assistência pedagógico-didática aos gestor escolares, mas destacam-se segundo Líbano (2001) apud (Silva, 2014) também o acompanhamento na sala de aula, supervisionar a elaboração de diagnósticos e projetos para a elaboração do projeto pedagógico-curricular da escola, propor discussão junto ao corpo docente sobre os projetos, orientar a organização curricular e o desenvolvimento do currículo, prestar assistência pedagógico-didática direta aos gestor escolares, coordenar reuniões pedagógicas, organizar as turmas de alunos, propor e coordenar atividades de formação continuada, elaborar e executar programas e atividades com a comunidade principalmente científico-cultural, acompanhar o processo de avaliação da aprendizagem, cuidar da avaliação processual do corpo docente e acompanhar e avaliar o desenvolvimento do plano pedagógico-curricular.

Ainda de acordo com Libâneo (2001) apud (Silva,2014), as funções de direção, coordenação e docência são distintas e não precisam necessariamente coincidir, sendo necessárias formações específicas. Assim é observável que a escola cumpra de forma dinâmica tais atividades e trabalhe de forma coerente e dinâmica o planejamento escolar.

A autonomia em planejar e executar os projetos educativos é papel da equipe junto ao gestor escolar, contudo, muitos gestor escolares insistem em rejeitar sistematicamente os planejamentos educacionais, principalmente por temerem o novo, o desconhecido, permanecendo fiéis a metodologias arcaicas e não se

curvando às necessidades de mudanças que o mundo atual exige. (Libâneo, 2004, apud Krawczyk. 2014).

Este temor mostra-se infundado, pois o simples fato de cada escola poder elaborar o seu próprio projeto educacional já denota a existência de um ambiente democrático, onde pessoas autônomas, capazes de tomar decisões e assumir riscos, têm a capacidade de escolher seus próprios caminhos, sendo apoiados por colegas e superiores. (Libâneo, 2004, apud Krawczyk. 2014).

A capacidade conceitual, que envolve o pensamento abstrato, é necessária de modo a tornar o diretor capaz de lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve. Essa capacidade é desenvolvida a partir de idéias emergentes tanto de leituras teóricas como de interpretação de significados, resultante da reflexão suscitada pela prática. Essas idéias se constituem no repertório sobre o qual se assenta a possibilidade de melhoria da educação. Afinal, como Imbernón (2000, p. 20) afirma, “as idéias são a fonte da reflexão e propiciam novas ações educacionais”. (Luck, 2009, p. 18)

Os gestores junto com os educadores também podem contar com a ajuda do planejamento educacional para modificar suas práticas avaliativas. É de extrema importância que se instaure um clima de cumplicidade entre aluno e gestor escolar, onde o primeiro não tenha medo de expor as suas fraquezas e carências, e onde o segundo veja a avaliação sob a filosofia de conhecer para ajudar.

Infelizmente o que costuma ocorrer em muitas das escolas da atualidade é o contrário: por culpa de avaliações desvirtuadas, onde são mais um meio de punição do que de ajuda, os alunos tendem a ocultar as suas deficiências e aparentar ao educador saber muito mais do que realmente sabem. (Martins, 2008)

É necessário que as entidades de ensino definam metodologias para avaliar o aluno, mas enquanto estes métodos não se revestirem de um verdadeiro caráter diagnóstico, deixando de ser uma arma na mão de gestor escolares e da própria escola, precisam ser repensados e reavaliados continuamente até que estejam aptos a constar no Projeto Político Pedagógico.

2.1 Desafios da gestão escolar na sociedade

Os planejamentos educacionais se revelam uma grande necessidade na gestão escolar da atualidade, mas para que brotem bons frutos reivindicam atenção permanente, pois não existe plano pronto e acabado, mas todo o plano precisa estar em constante mudança e este direcionamento exige rompimento com o comodismo e também uma nova mentalidade na superação de problemas, sendo que a vontade de mudar se mostra essencial na vida de todo gestor. (Libâneo, 2004 apud Krawczyk. 2014)

O ato de planejar significa a previsão das atividades didáticas em termos de sua organização e adequação de acordo com os objetivos que são propostos e que analisam o processo de ensino para que estas atividades didáticas estejam sempre adaptadas à realidade existente e ao direcionamento do gestor. (Libâneo, 2004 apud Krawczyk. 2014)

É através do planejamento que se organizam as ações e melhoram os resultados. Uma ação eficiente requer planejamento, responsabilidade e dedicação de todos os envolvidos neste processo, para que seja alcançado com êxito o objetivo idealizado. Todo gestor escolar na sua vida profissional requer planejamento. É preciso planejar até nas atividades mais simples. (Silva, 2012)

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. (Luck, 2009,p.24)

Há, principalmente, a necessidade de se planejar quando se pretende alcançar bons resultados nas ações futuras. O planejar torna-se algo essencial devido à precisão de organização que oferece mais segurança na consecução dos objetivos previstos, bem como evita o imprevisto e diminui os erros. (Silva, 2012)

O planejamento é um ato de aperfeiçoar o desenvolvimento de qualquer ação, dando ênfase ao processo educacional, podendo ser definido como um instrumento de ação que vem proporcionar uma melhor organização e desempenho no processo ensino-aprendizagem, todavia, o planejamento escolar não se pode restringir apenas a uma dimensão técnica do saber, mas deve envolver tudo o que diz respeito à escola envolvendo assim conteúdos, objetivos, procedimentos significativos de modo a tornar o conhecimento algo real no processo de ensino. (Luck, 2009)

A gestão escolar no âmbito educacional é fator preponderante no processo de formação de qualquer sociedade, pois é na escola enquanto instituição educativa que a gestão escolar desempenha um papel primordial no desenvolvimento de qualquer sujeito e oferece perspectivas para a ampliação da cidadania de um povo, assim a gestão da escola precisa estar inserida no ponto de vista do que acontece na sociedade. (Luck, 2009)

A interação com outras pessoas é uma característica da vida humana, pois, desde que nasce a criança se relaciona com outros semelhantes, adultos ou crianças, formando vínculos afetivos e sociais, influenciados por valores culturais de seu contexto. Deste modo é destacável a importância da sociedade no âmbito escolar. (Martins, 2008)

Sendo a educação uma das fontes mais importantes do desenvolvimento e agregação de valores na espécie humana, e a escola a instituição responsável pela transmissão formal e sistemática dos conhecimentos acumulados, as interações entre ambas, também estão presente nesta organização. (Silva, 2012)

As relações de interação e influências acontecem em todos os momentos, no âmbito da gestão escolar e a forma como se dão as interações na escola são de suma importância para o bom êxito dos processos educativos, afinal a escola é um ambiente que propicia as mais variadas vivências e conflitos da sociedade. (Silva, 2012)

Segundo (Luck, 2009), o processo de ensino-aprendizagem e a sua orientação pedagógica geram implicações imediatas no rendimento educacional e

na formação da personalidade dos alunos. Logo, entende-se que a orientação pedagógica que faz parte da gestão escolar influencia no processo de aquisição do conhecimento, e depende de como o gestor conduz a relação dentro da escola, afinal é o sucesso do processo ensino-aprendizagem o centro de interesse da instituição escolar. (Martins, 2008)

No caso específico do processo do gestor escolar e do relacionamento e inter-relações junto à sociedade estes despertam a existência de vínculos afetivos, o que aproxima, ou não, a escola e a sociedade consistindo todavia um fator que auxilia na mediação do conhecimento. (Silva, 2012)

2.2 Motivos que contribuem para o êxito na Gestão Escolar e no enfrentamento dos desafios sociais

A relação estabelecida constitui o cerne do processo pedagógico mostrando a necessidade existencial que o gestor escolar crie um espaço para refletir com os gestores escolares e alunos sobre o tipo de relações que são vivenciadas dentro da sala de aula. Afinal, é no cenário da sala de aula que se estabelecem as mais importantes relações da escola, e é neste ambiente que o conhecimento é estruturado. (Resende e Antonini, 2014)

Na escola, o conhecimento é estruturado na interação do sujeito com o meio, do sujeito com o objeto de conhecimento e principalmente do sujeito com outros sujeitos.

Na escola, através dos relacionamentos estabelecidos, o aluno tem oportunidade de ampliar as referências para o seu desenvolvimento emocional, intelectual, social, e é o gestor quem interage intensamente com ela.

Por outro lado, a influência é negativa quando se observa na relação sentimentos de rejeição, indiferença, autoritarismo, crítica aos conhecimentos e comportamentos dos alunos ocasionando atitudes de tensão, agressividade e desinteresse e conseqüentemente a possibilidade de fracasso escolar. Sobre a

convivência entre gestor escolar e aluno, Martins, (2008, p.11), enfatiza ainda, que “há um sentido de parceria e cumplicidade nessa troca interpessoal” o que possibilita a construção e a transformação do conhecimento.

O gestor escolar enquanto facilitador das relações na escola, esteja sempre atento às interações existentes entre gestor escolares e alunos, criando situações que levem o educador a avaliar a sua prática, bem como propiciando momentos de formação em serviço, de modo que o gestor escolar tenha a oportunidade de fundamentar seu fazer educativo, buscando uma aproximação com os seus alunos. (Resende e Antonini, 2014)

Se faz necessário contribuir para que o educador pense sobre a interação gestor escolar-aluno pode constituir-se para o mesmo num subsídio de reflexão sobre os procedimentos que utiliza em sala de aula, favorecendo a formação da autocrítica e o julgamento da prática pedagógica que realiza, ferramentas fundamentais para que consiga fazer melhor o dia a dia dos alunos na escola e conseqüentemente no aprender. (Silva, 2012)

CAPITULO 3 – A ATUAÇÃO E FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Os desafios da Gestão Escolar, são vários dentro de uma âmbito escolar e fora dele. Entre estes se pode destacar a aplicação do planeamento sistematizado na escola, a inserção da participação da família nas ações da escola, a construção do projeto político-pedagógico da escola considerando o princípio de democracia, a melhoria da qualidade educativa na escola, a diversidade étnico-racial na escola, a gestão democrática e autonomia financeira na escola pública, os desafio da (in)disciplina na escola, as novas tecnologias, como por exemplo a inserção do computador nas salas de aula que é um dos mais novos desafios enfrentados pelo Gestor Escolar. (Resende e Antonini, 2014)

Porém é perceptível que mesmo frente aos desafios é necessário que os gestores estejam preparados para lidar com os desafios que muitas vezes se tornam-se menores se o Gestor Escolar estiver preparado para lidar com eles, assim este capítulo explanará como o Gestor Escolar pode alcançar o enfrentamento dos desafios com melhores respostas ao seu objetivo.

A educação brasileira tem passado por várias mudanças significativas e que muitas vezes são desafios para o Gestor Escolar. Todas as mudanças têm como iniciativas leis que as regem no âmbito educativo e partem da Constituição Federal de 1988, essa acontecem em vários direcionamentos com mudanças na organização e estrutura curricular, na sistemática de financiamento, no processo de gestão dos sistemas de ensino e na ampliação do acesso à escola básica.

Mas entre tais mudanças se destaca os sub tópico das conquistas a questão do direito à educação, garantido através da legislação, ao destacar que todos os cidadãos e todas as cidadãs têm direito à educação em qualquer tempo e idade, segundo o artigo 6º e 205 da Constituição Federal de 1988 e nos artigos 4º e 5º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996).

Segundo o MEC (BRASIL, 2009), os dados do Censo Escolar/2007 apontavam para uma realidade da gestão escolar no Brasil bastante diversa no que se referia à formação dos dirigentes. Do total de dirigentes escolares, 29,32%

possuíam apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte, nordeste e centro-oeste, registra que o percentual destes dirigentes com formação em nível superior era de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuíam curso de pós-graduação *lato sensu*/especialização.

É necessário que a Gestão Escolar tenha como ponto de partida um dos princípios básicos defendidos pelo MEC que é o de que a gestão escolar traga consigo o aspecto pedagógico e que seja entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social. (Paro, 2008).

Para que o Gestor Escolar possa ter êxito em seus desafios é necessário a realização do caráter pedagógico da Gestão Escolar que precisa dar conta de formar bem, com qualidade seu público em potencial, já que não basta à educação básica o acúmulo de certificados pelos sujeitos e índices de gestores formados, não basta ser formados , mas ter responsabilidade de gestão em uma escola , para melhor entender a sua realidade escolar e de acordo com essa intervir ou exigir intervenção do poder público, de forma mais qualificada e impactante.

3.1. O papel do conselho de escolar na construção e implementação do Projeto Político Pedagógico

A educação é o processo pelo qual a sociedade atua constantemente sobre o desenvolvimento do indivíduo, assim o gestor escolar na sua atuação busca integrá-lo num modo de vida. É um processo educativo situado no tempo e no espaço. Um verdadeiro processo de educação não pode ser estabelecido se não através de uma análise das necessidades reais de determinada população.

A educação torna-se um processo de formação comum e permanente [...] a finalidade da educação será libertar-se da realidade opressiva e da injustiça. A educação visa à libertação, a transformação radical da realidade, para melhorá-la, para torná-la mais humana (Gadotti, 2000, p.102 apud Zimermam, 2009. p.34)

Neste âmbito, a educação é considerada fundamental para uma tomada de consciência da necessidade da formação profissional sistemática, oferecendo a oportunidade de crescimento profissional e pessoal. Assim, o pedagogo é um educador em qualquer campo de atuação, pois o gestor escolar possivelmente é um pedagogo e a sua base de aprendizagem profissional foi à graduação em pedagogia. (Resende e Antonini, 2014)

Na prática profissional os gestores, na maioria das vezes, oferecem a educação permanente aos educadores para garantir a eficácia do treinamento de pedagogos para uma dinâmica escolar diretamente das experiências de ensino-aprendizagem proporcionadas pela escola, cujo programa contenha ações que lhe incumbe prestar assistência à população assistida pela instituição. (Resende e Antonini, 2014)

A educação continuada teórica, realizada em sala de aula, fornece conceitos para a abstração de conhecimentos que, muitas das vezes, por não serem vivenciados pelo aprendiz, dificulta sua compreensão e o entendimento da lógica implícita, neste conhecimento, para a construção de capacidade crítica em sua ação. (Resende e Antonini, 2014)

A atuação dos gestores parte de um planejamento que é um processo pelo qual são determinadas as ações e é organizada a natureza e a sequência dos eventos educacionais. Desta maneira segundo (Paro, 2008) é necessário: Levantamento de necessidade da escola e dos alunos; elaborar os planejamentos junto com a coordenação, docentes e discentes; definir os objetivos; execução o planejamento e no final colher os frutos deste através dos objetivos alcançados.

O ato de planejar não é neutro, pois é, através dele que o gestor escolar projeta fins e estabelece meios para atingi-los. O ser humano não age sem um fim; o fato é que em toda a conduta humana há uma escolha. (Schroeder, 2009)

Assim com as novas perspectivas, com a evolução da humanidade, cabe aos futuros gestores o comprometimento de se reestruturar o planejamento, tornando-o mais adequado e consistente na vida dos docentes e discentes.

Assim o planeamento num processo isolado não constitui resultados positivos, pois o planeamento é coletivo e nele são planeados e executados de acordo com a parceria entre todos, ou seja, gestor escolares, coordenadores, diretor, funcionários, alunos, comunidade, são eles que vão dar vida aos ideais. (Martins, 2008)

Quando todos trabalham voltados para o planeamento docente ou outro tipo de planeamento dentro da escola, existe uma troca de conhecimento, agilidade e os envolvidos ganham motivação, porque é um trabalho coletivo, assim o planeamento ganha problemáticas positivas e isso permite indiretamente que a escola coloque seus objetivos em prática e todos exponham o seu ponto de vista. (Resende e Antonini, 2014)

Assim qualquer planeamento deve ordenar dinamizar e facilitar a ação, não dificultá-la a ponto de comprometê-la.

Planeamento é um dado que propicia cultura, portanto, é indispensável nos dias atuais e com isso deve ser respeitado o direcionamento de pensamentos para melhoria da realidade.

Segundo (Resende e Antonini, 2014, p.17) "Não basta que exista educação para que um povo tenha seu destino garantido. É preciso determinar o teor educacional para que se saiba em que direção está caminhando ou deixando de caminhar uma nação".

Assim a educação é o futuro do nosso país, sua liberdade, seu direcionamento e isso só vão ser possíveis, se a educação prosperar com planeamentos e projetos reais de transformação naturais, pelo próprio homem, assim ao se tratar de ambiente escolar o gestor estar à frente deste planeamento e junto aos demais lançar os desafios e perspectivas. (Resende e Antonini, 2014)

Quando a educação passa a se preocupar com o ser humano e com seus anseios e necessidades, então também reside na educação o fator mais sensível para a mudança de tais situações, onde a construção e o exercício da cidadania devem ser efetivamente garantidos e assim as mudanças acontecem e mudanças para melhoria na qualidade de educação. (Martins, 2008)

O planeamento educativo deve ser assumido no cotidiano como um processo de reflexão, pois, mais do que ser um papel preenchido, é atitude e envolve todas as ações e situações do educador no cotidiano do seu trabalho pedagógico, assim não adianta que um planeamento seja realizado apenas por um profissional, ele precisa ser pensado por todos e todos precisam participar, para que o mesmo surta efeitos positivos. (Resende e Antonini, 2014)

Planear é traçar, projetar, programar, elaborar um roteiro para empreender uma viagem de conhecimento, de interação, de experiências múltiplas e significativas para com o grupo seja de profissionais.

Planeamento pedagógico é a atitude crítica do educador diante do seu trabalho docente. Por isso não é ao contrário, é flexível e, como tal, permite ao educador repensar, revisando, buscando novos significados para a sua prática pedagógica, mas a elaboração deste precisa ser coletiva. (Resende e Antonini, 2014)

O planeamento marca a intencionalidade do processo educativo, mas não pode ficar só na intenção, ou melhor, só na imaginação, na concepção precisa ultrapassar barreiras e lançar proposta de trabalho do educador. Documentando o processo, o planeamento é instrumento orientador do trabalho docente. (Paro, 2008)

O ponto de partida é o saber gerado na prática cotidiana onde ocorre uma apreensão mais duradoura e profunda do saber que estar sendo veiculado. No fazer, gera-se o saber. Deste modo, não se trata apenas de transmitir conhecimentos, mas sim vivenciar, trabalhar em conjunto o conteúdo do que fornecerá instrumentos, para que o trabalhador seja capaz de resolver problemas da sua prática profissional. (Silva, 2012)

As práticas pedagógicas quando bem direcionadas pela gestão está diretamente ligadas a uma educação permanente que é tida como um processo contínuo, de atualização pessoal e profissional, de modo individual e coletivo, com objetivo de qualificação, reformulação de valores e construção das relações integradoras entre os sujeitos envolvidos para uma prática crítica e criadora em pedagogia. (Silva, 2012)

A educação permanente direcionada pelo gestor escolar deve ser um processo que propicie conhecimentos e capacite o gestor escolares para a execução adequada do ensino-aprendizado, preparando-o para o crescimento técnico-científico, permitindo acompanhamento das mudanças que ocorrem na profissão, visando mantê-lo atualizado, e pronto a aceitar essas mudanças e aplicá-las no seu trabalho. (Paro, 2008)

Estudos realizados por Luck (2009) sobre a educação continuada consideram-na como um conjunto de práticas educacionais que visam melhorar e atualizar a capacidade do indivíduo favorecendo o desenvolvimento do profissional e sua participação eficaz na vida institucional.

Os processos de educação permanente impõem as escolas á capacitação de educação permanente que tem como objetivo adoção de concepção pedagógica problematizadora defendida por Freire como uma pedagogia complexa e esquemática, com o propósito de estimular a reflexão da prática e a construção do conhecimento.(Resende e Antonini, 2014)

[...] integrando o processo produtivo ao educativo, contemplando as necessidades da instituição, mas também as necessidades, as expectativas de elaboração de conhecimentos, experiências que vão além das exigências profissionais imediatas, respeitando as particularidades pessoais. (Resende e Antonini, 2014, p.17)

O pedagogo é um educador em todos os campos da sua atuação. Estará sempre comprometido com a função de educar, pois sua prática envolve ações na área social, no ensino como gestor escolar, ou coordenador escolar, ou supervisor escolar entre outros também na pesquisa, na administração, na responsabilidade legal e na participação em associações de classe entre outros direcionamentos.

O gestor escolar deve ensinar. É preciso fazê-lo. Só que ensinar não é transmitir conhecimento. Para que o ato de ensinar se constitua como tal, é preciso que o ato de aprender seja precedido, ou concomitante ao ato de aprender o conteúdo ou o objeto cognoscível, com que o educando se torna produtor também do conhecimento que lhe foi ensinado (Torres 2013, p.102)

Processos educacionais são um conjunto de práticas planejadas que se desenvolvem a partir de argumentos da mudança técnica complementar ao trabalho

qualificado e através deste se faz necessário a compreensão do verdadeiro valor do desenvolvimento ético no âmbito profissional para com a educação.

Para compreender o verdadeiro valor de desenvolvimento da consciência ética em todos os segmentos sociais, basta perceber o que está acontecendo ao redor, assim o gestor escolar para atuar ele precisa ver o mundo ao redor, integrar este mundo no seu planejamento e de forma coletiva e realizar propostas.(Resende e Antonini, 2014)

Por isso é tão importante construir valores morais, para que as gerações futuras e a atual possam aprender a pensar na coletividade e na parceria como peças fundamentais de uma sociedade democrática, pois a partir da escola que se aprende a ser parte integrante de uma sociedade democrática.

[...]enfrentar o desafio de instalar, no processo de ensino e aprendizagem que se realiza em cada uma das áreas de conhecimento, uma constante atitude crítica, de reconhecimento dos limites e possibilidades dos sujeitos e das circunstâncias, de problematização das ações e relações e dos valores e regras que os norteiam. Configura-se, assim, a proposta de realização de uma educação moral que proporcione às crianças e adolescentes condições para o desenvolvimento de sua autonomia, entendida como capacidade de posicionar-se diante da realidade, fazendo escolhas, estabelecendo critérios, participando da gestão de ações coletivas. (Brasil, 2014, p. 61)

Sabe-se que o trabalho de gestão escolar é lento e gradativo, feito diariamente em conjunto com os demais profissionais e alunos. Por isso os gestores vivem em constante contradição, mas este profissional precisa fazer o possível dentro das limitações institucionais e do tempo restrito que se passa com os envolvidos, pois somos participantes e não os principais responsáveis pela formação moral da sociedade.

Como nos diz Paulo Freire (apud Pamplona, 2008), “a educação tem caráter permanente. Não há seres educados e não educados, estamos todos nos educando. Existem graus de educação, mas estes não são absolutos”. Analisando este ponto de vista o gestor escolar pode refletir amplamente sobre o processo educativo e quanto ao papel que desempenhamos junto ao corpo discente e docente.

A busca do gestor escolar precisa ser constante para capacitar e aprimorar a prática, visando de forma reflexiva as possibilidades de aquisição e reestruturação do conhecimento mediando o processo e não achando que é o detentor do conhecimento absoluto.

É necessário que o gestor tenha uma visão de resgate de valores, respeito, liberdade do outro e principalmente justiça, igualdade e a tolerância porque é inadmissível continuar com tantas atitudes nocivas a integridade do ser humano.

II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

CAPITULO 4 – METODOLOGIA

4.1 - MÉTODOS

O presente estudo utilizou uma metodologia de pesquisa eminentemente exploratória e descritiva. Foi também realizada uma análise de associação entre variáveis do cotidiano escolar, as relações interpessoais e o desempenho da unidade escolar pesquisada.

A parte bibliográfica foi embasada em teóricos que abordam questões de gestão escolar, bem como jornais, revistas educativas, internet e acervos sobre o assunto. Entre as vantagens dos estudos de corte transversal, se pode mencionar que estes são frequentemente desenvolvidos com base em amostras representativas da população, permitindo inferências causais fortes e seu custo é, geralmente, mais conhecido neste contexto pelo professor, pois os mesmos sentem a necessidade de um aperfeiçoamento para melhor atender a esta clientela.

Os docentes desta instituição almejam, em sua maioria, por um processo formativo que capacite a todos de forma que se sintam preparados e aptos para uma metodologia eficaz.

Realizamos o contato com as participantes da pesquisa na própria escola em que trabalham, a fim de explicar os objetivos e procedimentos a ela concernentes. Em seguida, foi realizada com elas a resposta do questionário, que se apoiou num roteiro, procurando abranger os objetivos inicialmente propostos pela pesquisa. Após a análise das respostas obtidas através do questionário, foi realizada uma leitura minuciosa, buscando evidenciar os elementos de destaque em cada item proposto no roteiro da entrevista para assim construir as categorias de análise.

Identicamente a todos os estudos, este também apresenta limitações das quais se destaca a complexidade do tema. E, além disso, a impossibilidade de ter sido realizada uma pesquisa de campo mais abrangente, por falta de recursos

financeiros. Esta é uma limitação do município como todos demais municípios do estado de Alagoas, que passam por dificuldades em vários direcionamentos, deste o número insuficiente de profissionais nas escolas é a qualidade de ensino prestada, para isso basta fixar nas pesquisas envolvidas da educação, não só em Alagoas, mas no Brasil.

4.2 – PARTICIPANTES

Na pesquisa de campo, o universo foi delimitado a uma escola municipal, esta possui um quadro de funcionários internos, composto por: 1 diretor, 1 coordenadora pedagógica, 16 educadores, 1 auxiliar administrativo, 1 auxiliar de serviços gerais. O questionário foi aplicado ao diretor e aos gestores escolares, num total de 20 participantes.

Os participantes são profissionais do próprio município, 18 têm nível superior e os demais nível médio, não tem nenhum profissional que não tenha concluído o nível médio ou esteja concluindo, porém dos 18 de nível superior, três estão concluindo.

A efetiva aplicação da pesquisa de campo, ou seja, a realização das entrevistas e aplicação dos questionários, que envolveu visita à unidade escolar, ao longo do período de realização da pesquisa de campo, ao todo seis (6) visitas, contribuiu de forma significativa para o enriquecimento do trabalho, e principalmente para sensibilização do pesquisador quanto à realidade e características distintas das diversas unidades escolares.

Considera-se, que caso não existisse o contato direto do pesquisador com o ambiente da unidade escolar, toda a análise dos dados da pesquisa teria sido distinta, pois a observação da realidade, auxiliou e contribuiu muito para o entendimento das diferentes dinâmicas da unidade escolar.

A forma de recepção e tratamento no primeiro contato com a unidade escolar, foi reveladora as distintas realidades com as quais houve interação. A escola foi receptiva num primeiro momento, auxiliando de forma mais efetiva a realização da entrevista e a aplicação do questionário.

Especialmente durante a realização da entrevista com o diretor escolar, estar no ambiente de trabalho do entrevistado, e sentir as características das relações entre os profissionais e do ambiente de trabalho, foi essencial para a compreensão, ainda que parcial, pela limitação de tempo, da realidade de cada unidade escolar.

4.3 INSTRUMENTOS DE COLHEITA DE DADOS

A recolha de dados aconteceu através da aplicação de um questionário que esta em anexo e visou o entendimento dos funcionários da Escola Municipal Gestor escolar Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana – AL – Brasil.

A entrevista foi o método de pesquisa selecionado para colher os dados e a pesquisa bibliográfica levantou informações sobre o tema da dissertação através da análise de livros de autores conceituados no assunto, tais como: Brzezinski, Corrêa, Krawczyk, França, Gomes, Martins.K., Silva, Pamplona, Paro, Torres e Zimerman, periódicos, dissertações e teses referentes ao tema, limitando a pesquisa entre os anos de 2008-2014.

A pesquisa de campo, foi efetuada através de entrevista semi-estruturada, ou seja, aquele que possibilita o entendimento da situação de trabalho do gestor escolar e a influência deste para o desempenho geral da unidade escolar.

4.4 PROCEDIMENTOS

A entrevista foi realizada na Escola Municipal Gestor escolar a Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana – AL – Brasil, visitamos a mesma, conversamos com o diretor e todos os demais profissionais, explicando o objetivo da referida pesquisa. Estes concordaram em participar no estudo, posteriormente foi realizada uma análise cuidadosa para o dimensionamento dos dados considerados relevantes e esclarecedores sobre o tema.

Contudo, buscou-se através de seriedade e esforço, elaborar com os recursos e o tempo que temos disponível, um trabalho coerente e que traga contribuições

realmente relevantes para o tema, todos os dados aqui apresentados não são fictícios, são reais, assim não buscou-se enfeitar tais resultados a proposta é colhecer a realidade.

A unidade escolar analisada oferece escolaridade de 1ª a 4ª e também de 5ª a 8ª série e funciona o EJA – Educação de Jovens e Adultos - noturno. Nas turmas de 1ª a 4ª série atuam os gestor escolares Peb 1 que são aqueles que trabalham com uma única turma durante todo o período de aulas. Já nas séries de 5ª a 8ª, atuam os gestor escolares Peb 2, os quais trabalham com diversas turmas e, muitas vezes, em mais de uma unidade escolar.

Constatou-se na escola uma relação distinta entre os diretores e demais funcionários das unidades escolares e estes dois tipos de profissionais, denominados Peb 1 e Peb 2.

O Peb 1, de modo geral, atua numa única escola, por isso existe um maior comprometimento com a escola, ele atua com aquela turma, trabalha o período todo na mesma unidade escolar, em suma tem sua vida profissional concentrada no mesmo local, o que gera uma relação de responsabilidade para com a escola, com a comunidade e com forma de atuação da direção escolar.

Já o Peb 2, por distorções do sistema, muitas vezes atua em duas, três escolas diferentes, com horários diferenciados, ou seja, turmas diferentes. Por conta disso, é muito frequente existem problemas de comprometimento com a unidade escolar, com o diretor, com os alunos e até com a realidade social e econômica de cada uma das unidades escolares.

O preenchimento dos questionários foi realizado em sua maioria por Peb 1, uma vez que o Peb 2, frequentemente não está disponível na unidade escolar.

A Pesquisa de Campo foi planejada como uma das formas, juntamente com a revisão bibliográfica e documental, de enriquecer o tema do trabalho, acrescentando a vivência e a experiência dos profissionais da Educação, trazendo dessa forma, a análise para a realidade da escola.

A experiência foi muito rica, os objetivos traçados no planejamento da Pesquisa de Campo foram atingidos, uma vez que o material obtido nas entrevistas

e nos questionários aplicados, auxiliou de forma positiva o desenvolvimento do trabalho.

Além disso, a visita à escola, o contato com os profissionais e com a realidade e o ambiente das diferentes unidades escolares, superou em muito as expectativas traçadas para essa fase do trabalho.

No momento do primeiro contato, feito pessoalmente buscando agendar horário para a realização da entrevista com o diretor, e também, a aplicação dos questionários, houve uma certa resistência.

Tal fato pode ser descrito como uma real resistência em atender a uma pessoa de fora do sistema educacional. A partir daí, há uma resistência muito acentuada em partilhar informações, para alguém que não seja parte integrante do sistema.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta dissertação se desenvolveu no principal ponto de concentração do gestor pesquisado, que foi a Escola Municipal Gestor escolara Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana – AL – Brasil, no mês de maio de 2014. A identificação dessa escola ocorreu quando estabelecido para o contato com o gestor no exercício da profissão através de uma visita formal.

O estudo adotou como critério perguntas diretas e o conhecimento da realidade e do dia a dia deste profissional e após todos esses critérios concluídos, buscou-se focar junto ao gestor a necessidade desse trabalho com o apoio da comunidade e da família de forma direta em sua gestão. O instrumento de colheita de dados foi um questionário aplicado a oito gestor escolares e ao gestor onde se colheu as respostas que foram analisadas.

Para a elaboração do instrumento de colheita de dados, previamente foi realizada a observação direta e anotações. A aplicação do questionário foi procedida na ocasião das visitas à escola, que forma agendada anteriormente e realizadas nos turnos da manhã, tarde e noite como combinado com o gestor. O questionário foi digitado e encaminhado aos gestor escolares para a devida análise e após essa a aplicação do mesmo, obtendo os resultados que serão apresentados.

No capítulo dos resultados resultados foram lidos junto ao gestor e aos educadores e não ocasião colocou-se o ponto de vista que foi o objetivo dessa dissertação, destacando a importância da gestão não acontece apenas de forma interna, mas externa também, buscando o apoio da sociedade.

Os dados recolhidos nesta dissertação foram fundamentados numa conversa formal e investigativa com os educadores e com o próprio gestor sobre a sua atuação na Escola Municipal Gestor escolara Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana – AL - Brasil. Para se obter tais resultados aplicou-se os seguintes questionamentos com os educadores:

O Gestor Escolar realmente esta cumprindo seu papel?

Ela é atuante na escola?

Ela é um gestor líder ou chefe, é responsável, trabalha em equipe e tem iniciativa em suas ações, realmente a gestão é participativa?

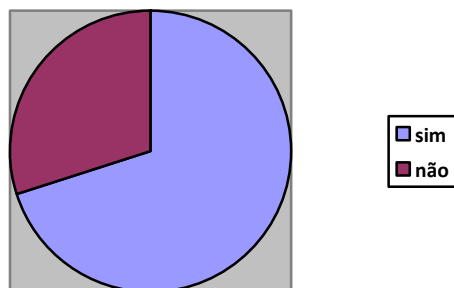
É disciplinada em seus objetivos, ou não?

Ele insere a sociedade nessa gestão?

Colheram-se respostas concretas de oito educadores sobre a gestão da escola e obteve-se o seguinte resultado.

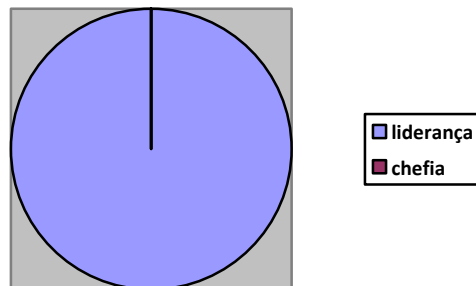
A primeira conversa foi sobre o Gestor Escolar é atuante na escola? A resposta foi que 70% dos educadores responderam que sim, ela é atuante em seu papel e apenas 30% responderam que não e que muitas vezes ela entra em assuntos que não são de sua responsabilidade.

Gráfico 1 : Atuação do Gestor Escolar



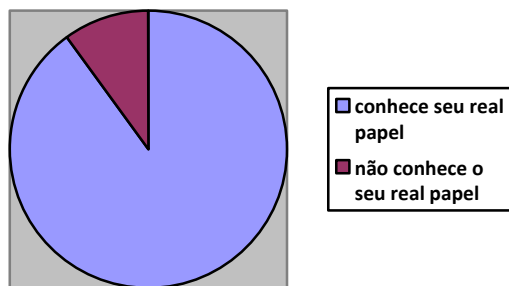
Ao direcionar a conversa sobre a gestão escolar, se está acontecendo de forma a ser chefiada ou liderada, a resposta foi unanime, ela esta sendo liderada, a gestora trabalha em equipe, toma decisões em equipe, é muito responsável e engloba respostas várias positivas sobre o assunto, apenas o destaque que realizaram foi que muitas vezes ela que ser “Bombriil” e ultrapassa do seu papel dentro da escola, acabando entrando na atuação de outros profissionais e muitas vezes do próprio gestor escolar. Assim conclui-se que a Gestão Escolar acontece com êxito na escola pesquisa

Gráfico 2: Tipo de Gestão



Após tais considerações conversou-se de forma formal com a gestora sobre sua atuação e seu papel na escola, o qual se obteve o seguinte resultado.

Gráfico 3 : Entendimento do gestor sobre seu papel



Ao analisar a resposta do gestor nota-se que ele sabe o seu papel, mas muitas vezes entrelaça seu conhecimento com o papel de outros profissionais, por exemplo, dos gestor escolares, concluindo assim que a sua gestão poderia ser melhor se este ficasse no seu papel e na sua atuação, buscando assim trabalhar junto de todos e da comunidade.

Após tal investigação obteve-se o seguinte resultado: a Gestão da Escola é realizada por um profissional graduado em Pedagogia e que está cursando pós - graduação a qual é um profissional responsável em seu direcionamento como gestor e que segundo os relatos não é autoritário, trabalha em equipe, e é responsável e disciplinado.

Destacou-se ainda que o gestor esteve sempre disposto a aprender cada vez mais e a construir novos conhecimentos para que seja possível um crescimento profissional e pessoal, dentro ou fora da escola. Ele destacou que tudo não é aprendido na formação, pois além da formação precisa dar continuidade por toda uma vida profissional e com certeza ele está correto, mas algo que se faz necessário destacar é que na profissão não se pode levar apenas pela amizade, mas as coisas precisam acontecer e as mudanças precisam fluir.

A gestão está apenas acontecendo de forma interna e este não é o caminho. O gestor parece ter muitos conhecimentos teóricos, mas , apenas centrados na teoria, e assim torna-se necessário mudar essa identidade como gestor escolar que precisa ser resultado da formação inicial e continuada, das experiências, do trabalho, da inserção em um determinado momento histórico e social. Refletir a prática ou ter uma atitude reflexiva evidencia a necessidade de rever e analisar a nossa própria história de vida, como pessoa e profissional que a viveu, que a interpreta e a reelabora, dentro do processo que se elabora dentro da escola. (Silva, 2012)

Ao ser interrogado sobre qual o seu papel como Gestor Escolar, a professora respondeu alguns questionamentos que podem ser confundidos com o seu verdadeiro papel, pois destacou que seu papel dentro da escola é “cuidar dos alunos, resolver problemas de indisciplina, reprovação, evasão, e reuniões com os gestor escolares sobre vários assuntos e também uma grande atuação no processo ensino-aprendizagem”.

Assim ao analisar os dados obtidos e a referencias pesquisadas constata-se que as funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola, processo este de organização escolar dispõe, portanto, de funções, propriedades comuns ao sistema organizacional de uma instituição como

planeamento das suas ações; organização dos recursos humanos, físicos, materiais, financeiros, criando e viabilizando as condições e modos para realizar o que foi planejado e o de direção ou coordenação junto a avaliação da comprovação do funcionamento.

Fica, pois claro que o gestor desempenha vários papéis dentro do ambiente escolar, cabendo a ele a articulação de todos os setores e aspectos do mesmo, pois é do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino aprendizagem, mas o processo ensino aprendizagem é da atuação do educador/gestor escolar.

CONCLUSÕES

Ao realizar esta dissertação pode-se afirmar que a intencionalidade foi alcançada, pois mais que técnicas, mais que orientações o gestor escolar precisa embasar os desafios na existência humana por mais simples que ela pareça essa faz parte da sobrevivência de uma gestão escolar.

Portanto as práticas educativas do gestor escolar são desenvolvidas nas escolas e fora delas e viabilizam não apenas o que já se fundamentou, mas as propostas pedagógicas que promovam os princípios de justiça, de respeito mútuo, de diálogo e liberdade, orientando todos os cidadãos e cidadãs para a vivência plena de sua cidadania, valorização e conservação dos direitos.

A questão da identidade do gestor escolar sempre foi objeto de estudo, pois sempre houve interesse em saber como ela surgia e como se formava. Dentro ou fora da escola, a identidade profissional do gestor volta-se para o papel do professor e sua atuação e dos demais profissionais de uma escola.

O gestor escolar constrói sua identidade profissional na interação com o outro, pois este possui organismo que lhe permite crescer, mas também lhe impõe limites e assim estes precisam estar resolvidos junto com sua equipe escolar. Neste contexto, é possível evidenciar que o gestor constrói sua identidade profissional no processo como um todo dentro de uma escola.

Assim o papel do gestor escolar existe junto às condições ideais que aprovam o desempenho profissional de qualidade. Essas condições estão relacionadas com o trabalho em equipe, com as quais o gestor aprende e desenvolve suas variadas competências, habilidades e atitudes profissionais, as quais desenvolvem variadas condições de trabalho.

Na prática do gestor dentro de uma escola significa dominar métodos de ensino, comando real do conteúdo a ser trabalhado, dedicação total ao trabalho, participação na construção coletiva do projeto pedagógico, respeito à cultura e a sociedade. Todos estes aspectos envolvidos ao projeto político democrático e pedagógico.

Essa construção da identidade profissional do gestor repousa na independência, autenticidade, autonomia e autodeterminação do sujeito, pois o contexto em que está inserido pode possibilitar ou não suas experiências, de modo a atingir os atributos necessários à sua identidade e assim a cada dia é mais necessário, uma formação mais sólida para que a identidade profissional do gestor escolar que seja cada vez mais centrada na capacidade. Desta maneira ocorre, o processo de profissionalização voltado para sua verdadeira identidade.

REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Educação. *Progestão*. Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? Modulo III/Juliane Correa Marçal José Vieira de Souza. Coordenação geral: Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

_____. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394/96*. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acessado em: 22/06/2014.

Colares, Maria Lília Imbiriba Sousa; Pacifico, Juracy Machado; Estrela, George Queiroga. *Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas*. Disponível em: [file:///C:/Users/lnaiara%20Rodrigues/Downloads/livro_unir_2009%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/lnaiara%20Rodrigues/Downloads/livro_unir_2009%20(2).pdf). Acesso em: 18 de novembro de 2014.

Estatuto da Criança e Adolescente. Brasil Escola. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/sociologia/eca.htm>. Acesso em 12 de dezembro de 2014.

[Krawczyk](#), Nora. *Ensino médio: empresários dão as cartas na escola pública*. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v35n126/02.pdf> Acesso em: 20 de julho de 2014

Gadotti, M. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

Lück, Heloísa Dimensões de gestão escolar e suas competências. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

Machado, Maria Aglaé Medeiros. *Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais*. Gestão em Rede, n. 12, p. 11-16, dez. 1998.

Martins, Karine. A gestão escolar nas possibilidades do educar para a autonomia. - Disponível em : administradores.com.br. Tese (Doutorado em Educação) Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008. Acesso em: 28 de julho de 2014.

Pamplona, kelma. Conceito de educação. Disponível em: <http://www.paraibanews.com/colunistas/conceito-de-educacao/> Acesso em: 20 de julho de 2014.

Resende, Fernanda Motta de Paula . Antonini, Vanessa Lara. *Democracia e participação nas escolas públicas brasileiras: as possibilidades da eleição direta para gestores escolares*. Disponível em:

<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/view/4069/2992Acesso> em: 22 de setembro de 2014.

Schröder, Christine da Silva. *Educação a Distância e Mudança Organizacional na Escola de Administração da UFRGS: uma teoria substantiva*. Porto Alegre, 2009. disponível em: http://www.ufrgs.br/gpnavi/artigos/tese_christine.pdf. acesso em: 9 de agosto de 2014.

Silva, Eduarda Plácida de Souza. *A Gestão Escola em uma Perspectiva Democrática*. Disponível em : <http://dspace.bc.uepb.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/3469/1/PDF%20-%20Eduarda%20PI%20C3%A1cida%20de%20Souza%20Silva.pdf>. Acesso em: 12 de agosto de 2014.

Paro, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2008

Silva, Maria Jose. *Projeto Político Pedagógico*. Escola Municipal Gestor escolar Divonete Cavalcante de Albuquerque em Taquarana, 2012.

Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros Curriculares nacionais: Terceiro e quarto ciclos; *Apresentação dos temas transversais*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ttransversais.pdf> Acesso em: 20 de julho de 2014.

Zimmerman, David. E. Grupos de educação médica. In: *Fundamentos básicos das grupo terapias*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

Torres, Leonor Lima. *Liderança singular na escola plural: as culturas da escola perante o processo de avaliação externa*. Revista Lusófona de Educação, 2013 - Disponível em : scielo.oces.mctes.pt . Acesso em: 20 de novembro de 2014.

ANEXOS

Anexo 1: Questionário aplicado ao gestor foi conversa formal sobre:

O que ele entende por gestão escolar de forma conceitual?

O que ele implantou de programas após sua posse no cargo de gestor?

Houve mudanças, quais?

O que ele acha que esta em falta por parte do ministério ou secretária de educação?

Na conversa formal obteve-se a seguinte resposta: estive sempre disposto a aprender cada vez mais e a construir novos conhecimentos para que seja possível um crescimento profissional e pessoal, dentro ou fora da escola. Tudo não é aprendido na formação, pois além da formação precisa dar continuidade por toda uma vida profissional, mas algo que se faz necessário destacar é que na profissão não se pode levar apenas pela amizade, mas as coisas precisam acontecer e as mudanças precisam fluir.

Anexo II: Questionário aplicado aos gestores escolares

O Gestor Escolar realmente esta cumprindo seu papel?

Ela é atuante na escola?

Ela é um gestor líder ou chefe, é responsável, trabalha em equipe e tem iniciativa em suas ações, realmente a gestão é participativa?

É disciplinada em seus objetivos, ou não?

Ele insere a sociedade nessa gestão?

Colheram-se respostas concretas de oito educadores sobre a gestão da escola e obteve-se o seguinte resultado.

A primeira conversa foi sobre o Gestor Escolar é atuante na escola? A resposta foi que 70% dos educadores responderam que sim, ela é atuante em seu papel e apenas 30% responderam que não e que muitas vezes ela entra em assuntos que não são de sua responsabilidade.

Ao direcionar a conversa sobre a gestão escolar, se está acontecendo de forma a ser chefiada ou liderada, a resposta foi unanime, ela esta sendo liderada, a gestora trabalha em equipe, toma decisões em equipe, é muito responsável e engloba respostas várias positivas sobre o assunto, apenas o destaque que realizaram foi que muitas vezes ela que ser “Bombril” e passa do seu papel dentro da escola, acabando entrando na atuação de outros profissionais e muitas vezes do próprio gestor escolar. Assim conclui-se que a Gestão Escolar acontece com êxito na escola pesquisa