



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPOS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

ADAN SALES BORGES DE SOUSA

ASPECTOS FUNCIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR: DO
ADMINISTRATIVO AO PEDAGÓGICO

Picos
2015

ADAN SALES BORGES DE SOUSA

**ASPECTOSFUNCIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR: DO
ADMINISTRATIVO AO PEDAGÓGICO**

Monografia apresentada à disciplina Prática Educativa e Pesquisa III como requisito parcial para aprovação no Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, Campus Senador Helvídio Nunes de Barros sob a orientação da Prof.^a Me. Maria Dolores dos Santos Vieira.

Picos

2015

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

S725a Sousa, Adan Sales Borges de.

Aspectos funcionais da gestão escolar: do administrativo ao pedagógico / Adan Sales Borges de Sousa.– 2015.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (60 f.)

Monografia (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2015.

Orientador(A): Profa. Ma. Maria Dolores dos Santos Vieira.

1. Gestão Escolar. 2. Educação-Qualidade. 3. Gestão Democrática. I. Título.

CDD 371.207

**ASPECTOS FUNCIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR: DO ADMINISTRATIVO AO
PEDAGÓGICO**

Aprovada em: 10 / 07 / 2015

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina Prática e Pesquisa Educativa III do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial para a obtenção do grau de licenciado em Pedagogia.

Banca Examinadora

Maria Dolores dos Santos Vieira
Prof.^a Me. Maria Dolores dos Santos Vieira
Orientadora

Cristiana Barra Teixeira
Prof.^a Me. Cristiana Teixeira Barra
Membro 1

Antonia Regina dos Santos Abreu Alves
Prof.^a Me. Antonia Regina dos Santos Abreu Alves
Membro 2

Dedico este trabalho a Deus, a minha família e aos amigos que de forma direta ou indireta colaboraram para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer a minha mãe Rosa Maria Sales que é um exemplo de superação, de pessoa e mãe dedicada a oferecer carinho e atenção dos momentos felizes aos mais difíceis.

Ao meu padrinho Paulo Alano e minha tia Alzira Borges, que sempre acreditaram no meu potencial, cuja crença na minha vitória foi o incentivo para que eu continuasse buscando alcançar os meus objetivos.

Ao Eginardes um amigo de verdade, companheiro de todas as horas, pessoa com quem divido as alegrias e tristezas da vida, testemunho de amizade verdadeira.

E por fim, quero agradecer a orientadora deste trabalho à professora Ma. Maria Dolores do Santos Vieira cuja participação foi fundamental para a concretização do mesmo, representando pra mim um exemplo de profissionalismo, evidenciando através de suas orientações, uma prática pedagógica pautada no crescimento do discente e na melhoria do trabalho, através da ética, do respeito, da motivação e confiabilidade, apontando os aspectos que necessitavam de aperfeiçoamento, mas através do seu conhecimento, dedicação e amor pela sua profissão indicava tais aspectos de maneira agradável e eficiente, conduzindo-me ao caminho que deveria ser percorrido para alcançar o aperfeiçoamento necessário para a conclusão deste trabalho.

“A democracia não aparece por acaso nem tampouco pelo gosto de umas poucas pessoas que a regalam ou a impõe as maiorias. Na verdade, a democracia é uma criação social, é uma construção política paciente e persistentemente trabalhada”.

(Paulo Freire, 2001).

RESUMO

O presente estudo aborda os aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar, realizando uma análise crítica quanto à rotina de trabalho de gestores atuantes em escolas municipais e estaduais situadas na cidade de Picos-PI. Tem o objetivo de compreender se os gestores sujeitos da pesquisa enaltecem mais questões burocráticas ou pedagógicas na sua rotina de trabalho. Mais especificamente se deseja: a) identificar quais as concepções de gestão escolar são aderidas pelos gestores de escolas municipais e estaduais de Picos PI, b) verificar como se estrutura o processo de gestão a partir da articulação de questões pedagógicas e administrativas, c) analisar se na jornada de trabalho contém mais ações administrativas ou pedagógicas. Para se obter a necessária compreensão teórica sobre a temática, para logo após confrontar tal conhecimento, com a realidade estudada, foi procedida análise dos dados coletados para conhecer as tendências da administração geral e educacional, construídas historicamente. Nessa perspectiva, também foi refletida a conceituação e construção da gestão democrática, desde o seu princípio até os dias atuais explanando-se sobre os desafios e possibilidades para sua implementação. Para essa finalidade utilizou-se como alicerce epistemológico, autores/as como: Chiavenato (2011), Dourado (2000), Libâneo (2004), Luck (2009) e Veiga (2002). A pesquisa realizada se caracteriza como qualitativa na tendo sido a coleta de dados realizada através da técnica do questionário, aplicado aos gestores, ansiando o desvelar de questões sobre as suas rotinas de trabalho. Pelos resultados da pesquisa se pôde constatar que em suma, os sujeitos da pesquisa expressaram concepções centralizadas na natureza pedagógica do ato de gestar, na necessidade de proporcionar uma gestão democrática, com objetivos educacionais definidos com primazia, que enfatizam todos os esforços, ao aprimoramento do processo de ensino aprendizagem, para garantir uma educação de qualidade e a formação integral dos educandos.

Palavras Chave: Gestão escolar, Gestão democrática, educação de qualidade.

RESUMEN

El presente estudio aborda los aspectos administrativos y pedagógicos de la gestión escolar, realizando un análisis crítico cuanto a rutina de trabajo de gestores actuantes en las escuelas municipales y estatales ubicadas en la ciudad de Picos – PI. Tiene el objetivo de comprender se los gestores sujetos de la pesquisa enaltecen más cuestiones burocráticas o pedagógicas en su rutina de trabajo. Más específicamente este artículo desea: a) identificar cuales las concepciones de gestión escolar son adheridas por los gestores de escuelas municipales y estatales de Picos-PI, b) señalar como se estructura el proceso de gestión escolar a partir de la articulación de cuestiones pedagógicas y administrativas, c) analizar se en la jornada de trabajo contiene más acciones administrativas o pedagógicas. Para se obtener la necesaria comprensión teórica sobre la temática y después confrontar estos conocimientos con la realidad estudiada, fue procedida de análisis de datos cogidos para conocer las tendencias de la administración general y educacional, construidas históricamente. En esa perspectiva, también fue reflejada sobre el concepto y la construcción de gestión democrática, desde su principio hasta los días actuales explanando sobre los desafíos y posibilidades para su implementación. Para esa finalidad ese artículo científico se inspiró en los autores/as como: Chiavenato (2011), Dourado (2000), Libâneo (2004), Luck (2009) e Veiga (2002). La investigación realizada se caracteriza como cualitativa y partió de la aplicación de cuestionarios para los gestores ansiando o desvelar de cuestiones sobre su rutina de trabajo. Por los resultados de la pesquisa se pudo constatar que en realidad, los sujetos de la pesquisa expresaron concepciones centralizadas en la naturaleza pedagógica del acto de gestar, en la necesidad de proporcionar una gestión democrática, con objetivos educacionales definidos con primacía, que enfatizan todos los esfuerzos, al mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, para garantizar una educación de calidad y la formación integral de los educandos.

PALABRAS LLAVE: Gestión escolar – Gestión democrática – Educación de calidad

LISTA DE SIGLAS

ALERP-Academia de Letras de Picos

CSHNB – Campus Senador Helvídio Nunes de Barros

CF – Constituição Federal

LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFPI- Instituto Federal do Piauí

PPP – Projeto Político Pedagógico

UFPI – Universidade Federal do Piauí

UPE- União Picoense de Escritores

URSA-Faculdade Raimundo Sá

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1– A - Principal(is) atribuição(ões) do gestor escolar.....	40
Quadro 2 – A - Tópicos delimitadores de funções de natureza administrativa e pedagógica da rotina de trabalho do gestor	42
Quadro 2 – B - Tópicos delimitadores de funções de natureza administrativa e pedagógica da rotina de trabalho do gestor	43
Quadro 3 – Finalidades dos encontros grupais com professores	45
Quadro 4 – Finalidades dos encontros individuais com professores e coordenadores pedagógicos da escola	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. DE ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERPESCTIVAS	16
1.1 Explicando o termo e reconhecendo a história da gestão	16
1.2 A gestão escolar na atualidade: princípios e fundamentação legal	23
1.3 Competências do gestor/a escolar: aspectos construtores da gestão escolar	29
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: CAMINHOS TRILHADOS PELO PESQUISADOR	35
2.1 Análises e discussão dos achados da pesquisa: enxergando o que está além do caminho	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE	57

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um campo de atuação profissional que possui aspectos funcionais abrangentes, englobando uma série de ações direcionadas a garantir o funcionamento integral da escola, como instituição social, ou seja, como uma instituição que contribua positivamente para o desenvolvimento dos sujeitos envolvidos no processo educacional e consecutivamente com o desenvolvimento da sociedade, através de ações que garantam a excelência no planejamento e realização de todas as funções que compõe o trabalho escolar, definindo e renovando continuamente padrões de qualidade para as práticas escolares, propondo integração, coerência e consistência em todas as ações. Portanto, ciente do nobre papel da gestão escolar, pode-se afirmar que a mesma constitui-se como o elo entre a organização, a execução e a efetividade das ações educacionais. Nessa perspectiva segundo Heloisa Luck (2009 p. 23):

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Nesse viés, todos os esforços realizados pela gestão escolar almejam a promoção de aprendizagem e formação dos alunos/as através de ações pedagógicas e administrativas, ações que devem ser fundamentadas e norteadas por teorias da gestão escolar fundamentadas no âmbito da Pedagogia, respeitando, assim, a sua especificidade como trabalho pedagógico.

Em conformidade com o afirmado, a equipe gestora formada pelos diretores e coordenadores pedagógicos possui a atribuição de gerir a equipe de profissionais e colaboradores da escola de maneira favorável ao público que atende, com base nos seus objetivos e metas estratégicas, exercendo liderança de maneira motivadora, buscando manter um clima ameno entre professores e demais segmentos que representam os diversos atores escolares, envolvendo a comunidade externa.

Para que a gestão escolar cumpra com suas funções sociais e institucionais, deve-se refletir sobre as concepções que norteiam a forma de gerir a instituição escolar, os métodos postos em prática que obtiveram resultados positivos e os ineficazes para que, continuamente,

seja construída uma gestão que proporcione uma educação de qualidade comprometida com o desenvolvimento da comunidade que a escola está inserida.

O interesse pela realização de um estudo sobre gestão escolar surgiu a partir da experiência que obtive como professor estagiário, quando foi possível observar e vivenciar a prática gestora na escola e perceber que o modo no qual a instituição escolar é gerida norteia o processo educacional, influenciando diretamente dentre outros aspectos, no processo de ensino aprendizagem, no êxito ou não das práticas pedagógicas fator que traduz a importância de se refletir continuamente sobre gestão escolar.

O anseio pela realização de um estudo sobre os aspectos funcionais da gestão escolar surgiu pela compreensão que as questões administrativas compõem o trabalho da equipe gestora e são importantes, para o desenvolvimento das atividades escolares, mas que não devem sobrepor às questões essencialmente pedagógicas que, de fato, se referem à organização das condições necessárias aos processos de ensino-aprendizagem, pois essa é a principal meta da educação e não pode ficar como segundo plano.

Dessa maneira, teve-se a motivação para estudar os aspectos funcionais da gestão escolar: do administrativo ao pedagógico, o qual se constitui o objeto que esta pesquisa busca problematizar através dos seguintes questionamentos: Qual a concepção de gestão escolar os profissionais atuantes possuem? Como o trabalho do gestor abrange questões pedagógicas? Na jornada de trabalho do gestor(a) estão contidas mais ações administrativas ou pedagógicas?

Para se obter as respostas necessárias a esse questionamento, foi imprescindível analisar como é realizado o trabalho dos profissionais gestores, se acontece de maneira organizada, com período de tempo adequado a ser dedicado às questões pedagógicas e busca por melhoras no ensino, no trabalho em equipe e relações interpessoais da instituição, entre outros aspectos que serão discutidos ao longo desta pesquisa. Assim, ao convidar os/gestores/as para serem os interlocutores/as desse estudo combinou-se que eles/as seriam identificados nesse trabalho por substantivos abstratos que fossem indicadores de aspectos importantes no desempenho da função conforme cita-se: responsabilidade, liderança, virtude, alegria, compromisso, criatividade, democracia e acolhimento.

Nessa perspectiva o objetivo geral desta pesquisa é compreender se os gestores de instituições escolares municipais e estaduais de Picos enaltecem mais questões burocráticas ou pedagógicas na sua rotina de trabalho. Mais especificamente objetivou-se identificar quais as concepções de

gestão escolar são aderidas pelos gestores de escolas municipais e estaduais de Picos PI, verificar como se estrutura o processo de gestão a partir da articulação de questões pedagógicas e administrativas, e analisar se na jornada de trabalho contém mais ações administrativas ou pedagógicas.

Para auferir esses objetivos, substancializou-se o seguinte objeto de estudo: os gestores de instituições escolares municipais e estaduais de Picos enaltecem mais questões burocráticas ou pedagógicas na sua rotina de trabalho? Com esse campo de interesse alimentou-se o desejo de explorar as dimensões da gestão escolar em sua perspectiva histórica, sua fundamentação legal, e demais fatores que buscam enriquecer a discussão sobre essa temática.

Este trabalho está estruturado em três capítulos. No primeiro capítulo, apresenta-se as perspectivas históricas da gestão escolar, evidenciando características e aspectos que a caracterizam dentro da educação. Para essa finalidade foi realizada uma análise histórica da temática, para conhecer as tendências da administração geral e educacional, construídas historicamente que se tornaram paradigmas do embasamento epistemológico para a administração escolar. Também foi realizada, uma reflexão acerca da construção da gestão democrática desde o seu princípio, quando ainda era administração até os dias atuais, quando já se propaga como gestão escolar e traz em seu significado um conjunto de desafios e perspectivas. Esse intento foi proposto de forma breve, mas contemplando aspectos importantes de sua construção.

Ainda no primeiro capítulo discorreu-se sobre o conceito de gestão escolar em evidência na atualidade, que é a perspectiva democrática de gestão, apresentando princípios básicos imprescindíveis para que haja compreensão quanto à temática, expondo aspectos que caracterizam a ocorrência de uma gestão democrática, explicitando que há a necessidade de uma participação político social da comunidade escolar em geral, e na construção do Projeto Político Pedagógico da instituição escolar, para que haja democracia no processo de tomada de decisões da escola, na qual a obrigatoriedade dessa democratização é um princípio fundamentado em lei.

No segundo capítulo, foi estabelecido um diálogo sobre o papel do gestor/a e as atividades que são de sua competência na instituição escolar que englobam atividades de caráter administrativo e pedagógico, a sua competência para intervenção nas relações interpessoais da escola, buscando manter um clima agradável e produtivo no ambiente de trabalho e propício a troca de conhecimentos e experiências.

No terceiro capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados, para a realização deste trabalho, elucidando o tipo de pesquisa empregado, o universo onde foi realizada a mesma, os sujeitos da pesquisa e os instrumentos que foram empregados para a coleta de dados e construção desse estudo. Ademais, apresenta-se a análise e discussão dos dados que foram obtidos durante a realização da pesquisa. E por fim as considerações finais acerca da referida pesquisa, que não são retratadas como conhecimentos definitivos, absolutos, pois a finalidade deste trabalho é contrária a isso, desejando-se propor abertura para novos estudos sobre o tema, esperando-se que a partir desse estudo outros/as pesquisadores/as possam acrescentar novas contribuições a essa temática.

1 DE ADMINISTRAÇÃO A GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Neste capítulo foi realizada uma análise histórica para se obter embasamento teórico quanto os pensadores, as ideias formuladas e aperfeiçoadas no decorrer da história que na atualidade, ainda são grandes referências e norteiam o modo de gerir as instituições escolares.

Para obter-se a compreensão sobre gestão escolar na atualidade, delimitando o estudo à realidade educacional de 8 escolas da cidade de Picos-PI, é imprescindível realizar uma análise histórica da temática, para conhecer as tendências da administração geral e educacional construídas historicamente. Tendências com foco na administração que se tornaram paradigmas do embasamento epistemológico para a administração escolar.

1.1 Explicando o termo e reconhecendo a história da gestão

A palavra gestão é de origem latina (*gerere*) e significa governar, conduzir, dirigir, sendo um termo amplo que abrange o ato de administrar, de gerir a vida, os destinos, as potencialidades das pessoas para determinados fins, bens que possui, ou recursos a serem utilizados para determinadas finalidades.

Com esse entendimento percebemos que o ato de administrar acontece desde os primórdios da humanidade, pois desde os tempos mais remotos, o ser humano já se encontrava diante da necessidade de administrar, utilizando racionalmente o tempo e os recursos disponíveis para sua sobrevivência e realização de fins determinados para concretização de interesses comuns.

Deste modo as formas de administrar foram sofrendo modificações, conforme quanto mais complexa fosse se tornando a sociedade. Mas, apesar de o ato de administrar ser algo intrínseco ao desenvolvimento das sociedades, tal atividade só foi analisada criticamente com cientificidade, fundamentada em teorias sobre evidências observadas na prática, através do teórico americano Frederick Wilson Taylor e do francês Jules Henri Fayol.

A contribuição desses autores se deu na esteira das consequências da Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra, pois nesse período, houve um crescimento desordenado das empresas, em que os recursos eram mal aproveitados, havendo desse modo, a necessidade de organizar previamente as ações, o modo de organizar o trabalho, para adaptar-se ao novo modelo

de produção industrial que se iniciava, buscando o aumento da eficiência e a substituição do empirismo por métodos científicos.

Frederick Taylor foi o precursor da Escola de Administração Científica, também conhecida como Taylorismo, que almejava alcançar o objetivo ambicioso de formular métodos para intensificar a eficiência e a produtividade industrial, tendo como essência de suas teorias, a observação e a mensuração do tempo e dos movimentos realizados para executar as tarefas da instituição, variáveis que, para ele, eram as principais formas de elevar os níveis da produtividade (LIMA, 2000).

A Administração Científica foi criada no início do Século XX, com base nos ideais de Adam Smith que, anteriormente, já defendia que a Ciência e a precisão deveriam fazer parte do processo de produção das instituições. De acordo com Souza (2006) A Economia ganha cientificidade através de Adam Smith (1723-1790), considerado o pai da Economia Política e um dos principais teóricos do liberalismo econômico, em que a sua obra, A Riqueza das Nações, publicada em 1776, constituiu um marco na história, apresentando a teoria que defende a total liberdade econômica para que a iniciativa privada pudesse se desenvolver, com autonomia sem a intervenção do Estado, pois acreditava que a concorrência entre os empresários era um aspecto favorável a economia, pois regularia o mercado, provocaria a queda de preços e a busca por inovações tecnológicas para aumentar a qualidade dos produtos e da produção.

As ideias de Adam Smith foram desenvolvidas num período histórico de grande crescimento industrial e além da sua grande contribuição para a ciência econômica, desempenharam um papel importante como embasamento teórico científico, para a criação de outras teorias posteriores, como foi o caso de Taylor e Fayol que com influência presente das ideias de Adam Smith elaboraram teorias para administrar racionalmente, formulando princípios científicos para o ato de administrar as indústrias.

De acordo com Santos (2013), Frederick Taylor explicava que há sempre um método mais fácil e rápido de executar uma tarefa e isso pode ser observado quando este autor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio das observações dos companheiros vizinhos. Isso demonstrou que com observação e análise de dados à organização poderia produzir mais para o patrão e também melhorar ao máximo a prosperidade do empregado.

Essa ideia formulada por Taylor, pode ser direcionada ao âmbito da gestão escolar em sua perspectiva atual, que reconhece que as práticas escolares adotadas, devem ser continuamente observadas, analisadas e reavaliadas, onde cada profissional atuante na escola, tem o que aprender com os demais profissionais, pois as atividades escolares não devem ocorrer de maneira segmentada e sim articuladas, coesas, pois independentemente da função que se ocupe na escola, gestor, professor ou vigia, todas as suas ações objetivam a contribuir para uma educação de qualidade.

Em virtude das informações apresentadas, pode-se concluir que Taylor, ao propor a organização racional do trabalho das instituições e alvitar a substituição de métodos de trabalho empíricos por métodos científicos, construiu e deixou uma herança de conhecimentos que influenciaram na construção de uma nova perspectiva, não só para a administração industrial, mas também, para o modo de administrar as instituições escolares, princípios que podem ser observados na atualidade, nos métodos de gerir as escolas, como a ênfase na contínua observação e análise dos dados, dos resultados que os métodos de organização das atividades escolares adotados, estão proporcionando.

Sabe-se, que a gestão escolar, remete-se a um processo contínuo de construção e reconstrução de práticas, onde todos devem trabalhar coletivamente, na busca por maior eficiência e eficácia no alcance dos objetivos previamente definidos pela instituição escolar. Com esse processo contínuo de análise e avaliação das práticas adotadas, ambas as partes são beneficiadas, favorecendo a aprendizagem dos alunos. E os professores e gestores também obtêm aprendizagem durante o processo de análise crítica, troca de ideias e reflexão.

Tais métodos científicos foram fundamentados em diversos aspectos, como a realização de uma análise metódica do trabalho dos operários e o estudo do tempo que está sendo utilizado para realizar determinadas atividades, a fim de conhecer as ações desnecessárias que geram perda de tempo e eliminá-las e para que os movimentos úteis sejam simplificados dessa maneira tinha-se conhecimento do tempo médio que o operário leva para desenvolver uma tarefa. O objetivo era conhecer o tempo padrão para a realização da atividade com a finalidade de padronizar o método e o tempo destinado à realização desse trabalho.

Santos (2013) aborda sobre a padronização do trabalho sugerida por Taylor, explicitando que a mesma defendia a especialização dos funcionários, ou seja, que cada funcionário desempenhasse apenas uma função específica na empresa, no intuito de simplificar o trabalho dos

mesmos, limitando os erros na execução dos trabalhos, minorando os índices de refugos e retrabalhos, para facilitar a supervisão e aumentar a eficiência do trabalhador.

A contribuição da padronização do trabalho, proposta por Taylor, para o campo da gestão educacional, condiz-se na ênfase, no ato de traçar metas e definir conhecimentos, habilidades, ou seja, definir uma lista de competências, indispensáveis a equipe, para o alcance dos objetivos educacionais, que exprimem o método de trabalho da instituição, visando delimitar um padrão de trabalho para a escola, que irá orientar continuamente a prática educacional, pois tendo-se um padrão de trabalho e objetivos bem formulados, pode-se avaliar constantemente os resultados, com base nos objetivos e propor ações para sanar os aspectos inexitosos.

Chiavenato (2011) aborda que a contribuição de Taylor para a administração foi o seu pioneirismo em perceber a importância de racionalizar as tarefas do trabalho, ressaltando que para tal finalidade foram formulados pelo mesmo, quatro princípios básicos: o princípio do planejamento, que enfatiza a importância de se planejar os métodos de trabalho a serem adotados e a substituição da improvisação por métodos cientificamente comprovados. O princípio do preparo que tem a finalidade de selecionar os trabalhadores de acordo com as suas aptidões e treiná-los, prepara-los para produzir mais e com maior qualidade. O princípio do controle que visa manter o controle do trabalho como um todo, certificando-se que o mesmo está sendo executado de acordo com os métodos previamente estabelecidos. E o princípio da execução que visa realizar uma distribuição de atribuições e responsabilidades para que haja disciplina na execução do trabalho.

Os princípios da administração, idealizados por Taylor, representam também, elementos fundamentais para a gestão escolar, pois a prática contínua de planejar, para adotar-se ações conscientes com intencionalidade pedagógica, a valorização da formação continuada dos profissionais, o controle do trabalho como um todo, através da busca de uma padronização das práticas escolares e a divisão de atribuições, onde todas as funções se articulam para o alcance da função social da escola, são ideias originárias da teoria de Taylor, que serão sempre atuais, e desempenharão a incumbência de princípios norteadores da gestão escolar

Henri Fayol, engenheiro e teórico francês, foi o criador da Tendência Clássica e dos princípios gerais da Administração. Sua relevância é reconhecida em todo o Mundo, construindo uma nova perspectiva de administração. Seus princípios podem ser encontrados facilmente ao analisar o modo de gerir as organizações na atualidade.

Diferentemente da obra de Taylor que enfatizava o estudo, nas tarefas dos funcionários, Henri Fayol reforçava a visão macroscópica da organização, ou seja, nas funções de gerenciamento da estrutura organizacional, pois defende a ideia de que ao otimizar a estrutura da organização, alcançaria-se naturalmente, a máxima eficácia de cada um dos setores da empresa. Fayol foi um dos primeiros estudiosos a analisar a natureza da atividade empresarial, e formular uma teoria completa sobre gestão (BASTOS, 2005).

Dessa forma Fayol ressalta seu estudo, no planejamento das funções de gerenciamento da empresa. Seu enfoque era direcionado para a administração em geral, e não para funções específicas de uma organização, sendo orientado para guiar a organização na busca por seus objetivos. Fayol foi o pioneiro a defender a concepção de que a administração é uma ciência que possui conceitos próprios e funções distintas, considerando o trabalho do gestor/a distinto das operações técnicas da empresa e portanto, deveria ser embasado em princípios próprios da Administração.

De acordo com Souza (2009) Fayol também defendia que o ato de administrar era uma habilidade que poderia e deveria ser ensinada para que os profissionais incumbidos dessa função compreendessem os seus princípios básicos. O teórico formulou 14(quatorze) princípios da Administração e definiu os 5 elementos primários do processo administrativo, utilizados até os dias atuais: planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

É inquestionável a importância das teorias de Taylor e Fayol para a Administração em geral e para a Administração Escolar, onde não é necessário realizar uma análise profunda da perspectiva atual de gestão escolar que vivenciamos, para identificar diversos aspectos herdados de suas teorias como a ênfase na importância do ato de planejar para evitar imprevistos, na organização racional do trabalho, buscando estabelecer previamente os objetivos da instituição, especificando os métodos que serão utilizados para serem alcançados tais objetivos, desenvolvendo, portanto um plano de ação para alcançar tais metas, organizando e coordenando todos os recursos da instituição sejam financeiros, humanos ou materiais para empregá-los da maneira mais adequada de acordo com o planejamento estabelecido.

A mudança do termo administração para gestão escolar se deu por meio de uma abordagem aprofundada sobre o papel do diretor escolar, dentro de uma concepção de escola como instituição voltada para uma prática social comprometida com as necessidades de toda a

população e vista sob um olhar de participação plena de todos os sujeitos inseridos no processo de ensino-aprendizagem.

Essa ruptura de paradigma foi necessária, pois a escola está intimamente relacionada à sociedade e o desenvolvimento da sociedade, proporciona mudanças diretas nas formas de pensar e atuar na educação. Assim, as mudanças na educação também geram mudanças na sociedade por que a escola deve formar cidadãos ativos na mesma e para a instituição escolar evoluir juntamente com a sociedade com o desenvolvimento econômico, social, cultural, o acesso à tecnologia e cumprir com a sua função social, tornou se necessário pensar em uma escola plural, com múltiplos agentes, superando a visão essencialmente tecnicista disseminada na administração escolar.

Os princípios da administração foram adotados na educação, por muito tempo, e ao adotar sem nenhuma adaptação à realidade educacional tais princípios, ocasionava-se numa administração hierarquizada, com papéis e níveis de poder bem definidos, onde o poder de decisão se concentrava no diretor. Nessa perspectiva a ênfase da administração escolar era a eficiência e harmonia no desenvolvimento das atividades, basicamente essa era a meta da administração escolar planejar ações eficientes e zelar pelo cumprimento das obrigações de cada funcionário da escola, para tudo ocorrer como planejado, supondo que se o professor ensina já está cumprindo com a sua função e o aluno tem a obrigação de aprender, ou seja, ao seguir-se o planejamento previamente estabelecido por quem administra a escola, a mesma já cumpria com a sua função.

Nessa ótica pode-se afirmar que os princípios da administração são referência na atualidade para a gestão escolar, mais foram submetidos a mudanças para adequar-se a realidade educacional, considerando que a escola é uma instituição muito diferente de uma empresa e por tanto requer um modo de administrar diferenciado.

Como já foi afirmada, a administração escolar enfatizava e limitava toda a atenção no desenvolvimento das atividades dos profissionais atuantes na escola, buscando manter a eficiência, esse conceito foi aprimorado e ampliado surgindo o conceito de gestão escolar que tem o seu enfoque sobre o todo e a sua efetividade global, ou seja, o foco da gestão educacional é a efetividade interativa de todas as áreas de ação, onde todas as ações têm como principal objetivo a aprendizagem. Pois como afirma Dourado (2000, p. 924):

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido às suas especificidades e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício stricto-sensu.

Com o passar dos anos surge então, o anseio da sociedade por uma educação gerida democraticamente, voltada para o desenvolvimento integral do educando, realizando um trabalho que possibilite que a escola seja de fato uma das principais instituições contribuintes para a transformação social, em que toda a equipe de profissionais atuantes na escola, pais e alunos são agentes de fundamental importância nesse processo. Esse anseio por mudança no âmbito da administração educacional chega ao seu ápice na década de 1980 que segundo Drabach e Mousquer (2009, p.10) é uma década que:

Torna-se palco de questionamento da racionalidade capitalista no campo educacional, a exemplo do que acontecia em outras esferas sociais. Neste cenário, o modelo de administração vigente é posto em análise, e as elaborações daí decorrentes avançam em relação ao que se apresenta, quando se evoca para a face política da administração escolar, retirando a centralidade da técnica administrativa.

Começa-se, nessa empreitada, uma nova perspectiva para a educação enfatizando-se a necessidade da escola se organizar democraticamente com vistas ao alcance de objetivos transformadores, articulados aos interesses do público que atende. Pois segundo Paro (1986 p. 52) “a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas a quem favorece essa transformação, ou seja, das camadas trabalhadoras”.

Quando o autor discorre sobre a classe trabalhadora, se refere as camadas sociais mais desfavorecidas como um todo, ou seja, o público alvo das escolas públicas, as pessoas que mais necessitam de uma educação que os conduzam ao desenvolvimento do pensamento crítico, a busca por uma ascensão social através da educação. Nesse entendimento, é importante que a escola busque realizar momentos de diálogo com os pais, para incentivar a participação dos mesmos na ideação e criação de ações que traduzam e sejam direcionadas aos interesses do público que atende.

Nessa assertiva, a educação cumpre de fato a sua função social se a sua gestão planejar suas ações, visando uma aprendizagem utilitária significativa, adaptada a realidade no qual a escola está inserida e direcionada a transformação dessa realidade por intermédio do desenvolvimento integral do educando, proporcionando subsídios para uma participação ativa e consciente em sociedade.

Nesse sentido ao refletir sobre a possibilidade da adoção do termo gestão, necessita-se de uma mudança de atitude, princípios e valores dentro do ambiente escolar, propõe-se, mudanças não apenas no termo, mas na própria prática gestora, tornando-se relevante a introdução de determinados elementos indispensáveis na inclusão da democracia na escola como a autonomia, participação e cooperação de todos os membros da comunidade escolar.

Na próxima seção, será abordado o conceito de gestão escolar em evidência na atualidade que é a perspectiva democrática de gestão, apresentando princípios básicos, imprescindíveis para que haja compreensão quanto à temática, expondo aspectos que caracterizam a ocorrência de uma gestão democrática, explicitando que há a necessidade de uma participação político social da comunidade escolar em geral, e na construção do Projeto Político Pedagógico da instituição escolar para que haja democracia no processo de tomada de decisões da escola, na qual a obrigatoriedade dessa democratização é um princípio fundamentado em lei.

1.2 A gestão escolar na atualidade: princípios e fundamentação legal

A concepção mais disseminada da educação na atualidade acerca da gestão escolar é a de gestão democrática participativa, sendo que a mesma expressa a importância da instituição escolar ser gerida, mantendo-se relativamente independente do poder central, construindo sua própria identidade com poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, administrando recursos financeiros, trilhando seu próprio caminho, no qual professores, alunos, funcionários, pais, gestão e a comunidade, devem agir cooperativamente, para construir juntos, uma educação que busque suprir os anseios da mesma, voltando-se para a ascensão pessoal, profissional e social de todos/as os envolvidos/as.

A gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público e sua importância é fundamentada em lei como explica Drabach e Mousquer (2009, p. 15):

Com a reabertura político-democrática no Brasil, é assegurada na Constituição Federal de 1988 e, em 1996, na LDBEN n° 9.394 a gestão democrática. Esta normativa é reconhecida como conquista das forças civil-democráticas, visa introduzir um novo tipo de organização escolar, calcado nos princípios da democracia, autonomia e construção coletiva, em oposição ao caráter centralizador e burocrático que vinha conduzindo este campo.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN n° 9.394/96) concordou com a Constituição enfatizando a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar, na elaboração do projeto político pedagógico da escola e nos conselhos escolares e equivalentes.

Reconhece-se que a autonomia das escolas públicas é evidentemente relativa, pois não são organismos isolados, elas integram um sistema escolar e está submetida às políticas públicas da gestão pública, na qual deve se buscar proporcionar uma educação de qualidade dentro das limitações que o sistema oferece.

Considerando essas mencionadas limitações, proporcionar uma gestão democrática é um dos caminhos para a efetiva democratização da escola pública, onde ao inserir a participação de todos no processo de tomada de decisões constrói-se uma identidade escolar realmente pautada e adaptada às especificidades e ao desenvolvimento dos alunos e da comunidade no qual a escola está inserida. Nesse sentido, Marques (1981, p.43) expõe que “a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividades é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Por esse viés, pode-se afirmar que para a gestão escolar atender a esse princípio democrático são necessários novos modos de atuação e de reflexão sobre a educação, novos espaços sociais de diálogo e manifestações de opiniões, a fim de possibilitar aos profissionais, através do constante diálogo, debate, troca de ideias, maior capacitação, melhor formação política que contemple o novo modo de agir da comunidade escolar conforme a Lei de Diretrizes e Bases - LDBEN 9394/96 e demais legislações em vigor que foram instituídas, para fortalecer as diretrizes instituídas pela Constituição Federal de 1988.

A Lei 9.424/96 surge então, para enfatizar em lei a importância da participação político-social, ao instituir os Conselhos em cada esfera administrativa. Esses Conselhos possuem a atribuição de acompanhar a repartição, as transferências e a aplicação dos recursos advindos do Fundo público.

A participação e a democratização no sistema público de ensino é um meio prático de formação para a cidadania, para a compreensão dos deveres do cidadão, de como o mesmo pode contribuir para o desenvolvimento da realidade em que vive e para a ativa atuação em sociedade. Pois a escola não é um órgão segmentado do contexto global no qual está inserida e a comunidade deve ser decisiva no processo de organização de medidas que conduzam as ações a serem desenvolvidas, em benefício das necessidades comunitárias. E para se abordar sobre gestão democrática é imprescindível abordar também sobre Projeto Político Pedagógico (PPP) um importante mecanismo para agir democraticamente no processo de tomada de decisões da instituição escolar (VEIGA ,2002) .

O PPP (Projeto Político Pedagógico) é o documento construído com a finalidade de organizar os trabalhos da instituição de modo global, em sua totalidade, pois está direcionado a organizar as atividades escolares de forma abrangente e total em suas perspectivas administrativas, pedagógicas. Essa prerrogativa administrativa está ancorada nas ações que trazem em si, a finalidades de melhorar a qualidade do ensino em sala de aula. Nele deve conter as metas que se pretende alcançar a curto e em longo prazo e as ações a serão realizadas para alcançar tais metas. Ações planejadas viabilizando um futuro melhor, para os educandos, porque todas as ações têm como meta primordial, proporcionar uma educação de qualidade e consecutivamente a aprendizagem dos educandos/as (VEIGA, 2002).

Por essa visão, o Projeto Político Pedagógico é o norteador da prática pedagógica da instituição, é o registro documental que expressa a identidade da escola, devendo ser construído de acordo com o público que a mesma atende, expressando o tipo de cidadã/o que a escola pretende formar, tais fatores expressam sua importância como afirma Veiga (2002, p.35):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação de intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Uma escola que não tenha os seus objetivos bem definidos no PPP e que os seus profissionais não possuam a prática de repensar suas ações para o bem comum, tende ao fracasso.

Cada escola possui suas particularidades e especificidades e tal fato expressa a importância de cada instituição escolar ter o seu próprio PPP como afirma Veiga (2002, p. 25):

Se a escola nutre-se da vivência cotidiana de cada um de seus membros, coparticipantes de sua organização do trabalho pedagógico à administração central seja o Ministério da Educação, a Secretaria de Educação Estadual ou Municipal, não compete a eles definir um modelo pronto e acabado, mas sim estimular inovações e coordenar as ações pedagógicas planejadas e organizadas pela própria escola. Em outras palavras, as escolas necessitam receber assistência técnica e financeira decidida em conjunto com as instâncias superiores do sistema de ensino.

Nessa ótica, o Projeto Político Pedagógico é antes de tudo a expressão de autonomia da escola, em direção da formulação e execução de sua proposta de trabalho. É o documento que norteia as atividades desenvolvidas no espaço escolar. Tem como objetivo primordial, identificar e solucionar problemas que interferem no processo de ensino aprendizagem. É também um processo contínuo e infundável, que vai sendo construído ao longo do percurso de cada instituição de ensino sempre sujeito a adaptações a favor do bem comum.

O projeto vai sendo construído de forma coletiva, na qual todos os sujeitos/as direta ou indiretamente, pais, professores, alunos, funcionários e corpo técnico-administrativo, são responsáveis pelo seu êxito. Assim, sua autonomia e eficiência estão submetidas ao compromisso dos envolvidos em executá-lo.

Nessa acepção, torna-se imprescindível a elaboração e implantação de uma proposta pedagógica, com um planejamento no qual o processo coletivo na tomada de decisões é algo essencial. Sobre essa concepção, Veiga (2001, p.23) destaca que “a elaboração do projeto pedagógico tem a ver com o trabalho da escola como um todo e com a participação da sala de aula, considerando o contexto social e a preservação de uma visão da totalidade”.

Dessa forma, destaca-se que a formulação do projeto pedagógico nas escolas foi uma evolução em pauta na Legislação Educacional em vigor, com o objetivo de descentralizar e democratizar o processo educacional, de buscar maiores oportunidades de participação da comunidade, propondo alternativas e conseqüentemente ações que viabilizem o diagnóstico e intervenção para buscar atender aos problemas de aprendizagem que forem diagnosticados na escola.

Pode-se afirmar que o objetivo que se traduz como a essência da gestão democrática, da socialização que a permeia, da sua autonomia e do fenômeno educativo em geral, é a

aprendizagem e o desenvolvimento do educando/a. Portanto, se as práticas em vigor não estiverem obtendo êxito nessa finalidade, devem ser repensadas, e o ato de repensar as práticas pedagógicas adotadas e a própria maneira de gerir a gestão escolar acontece através da socialização, fator primordial de uma gestão democrática, como afirma Veiga (2001, p.18).

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elabora políticas educacionais nas quais a escola é mera executora.

A avaliação do projeto pedagógico, em decorrência de uma análise crítica, leva à reflexão necessária para se conhecer a realidade escolar, buscando compreender e elucidar as causas da existência de problemas, suas mudanças e ações alternativas. Essa avaliação acontece embasada em dados concretos, sobre como se encontra a organização escolar, em relação às ações realizadas e a própria organização do trabalho pedagógico.

Esse cenário aponta que a educação, e mais especificamente a gestão, necessitam de reflexões sobre seus aspectos teórico-práticos para viabilizar uma *práxis* e uma cultura democrática. Promover a democratização nas relações escolares, de forma a modificar as estruturas de poder implica necessariamente, promover mudanças na gestão da escola.

Nessa panorâmica torna-se pertinente, a reflexão no campo educacional, buscando-se a ruptura do paradigma da gestão centrada na concepção autoritária para uma gestão que enfatize os princípios democráticos. Porém, para se alcançar tal meta, torna-se imprescindível que haja transformação quanto ao modo de pensar sobre gestão, quanto aos enfoques teóricos da instituição, e a própria prática social da escola que deve ser submetida a modificações favoráveis ao exercício da democracia, da cidadania que se traduz na participação voluntária e ativa de todos/as que compõem a instituição escolar. Analisando essa questão mais detidamente:

Ao se considerar as dificuldades que perpassam a construção da democracia em face da correlação de forças dos diversos grupos de pressão e segmentos sociais, torna-se procedente a reflexão sobre alguns aspectos de democracia e da gestão democrática na escola. A participação do cidadão na sociedade e o exercício de sua cidadania são sem dúvida o fundamento da democracia e constituem o alargamento de sua base social. Tal participação compreende a participação política, social econômica e cultural. A participação do cidadão e o exercício da cidadania no campo educacional e mais especificamente da gestão da escola,

estão ligados a um processo amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional. Nesse sentido, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social. (SILVA,1989, p.81).

A gestão democrática passa pela democratização da escola e por sua natureza social, não se restringindo apenas aos processos transparentes e democráticos ligados à função administrativa. Tornando-se impossível uma escola autoritária realizar um trabalho caracterizado como gestão democrática pois a democracia na gestão escolar se expressa pela participação e poder de decisão de todos os envolvidos no processo educacional, no planejamento e realização de ações voltadas ao bem comum, onde gestor, professores e alunos assumem o dever e a responsabilidade de contribuírem com a melhoria da educação. A autora Luck (2009 p. 71) define gestão democrática como:

O processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões. Ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva.

A autora define então gestão democrática, como a gestão que proporciona as condições necessárias para os membros da comunidade escolar não apenas aceitarem decisões previamente estabelecidas, dispondo de consciência quanto a necessidade da participação ativa de todos, no que diz respeito a íntegra do processo de tomada de decisões. Decisões que dizem respeito a direção aderida pela escola, portanto determinações que devem favorecer a comunidade escolar.

Em conformidade com essa premissa, a gestão democrática possui duas dimensões: uma externa e outra interna. Sendo que a primeira encontra-se ligada à função social da escola, a sua vocação democrática, no sentido de divulgar o conhecimento produzido e socializá-lo; a segunda refere-se à forma de organização interna da escola, contemplando os processos burocráticos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos, político e administrativo, ou seja, à forma como é administrada a escola.

É inquestionável a necessidade da ocorrência de fato de uma gestão educacional norteada por princípios democráticos, mas para o alcance dessa meta, deverão ser superados obstáculos atitudinais ao longo do caminho, pois, existem gestores/as que ainda assumem atitudes autoritárias, e outros que mostram descontinuidade na política e administração do sistema

educacional e uma gestão democrática, não se restringe a alguns momentos de participação de todos os profissionais atuantes e da presença da família na escola. A gestão democrática é pautada na participação ativa e contínua de todos no processo de tomada de decisões, na criação de momentos de reflexão e socialização com a finalidade de planejar ações adaptadas as particularidades e ao benefício da comunidade escolar.

Nesse cenário, vincular a democracia a valores e interesses coletivos pressupõe que todos sejam dotados das mesmas competências, habilidades e condições materiais e que as decisões atendam aos interesses de todos/as, dando condições e subsídios práticos para que essa democracia seja incluída e exercida de maneira eficaz e acima de tudo, englobe todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

Assim, para construir esse novo modelo de gestão é indispensável que o gestor não permita que a equipe se desmotive diante das dificuldades, mantendo a convicção de que é possível enfrentar e superar os desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos/as tornem-se conscientes para exercer esta prática.

Contribuindo ainda mais com esse diálogo, entende-se que buscar proporcionar subsídios para se instaurar uma Gestão Democrática é fundamental para conquistar a própria autonomia escolar, construir a identidade da escola, haja vista que a trajetória que deve ser percorrida para alcançar tal meta perpassa pela descentralização, pelo crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e conseqüentemente do Gestor e da equipe que está envolvida no processo de ensino-aprendizagem.

1.3 Competências do gestor/a escolar: Aspectos construtores da gestão escolar

Dialogar sobre as funções do gestor/a escolar neste trabalho que realiza uma análise quanto aos aspectos funcionais da gestão, buscando conhecer como é desenvolvida essa função e quais aspectos são considerados imprescindíveis para que, posteriormente, seja realizada uma comparação quanto ao que consta na literatura sobre o trabalho do gestor e o que realmente está acontecendo na prática das escolas estudadas é justamente o tecido que esse capítulo deseja tecer procurando as estampas das competências do gestor escolar.

No período em que a escola era administrada por princípios fundamentados na Administração Escolar, a mesma sofria influência absoluta de fora para dentro, ou seja, o modelo de direção era centralizado na figura do diretor/a escolar, cujo/a, deveria agir rigorosamente, conforme era estabelecido pelos órgãos centrais, em que o modelo de bom diretor/a a ser seguido, era aquele que zelava em qualquer circunstância pelo cumprimento das normas, determinações e regulamentos superiores estabelecidos, sem objeção.

Com essa anuência se deveria seguir um conjunto de normas, consideradas como universais, pois tais normas deveriam ser aplicadas em diversas escolas de diferentes contextos, desconsiderando a realidade em que as mesmas estavam inseridas e as particularidades do público que deveriam atender.

Nesse contexto, o diretor/a atuava sem autonomia para determinar os destinos da escola, sem liberdade para administrar a instituição escolar a partir de ideias formuladas pelos profissionais atuantes na mesma, condizentes com as suas especificidades. Em síntese, as competências do diretor/a se limitavam a repassar informações, supervisionar e zelar pelo cumprimento das obrigações dos demais funcionários, conduzindo o trabalho escolar numa globalidade enganosa uma vez que gestava de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino e esses nem sempre traziam e/ou trazem em muitos casos, o direcionamento para a prática gestora democrática que era apenas um manual de regras a serem cumpridas sob o risco de sofrerem sanção se não o fizerem como o que foi determinado por outras instâncias gestoras superiores.

Ao ser superado esse enfoque limitado da administração escolar que se exprime no princípio da racionalidade, da linearidade, do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado, através da promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96 como já foi afirmado anteriormente, reconheceu-se que gerir uma instituição escolar, vai além da divisão e desenvolvimento técnico de tarefas, pois a repetitiva realização de tarefas não é sinônima do alcance de objetivos, o fazer educacional requer um repensar contínuo, pois seus empecilhos são complexos e requerem uma ação articulada e conjunta para a superação das dificuldades do cotidiano das escolas.

Sobre essa nova concepção de gestão educacional na atualidade Campos e Silva (2009 p.1865) afirmam que o gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais

dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar, co-responsabilizando todos os atores/atrizes da instituição escolar e da comunidade escolar no fazer pedagógico.

Explicando-se melhor, diferentemente do paradigma da administração escolar o gestor/a obtém autonomia para conduzir os destinos da instituição escolar, autonomia essa que se expressa com a construção do Projeto Político Pedagógico que deve ocorrer com o a participação de todos os atores/atrizes da instituição escolar para que realmente expresse a identidade da escola e os anseios da comunidade escolar no qual o mesmo é destinado.

Quando se dialoga sobre gestão educacional, trata-se de um campo de atuação muito mais amplo do que organizar o trabalho para o efetivo desenvolvimento das competências de cada profissional atuante na instituição. Nessa perspectiva as autoras Campos e Silva (2009 p. 1865) afirmam que:

A gestão escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola. A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para a sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos.

Essas afirmações explicitam e sedimentam a função da gestão escolar que vai muito além da divisão do trabalho e desenvolvimento de tarefas essencialmente técnicas, diferentemente de uma empresa que objetiva o lucro do seu dono. No que se refere a escola, ela tem uma função social a cumprir: organizar as atividades educacionais, proporcionar um ensino de qualidade, consecutivamente aprendizagem e a formação integral dos educandos/as. Para isso a instituição escolar deve ter objetivos políticos, técnicos e pedagógicos bem definidos.

Sobre os objetivos pedagógicos da gestão escolar a autora Luck (2005) define como a compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e *feedback* ao trabalho pedagógico.

A dimensão pedagógica da gestão educacional simboliza o planejamento de ações embasadas nas correntes epistemológicas adotadas pela escola, diretamente relacionadas ao

processo de ensino-aprendizagem. Como exemplo concreto de um componente da dimensão pedagógica da gestão educacional, pode ser citado o Projeto Político Pedagógico.

Segundo Campos e Silva (2009) a dimensão ou competência técnica da gestão escolar refere-se à organização e planejamento do trabalho escolar nas atribuições burocráticas administrativas e financeiras. Englobando o gerenciamento de recursos humanos e materiais, solicitação e obtenção dos recursos, prestação de contas, conservação dos materiais condizentes ao patrimônio público.

Para o gestor agir com eficiência nessa perspectiva deve ter habilidade de manuseio e controle de orçamento, visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional, enxergando previamente o resultado de determinadas ações.

Quanto à dimensão política da gestão escolar de acordo com Ferreira (2000) está relacionada ao desenvolvimento do reconhecimento de toda a equipe quanto as suas responsabilidades individuais e a importância de sua participação na gestão da escola. É buscar despertar na comunidade escolar, o interesse pela participação ativa no processo de tomada de decisões da escola, buscando sua participação nos conselhos escolares. Nessa perspectiva o papel do gestor é delegar responsabilidades, coordenar o trabalho de todos, buscar manter a equipe sempre motivada e unida, onde as decisões são tomadas coletivamente.

Em virtude das informações expostas pode-se obter a concepção do quão amplo é o papel do gestor/a escolar, responsável também por proporcionar aos seus companheiros/as um ambiente harmonioso, articulando funções, evidenciando estratégias pedagógicas que visem à participação de todos os sujeitos/as envolvidos na realidade pedagógica da escola, agindo de forma ativa no tratado e nos conflitos surgidos dentro do aspecto pedagógico e administrativo da escola.

Nesse direcionamento, as funções do gestor/a educacional estão relacionadas a gestão da prática escolar como um todo, onde o mesmo deve conhecer bem cada membro da equipe de profissionais no qual trabalha, para conhecer os aspectos positivos do trabalho que desempenham e motivá-los para dar continuidade ao mesmo, identificando também as dificuldades que enfrentam, intervindo e prestando auxílio para solucioná-las. Não medindo esforços para sanar as dificuldades de caráter administrativo ou pedagógico a que venham ocorrer.

O gestor escolar, também deve conhecer a clientela que a escola atende e as necessidades da mesma, mantendo diálogo ativo e constante com a família dos alunos,

buscando estabelecer um clima de parceria entre a escola e a família, favorecendo assim o acompanhamento do desenvolvimento dos alunos a aprendizagem dos mesmos e a integração da família no processo de tomada de decisões da escola empenhando-se para construir um processo educativo voltado de fato a suprir os anseios da comunidade escolar.

Na esteira dessas ideias ressalta-se que é importante a interação da família no processo de ensino e aprendizagem e tem se mostrado cada vez mais positiva essa parceria para o desempenho escolar dos alunos/as, quando os pais/mães têm consciência da importância de sua participação agindo cooperativamente com a escola acompanhando o desenvolvimento e auxiliando o desenvolvimento dos filhos/as os/as mesmos/as sentem-se motivados/as a prosseguir.

Os pais/mães são como modelos a se seguir para os filhos/as e quando demonstram interesse e enfatizam a importância do ato de estudar para eles/as a aprendizagem torna-se significativa. Assim, a integração entre a família e a instituição de ensino tende a contribuir para uma estabilidade educacional do aluno (LIBÂNEO, 2004).

Dessa maneira, os gestores/as escolares devem incluir estratégias e propostas práticas de ação, além de aspirações e ideais da comunidade escolar. Essas ações devem permitir ainda que a escola faça suas escolhas sobre a melhor forma de educar a todos/as. Por ter como princípio uma transformação ou uma mudança da realidade educacional deve englobar os diversos segmentos da escola de forma participativa, o que inclui a família dos alunos/as.

Uma das competências básicas do gestor/a escolar é promover na comunidade o entendimento do papel de todo/as em relação à educação e à função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. Assim, a educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade familiar e de organizações diversas, para efetivá-lo com a qualidade necessária que a sociedade tecnológica da informação e do conhecimento demanda.

Em conformidade com o afirmado anteriormente, falar em gestão escolar democrática participativa é dar oportunidade e vez a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem de se expressar, dar sugestões, propor ideias e acima de tudo, poder contribuir de alguma forma nesse processo. Não se pode preceder de uma educação inovadora no sentido de plurissignificar o

ato de gestar que deve trazer entre outras premissas a de preparar o ambiente gestado com boas práticas de convivência e acolhimento, essa é a verdadeira força de um gestor/a que deseja ser líder.

A gestão democrática deve estar a serviço dos objetivos do ensino, especialmente da qualidade cognitiva dos processos de ensino- aprendizagem. Assim, a gestão escolar enquanto processo democrático e participativo implica na ressignificação de postura e papéis desempenhados por todos os sujeitos/as que compõem a comunidade escolar (CAMPOS E SILVA, 2009).

Para tanto, os profissionais que trabalham na escola deverão a cada dia criar condições para que a família, enquanto primeira educadora dos filhos interaja com as ações e atividades pedagógicas vivenciadas no estabelecimento, visando a ressignificação de funções e responsabilidades educativas. Para dar conta da descrição dos caminhos metodológicos trilhados nesse estudo, no capítulo que segue serão apresentados e discutidos também os achados da investigação.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS: caminhos trilhados pelo pesquisador

Para a realização de um estudo com a finalidade de conhecer como ocorre o desenvolvimento das atividades pertencentes à gestão escolar, em oito instituições escolares do município de Picos, buscando conhecer o perfil profissional dos gestores/as, seus métodos de conduzir a gestão, tendo como problematização norteadora, se a gestão prioriza mais assuntos burocráticos ou pedagógicos, tendo conhecimento que esse âmbito educacional engloba uma vasta diversidade de atribuições, por isso foi necessário realizar uma pesquisa qualitativa que segundo Minayo (2012 p. 21) é um tipo de pesquisa:

Que responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Quando a autora argumenta sobre a pesquisa qualitativa trabalhar com o universo dos significados, expressa que a mesma busca alcançar o objetivo norteador da pesquisa, por meio do conhecimento da subjetividade expresso através de valores, atitudes e crenças dos sujeitos/as da pesquisa. Na condução desse estudo baseou-se nesse tipo de abordagem por se reconhecer nela a potência necessária para a consecução dessa investigação permeada de elementos que poderiam passar despercebidos e são na verdade aspectos da grande estrutura e funcionalidade da gestão.

No caso desse trabalho quis-se *a priori* compreender a gestão em particularidades, naquilo que não é visto, mas se materializa nas subjetividades que as revelam e são marcos das relações que constroem as gestões sejam elas democráticas ou não. Para contribuir com esse diálogo Richardson (2011 p. 90) assevera:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Reafirmando o que já foi dito, anteriormente, a pesquisa se caracteriza como qualitativa justamente por buscar obter uma compreensão detalhada sobre o seu objeto de estudo, a gestão escolar. Para esse propósito, foi imprescindível realizar uma pesquisa deste tipo, para se conhecer como é conduzida a gestão escolar e quais aspectos são preconizados mais

enfaticamente em determinadas escolas foi necessário realizar uma análise crítica da rotina de trabalho, do modo de pensar e das ações dos gestores, nessa perspectiva essa análise visa em síntese, buscar a partir das práticas gestoras respostas para o problema e as problematizações desse estudo, quando o foco é a análise e reflexão para conhecer os significados da ação da gestão.

Como afirma Minayo (2012, p. 22) “Enquanto os cientistas sociais que trabalham com estatística visam a criar modelos abstratos ou a descrever e explicar fenômenos que produzem regularidades são recorrentes e exteriores aos sujeitos, a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados.”

Com essa afirmação a autora, apresenta brevemente aspectos que diferem a pesquisa qualitativa da quantitativa, explicando que diferentemente da pesquisa quantitativa, que visa representar em dados estatísticos os resultados da pesquisa realizada, quanto ao fenômeno estudado a pesquisa qualitativa visa além de coletar as informações dos sujeitos da pesquisa, realizar uma análise crítica de tais informações, para que seja possível conhecer as particularidades de cada sujeito da pesquisa, garantindo maior fidelidade e profundidade no que diz respeito ao conhecimento acerca da realidade estudada.

Esse trabalho é o resultado de um levantamento de campo, pois para conhecer como é conduzida a gestão nas escolas selecionadas. Com isso foi realizada uma coleta de dados produzidos a partir dos depoimentos dos/as gestores/as dessas instituições escolares. Sobre o trabalho de campo Minayo (2012, p. 61) afirma que o mesmo “permite a aproximação do pesquisador da realidade sobre a qual formulou uma pergunta, mas também estabelece uma interação com os “atores” que conformam a realidade e, assim constrói um conhecimento empírico importantíssimo para quem faz a pesquisa social”.

Nesse viés para a realização deste trabalho realizou-se foi imprescindível confrontar as ideias presentes na bibliografia estudada acerca da gestão educacional, com a realidade empírica, porque o paralelo entre a teoria e a prática é fundamental. A teoria não deve ser desmembrada da prática, porque o conhecimento teórico estudado isoladamente do conhecimento empírico, no que se refere às concepções que os gestores sujeitos da pesquisa trazem sobre as principais atribuições inerentes a sua profissão, quanto ao grau de importância outorgado pelos mesmos às atribuições de caráter pedagógico da gestão escolar. A participação em encontros grupais de professores, dentre outros aspectos, constituíram-se como questões cujos resultados foram fundamentais para

se conhecer como é conduzida a rotina de trabalho pelos gestores/as sujeitos/as da pesquisa e para a realização desse trabalho.

No que diz respeito ao campo da pesquisa utilizou-se de oito escolas sendo três municipais e cinco estaduais do município de Picos - PI, sobre o qual se passa a tratar de agora em diante. A cidade de Picos está localizada a aproximadamente 310 km da capital do Piauí, Teresina, na região centro-sul do estado. Possui uma extensão territorial de 2.048 km² e por volta de 76.309 habitantes, sendo que 55.102 residem na zona urbana, e 18.206 residem na zona rural (de acordo com a estimativa populacional feita pelo IBGE, com data de referência de 1º de julho de 2014).

Picos é a terceira maior cidade do Piauí, no quesito habitacional (a maior cidade é a Capital Teresina e a segunda é a cidade de Parnaíba) e é a segunda maior cidade do Piauí na questão econômica (atrás apenas da capital Teresina), possui um posicionamento geográfico favorável ao comércio, por contar com o segundo maior entroncamento rodoviário do Nordeste, tornando-se referência no estado na comercialização de combustível e mel fator que torna a cidade conhecida por muitos como a “capital do mel”.

No contexto cultural, dentre outros aspectos que representam a cultura local, pode-se citar a existência de Academias de Letras, dentre elas a ALERP (Academia de Letras de Picos) e a UPE (União Picoense de Escritores), que enfatizam e divulgam ao público interessado obras escritas por autores do município como: versos, poemas, literatura de cordel e diversos contos.

No âmbito educacional, a mencionada cidade comporta 78 (setenta e oito) escolas municipais (em que 61 (sessenta e uma) dessas escolas, ofertam o ensino fundamental e 46 (quarenta e seis) o nível pré-escolar de ensino). Sedia também, 17 (dezesete) escolas estaduais (entre as quais as 17 referidas instituições escolares ofertam o ensino fundamental e 15 (quinze) o ensino médio) e 15 escolas particulares (onde 14 dessas instituições, ofertam o ensino fundamental, 12 (doze) ofertam o nível pré-escolar e 7 (sete) dessas escolas ofertam o ensino médio) em conformidade com o Censo do IBGE de 2012.

O referido município torna-se atrativo, nessa perspectiva educacional, para pessoas de outras localidades, devido ao número de instituições de ensino superior, presentes na cidade, sediando um Campus da Universidade Federal do Piauí (UFPI), dois Campus da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), um Campus do Instituto Federal do Piauí (IFPI) e a instituição privada de ensino superior Faculdade RSA (URSA).

O interesse pela gestão escolar surgiu da experiência como professor estagiário, quando o pesquisador pôde observar e vivenciar a prática gestora na escola, esse fato foi o sinalizador da escolha dos interlocutores/as do estudo. Dessa forma os/as gestores/as de escolas, universo do estágio supervisionado, foram os sujeitos/as natos/as e os/as gestores/as de outros estabelecimentos educacionais foram os atores/atrizes complementares dessa investigação.

Para subsidiar o processo de coleta de dados foi adotado um questionário, com questões objetivas e dissertativas sobre a rotina de trabalho dos gestores. Gil (2011 p.121) define o questionário como “a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

Nessa compreensão, o questionário foi aplicado a 8 (oito) gestores, sendo que 5(cinco) desses gestores atuam na rede municipal de ensino e 3(três) na rede estadual. Os mesmos tiveram a sua identidade preservada e as questões foram respondidas sem auxílio do pesquisador para obter respostas fiéis ao modo de pensar de cada gestor, buscando conhecer como é conduzida a gestão educacional, o ponto de vista dos mesmos, sobre as suas atribuições, suas prioridades, se são preconizadas as questões pedagógicas da escola, como é avaliado o Projeto Político Pedagógico, se há a participação da comunidade escolar nesse processo dentre outros questionamentos.

Na próxima seção será realizada a análise e discussão dos dados da pesquisa, apresentando em quadros, as respostas construídas pelos gestores, com base no questionário aplicado aos mesmos, respostas que foram artefatos de uma análise crítica, acerca dos aspectos funcionais da gestão escolar. Análise necessária, para que houvesse a compreensão a respeito de como configura-se o trabalho dos gestores sujeitos da pesquisa, quanto ao seu envolvimento com aspectos funcionais de natureza administrativa e pedagógica. As respostas foram organizadas em categorias para que pudessem ser adequadamente analisadas.

Como já foi dito, a identidade dos gestores foi preservada, sendo os mesmos identificados por substantivos abstratos indicadores de aspectos importantes no desempenho da gestão escolar. Como já foi explanado, foram utilizados os seguintes substantivos: gestor responsabilidade, gestor virtude, gestor liderança, gestor alegria, gestor compromisso, gestor criatividade, gestor democracia e gestor acolhimento.

2.1 Análises e discussão dos achados da pesquisa: enxergando o que está além do caminho

A análise e discussão dos dados é uma etapa fundamental da pesquisa qualitativa, pois se constitui, no momento do pesquisador analisar cuidadosamente as informações concebidas pelos sujeitos da pesquisa, articulando essas informações aos objetivos do trabalho e a fundamentação teórica que alicerçou o mesmo. Sobre a temática Gil (2011 p.157) afirma que “a análise tem como objetivo organizar e sumarir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

Nessa compreensão, os dados coletados, foram interpretados e direcionados a sanar os objetivos norteadores dessa pesquisa, pois através das respostas dos gestores estudados, foi possível conhecer as semelhanças e particularidades, as crenças e opiniões de cada profissional analisado, que se traduzem na forma de gerir suas respectivas instituições escolares, suas prioridades e posterioridades quanto ao grau de importância facultado aos aspectos pedagógicos ou administrativos que compõem a gestão escolar.

No início do questionário, os gestores foram indagados quanto às suas concepções acerca da(s) principal(is) atribuição(ões) que compõem o seu trabalho. Segue abaixo as suas respectivas respostas:

Quadro 1 -A

Principais atribuições do gestor	
Gestor Responsabilidade	Gerir a escola na sua amplitude de atribuições, buscando proporcionar uma gestão democrática, onde todos da equipe são fundamentais para o bom funcionamento da instituição.
Gestor Liderança	Administrar a escola da melhor maneira possível, tendo em vista articular ações que contemplem a qualidade da educação.
Gestor Virtude	Ensinar pelo exemplo, orientar, organizar, integrar, gerir, planejar e delegar funções para a equipe.
Gestor Alegria	Saber lidar com diversas situações, agindo de forma neutra nos conflitos que surgirem.
Gestor Compromisso	Gerir a escola de forma democrática; despertar o espírito de liderança; ser um agente articulador entre aluno/professor.
Gestor Criatividade	Gerenciar administrativamente; formar a equipe de trabalho e deliberar funções para que os trabalhos aconteçam de forma coletiva.
Gestor Democracia	Gerir a escola com dinamismo e eficácia sempre visando à qualidade da educação
Gestor Acolhimento	Não respondeu

Fonte: Pesquisador 2014

De acordo com as respostas obtidas, pode-se contatar que há gestores que compreendem como principais atribuições do gestor, aspectos administrativos relativos a organização, planejamento do trabalho escolar e ao ato de delegar funções, tendo como principal objetivo o bom desempenho de tais funções.

Mas a maioria dos gestores expressaram concepções, que enfatizam como principais atribuições do seu trabalho, as funções de caráter pedagógico, evidenciando a necessidade da escola ser gerida de maneira democrática, promovendo a participação no planejamento e poder de decisão a todos os envolvidos no processo educacional, reconhecendo que todos da equipe são fundamentais para o bom funcionamento da instituição.

O gestor identificado como “alegria” afirmou como principal atribuição do gestor escolar, ter discernimento para lidar com as diversas circunstâncias que compõe o ato de gestar, agindo de forma neutra diante dos conflitos que surgirem. Sabe-se, que o gestor como líder nato que deve ser, necessita intervir perante os conflitos para saná-los de maneira pacífica através do diálogo. E ao assumir uma postura neutra diante dos problemas, não estará contribuindo de forma alguma, para a sua resolução e omitindo-se do seu papel de mediador de conflitos.

Outro resultado negativo apresentado nessa primeira etapa do questionário, foi o fato do gestor identificado como “acolhimento” não ter respondido esse primeiro questionamento referente a sua concepção quanto as principais atribuições do gestor escolar. Pois é preocupante ter um profissional atuando na gestão escolar que não possui discernimento, quanto as principais funções que constituem o seu trabalho. Tornando-se difícil, um gestor conduzir com qualidade o processo educativo, sem ter conhecimento quanto as funções e finalidades do próprio trabalho que desempenha.

Ressaltando que todas as ações da gestão educacional, estão intimamente relacionadas ao processo de ensino aprendizagem e a formação dos alunos, onde a equipe deve ser gerida e as suas funções articuladas para a promoção dos objetivos educacionais da escola que se expressam em síntese, na promoção de um ensino de qualidade e aprendizagem.

Sobre a palavra qualidade adotada na perspectiva educacional Pereira (2012 p. 4) afirma que se relaciona ao que está proposto nos objetivos de cada organização. Apesar de ser considerada como um “conceito universal”, a mesma é específica de cada instituição. Nessa perspectiva promover uma educação de qualidade é não medir esforços para através de uma ação cooperativa alvitada por uma gestão democrática, alcançar os objetivos propostos pelo projeto político pedagógico da instituição, pois nele está previsto as metas almejadas com base na identidade da escola e o público que a mesma atende e as ações que serão efetuadas para alcançar tais metas. Sobre a relação entre a gestão escolar e o processo de ensino-aprendizagem para a promoção de uma educação de qualidade Russo (2007 p. 30) afirma que:

Dentre os fatores decisivos para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está a compreensão da gestão escolar como uma prática social que representa a base o suporte da prática educativa genuína via exercício da participação, da democracia, da autonomia. Portanto, a gestão escolar democrática é um requisito necessário para se produzir uma educação de qualidade.

Nesse entendimento, o papel do gestor não é apenas delegar funções nas quais cada profissional desempenhe o seu trabalho de maneira segmentada dos demais. É acompanhar de perto o trabalho dos professores, mantendo sempre o diálogo, motivando a equipe constantemente, ciente de que a prática educativa é desgastante e complexa, merecedora de toda motivação e reconhecimento.

Nessa visão estabelecer diálogo entre gestor e professores é fundamental para conhecer as dificuldades enfrentadas e cooperativamente buscar propor medidas para sanar essas dificuldades. Na segunda questão foi solicitado que os gestores/as em tópicos, delimitassem as funções de natureza administrativa e pedagógica das suas rotinas de trabalho.

Quadro 2-A

Tópicos delimitadores de funções de natureza administrativa e pedagógica da rotina do trabalho do gestor		
	Aspectos Administrativos	Aspectos Pedagógicos
Gestor Responsabilidade	Gerenciar recursos financeiros; Comprar e administrar os recursos materiais; Preenchimento de fichas.	Dar suporte aos professores; Idealização de projetos pedagógicos juntamente com professores.
Gestor Liderança	Administração de recursos; Gerir o ambiente escolar; Articular ações com todos os membros da escola;	Articular atividades com professores; Melhorar a qualidade do processo de ensino aprendizagem;
Gestor Virtude	Assinatura de documentos Compra de produtos Recebimentos e envio de documentos e e-mails.	Reunião com os docentes; Planejamento escolar; Reunião de pais e mestres; Reunião de planejamento com o grupo gestor;
Gestor Alegria	Reunião com os docentes; Planejamento escolar; Reunião de pais e mestres; Reunião de planejamento com o grupo gestor;	Elaboração do PPP (juntamente com a equipe escolar); Contribuir na realização de planejamentos propondo sugestões e ações;

Fonte: Pesquisador 2014

Quadro 2- B

Tópicos delimitadores de funções de natureza administrativa e pedagógica da rotina do trabalho do gestor		
	Aspectos Administrativos	Aspectos Pedagógicos
Gestor Compromisso	Responsável pelo financeiro da escola; Responsável pela aplicação das normas da instituição; Gerir o quadro de funcionários e alunos da escola;	Auxílio aos professores; Atendimentos aos alunos; Orientar e direcionar os conteúdos a serem ministrados conforme o plano anual;
Gestor Criatividade	Coordena e executa os programas existentes nas escolas; Prestação de contas; Coordenação de pessoal;	Projetos; Capacitação de profissionais.
Gestor Democracia	Não respondeu	Orientar os professores;
Gestor Acolhimento	Gerenciar os recursos financeiros repassados para a escola, por meio de prestação de contas; Prover a escola com materiais adequados e necessários à escola;	Coordenar a elaboração e implementação da proposta pedagógica; Estimula e apoia os projetos pedagógicos; Garante o cumprimento do calendário escolar; Oferece curso de capacitação aos docentes;

Fonte: Pesquisador 2014

Em conformidade com as informações concebidas, pode-se afirmar, que as rotinas de trabalho dos gestores sujeitos da pesquisa, contemplam muitas atividades de natureza administrativa, atividades que se caracterizam como suporte para a realização das atribuições pedagógicas. Pois para a prática educativa acontecer de maneira organizada e eficiente é necessário haver efetividade no gerenciamento dos recursos humanos e materiais, na organização e planejamento do trabalho referente as atribuições burocráticas, administrativas e financeiras.

As atribuições de natureza administrativa expressam-se na rotina de trabalho dos gestores, na solicitação e gerenciamento dos recursos financeiros, na prestação de contas da instituição escolar no preenchimento de fichas, na assinatura de documentos, na aplicação as normas da instituição no zelo pelo cumprimento das atribuições de toda a equipe etc.

Tais atribuições são importantes para que o trabalho escolar como um todo aconteça e demandam tempo para a sua realização mais a rotina de trabalho do gestor escolar, não deve dedicar maior tempo a resolução de funções administrativas, porque são as atribuições

pedagógicas que de fato, se referem à organização das condições necessárias aos processos de ensino-aprendizagem, pois essa é a principal meta da educação e não pode ficar como segundo plano como já foi afirmado. De acordo com Campos e Silva (2009 p. 6) quanto à dimensão pedagógica do trabalho do gestor:

Envolve a organização do trabalho escolar no que diz respeito à elaboração do projeto pedagógico, no planejamento anual, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe, na recuperação da aprendizagem dos alunos com menor rendimento escolar, na organização do tempo e do espaço escolar, no acolhimento às famílias e os alunos, no índice de aprovação e correção da defasagem idade/aprendizagem.

Nessa perspectiva pode-se afirmar que os aspectos pedagógicos da gestão escolar englobam ações que estão diretamente relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem e ao alcance dos objetivos educacionais da escola. Nessa acepção, as informações apresentadas pelos gestores foram favoráveis, pois se pôde perceber, o vasto número de atribuições administrativas que compõe o seu trabalho cotidiano, mas foi apresentado um número ainda maior de funções de natureza pedagógica.

A ênfase nas atribuições de natureza pedagógica, expressa o reconhecimento dos profissionais estudados, quanto à importância de priorizar as ações direcionadas a favorecer o processo de ensino-aprendizagem, através da prestação de suporte aos professores, na formulação e reformulação do projeto político pedagógico, na organização de reuniões com professores para socialização, no atendimento aos alunos, na oferta de cursos de capacitação para os docentes. Dessa forma priorizam as atenções as ações que contribuem para alcançar um ensino de qualidade.

Dando continuidade a coleta de dados, foi questionada de forma objetiva aos gestores quanto ao grau de dificuldade, para lidar com as questões pedagógicas da escola, contendo como opções de resposta: altíssimo, alto, razoável, baixo e baixíssimo. Nesse questionamento 5 gestores afirmaram que o grau de dificuldade para lidar com as questões pedagógicas da escola é razoável, 2(dois) gestores afirmaram que o grau de dificuldade é alto e 1 gestor afirmou que o grau de dificuldade é baixo

. Logo após, também através de uma questão objetiva, foi indagado aos gestores se os mesmos se dedicavam a organização e participação em encontros grupais de professores, se a resposta fosse sim, também era questionado com qual frequência eram realizados esses

encontros, apresentando as alternativas: poucas vezes, de vez em quando e sempre. A esse questionamento os (oito) gestores sujeitos da pesquisa afirmaram, que sim, dedicavam-se à organização e participação em encontros grupais de professores. Sendo que os 8 gestores também afirmaram que sempre organizam esses encontros. Através dos questionamentos a seguir buscou-se conhecer as finalidades da realização dos encontros grupais com professores.

Quadro 3

Finalidades dos encontros grupais com professores/as	
Gestor Responsabilidade	Socialização e troca de ideias acerca das dificuldades a serem enfrentadas.
Gestor Liderança	Se unir para discussão das atividades desenvolvidas como melhorar, etc..
Gestor Virtude	Planejar e organizar as atividades escolares.
Gestor Alegria	Relacionar problemas/dificuldades de aprendizagem; propor ações e atividades que poderão ser aplicadas visando sanar tais dificuldades; dialogar com a família e os professores diante das dificuldades de aprendizagem.
Gestor Compromisso	Discutir os pontos positivos e negativos do mês; procurar soluções para problemas que surgirem; apresentar o calendário e projetos sugeridos; organizar os conteúdos mensais;
Gestor Criatividade	Discutir os problemas com possibilidade de buscar soluções; melhorar o relacionamento entre os membros que compõe a comunidade escolar.
Gestor Democracia	Discutir como está o desempenho das atividades na escola.
Gestor Acolhimento	São realizadas para ser avaliado tanto os discentes como o corpo docente e como estão sendo realizados seus trabalhos.

Fonte: Pesquisador 2014

Em virtude das informações coletadas que exprimem as concepções dos gestores estudados, pode-se constatar que as principais finalidades dos encontros grupais com professores, referem-se a socialização quanto ao desempenho das atividades escolares, para apresentar e refletir sobre os aspectos positivos e negativos do ciclo de atividades mensal, para coletivamente formular alternativas para sanar as dificuldades referentes ao processo de ensino-aprendizagem e

quanto as relações entre professor e aluno. É um momento propício para a troca de ideias, apresentação e sugestões de projetos pedagógicos, para a organização dos conteúdos mensais e para buscar aproximar os profissionais e tornar mais agradável o relacionamento interpessoal entre gestor e professores.

O diálogo entre o gestor e os professores é de suma importância e deve acontecer continuamente, mas os encontros grupais que reúnem o gestor e os professores são os momentos dentro a rotina escolar que compõe diversas atribuições a ser dedicado a aproximação desses profissionais a troca de ideias, visando a melhoria do processo educacional a fortificação das relações interpessoais positivas, sendo um momento para não apenas apontar os pontos em que a equipe falhou e precisam ser melhorados, mas também o momento mais propício para o gestor apontar os aspectos em que a equipe apresentou resultados positivos e motivá-los a prosseguir com a árdua porém nobre missão de educar. Sobre a importância de o gestor/a escolar intervir para proporcionar um bom convívio entre a equipe Souza (2013 p.13) afirma que:

O bom desempenho das relações humanas dentro de qualquer instituição é o fator responsável pela obtenção de maior liderança, planejamento e organização funcional, o que leva ao ambiente de trabalho, motivação pelo interesse das atividades, inovação, criatividade e integração pessoal. Assim o ato de se relacionar bem com o outro, ter comunicação efetiva e valorizar o profissional, são meios que possibilitam maior interação em todos os segmentos sociais.

Nessa percepção, o gestor como líder, deve estabelecer um clima motivacional de valorização da equipe, para que o ambiente da instituição se torne agradável e o trabalho prazeroso, propício à aprendizagem. Adotando essa postura a tendência é de que a equipe reconheça a importância de cada componente da mesma para a instituição escolar e demonstre mais empenho no desenvolvimento de suas atribuições.

Logo após, foi questionado de maneira objetiva se os gestores dedicam-se a encontros individuais com professores e coordenadores pedagógicos da escola. Se a resposta fosse sim, seria indagado quanto a frequência da realização dessas reuniões, apresentando como opções de resposta: poucas vezes, de vez em quando e sempre. A essa questão, os 8 (oito) gestores, responderam que sim, dedicam-se a encontros individuais com professores e coordenadores pedagógicos. Quanto a frequência de realização desses encontros 7 (sete) gestores afirmaram que realizam sempre e um gestor afirmou que realiza de vez em quando esse tipo de encontro

entre profissionais. O próximo questionamento buscou conhecer quais as finalidades dos encontros individuais com professores e coordenadores pedagógicos.

Quadro 4

Finalidades dos encontros individuais com professores/as e coordenadores/as	
Gestor Responsabilidade	Buscar ouvir relatos desses profissionais quanto a sua rotina de trabalho e motiva-los atribuindo valor a sua função na escola.
Gestor Liderança	Analisar o desempenho das atividades e discutir novas ideias, promover a participação de todos os membros no desempenho das atividades da escola.
Gestor Virtude	Discutir os possíveis problemas, solucioná-los e melhorar as práticas pedagógicas.
Gestor Alegria	Nós promovemos mensalmente esses encontros visando traçar metas e ações.
Gestor Compromisso	Discutir problemas e procurar soluções.
Gestor Criatividade	Planejar ações e traçar metas para soluções dos problemas cotidianos.
Gestor Democracia	Obter uma interação entre a equipe visando a melhoria de dificuldades
Gestor Acolhimento	Com a finalidade de tentar solucionar ou pelo menos amenizar alguns problemas em questão.

Fonte: Pesquisador 2014

Em conformidade com as repostas que traduzem as concepções dos gestores quanto o questionamento proposto, se pode constatar que as finalidades dos encontros individuais com professores e coordenadores, também são referentes a proporcionar um momento para análise do desempenho das práticas pedagógicas, para o levantamento dos seus aspectos positivos e ineficientes e para socialização de ideias com o intuito de sanar as dificuldades cotidianas.

Esses argumentos já haviam sido apresentados quando os gestores foram questionados anteriormente quanto às finalidades dos encontros grupais com professores, mas a premissa

apresentada que difere a percepção das finalidades dos encontros individuais com coordenadores pedagógicos e professores, dos encontros grupais é a possibilidade de ouvir de maneira sutil e particular, os relatos individuais dos profissionais, quanto as dificuldades que enfrentam em suas rotinas de trabalho, para buscar adotar ações, também individuais, quando necessário, adaptadas às dificuldades que cada profissional pode estar enfrentando.

Cada professor possui um perfil profissional e particularidades, como também cada sala de aula, também possui especificidades. Nessa perspectiva, é fundamental promover momentos de diálogo individualizados, para que o gestor possa conhecer as dificuldades individuais de cada profissional, seja de aprendizagem ou indisciplina e conceder o suporte necessário para que os mesmos possam circundar essas dificuldades da melhor maneira possível. Para essa finalidade o gestor deve ser, por natureza, mediador de conflitos como afirma Barros (2014 p. 33):

O gestor democrático exerce sua função levando em conta principalmente, o lado humano da comunidade escolar, pois sabe que não é apenas o diretor, mas sim um profissional que lida com sentimentos, com diversidades de pensamentos, com problemas diferentes, onde cada um acha que sua maneira de pensar é a correta. Assim sendo, o gestor é por natureza um mediador dos conflitos escolares, é ele que resolve que faz o papel de mediador, que conscientiza sua comunidade quanto á importância do bom relacionamento no ambiente escolar.

Nessa concepção, o gestor/a contribui de maneira significativa no processo de ensino aprendizagem, ao promover encontros individuais, com cada membro da equipe, buscando conhecer o cotidiano de cada profissional e assumir a postura de mediador de conflitos, buscando reparar as dificuldades por intermédio do diálogo que é o melhor caminho para a instauração de relações interpessoais pacíficas. Pois quando professores/as sabem que o gestor/a está apto a ajudar, a agir imediata e pontualmente para dar suporte na resolução de conflitos, a tendência é que os mesmos/as sintam-se mais confiantes em sala de aula e o trabalho torne-se mais gratificante.

Dando sequência a coleta de dados, na questão seguinte, foi questionada aos gestores de forma objetiva, se os mesmos realizam reuniões para avaliar o Projeto Político Pedagógico da escola com a comunidade escolar. Se a resposta fosse sim, seria indagado quanto a periodicidade dessas reuniões. A esse questionamento todos os gestores responderam que sim, realizam reuniões para avaliar o Projeto Político Pedagógico, quanto a periodicidade 4 (quatro) gestores

afirmaram que realizam semestralmente, 2(dois) gestores afirmaram que realizam mensalmente e os outros 2 (dois) gestores restantes afirmaram que realizam essas reuniões anualmente.

Em virtude das respostas construídas pelos gestores/as se pode constatar, que os mesmos/as carregam concepções divergentes quanto à periodicidade das avaliações dos projetos políticos pedagógicos. Sabe-se que o fenômeno educativo se constitui, como um processo de contínua construção cuja complexa finalidade de conduzir e garantir aos educandos aprendizagem e formação para a vida, requer uma sucessiva avaliação da prática pedagógica da instituição, da metodologia adotada para o alcance dos objetivos educacionais da mesma.

A metodologia de trabalho adotada pela instituição, não deve ser definitiva, pois atuar na educação implica mourejar diariamente com muitas pessoas. Com uma equipe de profissionais e alunos com formas de pensar divergentes, sendo nessa realidade, natural haver imprevistos e a necessidade de mudança de posturas nas ações ineficazes e aperfeiçoamento nos métodos eficientes. Nessa proposição, o projeto político pedagógico ao constituir-se como o norteador da prática educativa, carece de constante avaliação pela comunidade escolar, público a quem se destina. Sobre essa temática Veiga (2002 p. 2) afirma que:

O projeto político-pedagógico se constitui como processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Nessa trilha de ideias, o projeto político pedagógico deve-se constituir como um processo democrático de tomada de decisões, que idealiza organizar o trabalho educacional para a superação dos conflitos, estabelecimento de relações interpessoais positivas e constituição de uma rotina centrada em preceitos pedagógicos e não essencialmente burocrática e fragmentada.

Nesse empreendimento, a constante avaliação do PPP visa uma prática pedagógica coesa, fiel aos objetivos educacionais da escola e a instauração de um clima de trabalho mais agradável e fecundo aos profissionais e alunos. E o gestor ao deixar de proporcionar essas reuniões para avaliação do PPP ou ao demorar muito tempo para proporcionar tais avaliações, começa a aderir uma prática pedagógica rotineira sem inovação, onde as ações ineficazes não são revistas e aperfeiçoadas, sendo repetidas continuamente mesmo sendo comprovadamente improfícuas.

Nessa perspectiva, os gestores sujeitos/as da pesquisa que afirmaram organizar anualmente esses momentos para avaliação do PPP estão tardando demasiadamente o processo de aperfeiçoamento e progressão da prática pedagógica.

Na questão a seguir foi interrogado de maneira objetiva, se os gestores/as promovem atividades de formação permanente para os funcionários da escola (por ex.: secretários, porteiros, zeladores, etc.). Se a resposta fosse sim, era questionado quanto à frequência dessas atividades com as alternativas: poucas vezes, de vez em quando, sempre. A esse questionamento as afirmações foram divergentes, 4 (quatro) gestores afirmaram que sim, promovem atividades de formação permanente para os funcionários da escola e os outros 4 (quatro) gestores afirmaram que não promovem essas atividades.

Em conformidade com a realidade evidenciada, pôde-se verificar que a promoção de atividades de formação permanente, para os funcionários da escola das diversas funções não é algo é comum, pertencente a realidade de muitas escolas o que é um fator negativo, pois ao promover atividades de formação permanente para os funcionários todos ganham, o profissional sente que o seu trabalho está sendo valorizado e consecutivamente o serviço prestado adquire mais qualidade.

Na última questão para coleta de dados foi indagado aos gestores se os mesmos costumam conversar com os pais ou responsáveis de alunos na escola. Se a resposta fosse sim, seria indagado quanto a frequência desses diálogos apresentando como alternativas para respostas: poucas vezes, de vez em quando e sempre. A esse questionamento os 8 (oito) gestores responderam que sim, costumam conversar com os pais ou responsáveis de alunos na escola. Quanto a frequência desses diálogos 7(sete) gestores/as responderam que acontecem sempre e 1 (um) gestor afirmou que acontece de vez em quando.

As respostas para esse questionamento foram positivas considerando que apenas 1 (um) gestor afirmou que somente de vez em quando, promove momentos de diálogo com pais ou responsáveis de alunos na escola. Fato que expressa a consciência dos gestores quanto a importância de se empenharem a proporcionar uma efetiva interação entre família e escola, buscando conscientizar os familiares ou responsáveis pelos alunos a participarem do processo de tomada de decisões da instituição escolar e quanto a importância de envolverem-se no processo de aprendizagem dos seus filhos de modo positivo e parceiro, para que o progresso educativo não se limite a sala de aula e tenha continuidade conduzida pelos pais fora do ambiente escolar.

A educação não pode ser fracionada, deve ser contínua, pois se a escola faz a sua parte proporcionando uma efetiva aprendizagem, mas o aluno não tem acompanhamento em casa e suas aquisições cognitivas não são valorizadas, o processo educativo desempenhado pela escola não vai ter a esperada eficácia e o aluno poderá se desestimular. A seguir serão apresentadas as considerações finais, momento em que são retomadas as principais ideias discutidas ao longo do trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do estudo realizado pôde-se constatar que a administração escolar não apresenta uma concepção essencialmente tecnicista, acerca dos métodos de planejar e organizar a prática educativa, não há uma percepção quanto ao papel do/a diretor/a centrada na rígida execução de normas, estabelecidas pelos órgãos centrais, que eram consideradas como universais, adotadas em diversas escolas de contextos diferentes, sem nenhuma adaptação, desconsiderando as particularidades de cada escola. Percebeu-se que esse paradigma de gestão está sendo desconstruída por novas formas de gerir mais democráticas.

Essa desconstrução vem se constituindo historicamente a partir do reconhecimento da necessidade da realização de uma abordagem aprofundada, sobre o papel do gestor, imerso a uma concepção de escola que deve ser gerida democraticamente com finalidades sociais bem definidas e direcionadas a uma prática pedagógica comprometida com as necessidades de toda a população, construindo sua própria identidade que se expressa através do projeto político pedagógico da instituição, prevendo os objetivos da escola e suas formas de organização.

Nessa perspectiva, o PPP- Projeto Político Pedagógico como norteador da prática pedagógica deve ser fruto de constante análise crítica e avaliação promovendo a reflexão necessária para se conhecer a realidade escolar, buscando compreender e elucidar as causas da existência de problemas e planejar ações alternativas a serem tomadas para a resolução desses problemas.

Para suprir os anseios da sociedade por intermédio da educação, se faz necessário proporcionar as condições necessárias para que os membros da comunidade escolar tenham uma participação plena e conscientizada, quanto à importância da participação ativa de todos, no que diz respeito ao processo de tomada de decisões de forma global, para que coletivamente, cooperativamente e democraticamente se construa uma prática pedagógica adaptada as peculiaridades do público a que se destina, voltada para a ascensão pessoal, profissional e social de todos os envolvidos/as.

Os subsídios necessários rumo à conscientização da comunidade escolar quanto à importância da participação de todos no processo de tomada de decisões, pode ser construído através da organização de momentos destinados ao diálogo, manifestação de opiniões e debate contribuindo assim, para uma formação política da comunidade, para não apenas aceitarem

passivamente as decisões previamente estabelecidas. Decisões que dizem respeito à direção aderida pela escola, portanto determinações que devem favorecer a todos e representam um aspecto do interesse da comunidade escolar.

Assim, ao relacionar os estudos realizados anteriormente por diversos autores/as acerca desse objeto de estudo, com os resultados da análise de dados, consumados através da construção desse trabalho, foi possível constatar que os gestores sujeitos da pesquisa, carregam concepções divergentes, decorrentes do seu perfil profissional e de suas personalidades quanto as principais atribuições que norteiam a sua rotina de trabalho.

Nesse direcionamento foi possível constatar, por intermédio dos depoimentos prestados, concepções que expressam a ênfase na realização de atividades de natureza administrativa exprimindo uma percepção preponderantemente tecnicista e burocrática de gestão em que é dedicada maior parcela de tempo ao desenvolvimento das atribuições relativas à organização do trabalho escolar, a realização de tarefas burocráticas e ao ato de delegar funções. Mas ao realizar uma análise global dos depoimentos prestados, pôde-se constatar a prevalência de concepções em que os gestores centralizam seus esforços para os aspectos pedagógicos.

De acordo com o escutado das/os gestoras/es, se pode refletir que os mesmos reconhecem a importância da organização de encontros grupais e individuais com coordenadores pedagógicos e professores para a socialização quanto ao desempenho das atividades escolares, realizando o levantamento dos aspectos positivos e negativos. Buscando soluções as dificuldades em sua diversidade de situações e a aproximação desses profissionais mediante a troca de ideias, visando a melhoria do processo educacional e a fortificação das relações interpessoais positivas.

Os depoimentos expressaram o assentimento quanto a importância da organização de reuniões com a comunidade escolar para a avaliação do PPP da escola, cientes que o projeto político pedagógico ao constituir-se como o norteador da prática educativa, carece de constante avaliação pela comunidade escolar, público a quem se destina, porém apresentaram divergências de opiniões quanto a periodicidade dessas reuniões se pode-se afirmar que os gestores ao asseverarem que organizam apenas anualmente momentos para avaliação do PPP, estão tardando demasiadamente, o processo de aperfeiçoamento e progressão da prática pedagógica aderindo uma *práxis* rotineira sem inovação, onde as ações ineficazes não são revistas e aperfeiçoadas.

Os depoimentos dos gestores também possibilitaram a constatação da realização de frequentes momentos de diálogo entre o gestor e pais ou responsáveis de alunos no ambiente

escolar. Objetivando conscientizar os familiares ou responsáveis, a participarem do processo de tomada de decisões da instituição escolar e quanto a importância de envolverem-se no processo de desenvolvimento e aprendizagem dos seus filhos, para que o progresso educativo não se limite a sala de aula e tenha continuidade conduzida pelos pais fora do ambiente escolar.

Mediante os achados deste trabalho, pode-se compreender que os gestores sujeitos/as da pesquisa enaltecem mais as questões pedagógicas do que as burocráticas nas suas rotinas de trabalho, sendo possível perceber através dos depoimentos, jornadas de trabalho que contém mais ações pedagógicas. Podendo-se identificar concepções centralizadas na natureza pedagógica do ato de gestar, na necessidade de proporcionar uma gestão democrática, com objetivos educacionais definidos com primazia, que enfatizam todos os esforços, ao aprimoramento do processo de ensino aprendizagem, para garantir uma educação de qualidade e a formação integral dos educandos.

A partir desse estudo espera-se que outros/as pesquisadores/as possam acrescentar novas contribuições a esse tema de modo que as ideias aqui discutidas e refletidas sejam sementes para a gestão nas instituições escolares que se torne cada vez mais participativa e democrática através da abertura que é indispensável para as relações administrativas, que também são relações humanas no ambiente escolar. Por tudo isso é que se reconhece essa pesquisa como porta que convida a gestores/as a entrar e gestar com energia e não com autoritarismo, deixou-se a porta aberta.

REFERÊNCIAS

BASTOS, João Batista (org.) **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: BPIA: SEPE, 2005.

BARROS, Claudites Leite Guimarães. **O papel do gestor na mediação das relações no contexto escolar**. Universidade de Brasília. Brasília, julho de 2014.

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional**. Lei nº 9.394/96 de 20 de 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CAMPOS, Marli e SILVA, Neide de Melo Aguiar. **Gestão Escolar e suas competências: Um Estudo da Construção Social do Conceito de Gestão**. IX Congresso Nacional de Educação- EDUCERE III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia-Eixo Temático Políticas Públicas e Gestão da Educação. FURB 2009.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DRABACH, NeilaPedrotti e MOUSQUER, Maria Elizabete Mousquer. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil. Brasil 2009.

FERREIRA, NauraSyriaCarapeto. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades**, Brasília, 2000.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**.-6. Ed.-4. Reimpr.-São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, L. **Organização escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000.

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

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

MARQUES, J. C. **Proposta básica para gestão**. Porto Alegre: Educação e Realidade 6(1): 109-120. jan./ abr., 1981.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

PARO, Vitor Henrique. **A Utopia da Gestão Escolar Democrática.** João Pessoa. 1986.

PEREIRA, Maria Isailma Barros. **Gestão escolar: o processo pedagógico em questão.** UNICAMP - Campinas - 2012

SILVA, Jair Militão da. **Democracia e educação: a alternativa da participação popular na administração escolar.** Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1989.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14a edição Papirus, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social: métodos e técnicas;** colaboradores José Augusto de Souza (et. al). -3.ed.- 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

RUSSO, Miguel Henrique. **Contribuição da administração escolar para a melhoria da qualidade do ensino.** In: BAUER, Carlos et al. Políticas Educacionais e Discursos Pedagógicos. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

SOUZA, Nali de Jesus. **Uma introdução à história do pensamento econômico.** 2 ed., São Paulo : Atlas, 2003.

SOUZA, Edson Miranda. **A contribuição de Henri Fayol para o desenvolvimento de estratégias organizacionais.** Universidade FUMEC Faculdade de Ciências Empresariais – FACE. BH 2009.

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. **A administração científica e sua colaboração para as organizações do Século XXI, 2013** FACE - Faculdade Casa do Estudante Aracruz – ES.

SOUZA, Izabel Celes. **Análise reflexiva do papel do gestor nas relações interpessoais no cotidiano escolar.** Instituto Brasileiro de Ensino, Faculdade de Administração, Ciências, Educação e Letras Porto Seguro- Abril-2013.

APÊNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

*P*rezado (a) Gestor (a),

Este instrumento se destina à coleta de dados para realização de pesquisas sobre Gestão Escolar relacionadas às dimensões administrativas, pedagógicas, interpessoais e formativas. As pesquisas são desenvolvidas como parte da formação no curso de Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia (CSHNB/UFPI), sob a orientação do Prof.^a. Maria Dolores dos Santos Vieira. As mesmas darão origem a Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC) que buscarão refletir e construir alternativas para a melhoria dos processos de gestão a fim de que a escola conquiste maior qualidade e cumpra, de modo mais efetivo, com sua finalidade social. Para isso, contamos com sua colaboração no sentido de responder ao instrumento, nos fornecendo informações que serão usadas exclusivamente para fins de pesquisa, sendo que sua identidade pessoal será preservada em todas as partes do processo.

Colocamo-nos à disposição para maiores esclarecimentos e nos comprometemos que, ao término das pesquisas, nos disponibilizaremos para apresentar feedbacks quanto às nossas conclusões e alternativas encontradas.

Obrigado por sua colaboração.

Adan Sales Borges de Sousa

(Acadêmico do 10º bloco do curso de Pedagogia)

Prof.^a. Me. Maria Dolores dos Santos Vieira
(Orientadora)

Dados de identificação

Idade:	Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Há quanto tempo em que atua na escola?	Há quanto tempo em que atua como gestor escolar?
Qual o tipo de vínculo empregatício que você mantém na instituição ou no sistema de ensino em que atua como gestor? <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Efetivo	
Como você chegou ao cargo de gestor escolar? <input type="checkbox"/> Por eleições escolares <input type="checkbox"/> Por indicações	
Qual o tipo de escola em que você atua? <input type="checkbox"/> Pública Municipal <input type="checkbox"/> Pública Estatal <input type="checkbox"/> Privada	
Quais os níveis de ensino que sua escola oferta? <input type="checkbox"/> Educação Infantil <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio	

Questões sobre sua rotina de trabalho

Na sua opinião, qual (is) a (s) principal (is) atribuição (ões) do gestor escolar? _____ _____ _____ _____	
Nos espaços abaixo, liste algumas atividades que você realiza quanto aos aspectos administrativos e aos aspectos pedagógicos do seu trabalho como gestor escolar	
Atividades Administrativas	Atividades Pedagógicas
Para você, qual o grau de dificuldade para lidar com as questões pedagógicas da escola? Marque a opção correspondente. <input type="checkbox"/> Altíssimo <input type="checkbox"/> Alto <input type="checkbox"/> Razoável <input type="checkbox"/> Baixo <input type="checkbox"/> Baixíssimo	
Você se dedica à organização e participação em encontros grupais de professores? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não - Se a resposta foi sim, com qual frequência? Marque a opção correspondente. <input type="checkbox"/> Poucas vezes <input type="checkbox"/> De vez em quando <input type="checkbox"/> Sempre - Normalmente, quais são as finalidades desses encontros?	

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Você se dedica a encontros individuais com professores e coordenadores pedagógicos da escola? () Sim () Não - Se sim, com qual frequência? () Poucas vezes () De vez em quando () Sempre - Normalmente, quais as finalidades desses encontros? <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Como gestor, você realiza reuniões para avaliar o Projeto Político Pedagógico da escola com a comunidade escolar? () Sim () Não - Se sim, qual a periodicidade dessas reuniões? () Mensal () Bimestral () Semestral () Anual
Você organiza e promove atividades de formação permanente para funcionários da escola (por ex.: secretários, porteiros, zeladores, etc.)? () Sim () Não - Se sim, com qual frequência? () Poucas vezes () De vez em quando () Sempre Você costuma conversar com os pais ou responsáveis de alunos na escola? () Sim () Não - Se sim, com qual frequência? () Poucas vezes () De vez em quando () Sempre



**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
“JOSÉ ALBANO DE MACEDO”**

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
(X) Monografia
() Artigo

Eu, **ADAN SALES BORGES DE SOUSA**, autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de 02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar, gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação **ASPECTOS FUNCIONAIS DA GESTÃO ESCOLAR: DO ADMINISTRATIVO AO PEDAGÓGICO** de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 02 de fevereiro de 2016.

Adan Sales Borges de Sousa
Assinatura