

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS  
TECNOLOGIAS**

**DJALMA DE SOUZA CALDAS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO  
PEDAGÓGICA: INDICATIVOS PARA A FORMAÇÃO DO  
GESTOR ESCOLAR**

**CURITIBA**

**2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS  
TECNOLOGIAS**

**DJALMA DE SOUZA CALDAS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO  
PEDAGÓGICA: INDICATIVOS PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR  
ESCOLAR**

**CURITIBA**

**2020**

**DJALMA DE SOUZA CALDAS**

**RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO PEDAGÓGICA:  
indicativos para a formação do gestor escolar**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Educação e Novas Tecnologias.

Área de Concentração: Educação

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Joana Paulin Romanowski

**CURITIBA**

**2020**

C142r Caldas, Djalma de Souza  
Relação entre gestão administrativa e gestão  
pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar /  
Djalma de Souza Caldas. - Curitiba, 2020.  
128 f. : il. (algumas color.)

Orientador: Profa. Dra. Joana Paulin Romanowski  
Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas  
Tecnologias) – Centro Universitário Internacional UNINTER.

1. Escolas – Organização e administração. 2.  
Administradores escolares – Formação. 3. Gestor escolar.  
4. Educação permanente. I. Título.

CDD 371.334

Catálogo na fonte: Vanda Fattori Dias - CRB-9/547



CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-PGPE  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS  
Secretaria do Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias

Defesa Nº 023/2020

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA CONCESSÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS**

No dia 22 de junho de 2020, às 14h, reuniu-se via web conferência a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, composta pelos professores doutores: Joana Paulin Romanowski (Presidente-Orientador-PPGENT/UNINTER); Maria Lourdes Gisi (Integrante Externo/PUCPR); Ivo José Both (Integrante Interno Titular-PPGENT/UNINTER); Ademir Aparecido Pinhelli Mendes (Integrante Interno Suplente-PPGENT/UNINTER) para julgamento da dissertação: "RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ADMINISTRATIVA E GESTÃO PEDAGÓGICA: INDICATIVOS PARA A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR", do mestrando Djalma de Souza Caldas. O presidente abriu a sessão apresentando os professores membros da banca, passando a palavra em seguida ao mestrando, lembrando-lhe de que teria até vinte minutos para expor oralmente o seu trabalho. Concluída a exposição, o candidato foi arguido oralmente pelos membros da banca.

Concluída a arguição, a Banca Examinadora reuniu-se e comunicou o Parecer Final de que o mestrando foi:

- ( X ) APROVADO, devendo o candidato entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.
- ( ) APROVADO somente após satisfazer as exigências e, ou, recomendações propostas pela banca, no prazo fixado de 60 dias.
- ( ) REPROVADO.

O Presidente da Banca Examinadora declarou que o candidato foi aprovado e cumpriu todos os requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação e Novas Tecnologias, devendo encaminhar à Coordenação, em até 60 dias, a contar desta data, a versão final da dissertação devidamente aprovada pelo professor orientador, no formato impresso e PDF, conforme procedimentos que serão encaminhados pela secretaria do Programa. Encerrada a sessão, lavrou-se a presente ata que vai assinada pela Banca Examinadora.

Recomendações: A banca recomenda a publicação da dissertação em eventos e artigos em periódicos da área.



---

Dra. Joana Paulin Romanowski  
Presidente da Banca



---

Dra. Maria Lourdes Gisi  
Integrante Externo



---

Dr. Ivo José Both  
Integrante Interno Titular



---

Djalma de Souza Caldas  
Mestrando

---

Dr. Ademir Aparecido Pinhelli Mendes  
Integrante Interno Suplente

## AGRADECIMENTOS

O trajeto para a obtenção de qualquer grau é tarefa que carrega vários desafios, e a de grau Mestre em especial é uma miscigenação de surpresas, alegrias, desilusões, empenho, aprendizado e ao final a satisfação com o sentimento de vitória. Passar por mais esta etapa da vida foi possível devido ao sonho do alcance de realizações pessoais e a possibilidade de fazer cada vez melhor o trabalho ao qual me dispus, e ainda contribuir para o crescimento pessoal e profissional das pessoas que de uma forma ou de outra de mim dependem para ter um futuro mais produtivo e proveitoso.

Certamente esse percurso ficaria impossível se não pudesse contar com pessoas que fazem parte de minha vida, pessoal, profissional, e acadêmica e que me ladearam nestes momentos difíceis, sendo assim, reconheço e agradeço a todos que me incentivaram, foram pacientes, reconheceram e respeitaram meu propósito de seguir em frente com meus objetivos de vida.

Inicialmente, agradeço a minha esposa Stela, minha filha Ariadne, pela paciência e tolerância das várias horas que passei dedicado aos estudos e ausente de suas companhias, não podendo lhes dar a atenção que merecem, pois, família é a base de tudo nesta vida.

A minha mãezinha, Dona Eulália, que muitas vezes estive distante, mas meu coração estava com ela, afinal é um grande exemplo de honestidade, estabilidade e respeito.

A minha orientadora, professora Joana Paulin Romanowski que além de orientar meu trabalho é um exemplo de determinação e busca pelo saber, pois seu currículo é invejável, digno de respeito e admiração. Ela que me acompanhou durante toda esta trajetória e propiciou um salto para o conhecimento das Novas Tecnologias Educacionais. Mas, que ao longo de minha trajetória neste aperfeiçoamento profissional gostaria de lhe pedir permissão para classificá-la como amiga, pois somente uma verdadeira amiga teria a disposição de auxiliar-me em todas as etapas que passei e dar o apoio que eu tanto necessitava para alcançar este grau que almejava. Muito obrigado minha amiga!

Aos professores do Mestrado que dedicaram seu tempo com profissionalismo e conhecimento, exercendo com paciência seu ofício e

demonstrando ser verdadeiramente interessados em passar um pouco de seu saber almejando tão somente o crescimento dos mestrandos, Ademir Pinhelli Mendes, Germano Bruno Afonso, Ivo José Both, João Augusto Mattar Neto, Luana Priscila Wunsch, Luciano Frontino de Medeiros, Marcia Maria Fernandes de Oliveira, Marilene Santana dos Santos Garcia, Mario Sergio de Alencastro (in memorian), Rodrigo Otávio dos Santos, Siderly do Carmo Dahle de Almeida, e a dedicada Daniele Motta, secretária do Mestrado, que sempre esteve disposta a ajudar de uma forma sempre pronta e simpática com as dúvidas que a ela eram levadas e aos auxílios solicitados.

Às escolas, na pessoa de seus diretores e profissionais da educação que gentilmente me abriram espaço para a realização de minha pesquisa e participaram com suas ideias e informações valiosas.

Aos professores Ivo José Both e Ademir Pinhelli Mendes e a professora Maria Lourdes Gisi pelos encaminhamentos e participação na banca examinadora da dissertação, juntamente com minha mentora Professora Joana Paulin Romanowski.

Aos amigos e colegas conquistados ao longo do mestrado que passaram de meros conhecidos, a verdadeiros amigos que certamente levarei para a vida toda, como confidentes, como parceiros de conversas aleatórias e como pessoas que dividem suas realidades e suas realizações com os pares que os cercam; e ainda aqueles que riram e nos fizeram rir nos momentos de descontração, raros nesse momento de estudo, porém, necessários para aliviar as tensões causadas pela carga de responsabilidade imposta por um grau de estudo tão precioso a ser alcançado.

Agradecer também às pessoas que se dispuseram a ajudar como respondentes dos questionários, pois sem elas, nada ocorreria, afinal não se faz absolutamente nada sozinho, precisamos das pessoas para nos alicerçar e nos dar o azimute de como estamos nos orientando no caminho que escolhemos seguir, principalmente quando esse caminho pode representar uma mudança na vida de uma pessoa ou de uma sociedade.

E sobretudo, ao Estado de Santa Catarina, mais precisamente a Secretaria de Estado da Educação que em conjunto com a Secretaria de Administração que proporcionou aos professores efetivos do estado a possibilidade de realizar uma pós-graduação *Stricto Sensu*, garantindo o salário

integral e a dispensa durante dois anos para conclusão do curso. Um gesto que ficará sempre guardado com carinho pelos governantes da época, ou atuais e os vindouros.

Agradecer a revisora de linguagem de minha dissertação, a professora Saleta Palhano de Andrade, que fez um brilhante trabalho, colaborando com a apresentação do trabalho e a professora Vanessa Pagnoncelli, tradutora que prestou também seus serviços a minha pesquisa com seus préstimos profissionais.

Enfim, a todos que me auxiliaram de uma forma ou de outra até mesmo os que dificultaram minha trajetória, pois também aprendemos muito com os degraus que precisamos transpor, ou seja, todos que me rodeiam e que fazem parte de minha vida.

*Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós  
ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos  
sempre.*

*Paulo Freire*



## RESUMO

Esta pesquisa está situada no campo da Gestão Escolar, focaliza a relação entre a gestão financeira, administrativa e pedagógica e as implicações para a formação do gestor. Busca contribuir para a efetivação da relação entre a administração e o pedagógico na gestão escolar. A questão principal é: quais são as prioridades a serem consideradas na promoção da relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica e as implicações com a formação do gestor? Com o objetivo de analisar a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar, que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares afim de propor um curso de formação continuada em gestão escolar. Quanto à metodologia, a fonte de dados foi realizada em 14 (catorze) escolas do Ensino Básico, pertencentes à Gerência Regional de Educação, no município de Canoinhas-SC. A abordagem é qualitativa, pois consistiu no levantamento de informações a respeito da gestão educacional e financeira das escolas de educação básica. As etapas da pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, coleta de dados, registro e análise de dados. Os dados foram obtidos por meio de um questionário distribuído a 29 (vinte e nove) participantes: Gestores, Professores, Estudantes e Comunidade Escolar. O estudo se fundamenta em autores como Libâneo (2001); Lück (2000, 006, 2007); Romanowski (2009); Paro (1986, 1995, 2000, 2006); Vieira (2007, 2015) e Vasconcellos (1991, 2002), entre outros. Conclui-se a partir da análise dos dados obtidos pelo questionário que a maior parte dos gestores tem formação inicial na área de ciências sociais e humanas e que poucos realizaram curso na área financeira ou administrativa. Assim, os respondentes indicam a necessidade de um curso de formação continuada na área específica de conhecimentos administrativos e ainda entendem que há a necessidade de realização de um concurso específico para gestor escolar. Como produto foi elaborada uma proposta de curso para a formação de gestores focalizando os aspectos da gestão administrativa.

Palavras-Chave: Gestão Escolar, Gestão Administrativa e Gestão Pedagógica.

## ABSTRACT

This research is in the field of School Management, focusing on the relationship between financial, administrative and pedagogical management and their implications for management training. It seeks to contribute to the effectiveness of the relationship between the administration and the pedagogical in school management. The main question is "What are the priorities to be considered in promoting the relationship between administrative management and pedagogical management and what are their implications for management training?" This study aims to analyze the relationship between administrative and pedagogical management in school management practices that constitute indicators for the training of school managers, and to propose a continuing education training course in school management. As for the methodology, the data source was carried out in fourteen schools of Basic Education that belong to the Regional Management of Education, in the municipality of Canoinhas - SC. The approach is qualitative as it consisted in gathering information about the educational and financial management of basic education schools. The research steps were bibliographic research, data collection, registration, and data analysis. The data were obtained through a questionnaire distributed to 29 (twenty-nine) participants: Managers, Teachers, Students and School Community. The study is based on authors such as Libâneo (2001); Lück (2000, 006, 2007); Romanowski (2009); Paro (1986, 1995, 2000, 2006); Vieira (2007, 2015) and Vasconcellos (1991, 2002), among others. From the analysis of the data obtained by the questionnaire, we concluded that the majority of managers have initial training in the area of social and human sciences and that few have taken a course in the financial or administrative area. Thus, the respondents indicate the need for a continuing education course in the specific field of administrative knowledge and they understand that there is a need for a specific test to admit the school managers. As a product, a training course for the managers was prepared, focusing on aspects of administrative management.

Keywords: School Management, Administrative Management and Pedagogical Management.



## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura - Etapas da elaboração do questionário

## **LISTA DE TABELAS**

Quadro – Síntese do processo metodológico da pesquisa

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFS	Curso de Formação de Sargentos
CEDUP	Centro de Educação Profissional
CFAP	Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças
CRE	Coordenadoria Regional de Canoinhas
SC	Estado de Santa Catarina
PR	Estado do Paraná
RJ	Estado do Rio de Janeiro
FACINTER	Faculdade Internacional de Curitiba
FAFI	Faculdade Estadual de Filosofia Ciências e Letras
FTESM	Fundação Técnico Educacional Souza Marques
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NPOR	Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva
PGE	Plano de Gestão Escolar
PPP	Plano Político Pedagógico
PMSC	Polícia Militar do Estado de Santa Catarina
UnC	Universidade do Contestado
UNISUL	Universidade do Sul de Santa Catarina
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
63º BI	Sexagésimo Terceiro Batalhão de Infantaria
UNINTER	Centro Universitário Internacional UNINTER

## LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 01 – Função na Comunidade escolar
- Gráfico 02 – Idade dos Respondentes
- Gráfico 03 – Tempo de Atuação em Gestão
- Gráfico 04 – Gestores no cargo de Direção
- Gráfico 05 – Formação Acadêmica
- Gráfico 06 – Formação em Curso Superior
- Gráfico 07 – Formação em curso da Área Administrativa
- Gráfico 08 – Formação em curso da Área Financeira
- Gráfico 09 – Curso de aperfeiçoamento nas áreas administrativa e financeira
- Gráfico 10 – Saberes sobre Legislação Escolar Brasileira
- Gráfico 11 – Leis da Gestão Escolar
- Gráfico 12 – Exame das leis sobre Gestão Escolar
- Gráfico 13 – Leis sobre relação entre Gestão Pedagógica e Financeira
- Gráfico 14 – Leis discutidas com a comunidade escolar
- Gráfico 15 – Relação entre prática de gestão escolar e a legislação
- Gráfico 16 – Participação da comunidade escolar na Gestão Escolar
- Gráfico 17 – Formação e adequação à função
- Gráfico 18 – Relação entre Gestão Escolar e Gestão Empresarial
- Gráfico 19 – Relação entre Gestão Administrativa e as atividades discentes
- Gráfico 20 – Curso específico para Gestores Educacionais
- Gráfico 21 – Dificuldades da gestão escolar
- Gráfico 22 – Necessidade de assessoria na Gestão Escolar
- Gráfico 23 – Necessidade de apoio da comunidade para a Gestão Escolar
- Gráfico 24 – Necessidade de apoio da comunidade na escola
- Gráfico 25 – Apoio profissional da área de exatas para a Gestão Escolar
- Gráfico 26 – Gerência administrativa e gerência pedagógica
- Gráfico 27 – Concurso Público para Gestor

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>Hipótese.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>23</b>
1.2.1	Objetivo Geral.....	23
1.2.2	Objetivos específicos.....	23
<b>1.3</b>	<b>O objeto de estudo e as publicações.....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>28</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão Democrática .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2</b>	<b>Projeto Pedagógico da Escola .....</b>	<b>39</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão Administrativa.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4</b>	<b>Formação do Gestor.....</b>	<b>47</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1</b>	<b>Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>53</b>
3.1.1	Descritivo sobre os fins da pesquisa .....	53
3.1.2	Descritivo quanto aos meios.....	54
3.1.3	Estudo-piloto.....	56
3.1.4	Instrumento de coleta .....	57
3.1.5	Escolha das Escolas.....	58
3.1.6	Aplicação do instrumento de coleta de dados .....	58
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1</b>	<b>Dados de Caracterização dos Respondentes .....</b>	<b>60</b>
<b>4.2</b>	<b>Formação Acadêmica.....</b>	<b>65</b>
<b>4.3</b>	<b>Cursos de Aperfeiçoamento na Área de Finanças ou Administrativa .....</b>	<b>67</b>
<b>4.4</b>	<b>Conhecimento e Dificuldades encontradas durante a Gestão .....</b>	<b>71</b>

<b>4.5</b>	<b>Necessidades de assessoria na gestão escolar .....</b>	<b>87</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO .....</b>	<b>98</b>
<b>6</b>	<b>PROPOSTA PARA CURSO DE FORMAÇÃO DO GESTOR PARA A GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA DE ESCOLAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA – PRODUTO DESTA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>105</b>
<b>6.1</b>	<b>O Curso e Sua Abordagem .....</b>	<b>106</b>
6.1.1	Composição da proposta curricular do curso.....	108
6.1.2	Ementas das Disciplinas.....	109
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>113</b>
<b>7.1</b>	<b>Resumo do Percorso da Pesquisa.....</b>	<b>116</b>
<b>7.2</b>	<b>Contribuições.....</b>	<b>117</b>
<b>7.3</b>	<b>Limitações .....</b>	<b>117</b>
<b>7.4</b>	<b>Trabalhos Futuros .....</b>	<b>118</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>119</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>123</b>

## **APRESENTAÇÃO**

Sou Djalma de Souza Caldas, nascido no município de Canoinhas, no Estado de Santa Catarina (SC), em três de junho de mil novecentos e sessenta e oito (1968), filho de um casal simples, em que meu pai era mecânico de automóveis e minha mãe cuidava dos filhos e das tarefas cotidianas do lar na maior parte do tempo, trabalhando fora da residência por pouco tempo, devido aos costumes da época e a falta de ocupação para mulheres no mercado da cidade.

O quarto filho de uma família de cinco irmãos, sempre fui muito dedicado aos estudos e às tarefas da casa, porém não deixando de fazer as atividades que qualquer criança realizava, naquela época.

Estudei em escolas públicas, sempre até o término do segundo grau, hoje denominado Ensino Médio, tendo sempre menções honrosas em todas as disciplinas em nas turmas pelas quais passei, concluindo em 1986 o segundo grau. Em seguida, ingressei no exército brasileiro no ano seguinte, 1987, ano que frequentei o Nucleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), no 63º Batalhão de Infantaria (63º BI), no município de Florianópolis SC, estudando, não de forma formal, mas realizando um curso específico da Instituição. Em 1988 terminei o curso no NPOR e em 1989 ingressei no Curso de Formação de Sargentos (CFS) no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC), também específico da instituição, no município de Florianópolis SC; curso que conclui em julho de 1990, retornando a minha cidade natal, Canoinhas, a fim de exercer minha atividade como Sargento da PMSC.

Em 1991 iniciei minha carreira acadêmica no curso de Administração de Empresas na Universidade do Contestado (UnC) em Canoinhas SC, o qual conclui em 1994, colando grau em dezembro daquele ano.

Em 1995 iniciei minhas atividades como professor, mas como o estado não permitia à época que um militar tivesse outra atividade remunerada por conta da dedicação exclusiva, fi-lo em nome de minha irmã.

Somente com minha saída da corporação, PMSC, é que me dediquei de forma exclusiva ao magistério, iniciando em 1998 o Curso de Matemática na Faculdade Estadual de Filosofia Ciências e Letras (FAFI), no município de União

da Vitória, no Estado do Paraná (PR), concluindo esse curso na Fundação Técnico Educacional Souza Marques (FTESM), no município de Rio de Janeiro no Estado do Rio de Janeiro (RJ), em 2002.

Em 2003 iniciei mais um curso superior num projeto entre o estado de Santa Catarina e a Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) intitulado Projeto Magister, onde me graduei em Física e Química concomitantemente, colando grau em 2006. Dessa forma, adquiria nesse ato três Licenciaturas para que minha vida acadêmica, como professor, pudesse tomar rumos mais amplos a partir daquele momento.

Em 2004 iniciei minha especialização na Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER), em Metodologias Inovadoras Aplicadas à Educação, a qual concluí em setembro do mesmo ano, me tornando especialista *Latu Sensu*, em Matemática Ciências e Suas Tecnologias.

Em 2011 me graduei em Ciências Contábeis, na Universidade do Contestado, (UnC) de CanoinhasSC, curso que iniciei em 2008, vindo a fazer o Exame de Suficiência, necessário ao desempenho da função, o qual logrei êxito em 2012.

Em 2016 iniciei o Curso de Bacharel em Direito pela UnC de Canoinhas SC, o qual tranquei matrícula por iniciar o Mestrado em Matemática pelo Universidade Técnico Federal do Paraná (UTFPR) em 2018, vindo a me desencompatibilizar em 2019 para iniciar o Curso de Mestrado, neste Centro Universitário Internacional, o qual estou concluindo nesta apresentação de Dissertação.

Quanto a minha vida profissional, exerci várias funções ao longo de minha carreira, no que tange à Gestão de pessoal ou administrativa, tive experiências como Sargento da Policial Militar, desde 1990 até 1996, onde tive a oportunidade de chefiar seções e comandar pequenos grupos de pessoas.

Em 1996 iniciei minha carreira como professor efetivo de escolas estaduais, onde destaco minhas atuações nas instituições: Escola de Educação Básica (EEB) Julia Baleoli Zaniolo em Canoinhas/SC e EEB Santa Cruz, também em Canoinhas/ SC, sendo que na Julia Zaniolo trabalhei durante 17 anos e me desvinculei para trabalhar somente na EEB Santa Cruz, onde atuo até o presente momento. Na Santa Cruz, tive a oportunidade de exercer a função de Diretor de Escola, eleito pelos professores, funcionários, pais e alunos, obtendo 80%



(oitenta por cento) dos votos válidos e permaneci a frente da direção por dezoito meses, e na nova eleição decidi, por motivos pessoais e profissionais, não mais concorrer ao cargo, pois julgava que o Mestrado que logo iria iniciar era mais proveitoso para minha carreira.

Por toda experiência adquirida nos vários anos de atividades profissionais e formações acadêmicas, tive muitas possibilidades de compreender melhor o campo em que atuo originando esta pesquisa, a qual me proponho a aperfeiçoar meus conhecimentos, e ainda utilizar os experimentos adquiridos de forma pessoal e juntar a esses, as experiências de outros profissionais do ensino que passaram por situações semelhantes de Gestão Escolar, podendo contribuir para o presente trabalho.

As formações em Administração de Empresas e Ciências Contábeis me instigam a possibilidade de discutir a administração financeira das entidades e colaborar para um melhor desempenho das escolas, no que tange à administração dos recursos recebidos das entidades mantenedoras, enquanto que minha formação em licenciaturas me dá condições de orientar a administração pedagógica de uma escola. Dessa forma, entendo que tenho a preparação para pesquisar a melhor forma de realizar a Gestão Escolar de uma instituição de ensino e poder orientar profissionais a realizarem este trabalho.

## 1 INTRODUÇÃO

As escolas, no desenvolvimento de suas funções, envolvem um conjunto de ações e entre elas, a gestão financeira e administrativa, que são fundamentais para o auxílio da gestão pedagógica. Esta pesquisa está situada no campo da Gestão Escolar, focaliza a relação entre a gestão financeira, administrativa e pedagógica e as implicações para a formação do gestor na perspectiva de contribuir para a efetivação da relação entre a administração e a pedagógica na gestão escolar.

Esta pesquisa é desenvolvida como dissertação de mestrado no programa de pós-graduação *Stricto Sensu* do Centro Universitário Internacional UNINTER: Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, na linha de pesquisa Formação Docente e Novas Tecnologias na Educação no grupo de estudo Educação, Tecnologia e Sociedade, coordenado pelos professores doutores Ademir Aparecido Pinhelli Mendes e Joana Paulin Romanowski, essa última, orientadora e referência na área de atuação que se pretende pesquisar.

O objeto de estudo em questão é a relação entre a gestão administrativa e pedagógica e as implicações na formação do gestor escolar a respeito do conhecimento técnico das áreas de administração financeira, orçamentária e econômica, para o processo pedagógico. A concretização de uma gestão escolar em que a ação do gestor promova a interação entre o pedagógico e o administrativo pode se apresentar como dificuldade para os gestores na administração das instituições escolares. Desse modo, os conhecimentos técnicos em administração são importantes para que o gestor possa desempenhar sua função contribuindo no estabelecimento de integração entre o pedagógico e o administrativo na gestão das escolas.

O maior patrimônio de uma escola são seus estudantes e seus mestres, que conjuntamente formam o maior “ativo” da instituição, que é o processo de ensino e aprendizagem; e para que funcione de forma a propiciar uma boa formação aos educandos, e para que os educadores tenham boas condições de trabalho e desenvolvimento de suas aprendizagens durante a escolarização, necessita que haja uma organização de trabalho e condições físicas, financeiras e administrativas que componham a boa execução do ensino a ser desenvolvido em sala de aula e também fora dela, sob responsabilidade da escola.

A pesquisa busca questionar se uma formação específica na área administrativa pode contribuir para melhorar a relação entre a gestão administrativa e pedagógica. A finalidade é compreender a gestão das Instituições e a formação dos Gestores, tendo como azimute à gestão participativa na escola para articular a relação administrativa e pedagógica. A gestão escolar em todas as determinações legislativas da educação, estão atualmente voltados a atuação do gestor, com a participação de toda a comunidade escolar, conforme preceitua a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei 9.394/96 em seu Art. 14, itens I e II.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A escola é uma instituição inserida, no complexo sistema educacional e tem por finalidade principal a escolarização da população, e para isso necessita ser administrada para que suas finalidades e objetivos possam ser alcançados. Ribeiro (1986) compreende a administração da escola como uma necessidade:

... a administração da escola vai funcionar como um instrumento executivo, unificador e de integração do processo de escolarização, cuja extensão, variação e complexidade ameaçam a perda do sentido da unidade que deve caracterizá-lo a garantir o bom êxito. (RIBEIRO, 1986, p.30).

Ressalta-se a importância da gestão escolar para o bom desenvolvimento da escola, pois embora ela possa parecer uma instituição pequena, sua organização envolve um processo abstruso devido à complexidade do ato educativo.

Atualmente o gestor escolar é eleito, nas escolas da rede estadual de ensino de Santa Catarina, pelo voto direto aos postulantes ao cargo que se propõem a colocar em votação seus projetos de gestão, conforme preceitua o Decreto SC nº 1794/13, de 15 de outubro de 2013. A renovação dos gestores ocorre a cada quatro anos, com as exigências de que o postulante seja membro efetivo do Magistério Público estadual. Além disso, deve declarar dedicação exclusiva ao cargo; não ter sofrido no exercício da função pública, penalidades disciplinares; ter o Estágio probatório homologado e publicado no Diário Oficial do Estado; estar em efetivo exercício na rede estadual de ensino; dispor de no

mínimo quarenta horas semanais de dedicação à escola; e possuir curso de formação continuada em gestão escolar de no mínimo duzentas horas. Esse curso é ofertado pela Secretaria de Estado da Educação ou por instituições de Ensino Superior.

Para eleger o gestor os entes que têm direito a voto são: os professores atuantes na escola, os estudantes regularmente matriculados, os demais funcionários, mesmo que de atividades meio e a comunidade escolar, representada pelos pais ou responsáveis pelos estudantes.

Nas consultas e observações realizadas no exercício do pesquisador, verifica-se que as escolhas dos Planos de Gestão Escolar (PGE), obedecem exatamente ao que o decreto indica.

Nestas instituições, a escolha ocorria por indicação, como cargo de confiança da secretaria de educação, sem eleição pela comunidade, hoje a situação mudou e a pesquisa foi realizada na totalidade das escolas onde há eleição escolar.

Muitos diretores permaneciam por longo tempo no cargo, como isso era evitada a troca de profissional a frente da escola, corroborando com a manutenção de velhas práticas meritórias e autocráticas na gestão escolar. Essas práticas não favorecem mudanças na direção e a conduta de escolha democrática dos gestores escolares.

Sabe-se que a escola não é uma instituição isolada das demais instituições existentes numa comunidade. Assim, como os diversos ramos de atividade dependem da escola, ela também depende dos mais diversos segmentos, dessa forma, os setores da escola estão intimamente ligados, pois há uma interdependência entre todos os elementos. Tudo isto faz com que esta organização seja um belo exemplo de trabalho em grupo, de ações coletivas e de ajuda mútua no desenvolvimento da ação educativa.

De modo geral, a administração da escola é entendida como gestão escolar, ou seja, a gestão escolar pode ser interpretada como a administração da educação, sendo que muitos estudiosos, por vezes as tratam como sinônimos, e outros como termos distintos. Muitas vezes a gestão é entendida como um processo dentro da ação administrativa e em outras é dita como uma intenção de politizar a prática. Segundo Rios (2009, p. 266),

Gestão é o ato ou efeito de gerir, gerência, administração. Podemos então subentender que a gestão é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários.

Para Gracindo e Kenski (2001) "... gestão escolar pode ser entendida como sinônimo de gerência". Alertam os autores, que para discursos acadêmicos mais politizados a gestão é uma nova alternativa para o processo político-administrativo da educação. A expressão Gestão Educacional surge em substituição a Administração Educacional, com a finalidade de ampliar a discussão e apresentar um novo paradigma e estabelecer uma transformação nas instituições dinamizando as relações internas e externas.

Assim como mudança paradigmática está associada a transformação de inúmeras dimensões educacionais pela superação, pela dialética, de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não diretivismo; ora a hetero-avaliação, ora a auto avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua construção a partir de uma visão de realidade (LÜCK, 2007, p. 4).

A boa gestão da escola inicia-se pela organização em setores e pela distribuição de funções específicas e bem definidas, e essas ocorrem a partir de um colegiado coeso. As secretarias de educação definem um organograma estruturado a ser aprimorado dentro da instituição escolar, mas acima de tudo é na escola que a gestão se concretiza.

Segundo Libâneo (2004, p. 127):

Toda instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo estrutura tem o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola (...). A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos estados e municípios e conforme concepções de organização e gestão adotadas.

Historicamente, as instituições de ensino foram criadas para atender as necessidades de determinados grupos de pessoas e interesses de alguns poucos privilegiados, dessa forma a organização da administração das escolas está sujeita a interesses sociais, inclusive no que tange à sua manutenção financeira. A essa deferência, Paro (2000, p. 54) salienta que,

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada a totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita as condições existentes de ordem econômica,

política e social. Assim, os elementos relacionados a administração e a escola devem ser examinados a luz da organização e funcionamento da sociedade.

Na perspectiva de compreensão de sua prática nas instituições escolares Libâneo (2004, p. 15) ressalta que “A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo os aspectos regenciais, técnico-administrativo e pedagógico”. O autor ressalta que as ações de gestão visam à melhoria da prática pedagógica e para isso é necessário que as escolas considerem “os objetos da gestão (processo, projeto, programa)”. (LIBÂNEO, 2004, p. 15).

Dessa forma, o entendimento de gestão escolar transcende o conceito de administração escolar, pois se trata de um significado mais abrangente, democrático e transformador observando a escola como um espaço para resolução de conflitos e de relações comportamentais que envolvem pessoas das mais diversas origens e com os mais diversos interesses.

Na escola se desenvolve a educação e entre as preocupações da gestão, certamente com um peso significativo, está a gestão financeira dos recursos colocados à disposição dos diretores. No entanto, a gestão dos recursos não se efetiva de modo autônomo, pois os recursos são alocados de modo determinado e direcionado a necessidades que nem sempre existem na escola. Cabe ressaltar que os recursos sob a gestão do diretor são exíguos.

Conforme Salanek Filho (2012, p.13)

[...] os recursos financeiros dizem respeito a todo o dinheiro que será movimentado durante o desenvolvimento da atividade do negócio. Esses recursos estarão ligados aos recebimentos e pagamentos. É oportuno enfatizar que os recebimentos serão todas as entradas de dinheiro (créditos) e os pagamentos serão todas as saídas de dinheiro (débitos).

Intui-se que é necessária a participação de todos os atores envolvidos no cotidiano escolar, pois na escola pública da atualidade no Brasil, os papéis administrativos e pedagógicos se fundem e tendem na prática a pertencer ao dirigente dependendo do porte da instituição.

A presente pesquisa se situa na perspectiva da formação pedagógica e administrativa dos gestores para a atuação nos estabelecimentos de ensino, pois como afirmam Libâneo (2004) e Lück (2007) dentre outros a gestão educacional hoje tem dois princípios fundamentais não excludentes, mas complementares,

os quais são a democratização da gestão escolar e a profissionalização da ação diretiva.

Ainda, na atualidade com o desenvolvimento das tecnologias digitais, observa-se a necessidade da utilização de forma inteligente e útil, dos meios tecnológicos e mídias digitais colocados à disposição dos administradores de uma forma geral, sendo assim, as escolas não podem ficar fora da apropriação desse conhecimento, afinal, os nossos estudantes são os que mais exigem nossa inserção, por meio de suas buscas de informações nos meios digitais, para que possamos transformá-las em conhecimento, e para isso os educadores devem estar sempre atentos às mudanças e com as informações necessárias a boa utilização e a otimização da tecnologia.

Segundo Romanowski, Caldas, Rufato e Pagnocelli (2019, p.227), “(...) os professores indicam a inserção das tecnologias informacionais e de comunicação no espaço escolar, alterando significativamente a organização da escola e do processo de ensino e aprendizagem”.

Assim, são necessários estudos que possibilitem a melhoria da formação dos gestores, de modo a atualizar o modo como são realizadas as atividades de gestão, como são administrados os recursos disponíveis e o modo como são feitos os registros dos gastos estabelecendo a relação entre gestão administrativa e gestão escolar.

Reafirmando esta investigação considera que a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica acontece no interior das instituições escolares e são realizadas pelos gestores, diretores, coordenadores envolvendo professores, estudantes e comunidade escolar.

No processo de gestão escolar, administrativa e pedagógica, estão envolvidas várias dimensões: a formação dos gestores, as condições de trabalho, as normas das secretarias de educação, a comunidade escolar e as tecnologias educacionais.

Assim, ao definir o *problema desta investigação*, várias questões estão envolvidas: Como se expressa a gestão escolar nas escolas? Como ocorre a formação inicial dos gestores escolares? Quais são as ferramentas disponíveis para o cumprimento da gestão administrativa nas escolas? Qual é o apoio recebido pelo gestor das secretarias de educação? Como compor um curso para abordar na formação do gestor escolar para a atuação financeira e administrativa

que contribua para a interação entre a gestão administrativa e a gestão pedagógica? Do conjunto dessas questões, esta pesquisa elege como pergunta principal: Quais são as prioridades a serem consideradas na promoção da relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica?

### **1.1 Hipótese**

Para a administração de uma escola pública é necessária competência técnica de administração do ambiente escolar, pois se trata de uma organização pública que exige uma gestão com base em princípios participativos, que demandam conhecimentos administrativos e pedagógicos. Esta pesquisa pretende constatar que a formação dos gestores é fundamental para gerenciar e dinamizar as atividades, recursos e projetos no âmbito educacional; o gestor desempenha as funções para a qual foi designado, mas apresentando inúmeras dificuldades devido à falta de uma formação adequada.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a gestão educacional na relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica e propor um curso de formação continuada em gestão escolar.

#### **1.2.2 Objetivos específicos**

Explicitar os elementos constitutivos da gestão administrativa e financeira para o gestor escolar, na sua atividade cotidiana;

Estabelecer indicativos a serem considerados na formação do Gestor Escolar para possibilitar experiência na gestão administrativa e pedagógica da escola;



Descrever como ocorre a gestão escolar em escolas da educação básica e qual a formação dos gestores;

Delinear um curso de formação continuada para Gestores escolares que envolvam conhecimentos financeiros, orçamentárias e administrativos que contribuam para a interação com o pedagógico nas escolas de educação básica.

### **1.3 O objeto de estudo e as publicações**

A administração escolar é um dos assuntos de preocupação de pesquisadores há mais de um século, desde a criação dos grupos escolares. A disciplina de Organização Escolar foi incluída em 1931 no programa da Escola Normal de São Paulo, como indica Sass e Minhoto (2012). Assim, para situar o objeto de estudo no contexto das publicações na área de educação foi consultado o indexador Educa da Fundação Carlos Chagas.

Para a consulta foram considerados os descritores “formação do gestor escolar” e “gestão escolar”. Na consulta com o descritor formação do gestor escolar não foram encontrados artigos, apenas quando este descritor remete à formação dos profissionais de educação com quatro artigos. No entanto, o assunto abordado nesses artigos remete às discussões do profissional professor e não ao gestor escolar.

Na consulta com o descritor gestão escolar foram localizados 92 artigos. Esses artigos versam sobre abordagens de assuntos diversos: política educacional e gestão escolar; a violência nas escolas e a gestão escolar; o campo de estudos da administração escolar; a relação entre o sistema de avaliação e a gestão escolar; gestão democrática; o projeto político pedagógico e a gestão escolar; as reformas de ensino e a gestão escolar; as práticas de gestão escolar. Especificamente, com foco na gestão escolar e a formação do gestor foram localizados menos de 10 artigos. Esses artigos estão indicados, de modo mais preciso no item de fundamentação desta dissertação em formação do gestor escolar.

Quanto à metodologia desta pesquisa a fonte de dados é realizada em catorze escolas do Ensino Básico, pertencentes à Gerência Regional de Educação, mais precisamente no município de Canoinhas. Para esta pesquisa

optou-se pela abordagem de estudo qualitativa, que consiste no levantamento de informações a respeito da gestão educacional e financeira das escolas de educação básica. A pesquisa toma por referência levantamento de dados de campo. Conforme Ruiz (2002), “A pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumidamente relevantes para ulteriores análises”. (Ruiz, 2002, p.50)

As etapas da pesquisa foram pesquisa bibliográfica, coleta de dados, registro e análise de dados.

Para Ruiz (2002, p 58),

Bibliografia é o conjunto de livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos, pertencentes a correntes de pensamento diversas entre si, ao longo da evolução da humanidade, E a pesquisa bibliográfica consiste no exame deste manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema da pesquisa científica.

Nesta pesquisa são consultados autores com reconhecida contribuição no que se refere à temática da pesquisa, para melhor compreender a gestão dos espaços educativos e a formação de gestores nas áreas financeira e administrativa para a atuação no cenário de uma gestão democrática para estabelecer relação entre o administrativo e o pedagógico.

Depois da pesquisa bibliográfica, segue a coleta de dados, que foi constantemente relacionada aos objetivos previamente estabelecidos, pois conforme Cervo (apud LAKATOS; MARCONI, 2007) “os objetivos podem definir o material a coletar, o tipo de problema e a natureza do trabalho”. Para a coleta de dados foram utilizadas técnicas de questionário e análise documental. Foram coletados dados de gestores sobre a atuação dos mesmos no espaço escolar, por meio de uma enquete sobre os saberes durante e após as formações para a prática pedagógica e administrativa na gestão da escola.

Após a coleta de dados, Lakatos e Marconi (2007) sugerem a classificação deles de forma sistemática por meio da seleção, codificação e tabulação com vistas a esta dissertação. Mais adiante, a metodologia está descrita e fundamentada.

A dissertação está organizada do seguinte modo: inicia pela apresentação do pesquisador evidenciando a origem da pesquisa. Segue com a

introdução em que são indicados o contexto do campo de estudos em que se situa o objeto, o problema de pesquisa, seus objetivos e as orientações metodológicas.

Logo após são apresentados os fundamentos da pesquisa quanto à Gestão Escolar, assumindo por parte desse pesquisador, o trabalho de vários autores que pesquisaram profundamente o assunto e orientaram a presente pesquisa no sentido de dar uma visão clara de como a gestão é entendida e processada nas instituições de ensino.

Demonstra a Gestão Administrativa como uma ferramenta fundamental para o bom andamento das instituições escolares, enfatizando que dada a importância da área, nenhuma empresa ou instituição governamental sobreviveria sem o conhecimento necessário de Gestão Administrativa, e sem sua aplicação de maneira séria e comprometida com a atividade fim de quaisquer órgãos.

Também nesse momento do trabalho são indicados pontos fundamentais para a discussão do Projeto Político Pedagógico das instituições de ensino, evidenciando sua importância no cotidiano das escolas e ainda, a necessidade de sua adequação à comunidade e a progressividade de suas cláusulas ao longo do tempo, a fim de não se tornar obsoleto com as mudanças tão presentes nos nossos dias.

Há também neste espaço a apresentação da Gestão democrática que se tornou extremamente necessária do ponto de vista da participação de todos os atores da escola, pois mais as pessoas souberem da gestão da instituição, mais elas se doarão e se responsabilizarão pela otimização do processo pedagógico.

Principalmente pelo teor da pesquisa, é apresentada a Formação dos Gestores, evidenciando o que ocorre na atualidade com a formação inicial e os aperfeiçoamentos que existem ao longo da vida funcional deles.

Logo depois descreve-se e fundamenta-se a metodologia da investigação incluindo as explicações da coleta de dados e das análises.

Ato contínuo, são apresentados detalhes sobre as conclusões encontradas após a participação de pessoas que vivem e convivem com a Gestão escolar, sempre demonstrando que as opiniões não são somente pessoais, mas em conjunto com os experimentos vivenciados ao longo dos anos e nas mais variadas comunidades e escolas da região estudada.

Após é apresentada a proposta de curso de formação continuada e completa com as considerações finais.

## 2 A GESTÃO ESCOLAR

Este item tem por finalidade apresentar o estudo dos referenciais com base nas publicações da área de administração escolar, conforme classificação do CNPq, área em que se situa o objeto de estudo desta pesquisa. Considera autores e pesquisadores que se dedicam ao estudo e discussão sobre a gestão escolar e a formação dos gestores para realizarem essa atribuição nas escolas.

Para conceituar Gestão Escolar são considerados os elementos sociológicos que estão envolvidos no processo e um novo entendimento da realidade. Para Lück (2006, p.55), há uma série de características que não são consideradas:

A compreensão de que os avanços dessas organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos, uma vez que aqueles dão sentido a estes; o entendimento de que a melhoria da escola, da sua gestão e dos seus resultados passa pela transformação da cultura de unidades de trabalho a serviço da educação. (Lück, 2006, p.55).

Na gestão educacional nem sempre o importante é a apresentação de novas ideias, “mas sim ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões”. (Lück, 2006, p.52).

Recentemente, o termo administração, que na taxionomia é definido como atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, sofreu uma pequena alteração, contudo considerável sob o ponto de vista das organizações, pois a gestão envolve conceitos mais abrangentes, como preceitua Jose Augusto Dias. “...planejamento, organização, direção, coordenação e controle. A gestão envolve, necessariamente essas atividades, mas, em suas formas mais radicais, parece ir além, incorporando também certa dose de filosofia e política, ...” (Dias, 1998, p.268).

A gestão escolar consiste na difícil tarefa de conciliar os mais variados interesses, tanto os relativos e instâncias superiores, também denominados macro educativos, quanto os que circundam a unidade escolar no que tange ao jogo de negócios, também denominados micro educativos.

A gestão educacional situa-se na esfera macro, ao passo que a gestão escolar se localiza na esfera micro. Ambas se articulam mutuamente, dado que a primeira se justifica a partir da segunda. Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. (Vieira, 2007, p.63)

O gestor, muitas vezes é visto como guardião da entidade, pelos seus pares, professores, bem como pelos alunos e outros profissionais da educação, certos que ele tem o dever de se responsabilizar pelos rumos que a unidade escolar deve seguir. Conforme Dias: “Consiste na condução dos destinos de um empreendimento, levando-o a alcançar seus objetivos” (Dias, 1998, p. 269).

E ainda o gestor é parte fundamental na democratização da escola, por ser considerado o responsável último dessa e, do mesmo modo, por ter a função de promover a participação de todos. Sendo assim:

A liderança efetiva da escola e não a sua atitude de controle e cobrança é um fator primordial na qualidade da gestão e no ensino. Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades (LÜCK, 2000, p.16).

Historicamente, desde o surgimento dos Grupos Escolares, o cargo de diretor ganha importância para a comunidade, contudo a exigência para o acesso ao cargo era mínima ou quase não existia, pois, o simples fato de ser efetivo no cargo, dava direito à função, vindo a ser importante apenas a experiência que detinha em lecionar. “Para o preenchimento do cargo nenhuma formação específica era exigida, mas era necessário que fosse professor efetivo com prática docente (Santos 2002).

Os diretores das escolas, que fazem parte da gestão escolar, sempre foram escolhidos como sendo cargo comissionado, sendo apenas exigido desses profissionais algumas características inerentes à assunção do cargo, como determinada formação e determinada experiência profissional. “No caso de diretor de escola, o professor deveria ser normalista e com, no mínimo, dois anos de magistério (Santos, 2002).

Em 1985, a Lei 6.709 de 12 de dezembro de 1985, institui a escolha dos diretores por meio do voto direto, pelos seus pares, pelos alunos e comunidade escolar, sendo que as exigências para o cargo, determinavam: Formação, Tempo de Magistério, Tempo de atuação na Unidade Escolar e efetivação, conforme a Lei 6.709/85:

Art. 2º - O exercício do cargo de diretor é livre a todos os membros do magistério público estadual que preencham os seguintes requisitos:

- I – Possuam curso superior na área do magistério ou, na falta deste, outro com formação pedagógica compatível com o nível de escolarização da respectiva unidade;
- II – Tenham cinco anos de experiência no magistério;
- III – tenham dois anos de exercício na unidade escolar, e
- IV – Sejam membro efetivo do magistério, na forma da Lei.

E, ainda:

- Art. 4º - Podem exercer o direito do voto, para escolha do diretor:
- I – professores, especialistas e demais servidores em exercício na unidade escolar;
  - II – Alunos regularmente matriculados, a partir da 5ª série; e
  - III – o pai ou a mãe do aluno ou seu responsável.
- Parágrafo único – Os eleitores previstos no item III votarão uma única vez, na hipótese de terem mais de um dependente matriculado na mesma escola.

No entanto, ao longo dos anos o estado de Santa Catarina deixou de realizar eleições e em 2013, segundo o Ministério de Educação e Cultura ( MEC) o estado tinha 86% de seus diretores ainda por escolha político-partidária, e no ano em questão, no dia 15 de outubro foi assinado pelo Governador do estado, juntamente com o secretário de educação o decreto 1.794/13, determinando a eleição direta para diretores que deveriam ser efetivos e não terem sofrido penalidades administrativas no exercício da função entre outras exigências.

- Art. 9º Os professores da rede estadual de ensino interessados em elaborar plano de gestão escolar, observado o disposto no art. 5º deste Decreto, com vistas a ocupar a Função Gratificada (FG) de Diretor de Escola, deverão preencher os seguintes requisitos, de acordo com edital próprio elaborado pela SED:
- I – Ser professor efetivo do Quadro do Magistério Público estadual;
  - II – Declarar-se optante pelo regime de dedicação exclusiva, a ser ratificado no termo de responsabilidade de que trata o § 2º do art. 13 deste Decreto, para ocupar a função de diretor de escola;
  - III – não ter sofrido, no exercício de função pública, penalidades disciplinares;
  - IV – Ter o estágio probatório homologado e publicado no Diário Oficial do Estado (DOE);
  - V – Estar em efetivo exercício na rede estadual de ensino; VI – dispor de no mínimo 40 (quarenta) horas de dedicação à escola; e
  - VII – possuir curso de formação continuada em gestão escolar de no mínimo 200 (duzentas) horas realizado pela SED ou por instituição de ensino superior. Parágrafo único. Os professores habilitados para participar do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar poderão inscrevê-lo em apenas uma única escola.

Os diretores por sua vez, passam a escolher seus assessores de direção e a quantidade depende do número de alunos da escola e de quantos turnos é o funcionamento da mesma.

- Art. 11. Cabe ainda ao Secretário de Estado da Educação a designação de nome de professor que preencha os requisitos do art.

9º deste Decreto e seja o responsável pelo Plano de Gestão Escolar escolhido pela comunidade escolar para o exercício da FG de Diretor de Escola.

§ 1º O diretor de escola para o exercício da função escolherá os assessores de direção, em conformidade com a legislação vigente.

§ 2º Após a designação de que trata o caput deste artigo, o diretor de escola firmará Termo de Compromisso de Gestão com a SED, elaborado com base no Plano de Gestão Escolar.

O diretor é responsável pelos atos administrativos da escola, bem como os atos gerenciais pedagógicos e, para isso mantém contatos com a secretaria de estado por meio das gerências regionais, que ao longo dos tempos vai alternando nomes de Coordenadorias ou Gerências. Segundo Santos (2002): "... são de responsabilidade do diretor da escola fazer a mediação da escola com os órgãos regionais e centrais". Sendo a escola subordinada aos órgãos mantenedores da mesma, a função de diretor fica com a incumbência de "atender as decisões legais, administrativas, pedagógicas e financeiras baixadas pelos órgãos superiores" (Santos, 2002, p.40).

Na atualidade, a atuação do Gestor escolar se torna mais desafiante, quando a escola abre suas portas para a comunidade opinar e participar da gerência da mesma, sendo na área pedagógica ou administrativa, pois com o advento da gestão democrática, a comunidade escolar passou a ser mais ativa no processo de ensino e aprendizagem. Contudo, as condições de atendimento às solicitações nem sempre são possíveis.

A isso, soma-se que o gestor por sua vez, assume ações que antes eram do estado ou da mantenedora, não tendo a autonomia administrativa que poderia ter, mas com encargos e responsabilidades que em outros tempos não havia, quanto ao cumprimento de metas e exigências feitas pelas secretarias de estado.

Esse modelo democrático, muitas vezes pode implicar em ampliação dos trabalhos realizados pelo diretor, pois mesmo nesse momento, ele ainda é o responsável pelas funções de organizar a escola, planejar e executar as medidas previstas em lei. "Ele também trabalha com visões diferentes, precisando conciliá-las, delegar responsabilidades, distribuir tarefas a gestão deste processo decisório" (Vieira, p. 22, 2007, apud Oliveira, 2002).

É importante frisar, que a gestão democrática faz parte da luta de educadores e movimentos sociais organizados, na defesa de uma educação pública de qualidade. Essa luta resultou com o artigo 206 da Constituição Federal



de 1988, em seu item VI. A partir deste momento as escolas passaram a ter legitimidade para exercer a gestão, visando à melhoria do processo educacional.

**Art. 206.** O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII - garantia de padrão de qualidade;
- VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal.

**Parágrafo único.** A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

É no bojo de uma gestão democrática que se estabelece a relação entre a gestão administrativa e gestão pedagógica. De nada adiantaria a Lei de Gestão Democrática do Ensino Público conceder autonomia pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se o gestor, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político de autonomia e de como gerir as instituições escolares.

Para efetivamente se ter uma gestão democrática, requer-se a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, levando à construção de espaços marcados pela diversidade e pelas formas distintas de compreender a escola, que podem ser estabelecidas a partir da relação administrativa e pedagógica.

A escola para realizar a formação de cidadãos empáticos, participativos, participantes e atuantes, que tenham orgulho de seu saber, capazes de ter solidariedade com o mundo exterior e a com capacidade de enfrentar o campo profissional através de atitudes humanas e de respeito ao próximo, se insere num processo de gestão democrática.

Com o pensamento voltado para uma escola democrática, gestores e docentes podem proporcionar um espaço de apropriação de saberes e delegação de poder em prol da aprendizagem significativa do aluno. Agir coletivamente é uma forma de garantir que os obstáculos não se constituam em imobilismo, e que as diferenças não sejam impeditivas de uma ação educativa

coerente e transformadora. Nesse contexto, a gestão pode buscar objetivos comuns, sendo o desenvolvimento integral do aluno e o sucesso da escola a partir da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos, utilizando os conhecimentos adquiridos pedagogicamente e permeado com o uso de tecnologias. Assim, a contribuição do administrativo e do pedagógico é fundamental.

É nesse foco que procuramos compreender a ação pedagógica do gestor escolar, por meio do reconhecimento de que a educação é um ato de conhecimento e conscientização, mas que por si só não leva uma sociedade a se libertar de mecanismos opressores que a norteiam. É necessário que o Gestor assuma uma postura de compromisso de defender a diversidade a serviço da comunidade, utilizando meios tecnológicos, virtuais ou não, como mídias criadas especificamente para a gestão escolar.

Dessa forma, este estudo implica em considerar os desafios na busca da gestão democrática na escola pública. Conforme, Paro (2006, p. 25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la”.

Este trabalho configura-se na premissa que existem desafios na busca da gestão democrática aliada à administração financeira, e por que não enfatizar gestão orçamentária; e esses desafios são lançados aos profissionais da educação para que renovem suas práticas educativas quando da assunção de cargos que exijam conhecimentos administrativos.

Toda mudança é complexa, primeiro porque transcorre por aspectos da prática pedagógica; segundo, porque os envolvidos no processo devem ter vontade de mudar; e terceiro, porque os meios para concretizar as aspirações devem estar em consonância com o contexto histórico.

Embora decorram tantos desafios é necessário respaldar nos pressupostos de que toda e qualquer mudança requer uma compreensão crítica e reflexiva, sobretudo nas discussões e debates pedagógicos que norteiam a democratização da gestão escolar.

Para a administração de uma escola pública é necessária competência técnica de administração do ambiente escolar, pois se trata de uma organização pública que exige uma gestão com base nos princípios participativos, que demandam conhecimentos administrativos e pedagógicos. Nessa perspectiva, esta pesquisa pondera que a formação dos gestores é fundamental para

gerenciar e dinamizar as atividades, recursos e projetos no âmbito educacional, muitas vezes o gestor desempenha as funções para a qual foi designado, mas pode apresentar inúmeras dificuldades devido à uma falta de formação adequada.

Assim, ao longo da pesquisa há uma busca em torno de como desenvolver a produção de uma ferramenta para melhorar a gestão escolar, em forma de Curso de Aperfeiçoamento, com a finalidade de auxiliar na Administração da instituição para possibilitar o estabelecimento da relação entre o administrativo e o pedagógico, explicitar a importância da formação administrativa e financeira para o gestor escolar, na sua atividade cotidiana, mesmo que para isso deva ser feito em forma de formação continuada estabelecida e produzida pela Secretaria de Estado da Educação, ou por instituições de ensino superior. Nesse caso, é importante o apoio dos órgãos governamentais com a criação de condições para que essa formação possa ser realizada pelos gestores.

Para Romanowski (2009, p. 138)

A formação continuada é uma exigência para os tempos atuais. Desse modo, pode-se afirmar que a formação docente acontece em continuum, iniciada com a escolarização básica, que de pois se complementa nos cursos de formação inicial, com instrumentalização do professor para agir na prática social, para atuar no mundo e no mercado de trabalho.

Com isso, parece possível estabelecer um perfil mínimo de formação do Gestor Escolar para possibilitar experiência na gestão de uma escola a ser considerada na proposta do curso.

A implantação de um projeto de gestão, que estabeleça relação entre o administrativo e o pedagógico, implica na mudança de modelos de gerenciamento tradicionais e impõe rupturas no tradicional modelo de ensino atual.

A Gestão Democrática exige o entendimento da profundidade dos problemas apresentados pela prática pedagógica, que visa romper a separação existente entre o pensar e o fazer, a teoria e a prática resgatando o controle do processo e do produto do trabalho dos educadores (VEIGA 1997, p. 18).

Esse enfoque dado por Veiga (Ibid) leva a discutir, por meio de uma análise interpretativa e bibliográfica, alguns temas que tratam da gestão democrática e sua acuidade, no atual sistema educativo, de modo a priorizar o

pedagógico. Para percebermos melhor a sugestão da gestão democrática é cogente contextualizar com a história dos processos democráticos na Educação. Essa temática é respeitável, pois concretiza o que Fusari (1993, p. 25) aprofundou acerca das ponderações que “poderemos nos reconhecer na construção histórica, esclarecendo como estamos atuando e como queremos construir essa nossa história”. Validamente, além de uma visão crítica, a apreciação histórica e a contextualização do processo democrático na educação nos oferecem elementos para conjecturar sobre a prática gestora desenvolvida nas unidades educacionais e a proposição de escolhas flexíveis e críticas na implantação de um tipo de ensino que busque a democratização.

Essa proposição de democracia na escola é uma luta travada desde as décadas de 1960 a 1980, vindo esse tema a ser protagonista nos debates pedagógicos. Segundo Vianna (1986), “experiências isoladas de gestão colegiada de escolas sempre existiram, mas não tiveram um impacto maior sobre os sistemas de ensino”.

Já na constituinte de 1988 este tema foi largamente discutido, inclusive foi nesse feito que se consagrou a “gestão democrática do ensino”. E na década de 1990, o protagonismo passou a ser o trabalho do gestor juntamente com a gestão da escola, em diversos setores sociais. Mesmo que não houvesse total afinção entre os discursos, todos tinham uma mesma convergência, a importância atribuída à gestão da escola como o imprescindível instrumento para a promoção da qualidade na educação.

Em vários países do mundo foram implementadas desde a década de 1990 reformas educacionais a fim de modernizar os sistemas educativos e todos, criam na eficácia do sistema educacional, mas questionavam os princípios e as finalidades da educação, em especial seu caráter público e democrático. Dessa forma,

(...) tornar as escolas eficazes torna-se então a principal meta das reformas, o que por sua vez, implicaria, adotar também uma visão de gestão escolar, que sinalizasse para a emergência de uma nova cultura na escola, ancorada em três eixos: a descentralização, a autonomia e a liderança escolar. (FONSECA, 1995 et al., p.53).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino e traz mudanças a fim de resguardar os

princípios constitucionais, inclusive a gestão democrática. Assim sendo, todas as explicações levam a um mesmo objetivo, que é a de promover a equidade na educação por intermédio de uma gestão participativa e democrática, englobando a gestão pedagógica com a administrativa.

A efetivação de uma gestão democrática é sempre um processo pedagógico, e desse modo uma vivência de aprendizados que tem princípios bem definidos, como o conhecimento da legislação e a participação nas modalidades de provimento de cargos à gestão escolar.

Dentre todos os mecanismos existentes, o principal é o Projeto Político Pedagógico (PPP), que aparece como via de conhecimento, para elaboração de uma proposta pautada nos trâmites democráticos. Nos artigos 13 e 14 da LDBEN 9.394/96, se evidencia que a elaboração de uma proposta além de estar pautada nos trâmites democráticos, possibilita a participação dos profissionais da educação.

Conforme preconiza o Art. 13, os docentes incumbir-se-ão de:

- I Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III - Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV - Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V - Ministras os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI - Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Dessa forma, o PPP se efetiva a muitas mãos, a fim de que alunos, professores, coordenadores, diretores estabeleçam uma comunicação dialógica e propiciem a criação de estruturas metodológicas flexíveis para torná-lo dinâmico. Essa concepção é comum em escolas autônomas, onde as relações são humanizadas, pois cada proposta retrata a identidade da escola, daí a necessidade de construí-la com a participação de toda a comunidade escolar.

Esse processo de participação favorece a conscientização permitindo a realização de um PPP que representa os anseios do Conselho Escolar, dos

gestores, professores e de toda a comunidade. Um PPP fortalecido para “preparação do cidadão para sua inserção na sociedade na qual viverá como cidadão e como profissional de alguma área da atividade humana” (MORRETO, 2005, p. 73).

O projeto de educação não é um documento pronto e acabado, pois trata de uma realidade diferente em cada ambiente e os seres pensantes da escola trazem suas histórias de vida e as desenvolvem em conjunto com os educandos. Sendo a educação uma prática social e histórica, traduz concepções e projetos da sociedade, contudo é primordial ressaltar que: A educação é antes de qualquer coisa o desenvolvimento de potencialidades e a apropriação de “saber social”.

Trata-se de buscar, na educação conhecimentos e habilidades que permitam uma melhor compreensão da realidade e envolva a capacidade de fazer valer os próprios interesses econômicos, políticos e culturais (GRZYBOWSKI, 1986 apud FRIGOTO, 1996).

Firmando nossas convicções, teremos uma educação respaldada na esperança. A luta por uma escola cada vez mais democrática e com a participação de toda comunidade escolar, esse é o compromisso de cada profissional da educação.

## **2.1 Gestão Democrática**

Esse é o tema mais discutido até os dias de hoje pelos educadores, e é tido como um importante desafio na administração da escola e na operacionalização de suas atividades no cotidiano escolar.

A base legal de surgimento da Gestão Democrática inicia-se com a Constituição Federal de 1988, que define “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” como um de seus princípios no Art. 206, Inciso VI.

A LDBEN em seu Art. 3º, Inciso VIII, trata do mesmo assunto e acrescenta “e da legislação dos sistemas de ensino”, sendo assim a gestão democrática é um valor público definido por lei, com limites são estabelecidos da forma que se segue:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforma os seguintes princípios:

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II – participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Pode-se observar que a LDBEN, remete à regulação da gestão democrática do “ensino público na educação básica” aos sistemas de ensino, deixando ao encargo das unidades federadas a definição da forma de operacionalização do processo educacional, o qual envolve as comunidades escolares e a sociedade como um todo.

O desejo de uma gestão democrática se manifesta desde a abertura democrática, concretizando-se nas décadas de oitenta e noventa, por meio de iniciativas variadas, incluindo a eleição direta para diretores em várias unidades da federação e em muitos municípios, inclusive.

Os educadores almejam maior participação nas decisões da escola, no que tange ao aumento da qualidade de ensino e organização das políticas que regem a escola e seus entes.

Sem dúvida, a autonomia fortalece as escolas, acentua o espírito de equipe, envolvendo os professores e demais educadores na responsabilidade em assumir um papel na organização do trabalho escolar não apenas na sala de aula, mas na escola como um todo. (LIBÂNEO, 2001, p.133)

Estudiosos assentem que a participação da comunidade na vida da escola é essencial para o bom andamento da educação. Dessa forma, a presença da família no cotidiano escolar tem sido apontada, cada vez mais por pesquisadores como um dos indicadores que determinam a qualidade do ensino, já que pais atuantes e participantes possuem filhos que aprendem mais.

Portanto, há várias formas de interação escola e família, como pode-se inferir com base da seguinte citação:

O apoio da comunidade é efetivo quando ocorre num ambiente de interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos (LÜCK, 2000, p.16)

Com a gestão democrática, abre-se um espaço para que todos os membros da comunidade escolar tenham voto e possam participar ativamente desse momento que a escola vive, abrindo discussões no campo da política

social, da política partidária e de outros diversos exercícios de cidadania e militância.

A gestão envolve estratégias, onde a comunicação exerce papel fundamental, como ponto de partida para que todos se entendam. Assim é importante ao gestor discutir soluções possíveis e promover negociações, assumir responsabilidades e deixar que os outros também assumam; ser ouvido, mas também ouvir, valorizar os aspectos positivos do grupo, deixando claras as suas intenções para com a escola e zelar pela total transparência de todas as ações. (Vasconcellos, 2002, p.62).

As considerações apresentadas não esgotam a riqueza dos temas, pois é apenas um ponto de partida para uma maior e completa reflexão sobre todos eles.

## **2.2 Projeto Pedagógico da Escola**

O Projeto Pedagógico da escola se apresenta como uma forma de organização do trabalho dos gestores, professores e demais membros da equipe pedagógica, dialogando com a legislação e incumbindo cada membro de sua tarefa e responsabilidade, para isso deve ser mais que uma série de atividades e normas elaboradas pelos gestores, professores, conselho escolar e conselho deliberativo; e que devem ser seguidas pelos membros da escola e comunidade escolar.

Segundo Veiga (1994, p. 31):

... é importante reiterar que, quando se busca uma nova organização do trabalho pedagógico, está se considerando que as relações de trabalho, no interior da escola, deverão estar calcadas nas atitudes de solidariedade, de reciprocidade e de participação coletiva, em contraposição à organização regida pelos princípios da divisão do trabalho, da fragmentação e do controle hierárquico. É nesse movimento que se verifica o confronto de interesses no interior da escola. Por isso, todo esforço de se gestar uma nova organização deve levar em conta as condições concretas presentes na escola.

Ele congrega todos os caminhos direcionadores para a formação do educando e fortalece a hegemonia que deve permear as atividades dos atores da escola que tem por finalidade a educação, ele também indica as necessidades das equipes de atividades diversas da escola, define metas, sistematiza ações para a intervenção e as relações externas ao contexto escolar que são prioritárias ou importantes para a escola, como por exemplo o contexto



histórico sociológico, econômico, político, científico e tecnológico. ” Um plano ou um projeto é um esboço, um esquema que representa uma ideia, um objetivo, uma meta, uma sequência de ações que irão representar a prática” (LIBÂNEO, p. 123, 2001), e ainda:

O Projeto Pedagógico é um instrumento teórico-metodológico que visa ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de uma forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica e, o que é essencial, participativa. É uma metodologia de trabalho que possibilita ressignificar a ação de todos os agentes da instituição. (VASCONCELLOS, 1991, p. 143).

Todo projeto é uma ação propositada, com objetivos bem definidos pela comunidade escolar. Se é político, é porque está associado a interesses concretos e reais de uma determinada gleba da sociedade, visando à formação do cidadão para um tipo de sociedade. Com ele a escola consegue definir sua identidade e resgatar seu espaço de diálogo, que é tão importante para a inserção do aluno como cidadão do mundo. Com isso, estabelece em seu âmago a função da escola, que é a formação dos cidadãos. E finalmente, pode-se estabelecer que quando é político necessariamente é pedagógico, pois esses aspectos são indissociáveis.

Discutir pedagogicamente ações de escolarização, implica definir intenções político educacionais sobre a formação de estudantes para uma determinada sociedade. “A ação pedagógica, portanto, não se refere apenas ao “como se faz”, mas, principalmente, ao “por que se faz”, orientando o trabalho educativo para as finalidades sociais e políticas almejadas pelo grupo de educadores”. (LIBÂNEO, 2001, p. 127).

Na dimensão do conceito de projeto político pedagógico, também chamado projeto pedagógico, projeto educativo, projeto pedagógico curricular, projeto curricular ou ainda plano de escola, “Não há uma denominação que tenha unanimidade entre os educadores. A rigor o que importa é o processo de ação e reflexão em que se instaura na escola envolvendo todos os seus integrantes” (LIBÂNEO, 2001, p.134), pode-se não contemplar de forma explícita o aspecto administrativo, contudo, ele se apresenta com importância primordial na compreensão da organização do trabalho de gestão escolar, e somente dessa forma, pode-se garantir que haja condições para que as ações pedagógicas aconteçam no âmbito escolar, pois sem a racionalidade administrativa torna-se impraticável a aplicação da gestão pedagógica na escola. Logo, pode-se

observar, que os entraves ocorridos nas instituições podem ocorrer de quaisquer origens, sejam de ordem pedagógica, financeira ou administrativa. “Os problemas podem ser agrupados em pedagógicos, administrativos, financeiros.” (LIBÂNEO, 2001, p.139).

A migração do projeto para a ação é um fenômeno difícil, pois exige a concordância de todos os atores que fazem parte do processo de ensino, presentes na unidade escolar e dessa forma, sofre com as contradições que porventura possam surgir, afinal, quando se trata de um grupo de profissionais com opiniões fortes e com pontos de vistas diversos, o que se pode esperar são questionamentos sobre os quais serão os resultados que poderão ser esperados das ações a serem tomadas e assim, o projeto que no papel tem fundamentos sólidos e de clara possibilidade de realização, na prática pode se tornar uma gota no oceano, visto que, as interações com a realidade podem afetar o discernimento das ações e propiciar questionamentos que virão a auxiliar no processo ou desvirtuá-lo do objetivo final, tudo isso, devido à ambiguidade, os recursos limitados e um consenso frágil, sem falar nas tensões advindas da supervisão da liberdade do trabalho supervisionado.

A angústia de passar à ação, leva os profissionais à revisão de todas as etapas do processo e reavaliar as situações, com a realidade vivida no ambiente escolar e, com isso, conduzir a um redimensionamento de objetivos mais ambiciosos.

No mesmo viés, um quadro rígido torna difícil a regulação das ações durante a execução, ou seja, tem que haver um meio termo, para tornar o projeto possível e viável.

Para elaboração do PPP da escola é necessário um diagnóstico das condições do educandário, no que diz respeito à forma com que a sociedade o vê, como a comunidade escolar o entende, qual o resultado das ações que são implantadas resultam para a sociedade, e ainda o que se espera, dentro das possibilidades reais que se consiga com o trabalho que está sendo realizado, qual o consenso entre os interessados sobre as ações tomadas, a definição clara das ações dentro da instituição e fora dela, por meio dos dispositivos legais, com a sociedade e outras instâncias dos poderes constituídos, incluindo aí, as Gerências Regionais, a Secretaria de Estado da Educação entre outras. Não esquecendo das instâncias colegiadas do interior da escola como Associações

de Pais e Professores, Conselhos Escolares, Conselhos Deliberativos, entre outros, que sejam participativos e atuantes. Para isso, deve-se manter um espaço de discussão específico, dentro da escola, avaliando, dessa forma, o projeto pedagógico e definindo novas ações, visando sempre a melhoria da ensinagem e aprendizagem.

A intensão é que o projeto pedagógico seja um processo sempre ativo de ação-reflexão-ação na unidade escolar, pois dessa forma, o trabalho docente passa a ser uma parte do todo, deixando de ser uma ação individual e fica atrelado às diversas instâncias da escola, pautado em objetivos comuns e bem definidos.

Pode-se dizer, então, que o projeto representa a oportunidade de a direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando atingir os objetivos que se propõem. É o ordenador, o norteador da vida escolar. (LIBÂNEO, 2001, p. 133).

O projeto pedagógico deve proporcionar autonomia à instituição e possibilitar à comunidade escolar a tomada de caminhos que torne efetiva as ações planejadas a levem ao alcance de interesses comuns para efetivação das ações planejadas, estimulando a inovação.

Com a assunção de responsabilidades ocorrem também etapas na vida do profissional que retratam suas necessidades de afirmação inicial ou mesmo de desaceleração que os gestores também experimentam, num primeiro momento de dedicação total à escola e seus problemas e soluções e posteriormente ao desinvestimento, conforme afirma Huberman (1992, p. 46):

Existem posturas positivas; as pessoas libertam-se, progressivamente, sem o lamentar no investimento no trabalho, para consagrar mais tempo a si próprias, aos interesses exteriores à escola e a uma vida de maior reflexão.

O gestor é responsável por coordenar esse projeto, assumindo as tarefas de organização e direcionamento dos trabalhos, pois ele tem a função de buscar os recursos materiais necessários ao desenvolvimento das atividades da escola e também a função de articular as medidas que podem ser executadas dentro da instituição de ensino e também na comunidade, visto que sua gestão pode transcender os muros escolares, exigindo dos órgãos superiores e das mantenedoras os recursos para as ações na escola. Ao mesmo tempo zelar pelo

cumprimento das determinações legais do órgão de ensino ao qual é subordinado.

### **2.3 Gestão Administrativa**

Essa forma de participação efetiva dos atores envolvidos numa determinada entidade social, que fazem parte a ponto de participarem das tomadas de decisão, mediante um processo de planejamento é uma forma inovadora que supera totalmente o conceito de administração. Esses novos olhares “permitem que as decisões tomadas sejam a partir de uma visão abrangente das perspectivas de intervenção, além de garantirem o comprometimento coletivo com a implementação do planejado” (Lück, 2006, p.57), da mesma forma, esse conceito abrange a gestão de instituições públicas escolares.

Embora haja peculiaridades de cada organismo, existem desafios que refletem a conjuntura atualmente vivenciada por organizações de uma forma geral, no que diz respeito ao gerenciamento de processos, qualidade de ensino, qualidade e controle de gasto público, aprimoramento do orçamento público e outros temas estudados nas ciências sociais aplicadas.

Por conseguinte, observamos as instituições como organizações burocráticas e educacionais, por que se apresentam como uma entidade que obedece à normas e ideologias existentes se preocupando antes com os valores profissionais e depois com os objetivos organizacionais. Dessa forma, ressaltando a atualização profissional como instrumento necessário à continuidade do comprometimento com os objetivos do grupo.

[...] Existem, na organização profissional, características burocráticas bem definidas. Primeiro, existe uma considerável padronização de habilidades e de procedimentos para possibilitar que o trabalho seja executado; e há “programas” que são feitos para serem aplicados a situações predeterminadas. [...] Uma segunda característica burocrática ocorre diretamente como resultado do fato de que se permite às subunidades uma existência autônoma, frouxamente ligadas entre si e com a organização maior (LSELY COUPLED EM WEICK, 1976). [...] Há ainda um terceiro caminho no qual a organização burocrática se inter cruza com a organização acadêmica: é o que se relaciona com as equipes de apoio administrativo. Enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por Liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional. (HARDY; FACHIN, 2000, p.22-23).

A gestão quando trata da dimensão pedagógica, reúne princípios, panoramas e metodologias educacionais, com foco no ensino e aprendizagem, associando a teoria de sala de aula à prática existente no trabalho, reunindo os conceitos de organização da criação e emprego de espaços, conteúdos, procedimentos e metodologias, a fim de cumprir seu papel econômico, político e cultural na sociedade.

Segundo Lück (2002), o gestor deve ter responsabilidade, dinamismo, ser criativo, ser capaz de atender as necessidades mais urgentes e isso requer um constante aprendizado, para atualizar-se e conhecer as mais recentes contribuições dos educadores, sobre os processos de capacitação e lideranças educacionais. Nas palavras da autora:

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias (LÜCK, at al. 2002, p, 34).

Ainda provoca os gestores às práticas que contemplem as definições do eixo pedagógico definido no diagrama do estado ou da instituição e na legislação interna e externa que orientam as ações no cotidiano educacional, precipuamente nos conteúdos e técnicas utilizadas no processo de escolarização.

Já na dimensão política a importância reside nas responsabilidades sociais das organizações educativas e a habilidade das mesmas ao enfrentamento de circunstâncias contingentes, encontradas no caminho, visando equacionar as relações humanas e pedagógicas com o mundo externo, sob pena da derrocada da instituição educacional. Portanto, evidenciando o destaque das especialidades antropológicas, filosóficas e sociais da sociedade a qual o sistema educacional está inserido, e dos entes que determinam a identidade étnica e cultural do meio que o constitui, esses conversam com a administração da educação, impactando francamente nos efeitos e no abarcamento das finalidades e escopos das entidades educacionais. Pode-se dizer que numa instituição de ensino essa dimensão se potencializa, por se tratar de um ambiente onde a característica básica e a dimensão cultural são direcionadas para o crescimento intelectual dos alunos. Como indica Sander (2007, p. 105)

[...] essa visão global do ser humano e seu entorno cultural fornece os elementos para conceber o paradigma multidimensional de gestão da educação, visando equacionar, de maneira pertinente e relevante, a complexa trama de relações sociais que ocorrem no interior da organização educacional e no âmbito da sociedade e entre esta e aquela, segundo um código de normas sociais e valores culturais. (SANDER, 2007, p. 105).

A gestão escolar tem o objetivo de observar a garantia dos direitos individuais e o desenvolvimento humano. A gestão educacional, supera a ótica administrativa “dando a essa uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do trabalho de gestão, conforme Lück (2006, p.54). Assim sendo, as ações administrativas fazem parte do universo dos gestores educacionais, pois “a administração passa a ser, portanto, uma dimensão da gestão, colocando-se sob o enfoque e princípios dessa, constituindo a gestão administrativa” (LÜCK, 2006, p.54)

Fazendo uma análise da autonomia escolar, pode-se apontar vários eixos de estudo, são eles pedagógico, administrativo e financeiro, para a organização do trabalho escolar. Claro que há outros eixos e sub eixos que poderiam ser relacionados, mas, nos detenhamos somente nos que foram elencados.

Alguns autores costumam propor uma interação entre os eixos administrativo e financeiro para a organização do trabalho escolar. O financeiro foca nos recursos recebidos pelas escolas de suas mantenedoras, que no caso das escolas públicas, são verbas federais e estaduais, provenientes dos órgãos públicos, explicitando a captação e o controle desses recursos; já os recursos administrativos, têm os recursos financeiros como parte de seu escopo, contudo abrangendo vários setores da escola, como o físico, o imobilizado e assim agindo de forma mais ampla na gestão da instituição. À vista disso, observa-se que a tendência é a descentralização de todos os serviços educacionais, englobando além do pedagógico, também o administrativo.

Um dos temas mais recorrentes dos estudos atuais sobre a escola é a descentralização dos serviços educacionais. A descentralização implica na autonomia da escola, isto é, as escolas e os professores estariam assumindo seu poder de decisão, mediante a autonomia pedagógica e financeira. (LIBÂNEO, p.132, 2001)

A instituição escolar necessita de condições para realizar sua atividade fim, que é a escolarização dos estudantes, para tanto, são necessárias algumas mudanças na concepção inicial de projeto, desde a postura da escola, até as

instâncias superiores, que mantêm os educandários de forma tradicional ou com distribuição de recursos mínimos para a manutenção dos mesmos. Assim sendo, as mudanças devem ocorrer não somente nas escolas, mas nas mantenedoras, pois enquanto as instituições de ensino focam na concepção e organização do trabalho pedagógico, as instâncias superiores devem seguir o mesmo norte, para atender as necessidades da educação e abrir caminhos para novas formas de gestão.

A administração deve ser eficiente e em sua forma técnica de ação, ser voltada às finalidades educativas, usando suas habilidades e seu conjunto de técnicas. Os trabalhos realizados dentro da secretaria, como grade curricular, acervo dos documentos da escola, organização de históricos, banco de dados para biblioteca e consulta de alunos e ex alunos, contatos com público externo, dos órgãos gerenciais ou instituições que tenham atividades alinhadas com a escola, controle de normas e leis, federais estaduais e municipais e a administração do material, todos são de extrema importância para que a atividade de ensino e aprendizagem ocorra de maneira que a parte administrativa sequer apareça, assim demonstrando sua eficiência e eficácia.

As tecnologias, sejam computadores ou rede de internet, servem de acessórios extremamente importantes, no auxílio do trabalho de todo corpo docente e discente de uma escola e de outros profissionais de ensino que também fazem uso das mesmas.

Nesse momento, evidencia-se o trabalho do gestor em propiciar as condições de acesso a essas tecnologias, possibilitando condições materiais e técnicas para o uso desses equipamentos.

Embora a inserção dessas tecnologias não seja obra fácil, devido à resistência dos envolvidos ou a falta de infraestrutura nos educandários, ou ainda a falta de vontade de utilizar um recurso tecnológico que pode mudar os rumos da educação, o discurso muitas vezes não passa da teoria para a prática, mesmo estando nos compêndios da educação como necessidade primordial aos dias de hoje.

Os profissionais da educação necessitam de segurança para a conclusão do processo ensino aprendizagem, e a otimização desses recursos é um acessório de vital importância, sobretudo para atar a gestão pedagógica à gestão administrativa.

## 2.4 Formação do Gestor

Os princípios teóricos que regem a legislação educacional catarinense observam o humano como um ser social, histórico e constituído de uma ética além daquela oferecida pelo mercado, da perspectiva do lucro. Por isso que a Proposta Curricular de Santa Catarina (2014) encontra seu alicerce em uma ética universal, da qual, devem se orientar todas as iniciativas educacionais.

A grande força sobre a qual alicerça-se a ética universal do ser humano não é a ética do mercado na perspectiva do lucro, mas a ética da solidariedade humana. Dessa maneira, amplia-se a compreensão da sociedade na qual a sociedade está inserida, sendo fundamental que a ação pedagógica propicie críticas que resgatem os valores éticos e ações de solidariedade, possibilitando uma efetiva participação social. (SECRETARIA DE SANTA CATARINA, 2014, p. 31).

Portanto, é de fundamental importância compreender as relações sociais/históricas/culturais/econômicas presentes na trajetória civilizatória ocidental que compõem a concepção de humano e que, conseqüentemente, devem orientar a uma coerente prática educativa. A compreensão de que o conhecimento é produzido social e historicamente implica, necessariamente, no entendimento de que ele é direito de todos, cabendo a toda a sociedade e também ao Estado, oportunizar o acesso a todos à educação de qualidade.

Os princípios teóricos constituídos historicamente são resultados de avanços proporcionados por esforços de intelectuais que se dedicaram e se dedicam a compreender a educação e sua importância para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa. Nesse esforço, encontram-se grandes intelectuais brasileiros que demonstram a essência da educação de qualidade e os respectivos esforços necessários que vão desde o comprometimento social até as políticas educacionais.

Nesse esforço, o conhecido filósofo brasileiro Paulo Freire (1921-1997), mais precisamente na célebre obra “Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à Prática Educativa”, considera indissociável a relação entre teoria e prática, onde a “reflexão crítica sobre a prática se torna uma exigência da relação Teoria-Prática sem a qual a teoria pode vir virando “blá, blá, blá”, e a prática, ativismo. ” (FREIRE, 1996, p.12).

O educador pernambucano observa que é necessária a ação como elemento fundamental da dimensão pedagógica e utiliza como paradigma a



“*práxis*” como postura crítica e reflexiva a respeito das experiências transformadoras da realidade. Para Freire, o humano é o ser voltado para a ação, ou seja, é político e exclui da sua condição a neutralidade.

Quando vivemos a autenticidade exigida pela prática de ensinar-aprender participamos de uma experiência total, diretiva, ideológica, gnosiológica, pedagógica, estética e ética, em que a boniteza deve achar-se de mãos dadas com a decência e a seriedade. (FREIRE, 1996, p. 13).

Portanto, para Freire, a finalidade de qualquer prática pedagógica situa-se na experiência total e inseparável da decência e seriedade. Estética e ética são princípios inseparáveis de toda a prática pedagógica no sentido de sempre poder renovar historicamente a humanidade. É por isso que o preparo e a formação do educador possuem função essencial para a constituição de uma sociedade verdadeiramente democrática. Essa formação deve se pautar na “boniteza” e gosto por justiça como elementos indissociáveis de qualquer saber.

Não podendo ser diferente, Freire é contrário à educação bancária, na qual o educando é um simples objeto no processo de ensino e aprendizagem.

É isso que nos leva, de um lado, à crítica e à recusa do ensino “bancário”, de outro, a compreender que, apesar dele, o educando a ele submetido não está fadado a fenececer; em que pese o ensino “bancário”, que deforma a necessária criatividade do educando e do educador, o educando a ele sujeito pode, não por causa do conteúdo cujo “conhecimento” lhe foi transferido, mas por causa do processo mesmo de aprender, dar, como se diz na linguagem popular, a volta por cima e superar o autoritarismo e o erro epistemológico do “banquearismo”. (FREIRE, 1996, p. 13).

A percepção de Freire inspira uma educação libertadora, que supera a passividade do educando, que envolve igualmente a participação de todos na construção da democracia. Por isso, toda a prática educativa é essencialmente política, pois, sempre envolve e valoriza o outro e seus diferentes saberes/memórias. A condução da educação pensada por Freire possui fundamentos e consequências em toda a sociedade, supera a histórica inferiorização de uns que sempre garantiu a dominação por parte dos outros.

Aqui também se insere o pensamento de Dermeval Saviani, (1943), no qual discute uma narrativa crítica partindo do princípio de uma totalidade histórica e social. No livro “Escola e Democracia” o pensador discute propostas para uma educação pública de todos e para todos.

(...) é possível encarar a escola como uma realidade histórica, isto é, suscetível de ser transformada intencionalmente pela ação humana? Evitemos de escorregar para uma posição idealista e voluntarista.

Retenhamos a concepção crítico-reprodutivista e a importante lição que nos trouxe: a escola é determinada socialmente; a sociedade em que vivemos, fundada no modo de reprodução de produção capitalista, é dividida em classes com interesses opostos; portanto, a escola sofre a determinação do conflito de interesses que caracteriza a sociedade. (SAVIANI, 1999, p.40)

Na perspectiva de Saviani, a escola possui a função de socializar o conhecimento e, portanto, todo o processo educativo é, por natureza, um processo político. Se a escola está inserida nos conflitos e interesses próprios da sociedade, ela precisa se reorganizar para assumir sua importância e promover nos estudantes o conhecimento e, assim, prepará-los para transformarem a sociedade.

Educação é um processo contínuo e essencial para a vida em sociedade. Precisa-se levar em consideração o fato de que viver em sociedade é reconhecer que conflitos são próprios da democracia. A diversidade preserva, assim, a condição humana que se constitui historicamente. Nesse sentido, também para Saviani, a educação se apresenta como uma prática social inserida em um contexto histórico e em constante transformação.

Lutar contra a marginalidade através da escola significa engajar-se no esforço para garantir aos trabalhadores um ensino da melhor qualidade possível nas condições históricas atuais. O papel de uma teoria crítica da educação é dar substância concreta a essa bandeira de luta de modo a evitar que ela seja apropriada e articulada com os interesses dominantes. (SAVIANI, 1999, p.42)

Saviani busca promover uma narrativa crítica, partindo do princípio de que há uma totalidade histórica e social com base na corrente do materialismo histórico, considerando todos os envolvidos no processo educacional como sujeitos da história. É aqui que se insere a teoria “Histórico-Crítica” de Saviani, na qual o autor reconhece a escola como ambiente onde o educando socializa e sistematiza o que se construiu historicamente.

Sendo assim, os avanços relativos à gestão escolar são essenciais no sentido de inserir a comunidade escolar nos processos de decisão coletiva. A decisão coletiva busca considerar as condições sociais locais e não uma perspectiva de tornar a escola uma empresa lucrativa no sentido capitalista. Como argumenta Vitor Henrique Paro (1945), ainda que se refira à gestão como administração escolar, aponta uma diferença significativa do que se entende por gerência no sentido capitalista.

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcelarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola. (PARO, 1986, p. 160)

Diferentemente da condução vertical de um processo administrativo capitalista, a gestão escolar envolve o esforço cooperativo e pedagógico, com o intuito de fortalecer os vínculos democráticos e os princípios públicos nas decisões coletivas e participativas. Reconhecendo a escola como espaço socialmente constituído a partir de uma vontade coletiva, o gestor possui papel salutar no sentido de conduzir todos, com espírito democrático.

Porém, trata-se de um desafio importante. É necessário reconhecer os limites impostos por uma realidade em constante conflito. Sendo assim, é importante observar que a lógica das organizações sociais está relacionada ao ambiente escolar. Uma alternativa pode se apresentar em uma formação permanente dos profissionais da educação que vá além da lógica capitalista.

Diante do exposto, podemos compreender que conseguimos caracterizar uma situação que já está posta, e que está totalmente voltada para o mercado de trabalho, a mercantilização da profissão do docente além da valorização da competitividade como fator de crescimento educacional e profissional. Diante deste cenário, se faz *mister* construir uma percepção de que o docente e a escola são fatores importantíssimos na formação do sujeito histórico. Neste cenário, o processo de formação de professores deveria ser livre dessas amarras ideológicas pregadas e trazidas pelo sistema capitalista. (NETO, ALMEIDA, 2018, p. 107)

Assim, volta-se ao princípio de que o humano é o sujeito histórico. Ele se apresenta como sujeito da sua história quando fortalecido por sua formação. Portanto, o sistema educacional é negligente ao considerar a comunidade escolar como um acumulado de produtos (sem histórias), do mercado, um objeto a ser moldado pelos interesses de uma força economicamente dominante.

Para além do que o sistema educacional oferece, é importante que todos assumam um novo papel, que considerem as exigências sociais da sua época. E é a educação que tem o potencial de oferecer a emancipação humana.

O que quero dizer é que a educação nem é uma força imbatível a serviço da transformação da sociedade, porque assim eu queira, nem tampouco é a perpetuação do “*status quo*” porque o dominante o decreta. O educador e a educadora críticos não podem pensar que, a

partir do curso que coordenam ou do seminário que lideram, podem transformar o país. Mas podem demonstrar que é possível mudar. E isto reforça nele ou nela a importância de sua tarefa político-pedagógica.” (FREIRE, 1996, p.43)

Dos muitos desafios da educação do século XXI, destaca-se a necessidade de superar a visão míope da “educação que visa o lucro”. Nesse sentido, se torna fundamental que as políticas internacionais que estabelecem metas educacionais consigam considerar o humano historicamente estabelecido em uma determinada realidade. E, como lembra o célebre educador pernambucano, a educação que considera todos como sujeitos de suas histórias, mostra que é possível fazer a história. Aliás, fazer a história é tarefa política e pedagógica, essencialmente.

Segundo Hessel (2009, p.69), a formação de gestores escolares enfrenta situações críticas. A crítica incide sobre as instituições formadoras, as Universidades, na graduação ou pós-graduação e sobre os sistemas públicos de ensino. A crítica principal é de que a falta de preparo e a inabilidade dos processos de formação em levar os gestores a promover nas escolas as mudanças organizacionais desejadas, seja pelas políticas educacionais, pela sociedade e comunidade escolar. Em especial, as decisões centradas no diretor contribuem para uma gestão que não amplia práticas democráticas nas escolas.

Essa situação é agravada devido à falta de competência do gestor frente aos afazeres escolares, e das dificuldades para mobilizar a equipe para a execução de ações intencionais e educativas. A gestão escolar pouco tem realizado na mediação de conflitos no ambiente escolar, na promoção da cooperação entre os entes escolares e articulação política entre interesses individuais e institucionais.

Na formação dos gestores o Plano Nacional de Educação aponta a necessária formação do gestor em administração escolar reivindicada. Essa formação, segue os padrões clássicos expressa por autores da escola clássica da administração escolar no Brasil como aponta Souza (2008). Nessa concepção, os conhecimentos da administração educacional relacionam-se com saberes técnico-administrativos a serem adotados no universo escolar e nos sistemas de ensino. Esse autor alerta, que a partir dos anos de 1980, a escola crítica da administração educacional se volta para a gestão escolar como um

campo que tem no seu centro a condução política e a organização pedagógica da escola e da educação. No entanto, nessa perspectiva a formação do gestor se esvazia da compreensão técnica.

Reconhecer a natureza predominantemente política da função do diretor de escola (SOUZA, 2008, p. 58) é fundamental, parecem necessários “os conhecimentos sobre as relações de poder e a importância da sua socialização e da democracia, bem como sobre os direitos educacionais são fundamentais no ensino do campo da gestão escolar” (SOUZA, 2008, p. 58).

Contudo, a formação dos gestores escolares carece dessa dimensão aliada ao conhecimento de técnicas de organização e planejamento das ações escolares. Sobre essa formação, Tavares (2004, p. 39-40) alerta que os órgãos governamentais enfatizam os gestores para uma gestão descentralizada, com envolvimento da comunidade local, ênfase no controle das ações escolares, responsabilidade pelos resultados na gestão, crescente uso de novas tecnologias, e realização da avaliação do rendimento escolar como instrumento para aferição do desempenho do sistema.

Assim, na perspectiva freiriana e nos pressupostos de Saviani, a gestão escolar carece de gestores que incorporem princípios democráticos na administração escolar, o que basilar para a gestão democrática. Contudo, os autores afeitos à formação de gestores reconhecem a necessária formação em conhecimentos específicos de administração escolar para favorecer a gestão no exercício de suas funções.

### **3 METODOLOGIA**

O objetivo deste capítulo é apresentar a metodologia empregada nesta pesquisa científica, dando ênfase aos aspectos importantes na realização do trabalho, como os descritivos sobre os fins da pesquisa, os meios utilizados para realizá-la e o tratamento dos dados levantados durante e após sua realização.

A fundamentação do apoio teórico da metodologia utilizada na presente pesquisa encontra embasamento em Gil (2010) e em Moreira & Caleffe (2008), com a revisão de linguagem feita pela professora Salete Palhano de Andrade e a tradução do resumo feita pela professora Vanessa Pagnoncelli.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Devido se tratar de uma pesquisa elaborada na escola, com coleta de dados empíricos envolvendo vários sujeitos da vida escolar, a descrição da tipologia da pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória.

##### **3.1.1 Descritivo sobre os fins da pesquisa**

Em relação aos fins, esta pesquisa é considerada exploratória e descritiva. Exploratória por aprofundar-se no tema, com o intuito de descobrir as minúcias do trabalho das organizações e ampliar o estudo sobre elas. Descritiva, pois tem o objetivo de obter informações e investigar os dados referentes à formação administrativa dos gestores e a aplicabilidade dessa formação na atividade que é desenvolvida à frente das instituições de ensino. Para essa efetivação, foi elaborado um questionário que tem o desígnio de coletar dados acerca das atividades desenvolvidas ao longo dos anos pelos gestores e a visão externa, dos colaboradores da instituição, e os beneficiários do produto entregue, nesse caso, a formação escolar. Este questionário foi elaborado de maneira padronizada para averiguar quais pontos positivos e quais pontos negativos foram encontrados durante a realização da gestão, e também qual a visão dos assistentes dessas administrações em catorze escolas da região estudada, todos mantidos pelo Estado de Santa Catarina e com gestões anteriores de cargos comissionados e, atualmente gestores eleitos pelo voto

direto de seus pares, alunos, colaboradores e familiares, enfim toda comunidade escolar.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc., (GIL, 2010, p.42)

Sendo assim, a pesquisa quer investigar, de forma detalhada as atuações dos gestores durante suas estadas à frente da organização e as dificuldades e facilidades encontradas no que diz respeito às atividades estranhas à pedagógica, mas que sem elas a escolarização não tem como acontecer, ou seja, as questões administrativas que configuram algum tipo de dificuldade pela formação dos gestores ou pelas características que o cargo exige.

### 3.1.2 Descritivo quanto aos meios

Essa se trata de uma pesquisa bibliográfica, sendo assim, o aporte das informações advindas dos livros e revistas publicados, bem como artigos que tratam do assunto, são analisados e avaliados, de forma que o conhecimento do tema estudado até o presente momento, faça compreender o problema que é o objeto da investigação. E que ao final dê um norte para as ações necessárias à melhoria do processo, a menos que esse tenha alcançado o ápice da perfeição.

Foi realizada pesquisa em bases de dados como Educa da Fundação Carlos Chagas e *SciElo – Scientific Electronic Library On-Line*, com as seguintes palavras: Gestão escolar, Gestão escolar e administrativa, formação do gestor escolar, como ferramenta de buscas de trabalhos desenvolvidos e que tem teor científico, disponíveis na rede mundial de informações, além de livros que dão sustentação teórica ao tema.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios podem ser definida como pesquisa bibliográfica. (GIL, 2010, p.44).

As referências utilizadas dos materiais científicos formaram a base de pesquisa para a abordagem do tema, com o intuito de ampliar os conhecimentos sobre o assunto e analisar quais devem ser as ações a fim de que possa ser realizada uma padronização de atitudes e eventos no intuito de assessorar os

gestores na administração de suas unidades de trabalho, no que diz respeito à gestão administrativa.

Concomitante ao levantamento bibliográfico, foi realizado um levantamento de dados empíricos sobre a gestão escolar, com uso da técnica do questionário, para apontar como se expressa a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar. A partir desses dados, que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares foi proposto um curso de formação continuada em gestão escolar.

Esta pesquisa, no que tange ao levantamento de dados, é qualitativa, pois a medida em que são realizadas as coletas dos mesmos, essencialmente há a necessidade de examinar sujeitos reais. Segundo Chizzotti (2006, p.55) a pesquisa qualitativa:

[...] consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes, respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto que os informantes saibam opinar ou informar. É uma interlocução planejada.

A metodologia de análise referenciada pela visão do autor indica que:

“[...] A abordagem qualitativa parte do fundamento que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito observador é parte integrante do processo do conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações.” (CHIZOTTI, 2005, p.79).

Sendo assim, a referida pesquisa combinou métodos de forma a garantir resultados mais consistentes de análise. Os dados após obtidos na aplicação dos questionários, foram armazenados, organizados e tabulados por intermédio da utilização da planilha Microsoft Excel que ainda nos possibilita organizar os dados estatísticos e apresentá-los em gráficos ou tabelas. A planilha se mostrou perfeitamente adequada e eficiente para examinar as informações, sobre o fenômeno estudado.

Após a tabulação dos dados, extraídos dos questionários respondidos por gestores, por antigos gestores, por alunos, por professores e pela comunidade escolar, foram estruturadas as tabelas e posteriormente elaborados os gráficos que serviram de subsídios para a interpretação dos resultados obtidos.



O tempo dedicado à preparação cuidadosa dos dados é um tempo muito bem empregado. Essa preocupação reduz os riscos de erro e aumenta a confiabilidade da análise, pois o pesquisador sabe que tem uma descrição precisa e sistemática dos dados. O objetivo geral da preparação dos dados é tornar mais facilmente analisável a grande quantidade de dados que o pesquisador tem nos questionários. (MOREIRA E CALEFFE, 2008, p.136)

O questionário foi composto por vinte e três (23) perguntas fechadas, de múltipla escolha, que permitem a sistematização de dados e opções de escolha para o respondente. Para complementar a enquete e oportunizar uma melhor participação dos entrevistados, deixou-se três (03) questões com respostas em aberto, conforme Apêndice. A pergunta aberta gera a possibilidade de resposta espontânea dos questionados.

Os dados foram decodificados a partir de estatísticas levantadas e dos comentários apresentados nas perguntas abertas, visando a uma correlação entre as respostas obtidas dos respondentes e as referências teóricas pesquisadas. Para Moreira e Caleffe (2008, p.153), “O aspecto importante a ser enfatizado é que a interpretação deve ser baseada em evidências sistematicamente coletadas e analisadas. Não é a mesma coisa que palpite ou intuição”. Esta pesquisa permite que seus resultados apurados, sejam aplicados nas atividades laborais.

### 3.1.3 Estudo-piloto

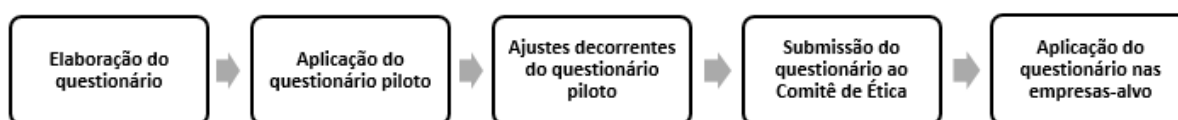
Objetivando elaborar um questionário com perguntas adequadas e ligadas diretamente ao contexto que se pretendia na pesquisa e que fossem compreensíveis pelos interrogados foi realizado um questionário-piloto para dois (02) gestores de escolas do município de Canoinhas, a fim de que outros diretores, de outras instituições fossem questionados também sobre as atuações de seus períodos de gestão. Para Moreira e Caleffe (2008, p. 127-8):

Há razões para ressaltar a importância do estudo piloto. Somente após o professor pesquisador e seus colegas conviverem com o questionário durante algumas semanas é que irão saber o que quer dizer exatamente cada um dos itens. É muito difícil para alguém com envolvimento tão próximo imaginar como os respondentes poderiam interpretar os itens, quando forem responder pela primeira vez. É só quando os questionários retornam que o pesquisador pode perceber que alguns respondentes entenderam mal o significado dos itens. Assim que for enviado, o questionário está fora do controle do pesquisador e pouco pode ser feito para corrigir os erros, a menos que retirem alguns itens da análise.

O questionário continha o mesmo número de questões que os aplicados na pesquisa e o número que foi mantido após a reelaboração em função do estudo-piloto. Pequenos ajustes foram realizados após o estudo-piloto, com a finalidade de reformular questões e facilitar o entendimento da proposta e compreensão por parte dos entrevistados.

Ao final do questionário, foi solicitado propostas de melhoria para maior aperfeiçoamento do estudo em questão. Após as adaptações finais no questionário, disposto no Apêndice, seguiu-se a sujeição de toda documentação da investigação junto ao comitê de ética.

Figura 01 Etapas da elaboração do questionário.



Fonte: O autor

A pesquisa foi realizada seguindo o que preconiza o conselho de ética como parte do projeto de pesquisa O processo de formação de professores: relações com o desenvolvimento profissional docente, coordenado por Joana Paulin Romanowski e aprovado no Comitê de Ética do Centro Universitário UNINTER sob número 3.300.695.

#### 3.1.4 Instrumento de coleta

Participaram respondendo os questionamentos elaborados, membros de 14 (catorze) escolas pertencentes à Coordenadoria Regional de Educação (CRE) do município de Canoinhas, mantidas pela Secretaria de Educação do Estado de Santa Catarina. O questionário foi respondido por uma amostragem e gestores, professores, estudantes e pais, atores envolvidos no processo. Incluiu gestores em licença para estudos e aposentados.

O questionário elaborado com perguntas em que as respostas eram de múltipla escolha e questões abertas, em que o respondente poderia elaborar a resposta dentro de suas ideias e convicções. O questionário aplicado encontra-

se no Apêndice, e foi organizado em dois blocos distintos, sendo o primeiro com informações do respondente, necessárias à avaliação e sistematização dos resultados em tabelas e gráficos e um segundo bloco com perguntas de interesse da pesquisa, no que diz respeito à gestão.

Os questionamentos totalizaram 26 (vinte e seis) perguntas, sendo 23 (vinte e três) fechadas e 03 (três) abertas, que foram lidas, analisadas e transpostas para o sistema eletrônico *Microsoft Excel*, sendo transpostas pelo pesquisador, após a leitura de cada questão respondida individualmente pelos participantes voluntários.

### 3.1.5 Escolha das Escolas

As instituições de ensino selecionadas para participarem da pesquisa, foram eleitas considerando como critérios: escolas de educação básica, ensino fundamental e médio situadas no centro do município e bairros, ficando apenas as dos distritos fora do recorte de pesquisa, devido ao distanciamento da sede do município de Canoinhas. Foram relacionadas 14 (catorze) escolas, sendo que participaram todas as escolas de Ensino Fundamental e Médio do município, mantidas pelo Estado de Santa Catarina. Foram relacionadas 03 (três) escolas de Ensino Fundamental, 10 (dez) escolas de Ensino Médio e 01 (um) Centro de Educação Profissional (CEDUP). Fizeram parte também do processo como entrevistados profissionais ativos e inativos, estudantes e membros da comunidade escolar de forma aleatória, escolhidos por sorteio.

### 3.1.6 Aplicação do instrumento de coleta de dados

O questionário foi aplicado a 05 (cinco) Gestores Educacionais em atividades nas escolas, 04 (quatro) Professores Inativos, que já tiveram a experiência como Gestores escolares, 02 (dois) Professores Inativos que não tiveram experiência como Gestores, mas que experimentaram o cargo de Assessor de Direção, 06 (seis) Professores que estão em atividade das instituições de ensino há vários anos, 07 (sete) Estudantes de Ensino médio e de séries conclusivas do Ensino Fundamental, 05 (cinco) Pais ou responsáveis pelos estudantes das escolas, aqui denominados Comunidade Escolar,

totalizando 29 (vinte e nove) questionários respondidos. Foram utilizados os meios eletrônicos, por meio de *e-mail* dos entrevistados ou contato de *WhatsApp* do *Smartphone*, em sua maioria e alguns poucos presencialmente. O questionário foi respondido nos meses de março e abril de 2020, sendo que a visita presencial do pesquisador se fez necessária àqueles que não dispunham de acesso à *internet*. Outros casos em que os pesquisados preferiram ter contato pessoal, alegando falta de tempo para acessar os dispositivos eletrônicos para esse fim. Nos questionamentos presenciais, o “*modus operandi*” foi simplesmente a leitura da questão, aguardando que o respondente fizesse a análise da pergunta e pudesse efetivar sua resposta. O questionário foi estruturado em um roteiro, cujo objetivo foi obter dados para uma métrica, bem como um diálogo sobre as informações referentes ao tema proposto.

No quadro 1, a seguir, está descrito o procedimento metodológico, o objetivo de investigação e a descrição do processo.

Quadro 1 – Síntese do processo metodológico da pesquisa

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	FINALIDADE	DESCRIÇÃO DO PROCESSO
Exploratório	Conhecer a realidade das Instituições de Ensino a fim de perceber o que a comunidade escolar visualiza no dia a dia e o que vislumbra para o futuro.	Utilização de questionário-piloto com dois (2) Gestores, como descrito no subcapítulo 3.1.4, que após ajustes foram aplicados à pesquisa.
Descritivo	Obter e investigar dados relativos à Gestão es escolas do recorte pesquisado, através da visão e opinião da comunidade escolar.	Aplicação do questionário em catorze escolas do recorte pesquisado, conforme subcapítulo 3.1.5; 3.1.6 e 3.1.7.
Bibliográfico	Estudar as publicações mais recentes acerca do tema pesquisado, observando o foco da pesquisa.	Investigação na base de dados do Educa da Fundação Carlos Chagas e <i>SciElo – Scientific Eletronic Library On-Line</i> e livros relacionados a temática pesquisada.
Qualitativo	Analisar os dados levantados por meio do questionário das catorze escolas do recorte pesquisado para a implementação de um sistema ( <i>e-book</i> ), que visa auxiliar a Gestão educacional.	Análise dos dados coletados pelos questionários respondidos pela comunidade escolar, nas 14 escolas selecionadas para a pesquisa.

Fonte: O autor

## **4 RESULTADOS**

A presente pesquisa tem a finalidade de analisar a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares afim de propor um curso de formação continuada em gestão escolar.

Iniciando a organização dos resultados da pesquisa, observou-se o que o Gestor tinha a dizer em relação a percepção de suas realizações a frente da escola e as dificuldades encontradas para realizar seu trabalho.

Seguido pela visão dos professores que observam as decisões tomadas pela equipe gestora e analisam conforme seu juízo. Continuando pela percepção que os estudantes têm sobre a conduta profissional do responsável pela sua escola e culminando na visão da comunidade. Por fim, a comunidade que observa o que ocorre com a escolarização de seus filhos.

Trata-se de uma comunidade escolar, formada por pais e ex-alunos, que representam uma significativa parte da comunidade territorial e que podem opinar com a visão interna e externa da gestão da escola.

A forma de participação dos entes envolvidos na pesquisa foi com um questionário estabelecido para esse fim, que contou com vinte e seis inquirições, onde os respondentes tiveram a oportunidade de se apresentar e responder a várias indagações importantes para a discussão da Gestão Pedagógica com a relação que ela tem com a Gestão Administrativa da escola.

### **4.1 Dados de Caracterização dos Respondentes**

Num primeiro momento, foram solicitados dados de identificação dos respondentes, resguardando suas identidades, contudo mostrando suas características, a fim de estabelecer um vínculo entre o que eles representam para a escola e qual a função que ocupam atualmente junto à instituição.

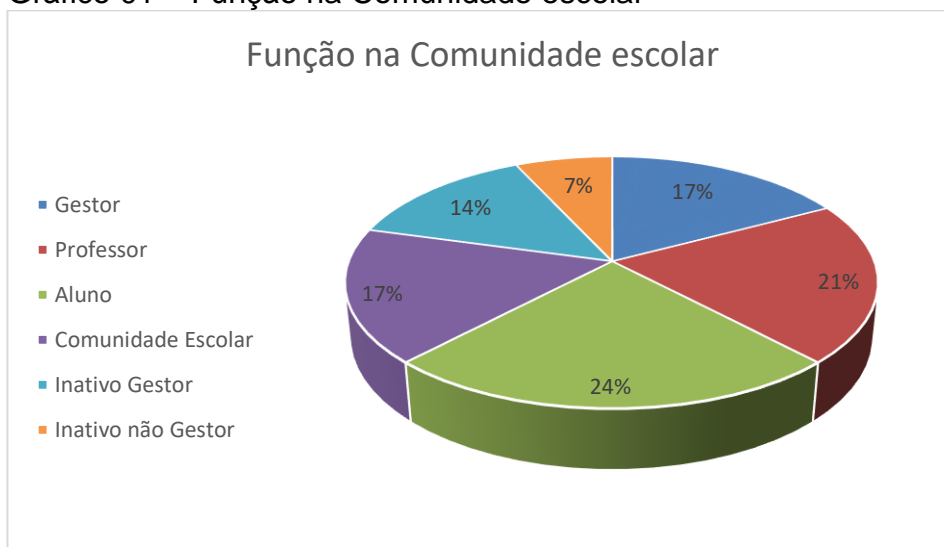
Foi realizada uma pesquisa com 29 (vinte e nove) pessoas ligadas à escola de alguma forma, sendo que foram envolvidos todos os participantes da comunidade escolar concordando com Lück (2000), a formação da comunidade escolar se dá pela participação dos mais variados entes que fazem parte do dia

a dia da escola. Do mesmo modo Veiga (1994), afirma que a participação de todos os envolvidos no processo pode ser o diferencial para o crescimento da escola e melhor aprendizado, resultando na melhoria da qualidade da educação.

Os dados da pesquisa indicam que os Gestores que estão atuantes no momento da realização da pesquisa são na ordem de 17% (dezessete por cento). Os professores que responderam o questionário são 21% (vinte e um por cento) do total, e representam uma parcela importante, pela possibilidade que têm de emitir suas opiniões e se fazer “ouvidos” durante uma gestão. Os alunos, que participaram do questionário representam 24% (vinte e quatro por cento) do total, o que significa reportar que, são a maior parte da comunidade interna da escola. Os alunos são, provavelmente, a parte mais importante e mais “beneficiada” ou “prejudicada” com as ações de uma instituição “bem gerida” ou “mal gerida”. Eles têm pouca participação na gestão, de uma forma mais específica, portanto as respostas do questionário são restritas à sua percepção como estudantes e interesses em relação à profissionalização dos gestores.

A participação da comunidade escolar representa 17% (dezessete por cento), devido à participação dos pais de alunos nas decisões dos destinos do educandário. Ainda houve 14% (catorze por cento) de professores inativos que tiveram experiência em Gestão Escolar e outros 7% (sete por cento) de inativos que não tiveram experiência como Gestores, mas sim de Assessores de Direção. O gráfico 01 abaixo, sintetiza esses dados.

Gráfico 01 – Função na Comunidade escolar



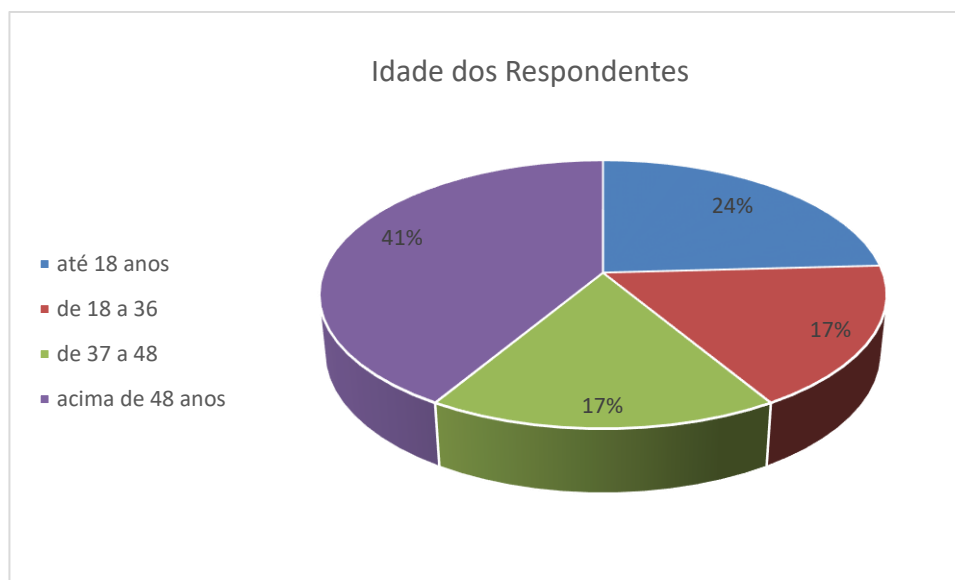
Fonte: dados da pesquisa 2020

Quanto à idade dos respondentes, estão classificados em dois grandes grupos, que são os alunos, participantes do processo e os demais inquiridos, sendo gestores, professores e comunidade escolar.

Assim, a idade até 18 (dezoito) anos soma 24% (vinte e quatro por cento) dos respondentes, que se trata exatamente dos alunos que foram interrogados por meio do questionário. Enquanto 17% (dezessete por cento) tem entre 18 (dezoito) e 36 (trinta e seis) anos. Ainda 17% (dezessete por cento) tem entre 36 (trinta e seis) e 48 (quarenta e oito) anos. No entanto uma maioria de 41% (quarenta e um por cento) tem idades acima de 48 (quarenta e oito) anos.

Essa distribuição remete a uma abrangência alargada de possibilidades de visão sobre a gestão, visto que estão representadas várias etapas da vida. Alguns estão, ainda, aquém da carreira profissional, outros encontram-se no início desse caminho, outros os que estão num momento intermediário dessa etapa e por último, mas não menos importantes, os que já contribuíram funcionalmente para a gestão educacional ou observaram-na por um longo período. Essa distribuição de respondentes, por faixa etária pode ser observada no Gráfico 02.

Gráfico 02 – Idade dos Respondentes



Fonte: dados da pesquisa 2020

Quanto ao tempo de atuação em gestão escolar, apresenta-se uma situação diferenciada em relação ao número de respondentes, pois nem todos

os respondentes estiveram à frente de organizações escolares, expressas no Gráfico 03, o qual mostra dados percentuais.

Percebe-se que 57% (cinquenta e sete por cento) dos gestores estão a menos de 15 (quinze) anos à frente da gerência escolar, isso significa que suas visões são alinhadas com as realidades da escola atual, contudo sem a experiência das épocas passadas, em que as formas de gestão eram com registros escritos de modo manual e menos dependentes do conjunto de dados proporcionados hoje pela informática.

Ainda 29% (vinte e nove por cento) dos gestores tem entre 15 (quinze) e 30 (trinta) anos de experiência em gestão e pode-se intuir que esse tempo já é significativo para se ter uma visão apurada do que se necessita para uma boa gerência da escola.

Enquanto 14% (catorze por cento) dos respondentes tem mais de 30 (trinta) anos de gestão, o que significa dizer que sua contribuição pode ser maior que a dos demais. Foram tomados os devidos cuidados para que somente gestores que atuaram há menos de dois anos, no caso dos inativos, fizessem parte dessa importante investigação.

Gráfico 03 – Tempo de Atuação em Gestão



Fonte: dados da pesquisa 2020

Quando se trata de fases pelas quais os profissionais de educação passam ao longo de suas carreiras, pode-se espelhar nas fases estabelecidas



pelo trabalho de Michael Huberman (1992), O Ciclo de Vida Profissional dos Professores, e que retrata as etapas passadas pelos educadores e pode referendar a forma de pensamento de diversos envolvidos no processo como pensantes no conceito educação e suas necessidades.

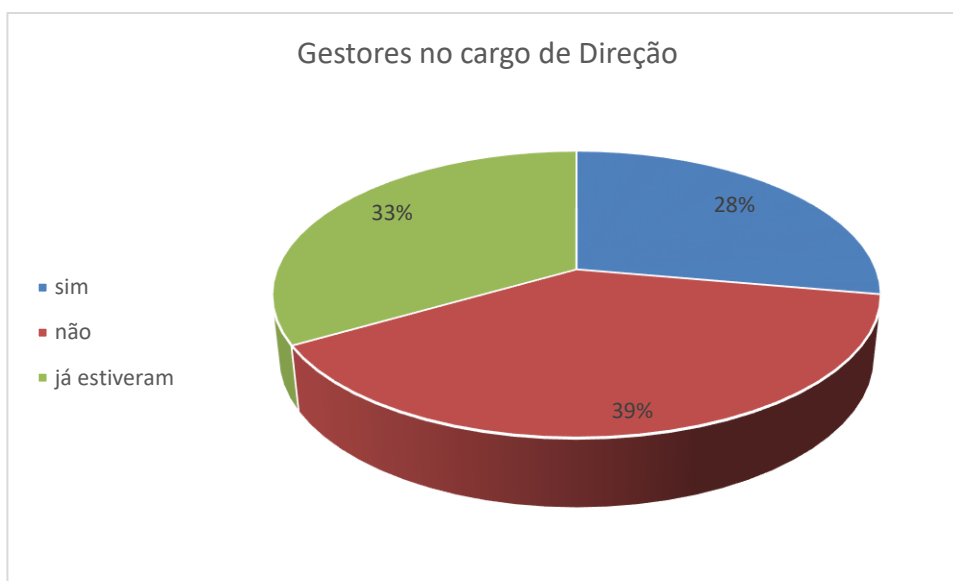
Conforme Huberman, (2000), cada fase do ciclo de vida profissional faz-nos compreender ações dos profissionais do magistério devido a seus processos formativos e a refletirmos sobre cada etapa, pois devemos considerar as particularidades, os sentimentos, os dilemas e os desafios que eles estão vivenciando.

Quanto aos profissionais que ainda estão exercendo suas atividades como gestores de uma escola, pode-se observar que 28% (vinte e oito por cento) dos respondentes ainda estão atuantes como gestores e podem experimentar os desafios da atualidade e ajudar de forma efetiva na consecução da investigação

Observa-se que 39% (trinta e nove por cento) não exerceram cargos de gestão, no entanto, são profissionais que exerceram atividades durante vários anos em suas escolas e podem, sem a menor sombra de dúvidas opinar sobre a gestão que viram acontecer e, dessa forma contribuir com suas respostas ao questionário, a fim de melhorar as gestões futuras. E ainda 33% (trinta e três por cento) já foram gestores em épocas recentes, assim sendo, suas contribuições são importantes para que o pesquisador analise suas respostas.

Pode-se observar no Gráfico 04, os questionados que já foram ou não gestores escolares.

Gráfico 04 – Gestores no cargo de Direção



Fonte: dados da pesquisa 2020

## 4.2 Formação Acadêmica

Para que a pesquisa tenha a sustentação necessária e a validade perante as instituições deve-se relacionar a condição acadêmica dos respondentes do questionário, que serve de base para toda a inquirição respondida.

Desse modo, foram realizadas duas questões acerca da formação escolar/acadêmica dos respondentes e se obteve que, conforme o Gráfico 05, 14% (catorze por cento) dos questionados possuem o título de Mestre, tendo pós-graduação *Stricto Sensu*, em suas áreas de atuação, vindo a contribuir de forma intelectual e opinativa nos inquéritos realizados.

Já 38% (trinta e oito por cento) são especialistas, tendo pós-graduação *Lato Sensu*, em suas áreas de atuação e larga experiência devido às atividades desenvolvidas nas escolas pelas quais passaram.

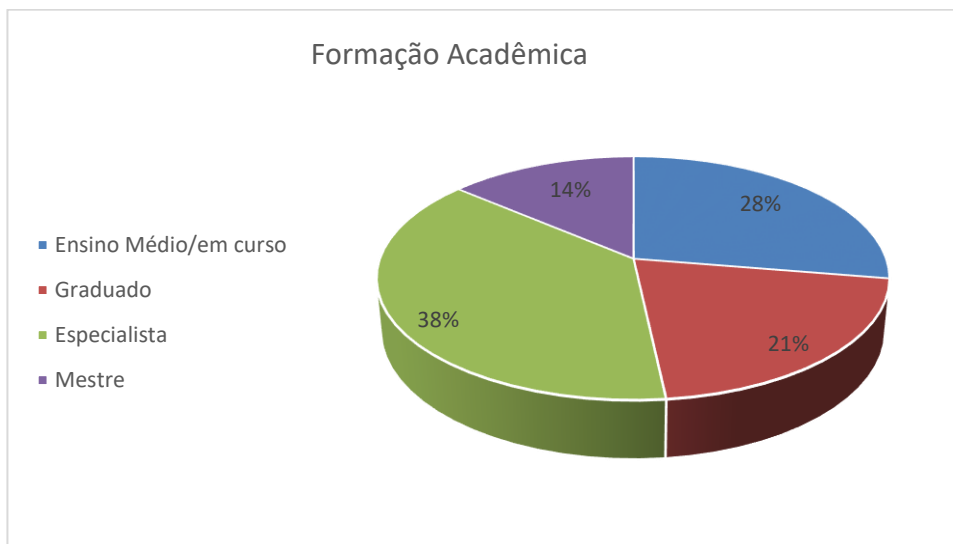
Vinte e um por cento (21%) tem nível de graduação, sendo que boa parte deles possuem Licenciatura, tendo formação acadêmica na área da educação, ficando um pequeno percentual de Bacharéis com graduações diversas.

A atual legislação, Lei 9.694/1996 define que para atuar na educação básica é necessária formação em nível superior em cursos de licenciatura. Assim, a maioria atende o determinado pela legislação.

Por fim 14% (catorze por cento), estão formados em nível de ensino médio ou estão em formação nesse momento, visto que os questionários também foram

feitos com alunos durante seu período escolar e pais ou responsáveis pelos estudantes que possuem apenas o Ensino Médio.

Gráfico 05 – Formação Acadêmica



Fonte: dados da pesquisa 2020

Ainda sobre a formação, fez-se necessário saber qual a área em que o Gestor foi formado em sua graduação, a fim de dar continuidade à pesquisa que visa analisar a formação pedagógica e administrativa, ou seja, a condição de conhecimentos administrativos sobretudo, dos gestores que assumiram em qualquer tempo ou que assumirão num futuro a Gestão escolar.

Segundo Libâneo, (2005, p. 332), “O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”.

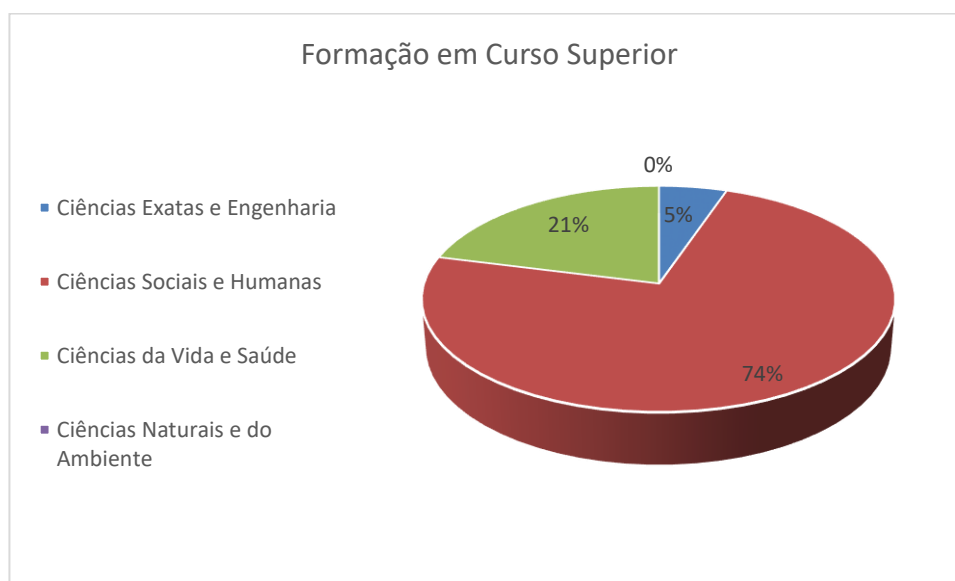
Na realização do questionário, conforme o Gráfico 06, obteve-se que 74% (setenta e quatro por cento) dos inquiridos tem formação na área de Ciências Sociais e/ou Humanas, definindo assim que a maioria dos gestores tiveram em sua graduação uma parcela de conhecimento numa área especificamente pedagógica.

Ainda 21% (vinte e um por cento) dos respondentes fizeram uma graduação na área de Ciências e/ou Saúde, e assim como os formados nas áreas de Sociais e/ou Humanas, obtiveram algum conhecimento pedagógico; e 5% (cinco por cento) dos indagados tiveram uma Licenciatura na área de Exatas,

apoderando-se de conhecimentos pedagógicos, porém com conhecimentos que favorecem gerir questões financeiras.

Dessa forma, tem-se que um pequeno percentual de gestores que agregam conhecimentos de duas necessidades precípuas de gestão; conhecimentos pedagógicos e matemáticos, salvo aperfeiçoamentos feitos a *posteriori*, no curso de suas atividades laborais.

Gráfico 06 – Área de Formação dos Gestores



Fonte: dados da pesquisa 2020

### 4.3 Cursos de Aperfeiçoamento na Área de Finanças ou Administrativa

O viés desta pesquisa é analisar a necessidade de formação dos gestores escolares, portanto a formação inicial dos profissionais que assumem cargos de gestão, assim como os cursos e aperfeiçoamentos que realizam ao longo de sua trajetória funcional, que parecem ser condição para sua qualificação e posterior atuação profissional.

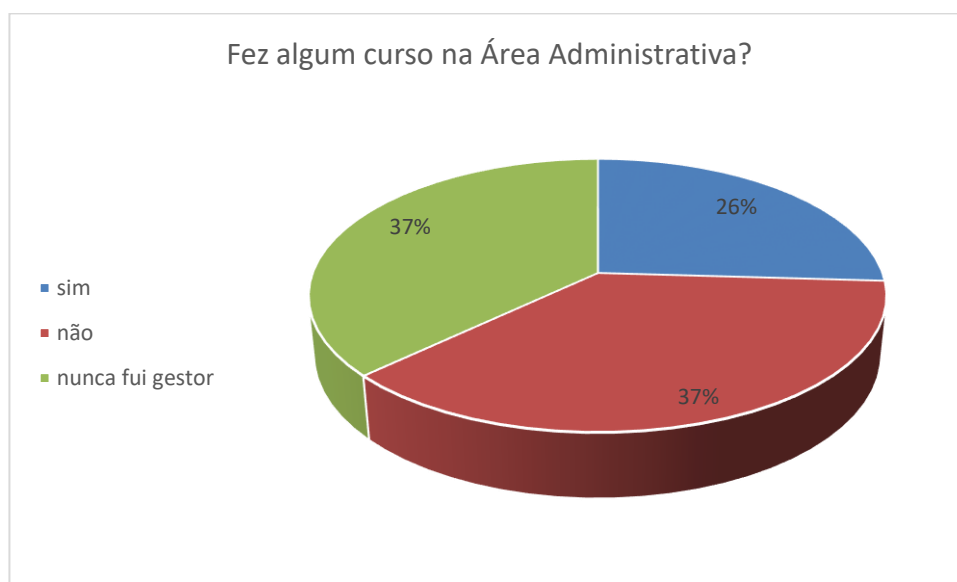
Como apregoa Silva, (2006), somente na especialização pode-se esperar uma melhor formação administrativa, de inspeção, supervisão e orientação, como define o artigo 64 da LDBEN, portanto não se espera resultado diferente sem que seja realizado nada diferente na formação.

Desse modo, os cursos realizados nas áreas administrativas e de finanças podem ser um diferencial, devido à quantidade e qualidade das informações que trazem e a apropriação do conhecimento que proporcionam.

Como podemos observar no Gráfico 07, 26% (cinte e seis por cento) dos respondentes já fizeram um curso na área administrativa, ou seja, tiveram um acesso mais próximo com questões de ordem gerencial, no que tange à administração.

Enquanto 37% (trinta e sete por cento), não fizeram cursos nessa área, o que pode representar lacunas na formação e aperfeiçoamento profissional. Ainda, se tem outros 37% (trinta e sete por cento) que não exerceram a função na gestão escolar, portanto, como assistentes da gestão participaram mais como observadores do que diretamente envolvidos nas decisões realizadas. Isso lhes permite fazer indicações de compreensão da gestão.

Gráfico 07 – Formação em curso da Área Administrativa



Fonte: dados da pesquisa 2020

Já na área financeira, também fundamental para a gestão de uma entidade, que embora possa ter pouca autonomia sobre a administração financeira de seus ativos, pode ter uma função diferenciadora quando diz respeito ao uso das verbas destinadas à entidade pela sua mantenedora.

Nesse sentido, o gestor com conhecimentos na área financeira pode usar devidamente esses saberes em favor da gestão da escola, assim tirando o melhor proveito de seus saberes para a otimização dos recursos.

Como afirma Lück (2010, p.54) a gestão educacional, supera a ótica administrativa “dando a essa uma nova acepção, mais significativa e de caráter potencialmente transformador, colocando-a a serviço e como substrato do

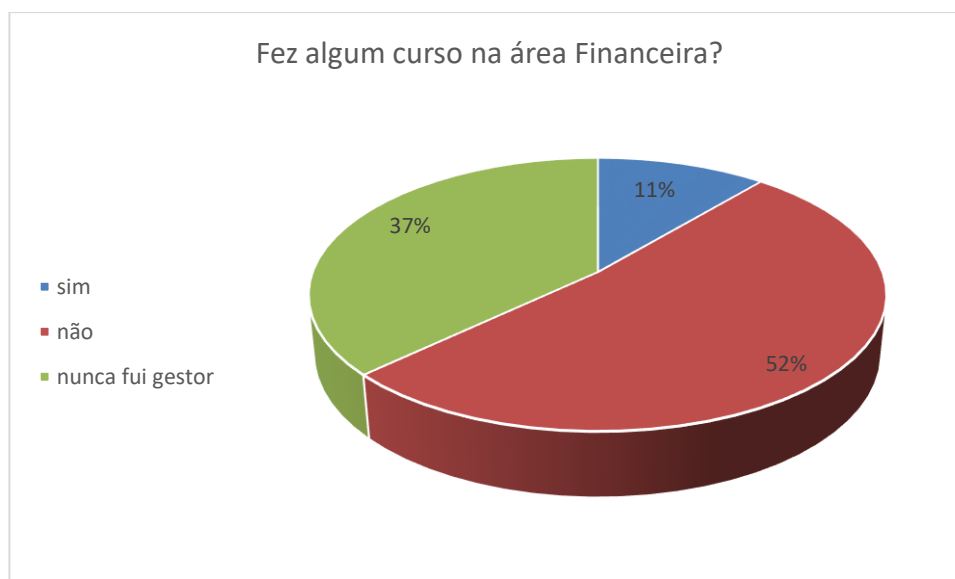
trabalho de gestão, no entanto contém a administrativa, e significa dizer que uma formação nessa área pode contribuir com a atuação do gestor.

No Gráfico 08, observa-se que apenas 11% (onze por cento) dos gestores tiveram algum curso relacionado à Área Financeira, enquanto que 52% (cinquenta e dois por cento) dos profissionais que assumiram cargos de gestão não fizeram quaisquer cursos relacionados à área, o que pode explicar o exíguo interesse nos assuntos relacionados a finanças e afins.

Os 37% (trinta e sete por cento) dos respondentes não assumiram cargos de gestão escolar, mas fizeram parte de conselhos escolares ou associações de pais e professores.

Logo, esses respondentes, tiveram um acesso às finanças das instituições em que participavam e dessa forma, indicam que há uma necessidade de que o gestor tenha conhecimento da área financeira.

Gráfico 08 – Formação em curso da Área Financeira



Fonte: dados da pesquisa 2020

Os cursos de aperfeiçoamento profissional, seja em qualquer área de atuação, são de suma importância para o bom desempenho das funções que são exigidas de um gestor. Por conseguinte, a oferta desses aperfeiçoamentos de assuntos apreendidos em cursos de inovação, podem fazer diferença para a continuidade dos trabalhos que são realizados pelos profissionais que fazem a gerência das instituições.

A busca por aprimoramento também deve ser uma constante na vida funcional desses profissionais. Segundo Lück (2000, p.16)

Dirigentes de escola eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

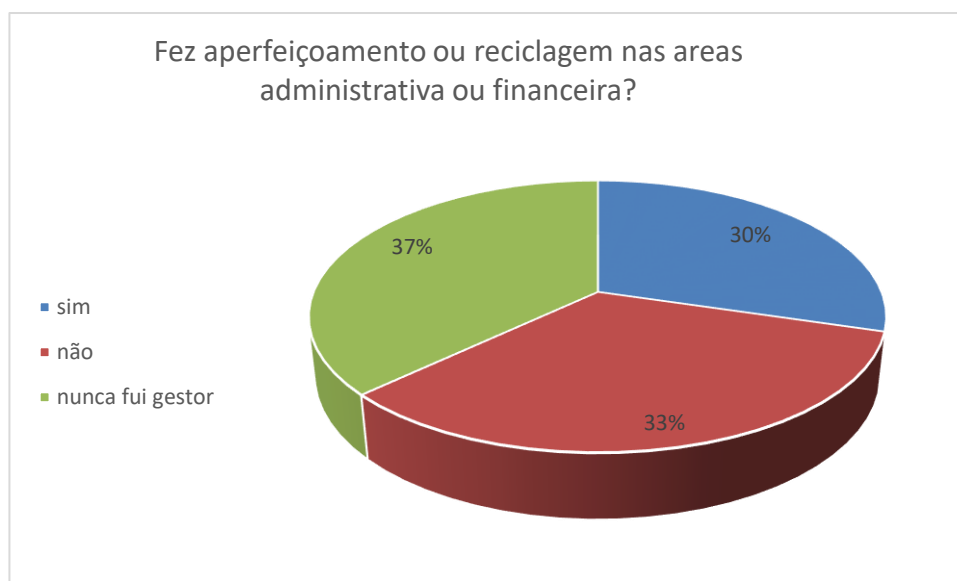
Como observa-se no Gráfico 09, 30% (trinta por cento) dos gestores já realizaram algum curso visando aperfeiçoamento das tarefas que realizam e aprenderam ao longo da vida profissional. Enquanto 33% (trinta e três por cento) não experimentaram curso dessa natureza. Ainda, 37% (trinta e sete por cento) não sentiram a necessidade de realizar cursos ou não tiveram oportunidade devido a atribuições funcionais ou profissionais.

Mesmo que tenham realizado cursos, Hessel (2009, p.69) alerta que a formação de gestores escolares enfrenta situações críticas. A crítica incide sobre as instituições formadoras, as Universidades, na graduação ou pós-graduação e sobre os sistemas públicos de ensino.

A crítica principal é de que a falta de preparo pode levar a inabilidade dos gestores de promover nas escolas as mudanças organizacionais desejadas, seja pelas políticas educacionais, pela sociedade e comunidade escolar. Em geral, as decisões centradas no diretor contribuem para uma gestão que não amplia práticas democráticas nas escolas.

Nessa perspectiva, alguns respondentes, mesmo não passando pela função de gestor, muitas vezes veem a necessidade de realizar algum tipo de estudo que vise à melhoria de seu trabalho, e mesmo para uma formação de como se faz a administração de instituições, ainda que não escolares.

Gráfico 09 – Curso de aperfeiçoamento nas áreas administrativa e financeira



Fonte: dados da pesquisa 2020

#### 4.4 Conhecimento e Dificuldades encontradas durante a Gestão

Qualquer que seja a atribuição a que o ser humano esteja propenso ou obrigado a realizar, encontra facilidades em alguns aspectos e provavelmente uma boa parte desses geram dificuldades no tratamento de algum óbice encontrado ao longo do caminho.

Assim, na Gestão Educacional não é incomum encontrar alguns gestores que podem não ficar confortáveis com algumas atribuições que encontram em seu cotidiano. O entendimento do que está atrelado à sua atividade assim como o conhecimento de todo o rol de possibilidades de acertos e erros pode ser fundamental para um bom desempenho funcional. Para Souza (2008, p. 58) parecem necessários “os conhecimentos sobre as relações de poder e a importância da sua socialização e da democracia, bem como sobre os direitos educacionais que são fundamentais no ensino do campo da gestão escolar” no exercício profissional de gestor escolar.

Nessa mesma perspectiva, Tavares (2004, p. 39-40) alerta que os órgãos governamentais enfatizam os gestores para uma gestão descentralizada, com envolvimento da comunidade local, ênfase no controle das ações escolares, responsabilidade pelos resultados na gestão, crescente uso de novas tecnologias, e realização da avaliação do rendimento escolar, como instrumento

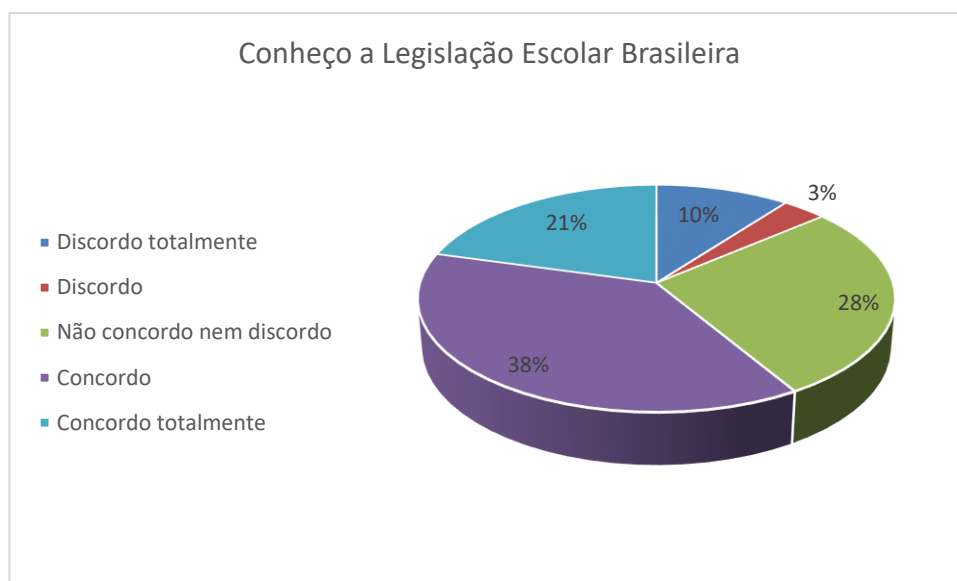


para aferição do desempenho do sistema. Para isso, a formação do gestor exige conhecimentos de gestão, tecnologias e avaliação de sistema.

A partir do próximo gráfico, encontra-se uma forma de respostas ao questionário, chamado de Escala de Likert, que consiste em adequar a melhor posição que o respondente tem em relação a pergunta, ou seja, as inquirições realizadas podem ter 5 possibilidades de resposta, o que enriquece a forma de apreciação dos dados obtidos.

No Gráfico 10, sobre o conhecimento da Legislação Brasileira em utilização nas instituições de ensino, pode-se observar que de acordo com os respondentes, 21% (vinte e um por cento) concordam totalmente com a assertiva de que Conhecem a Legislação Escolar Brasileira, ou seja, inquiridos que não suscitam dúvidas sobre a legislação vigente no País. Já 38% (trinta e oito por cento) afirmam que concordam que conhecem a legislação escolar, embora signifique que possa pairar alguma dúvida acerca do tema. Observa-se também que 28% (vinte e oito por cento) dos respondentes guardam dúvidas, tanto que nem concordam e nem discordam de que conhecem a legislação escolar brasileira. Enquanto 3% (três por cento) discordam de conhecer essa legislação, significando que ainda podem conhecer alguns aspectos, mesmo assim discordam até certo ponto. Ainda 10% (dez por cento) discordam totalmente do conhecimento, isto é, têm plena consciência que não detêm qualquer conhecimento do tema. Esses dados apontam que os gestores carecem de ampliar seus conhecimentos.

Gráfico 10 – Saberes sobre Legislação Escolar Brasileira

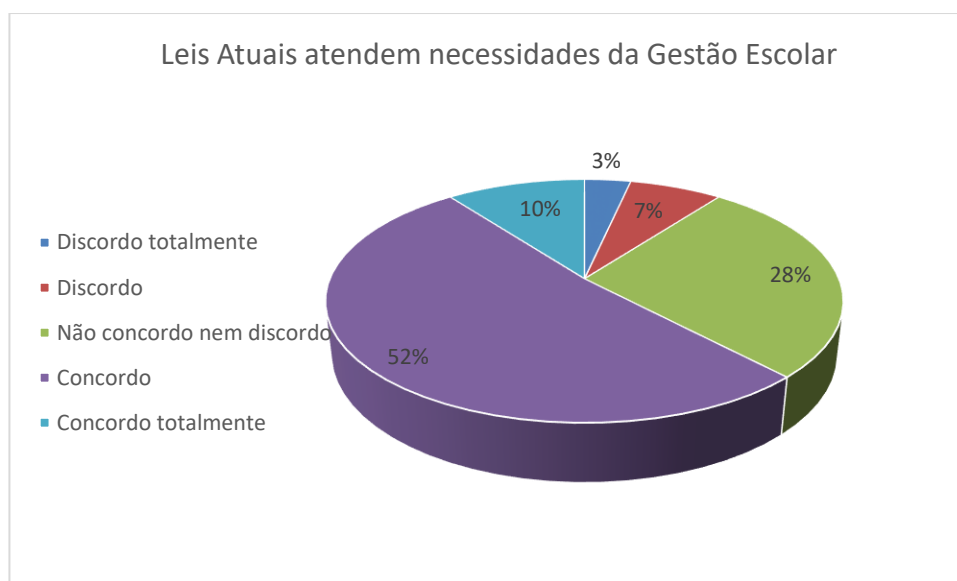


Fonte: dados da pesquisa 2020

As indicações apontam para a interrogação sobre se as Leis vigentes da educação contemplam completamente as necessidades que as instituições têm de gerir suas ações. A legislação brasileira no entender de Saviani, (1999), carece de permanente discussão e análise de modo a identificar a tendência das decisões definidas e se elas se alinham às necessidades educacionais da população.

Com efeito, quando inquiridos sobre esse assunto, os respondentes tiveram os seguintes posicionamentos, conforme pode-se observar no Gráfico 11: a quantidade de 10% (dez por cento) concorda totalmente que as Leis atuais atendem às necessidades da Gestão escolar, sem deixar qualquer dúvida. Outros 52% (cinquenta e dois por cento) dos respondentes afirmam que concordam que as Leis atendem às necessidades, contudo pode haver alguma situação não indicada. Já, 28% (vinte e oito por cento) julgam não concordar e nem discordar que as leis atendem a essas necessidades. Enquanto 7% (sete por cento) afirmam que discordam de que as Leis atendem o que as escolas precisam, mas deixam uma lacuna, de que pode haver algum atendimento por uma das leis vigentes. E ainda que 3% (três por cento) discordam totalmente de que elas satisfazem às necessidades das instituições, ou seja, não há, para esses inquiridos qualquer legislação que atenda às necessidades das escolas. Assim, a maioria entende que a legislação educacional responde às necessidades educacionais.

Gráfico 11 – Leis e atendimento à Gestão Escolar

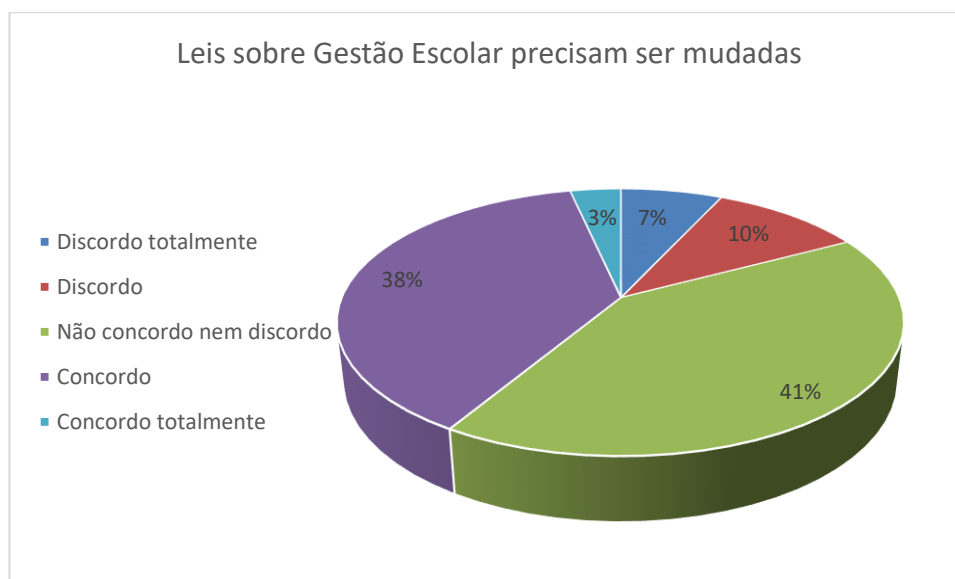


Fonte: dados da pesquisa 2020

As Leis que regem os sistemas educacionais são contextualizadas historicamente, desse modo há a necessidade de mudanças na legislação, a fim de atender às necessidades das demandas sociais em torno do projeto educacional. Ainda que a maioria concorde com o atual estado da legislação há gestores de escolas que vislumbram a necessidade de mudanças. “A gestão escolar precisa ser entendida no âmbito da sociedade política comprometida com a própria transformação social”, alerta Paro, (1986, p. 146).

No Gráfico 12, pode-se concluir que apenas 3% (três por cento) dos questionados concordam totalmente que as leis que regem a gestão escolar devem ser mudadas. Enquanto 38% (trinta e oito por cento) concordam que as leis que regem às instituições precisam ser mudadas, mas creem que algumas satisfazem suas necessidades. Ainda se tem que 41% (quarenta e um por cento) não concordam e nem discordam que essas legislações precisam ser alteradas. Já 10% (dez por cento) discordam que há essa precisão de alterar as Leis embora julguem que algumas podem satisfazer a necessidade das escolas. E por último, 7% (sete por cento) discordam totalmente, julgando que a legislação vigente não necessita ser reorganizada porque contempla totalmente as necessidades das instituições de ensino.

Gráfico 12 – Necessidades de mudanças na legislação educacional



Fonte: dados da pesquisa 2020

Como o foco desta pesquisa é a inter-relação entre a gestão pedagógica e administrativa, é crucial que entre em discussão, se as Leis atuais dão conta dessa dependência, ou se existe alguma relação de dependência entre esses dois campos de trabalho e qual a percepção dos respondentes sobre este tema especificamente.

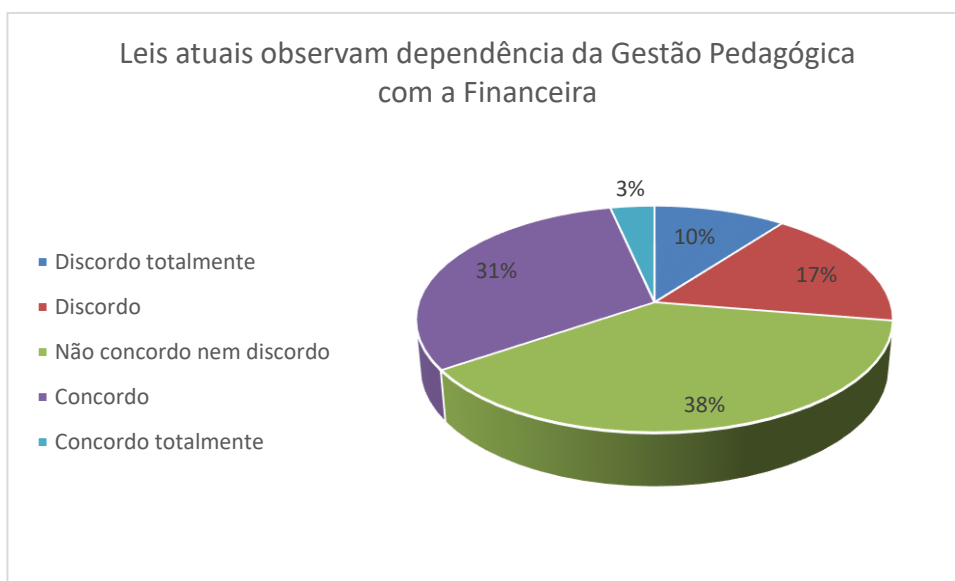
Contudo, para que esta dependência diminua, precisa a instituição ter autonomia de gestão e esse é um processo muitas vezes complexo. As escolas ainda não praticam uma cultura de gestão democrática, há uma certa dificuldade de mudanças, desde a participação dos mantenedores das instituições até mesmo a forma de pensar dos Gestores. A prática da indicação do gestor como cargo de confiança é uma constante, os diretores eram indicados pelas secretarias de estado ou de forma política por algum membro dos governos e hoje, após luta por direitos da educação são escolhidos por meio do voto direto de seus pares, alunos e comunidade escolar. Libâneo, (2001), reforça que a educação é essencialmente um ato de conhecimento e de conscientização, mas que por si só, não leva uma sociedade à transformação.

No Gráfico 13 percebe-se que 3% (três por cento) dos inquiridos concordam totalmente que a legislação atual procura respeitar a inter-relação da gestão pedagógica com a gestão administrativa e que está desenhada para que

cada uma atue de maneira individual, porém com objetivos comuns, o que vem a contribuir para a gestão educacional seja completa.

Já 31% (trinta e um por cento) dos respondentes concordam que as leis observam a dependência entre as gestões administrativa e pedagógica, porém com certa reserva em alguns casos. Ainda se encontra 38% (trinta e oito por cento), nem concordam e nem discordam dessa observação da legislação, ou seja, opinam pela ausência de decisão sobre o tema. Enquanto 17% (dezesete por cento) dos inquiridos discordam desta proposição, contudo deixam uma lacuna com possibilidade de existir alguma legislação favorável a isso. Contudo, 10% (dez por cento) dos indagados opinam que discordam totalmente que as leis observam a dependência pedagógica da administrativa, ou seja, entendem que não há qualquer vestígio de lei que assim oriente à relação entre administração e pedagógico.

Gráfico 13 – Leis sobre relação entre Gestão Pedagógica e Financeira



Fonte: dados da pesquisa 2020

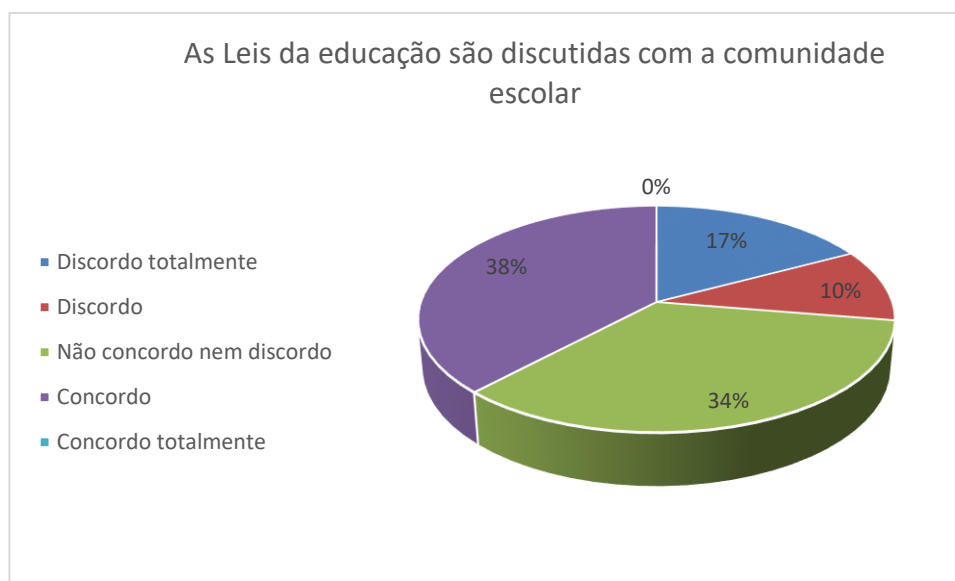
Para o encaminhamento da gestão escolar o entendimento de todos favorece as discussões e tomadas de decisão. Para que isso ocorra, os participantes dessa comunidade poderiam saber quais são as leis vigentes e quais suas determinações para a organização escolar. Dessa maneira, as normas devem ser discutidas pelos atores envolvidos após tomarem conhecimento da existência da mesma e no caso das instituições de ensino isso

se torna ainda mais importante, pois há relação de dependência entre as secretarias, inspetorias e a escola. Para que todos sejam comprometidos com a escola é necessário que estudantes e professores estejam sempre buscando convergir para o bem comum da escola. Sendo assim, infere-se que a gestão democrática é um processo pelo qual há a participação de pais, alunos, professores e funcionários, assegurada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), especificamente em seu artigo 14, que preconiza:

[...] os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II- participação da comunidade escolar local em seus conselhos escolares equivalentes.

Dessa forma no Gráfico 14, observa-se que entre os inquiridos não há quem ache a concordância total de que as leis são discutidas com a comunidade escolar. 38% (trinta e oito por cento) dos respondentes acenam que concordam que existe essa discussão entre a comunidade escolar e a Gestão da escola, ou seja, que a gestão leva até a comunidade este conhecimento e discute suas ações baseadas neles. Ainda 34% (trinta e quatro por cento) não concordam e nem discordam do tema trazido pelo questionamento, ignorando se isso é feito ou não. Ao passo que para 10% (dez por cento) dos respondentes a comunidade escolar não participa dessas discussões, ou seja, não são envolvidos nesse debate e possivelmente nem detém o conhecimento das leis que regem a instituição escolar. E mais, para 17% (dezessete por cento) definitivamente não há qualquer possibilidade de discussão com a comunidade escolar sobre esse tema. Assim, essa é uma questão a ser considerada pelos gestores e em cursos de formação para ampliar a participação de todos nos processos de decisão da gestão escolar.

Gráfico 14 – Leis discutidas com a comunidade escolar



Fonte: dados da pesquisa 2020

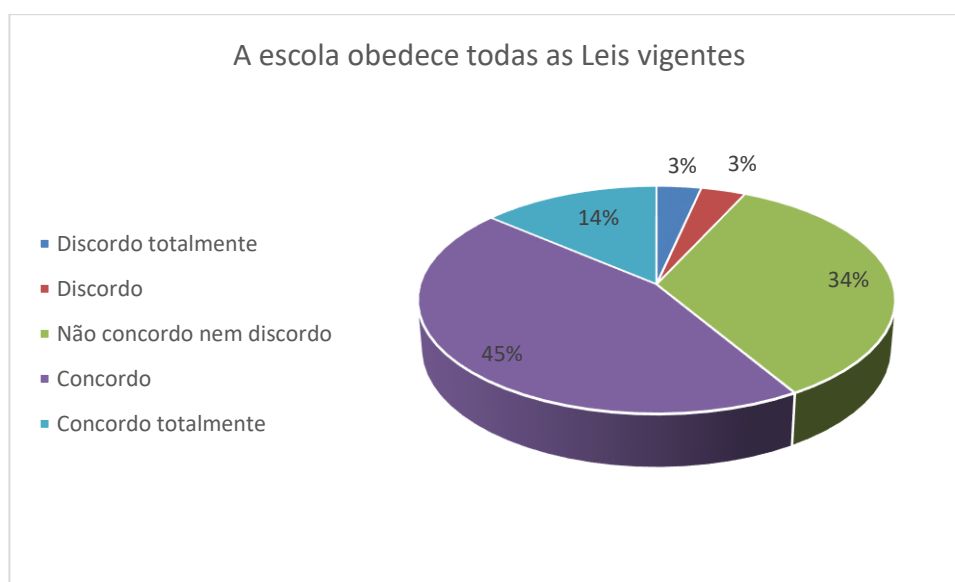
As leis necessitam de acolhimento, afinal qualquer órgão que represente um grupo de pessoas conscientes de suas responsabilidades está sujeito ao cumprimento da legislação nacional. As escolas têm a função de formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres e demonstrar que os princípios éticos e morais que os acompanham em seus ambientes familiares têm uma função precípua de torná-los pessoas dignas de exercer a cidadania e cobrar seus direitos garantidos pela constituição Federal e as leis que dela se originam. Vieira, (2009, p. 43) assume que a Gestão escolar se rege pelas leis que a direcionam e nelas abrange a administração da escola e toda sua organização.

A gestão escolar como o próprio nome diz, refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino. A LDB de 1996 foi a primeira das leis de educação a dispensar atenção particular à gestão escolar, atribuindo um significativo número de incumbências às unidades de ensino (LDB, Art. 12, Inciso I a VII), [...]. Segundo a LDB, a elaboração e a execução de uma proposta pedagógica é a principal das atribuições da escola, devendo sua gestão orientar-se para tal finalidade. A proposta pedagógica é, com efeito, o norte da escola, definindo caminhos e rumos que uma determinada comunidade busca para si e para aqueles que se agregam em seu entorno.

No Gráfico 15, são apresentados os dados de respostas ao questionário indicando que dentre os respondentes há 14% (catorze por cento) que concordam totalmente que a escola cumpre, sem nenhum desvio as leis definidas pelos órgãos e entidades governamentais. Outros 45% (quarenta e cinco por cento) concordam que a escola é suscetível a seguir todas essas

obrigações e recomendações legais. Enquanto 34% (trinta e quatro por cento) não concordam e nem discordam que a escola segue essas Leis. Já 3% (três por cento) discordam que a escola segue as Leis que lhe regem, contudo pode haver alguma norma que a instituição segue. E apenas 3% (três por cento) discordam totalmente, ou seja, não creem que na escola as Leis orientam seu funcionamento. Nesse caso, verifica-se que a maioria aponta para o cumprimento da legislação. Esses resultados não são contraditórios, pois anteriormente um percentual mediano concordava que conhecia a legislação escolar e apontava para a não necessidade de alteração na mesma.

Gráfico 15 – Relação entre prática de gestão escolar e a legislação



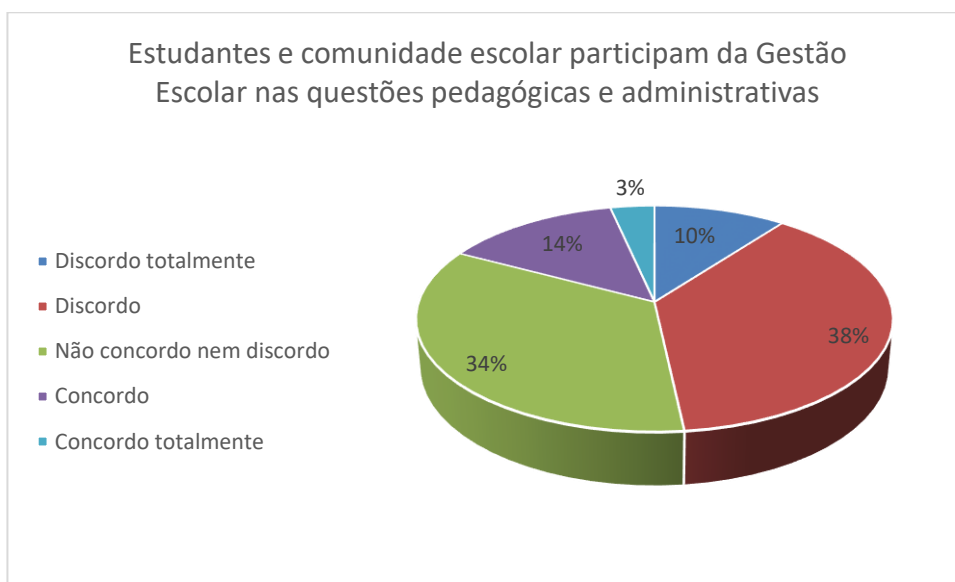
Fonte: dados da pesquisa 2020

Quando há cumprimento e descumprimento a uma determinada norma de conduta ou norma legal, se expressa a participação de todos os envolvidos. Esse fato, é atinente não somente em relação à legislação, como também quanto à participação na Gestão de uma instituição educacional. Segundo Lück et al. (2002, p. 35), liderança é “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas”, continua a autora “ a liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas”. Essa capacidade de liderança é importante para promover a participação de todos na organização escolar.



Com o advento da gestão democrática, a comunidade escolar tem o direito e o dever de estar mais presente junto às escolas para contribuir e também orientar ações. Para tanto, no Gráfico 16, pode-se observar que apenas 3% (três por cento) dos inquiridos concordam totalmente que os estudantes e a comunidade escolar participam da Gestão da Escola nas áreas pedagógica e administrativa. Outros 14% (catorze por cento) dos respondentes julgam que concordam que essa comunidade participa. 34% (trinta e quatro por cento) não concordam e nem discordam dessa participação. Entretanto, 38% (trinta e oito por cento) dos indagados, discordam que o estudante e a comunidade escolar têm essa participação efetiva na gestão da escola, contudo deixando uma pequena lacuna que porventura haja de participação. Somados a 10% (dez por cento) indicam a falta de participação, pois confirmam que discordam totalmente da participação da comunidade e estudantes na Gestão da escola, nas questões administrativa e pedagógica. Assim, os respondentes expressam que a participação na gestão não se concretiza na prática escolar.

Gráfico 16 – Participação da comunidade escolar na Gestão Escolar



Fonte: dados da pesquisa 2020

Para que haja a participação de pessoas ou entidades diferentes das que comumente têm acesso à gestão necessita-se que o gestor escolar proponha essa participação. Para isso, conhecimento técnico e atitudes democráticas são necessárias a fim de que isso lhe dê respaldo por suas ações. Assim, foi

perguntado sobre a formação acadêmica do dirigente, se é adequada ao exercício do cargo.

No processo da gestão democrática nas unidades educacionais há uma mudança significativa no papel do sujeito dentro da instituição escolar, sendo que, com o advento da gestão participativa e sua realização se dá de forma coerente e consciente por parte dos profissionais da educação.

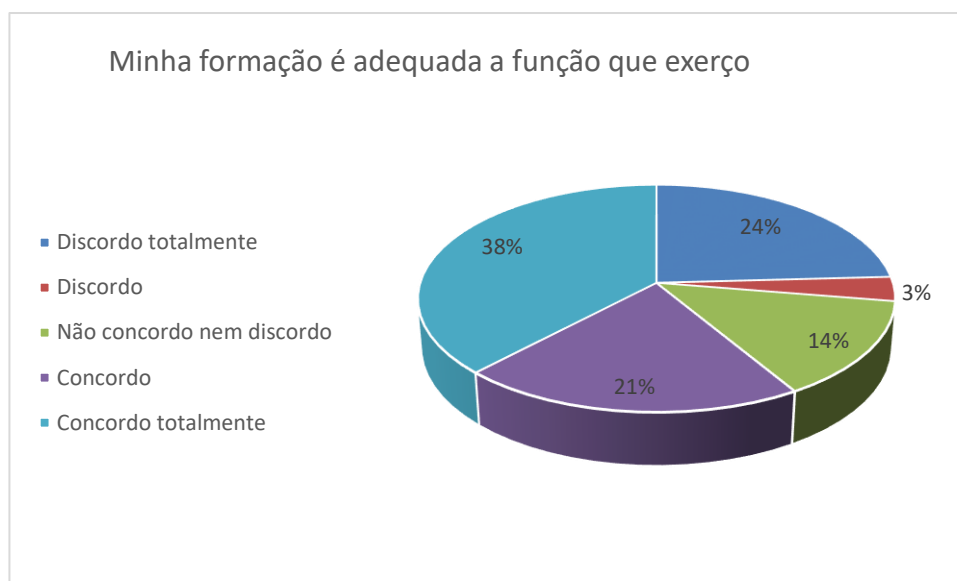
A descentralização ocorre com o membro da comunidade escolar se sentindo parte do processo educacional e dessa forma, também interagindo como responsável pelas práticas ocorridas no interior da escola. Assim sendo, é possível ficar mais inteirado das necessidades pelas quais a escola passa e observar qual a melhor forma de que sua participação seja efetivamente o diferencial para a instituição.

A democratização da gestão escolar, é essencial à construção da educação pública de qualidade e a escola neste cenário é concebida como um emaranhado de redes, sistemas, leis, cuja regulação maior encontra-se hoje na LDBEN 9394/1996 que, de certa forma, institucionaliza a escola autônoma, direciona a condução da descentralização da educação para o fortalecimento local exercido por meio da autonomia da escola.

No Gráfico 17, pode-se observar que 38% (trinta e oito por cento) creem que sua formação acadêmica foi suficiente para o cargo que exerce ou exercia, portando concordam totalmente com a afirmativa. Já 21% (vinte e um por cento) dos respondentes concordam com a assertiva. 14% (catorze por cento) responderam que nem concordam e nem discordam que sua formação foi adequada à função que exerce ou exerceu. Mas, 3% (três por cento) discorda que sua formação foi adequada e 24% (vinte e quatro por cento) dos respondentes discorda totalmente que sua formação foi adequada. Portanto, os gestores se sentem preparados para exercer a função.

No entanto, quando examinamos a participação da comunidade escolar os resultados indicam que nem sempre os gestores desenvolvem um processo de gestão democrática, o que pode indicar falta de preparo para a liderança.

Gráfico 17 – Formação e adequação à função



Fonte: dados da pesquisa 2020

Quando se discute Gestão, sempre se faz um comparativo com vários segmentos da sociedade, como instituições sociais a fim de estabelecer parâmetros de modelos de gestão. É sabido que, muitas das orientações de gestão escolar migraram da gestão empresarial. Paro (2006, p. 17), alerta para essa situação:

Embora propugnando pela aplicação da administração de empresas na escola, a maioria dos Teóricos da Administração Escolar não veem uma identidade absoluta entre empresa e escola, identificando, nesta, características específicas que precisam ser levadas na devida conta. Primeiramente, consideram a peculiaridade dos objetivos da organização escolar. À diferença das empresas em geral, que visam à produção de um bem material tangível ou de um serviço determinado, imediatamente identificáveis e facilmente avaliáveis, a escola visa a fins de difícil identificação e mensuração, quer devido seu caráter, de certa forma, abstrato, quer em razão do envolvimento inevitável de juízos de valor em sua avaliação (PARO, 2006, p. 17).

Desse modo, ainda que alguns governos consideram os modelos de administração com semelhanças à gestão escolar, devido aos aspectos organizacionais, contudo na gestão educacional há uma superação do enfoque limitado da administração, pela complexidade do processo educativo. De acordo com LÜCK (2006, p. 23):

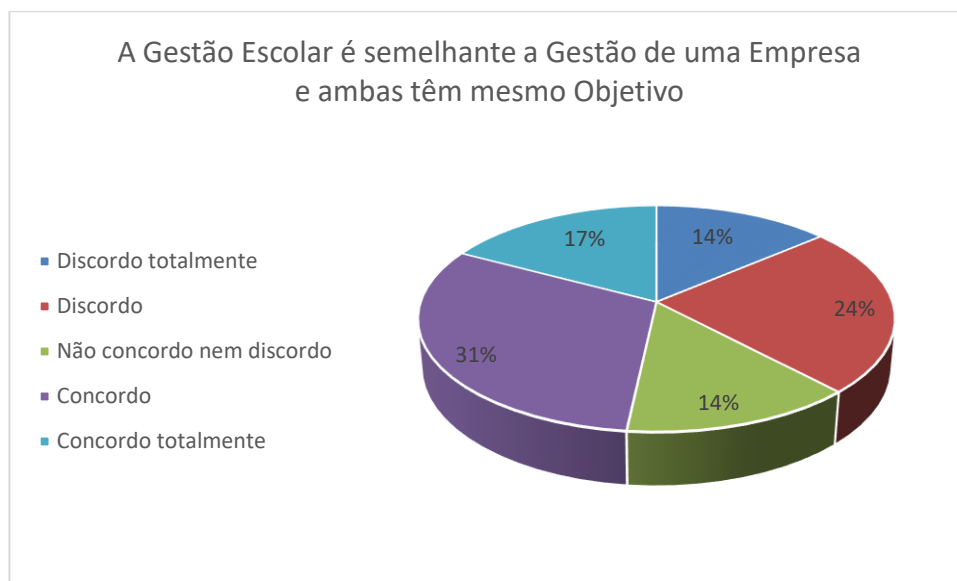
No contexto da educação brasileira, tem-se dedicado muita atenção sobre a gestão do ensino que, como um conceito novo, supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os problemas educacionais são complexos, em vista que demandam visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa. Assenta-se, portanto, sobre a mobilização dinâmica e em equipe do elemento humano, coletivamente organizado, enfocando-se em especial sua energia e competências como condições básicas e

fundamentais da qualidade da educação e das ações realizadas nos sistemas de ensino, assim como em última instância, da transformação do próprio significado da educação brasileira, dos sistemas de ensino e das escolas (p.23)

Na opinião dos respondentes do questionário, observa-se no Gráfico 18 o que 17% (dezesete por cento) dos indagados julgam concordar completamente que as Gestões são semelhantes e têm o mesmo objetivo final, e outros 31% (trinta e um por cento) afirmam que concordam. Já 14% (catorze por cento) não concordam e nem discordam com a afirmativa. Mas, 24% (vinte e quatro por cento) dos respondentes julgam discordar que haja qualquer semelhança entre essas gestões. A esses se somam outros 14% (catorze por cento) que não deixam dúvidas quanto à sua posição, respondendo que discordam totalmente que haja algum tipo de relação entre a gestão escolar e a gestão de uma empresa e quanto a seus objetivos. Portanto, a semelhança entre as gestões empresarial e escolar, não prevalece entre os respondentes.

Essa é uma questão a ser considerada no curso de formação de modo a evidenciar, que embora a gestão escolar envolva aspectos administrativos, a natureza e finalidade das instituições escolares e empresarias são diferentes. Os registros contábeis e administrativos necessários não tornam a gestão semelhante.

Gráfico 18 – Relação entre Gestão Escolar e Gestão Empresarial



Fonte: dados da pesquisa 2020

Um das principais funções da escola é, antes de tudo, administrar conflitos a fim de que possa acolher seus estudantes a partir de vários pontos de vista, das mais diversas comunidades. A relação com a comunidade não se restringe a conflitos, envolve também a promoção de cooperação. Sendo assim, a gestão pode ser tida como função também promover a relação entre as atividades realizadas pela gestão e o envolvimento com a comunidade escolar.

A escola é formada por diversos públicos e várias entidades dentro desse contexto, entre elas o Conselho Escolar, o conselho de alunos comumente chamado de grêmio estudantil e também de ações propostas durante a gestão que é a elaboração do PPP, a formação dos conselhos e grêmios, com funções de determinação e fiscalização das ações e das verbas recebidas pela escola e advindas da comunidades escolar ou da mantenedora da Instituição, bem como a divulgação transparente de prestação de contas, avaliação institucional da escola, de professores, de dirigentes e equipe técnica.

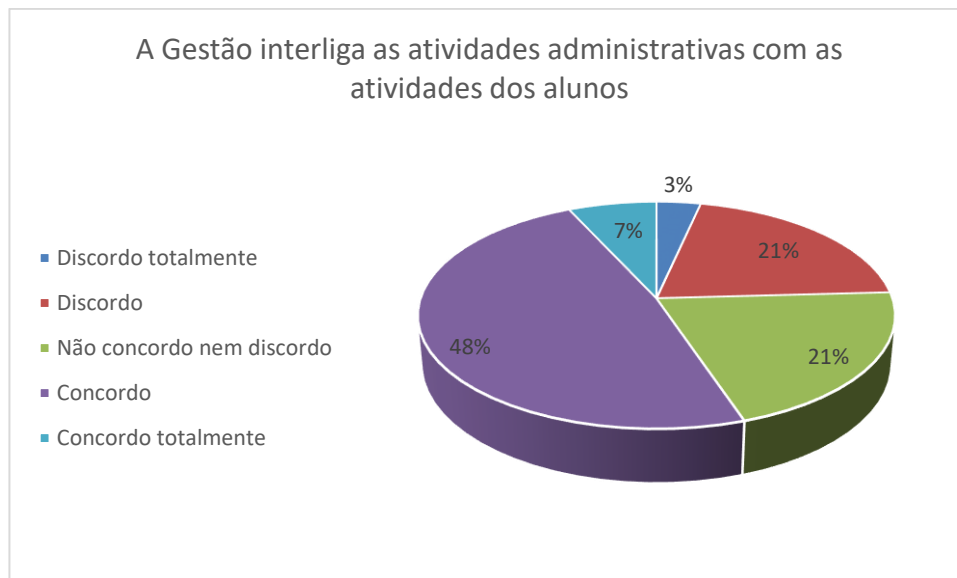
À vista disso, a gestão democrática transcende o processo de tomada de decisão e identifica problema, acompanha e controla as ações de fiscalização e avaliação de resultados, sendo assim, a democratização da gestão é ampliada pela participação das pessoas.

Segundo Libâneo (2001, p. 115)

Sendo assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que, se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. É assim que a organização da escola se transforma em instância educadora espaço de trabalho coletivo e aprendizagem.

Para tanto, no Gráfico 19, pode-se observar que 7% (sete por cento) dos respondentes concordam totalmente que a gestão faz com que as atividades administrativas sejam miscigenadas com as atividades desenvolvidas pelos estudantes. Ainda 48% (quarenta e oito por cento) dos inquiridos concordam que há essa interligação, contudo pode haver alguma restrição quanto à totalidade, portanto a maioria. Enquanto 21% (vinte e um por cento), não concorda e nem discorda. Já 21% (vinte e um por cento) dos questionados afirmam discordar que haja algum tipo de ligação entre as atividades administrativas com atividades que os alunos desenvolvem. Apenas 3% (três por cento) discordam totalmente, que não há ligação alguma entre as atividades administrativas e as atividades que os estudantes realizam.

Gráfico 19 – Relação entre Gestão Administrativa e as atividades discentes



Fonte: dados da pesquisa 2020

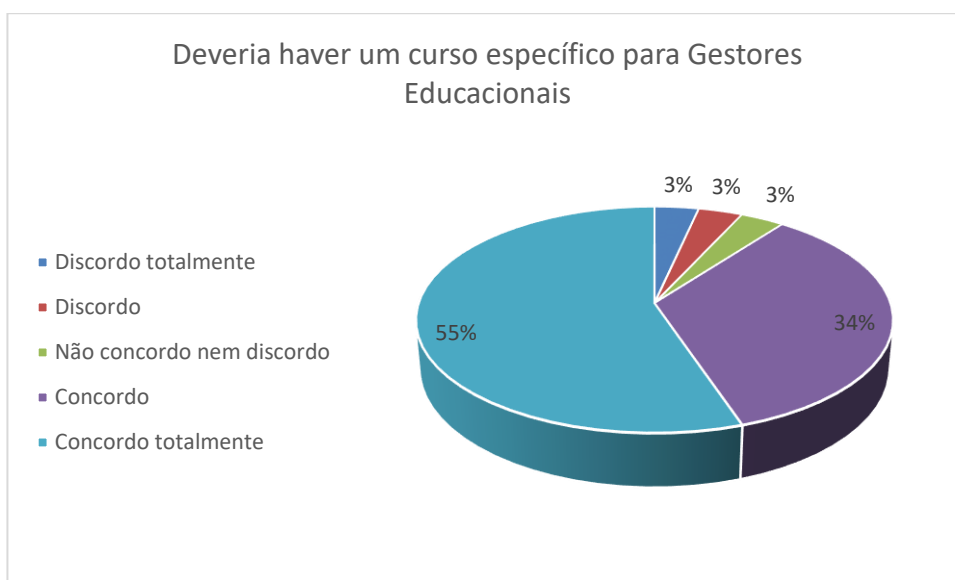
Para exercer a função de gestor escolar ou qualquer atividade de liderança é fundamental algumas características relativas como por atividade, capacidade de liderança, capacidade de motivar equipes, maturidade profissional, capacidade de administrar conflitos, planejar, ter objetivos e ser estrategista, entre outras, porém, nem todas são inatas da pessoa, várias delas se adquire ao longo da jornada ou se aprende realizando cursos de aperfeiçoamento ou direcionados especificamente à função. Dessa forma, foi perguntado sobre a necessidade de haver cursos específicos para gestores educacionais.

Para adquirir determinadas aptidões, nem sempre inatas, o gestor necessita ter uma preparação profissional com especialistas na área a qual ele está propenso a atuar ou já em atuação e isso ajuda no fortalecimento da escola pública. Assim, são necessários que elementos como autonomia à boa gestão estejam alinhados ao processo e ainda relacionados ao papel do gestor a quem cabe assumir essa função. A LDBEN (1996) preconiza que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

E dessa maneira, foi perguntado aos respondentes da necessidade de formação específica. As respostas apontam que 55% (cinquenta e cinco por cento) dos inquiridos concordam totalmente, sem restrições de que deve haver um curso específico para gestores educacionais a fim de prepará-los para os embates que surgem durante sua estada nesta função. Somados, aos 34% (trinta e quatro por cento) que afirmam concordar com este curso, a maioria define por um curso específico (89%). Apenas, 3% (três por cento) dos respondentes não concordam e nem discordam, com 3% (três por cento), que discordam e 3% (três por cento) discordam totalmente, ou seja, percentuais ínfimos têm posicionamentos de que não há a necessidade de um curso específico.

Gráfico 20 – Curso específico para Gestores Educacionais



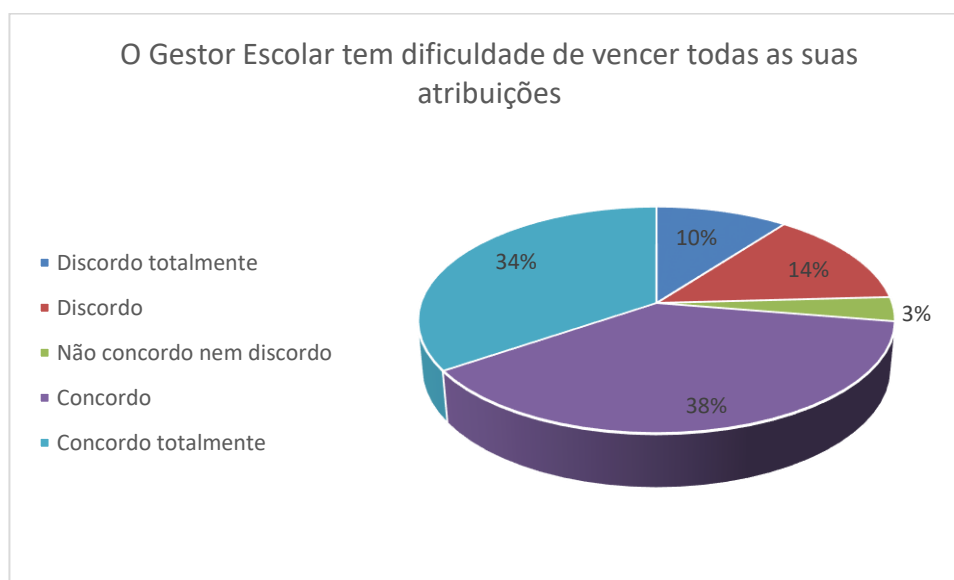
Fonte: dados da pesquisa 2020

Devido provavelmente, a imperícia, em tratar de assuntos técnicos, relacionadas à gestão administrativa, tais como registros contábeis, gestão financeira de recursos, já que a formação dos gestores ocorre com mais intensidade na área pedagógica, há uma propensão em ter maior incerteza com as tarefas inerentes aos assuntos administrativos de uma instituição educacional. O papel deve ser de coordenar e dispor sobre a utilização de todos os recursos e meios de forma adequada, organizando situações que visem fins determinados, conforme afirma Paro, em relação à atividade administrativa (PARO, 1986, p. 19-20). Como aponta (LIBÂNEO, 2001, p. 335).

o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente.

Observa-se no Gráfico 21, que essa dificuldade encontrada pelos gestores se evidencia quando 34% (trinta e quatro por cento) dos inquiridos julgam que concordam totalmente que o gestor tem dificuldades em vencer todas as tarefas de sua função, e que adicionados aos 38% (trinta e oito por cento) dos respondentes afirmam que concordam que esses profissionais têm essa dificuldade de realizar solitariamente suas tarefas. Uma minoria de 3% (três por cento), julga não concordar e nem discordar desta afirmativa, e outros 14% (catorze por cento) discordam que o gestor educacional tem essa dificuldade em vencer todas as atribuições que lhes são inerentes. Acrescem 10% (dez por cento) discordam totalmente desta assertiva, pois julgam que o gestor tem perfeitas condições de vencer todas as funções que o cargo apresenta, mas é a minoria que diz não haver dificuldade.

Gráfico 21 – Dificuldades da gestão escolar



Fonte: dados da pesquisa 2020

#### 4.5 Necessidades de assessoria na gestão escolar

Para a realização de qualquer tarefa, seja ela pessoal ou não, muitas vezes necessita-se de auxílio externo, como indicado anteriormente por Libâneo

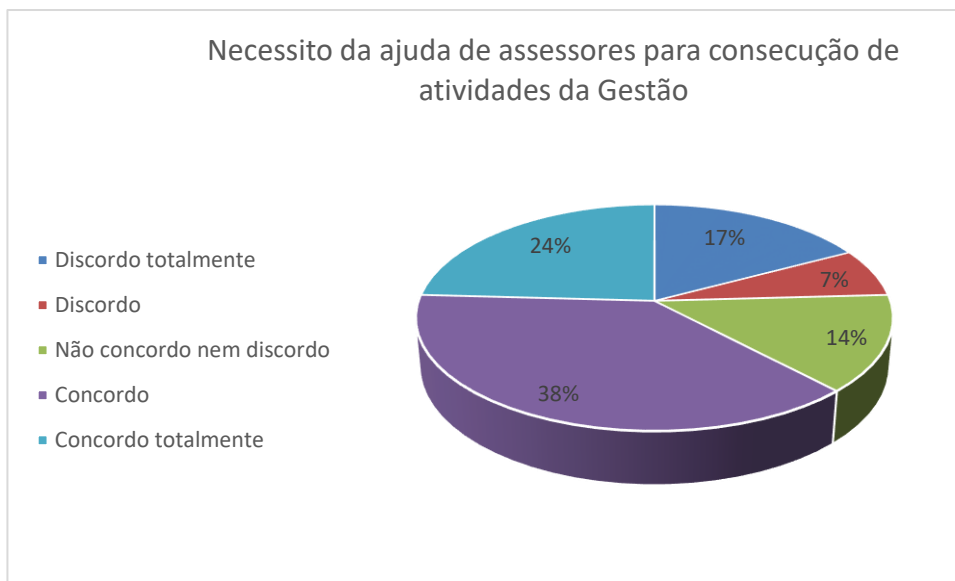


(2001), Paro (1986), há uma complexidade de atividades a serem exercidas pelos gestores. Quando se trata da gestão, essas contribuições são imprescindíveis, pois além de, normalmente, ser uma instituição de porte médio ou grande, ainda cuida de vidas dos professores, colaboradores e dos alunos. As escolas têm em suas mãos a vida de pessoas envolvendo muitas famílias, isso faz com que sua responsabilidade seja redobrada e os problemas sejam superlativos devido à idade dos envolvidos, afinal trabalha-se com jovens, adolescentes e crianças, logo os auxílios de qualquer ordem são sempre bem-vindos. Segundo Libâneo (2001), as formas mais conhecidas de participação são os Conselhos de Classe, especialmente nas questões pedagógicas; os Conselhos Escolares, mais nas questões administrativas.

Como o foco desta pesquisa é a área educacional, as contribuições se tornam ainda mais importantes, pois se refere ao futuro de muitos cidadãos, o que remete aos questionamentos a seguir. O primeiro deles cita a necessidade dos gestores em terem um ou mais assessores educacionais, a fim de auxiliar na realização das tarefas inerentes às atividades da gestão educacional.

Pode se verificar no Gráfico 22, que 24% (vinte e quatro por cento) dos respondentes afirmam que concordam totalmente com a necessidade que o gestor tem ao necessitar do auxílio de assessores para a consecução de suas atribuições. Acrescidos de 38% (trinta e oito por cento) dos inquiridos que julgam concordar com essa necessidade, contudo deixando uma tênue lacuna em sua resposta. Enquanto 14% (catorze por cento) dos questionados afirmam que não concordam e nem discordam com a afirmativa, por consequência provavelmente, de não terem tido a necessidade de avaliar a situação a qual foram questionados. À medida que 7% (sete por cento) discordam da assertiva, e outros 17% (dezessete por cento) dos respondentes dizem discordar totalmente, deixando sua opinião de forma veemente e irretroatável. Assim, mais de 50% concorda que o gestor carece de ajuda.

Gráfico 22 – Necessidade de assessoria na Gestão Escolar



Fonte: dados da pesquisa 2020

Muitas vezes os gestores precisam realizar algumas tarefas que em sua unidade não há mão de obra qualificada para tal, assim sendo, este profissional deve recrutar mão de obra externa, a fim de que seja executado o trabalho. No entanto, os diretores escolares não podem realizar esta solicitação.

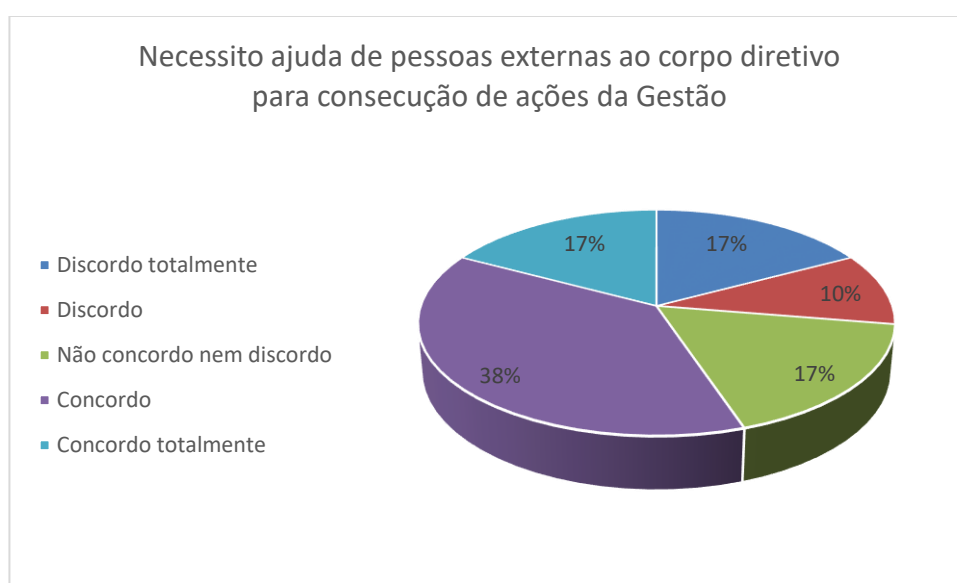
Em todos os ramos de atuação ocorre o mesmo fenômeno, pois nem sempre temos em nossas unidades escolares peritos em todas as áreas, sendo assim, os gestores e demais respondentes são questionados sobre a necessidade de utilização de pessoas externas ao corpo diretivo e posterior externa à instituição para a realização de suas atribuições, no que tange à mão de obra necessária à organização escolar.

Conforme afirma Lück (2000), os dirigentes escolares não aprendem pelo serviço, pelo ensaio e erro; eles têm a função de liderar equipes, planejar e implementar projetos a fim de que as ações de gestão estejam bem alicerçadas e que possam ser realizadas com diálogos abertos em que todos realizem suas atribuições, mesmo que para isso seja um público externo.

Os resultados da pesquisa no Gráfico 23 apontam que 17% (dezessete por cento) dos inquiridos concordam totalmente que os gestores educacionais necessitam de ajuda de pessoas fora do corpo diretivo, muitas vezes chamado de equipe de gestão, para a realização de suas atribuições. Somados os 38% (trinta e oito por cento) dos inquiridos concordam que há essa necessidade de aproveitamento de mão de obra externa ao corpo diretivo, ou seja, a maioria

aponta para a necessidade de contribuição. Enquanto 17% (dezesete por cento) não concordam e nem discordam da referida assertiva, pois julgam, certamente não ter condições de opinar a respeito. Mais 10% (dez por cento) discordam que haja a necessidade desse auxílio, e finalmente 17% (dezesete por cento) discordam totalmente, que não existe a necessidade de contribuição de pessoas que fazem parte da escola, mas que não pertencem ao corpo diretivo da mesma.

Gráfico 23 – Necessito ajuda de pessoas externas ao corpo diretivo para consecução de ações da Gestão

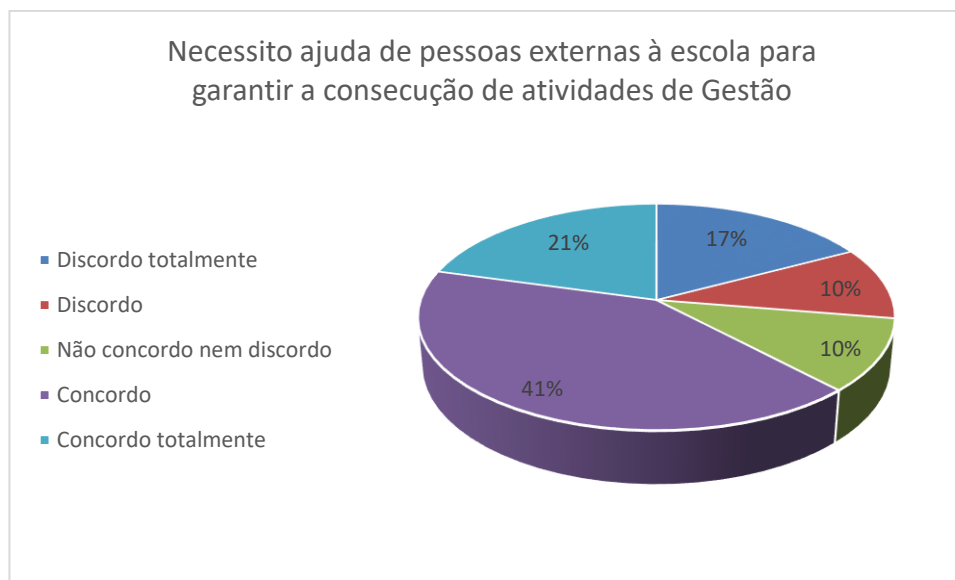


Fonte: dados da pesquisa 2020

Já no Gráfico 24, seguindo a mesma trajetória, há indicação de 21% (vinte e um por cento) dos inquiridos que afirmam concordar totalmente, sem nenhuma dúvida que a equipe gestora necessita sim de ajuda externa inclusive à escola, pois trata-se de não existir profissional perito na área em que se necessita o trabalho. Reforça essa necessidade 41% (quarenta e um por cento) dos respondentes que afirmam concordar com a assertiva que o gestor escolar necessita de ajuda externa à escola para que possa cumprir todas as atribuições que o cargo lhe exige. Uma minoria de 10% (dez por cento) dos questionados não concordam e nem discordam da afirmativa, aos que se juntam 10% (dez por cento) desse discordam, porém, deixam um mínimo percentual de dúvidas a respeito do tema. E mais 17% (dezesete por cento) dos respondentes afirmam veementemente que discordam totalmente dessa dependência de pessoas

externas à instituição de ensino para a realização de tarefas inerentes à gestão escolar.

Gráfico 24 – Necessidade de apoio da comunidade externa para a Gestão Escolar



Fonte: dados da pesquisa 2020

O mundo dos negócios, a política e tantos outros ramos, têm a necessidade de estabelecer uma conexão entre os profissionais e as funções que exercem nas empresas ou governos, o que ocorre também nas instituições de ensino, cada profissional deve realizar funções as quais é potencialmente capaz. Ressalvada a natureza da instituição escolar quanto à sua finalidade. Por conta dessa necessidade, de colocar as pessoas certas no lugar certo, questiona-se a necessidade ou não de que um profissional da área de exatas tenha espaço numa gestão escolar.

Observa-se a necessidade de cumprir atribuições materiais e financeiras na escola, porém não somente essas, e sim nas questões nutricionais e de saúde. Conforme LÜCK (2000, p. 16):

O apoio da comunidade é efetivo quando ocorre num ambiente de interação entre a comunidade e o pessoal da escola, de tal maneira que atuem em conjunto e em associação como elementos de apoio da aprendizagem e da própria gestão da escola e não apenas como apoiadores para a melhoria das condições materiais e financeiras da escola. O apoio da comunidade para as questões nutricionais e de saúde dos alunos tem demonstrado ser extremamente importante, na promoção de aprendizagem dos alunos, assim como reforço no desenvolvimento de valores positivos nos alunos.

De acordo com o Gráfico 25, pode-se observar que 14% (catorze por cento) dos inquiridos afirmam que concordam totalmente que é necessário sim ter um profissional de exatas na área da gestão, a fim de cumprir tarefas inerentes à gerência da escola, mas com viés de sua condição de formação acadêmica. A esses outros 41% (quarenta e um por cento) dos respondentes concordam com a assertiva, afirmando que há essa necessidade de profissional para compor a equipe gestora, portanto a maioria. No entanto 14% (catorze por cento) desses opinam que não concordam e nem discordam que um profissional de exatas poderia dar algum tipo de sustentação administrativa ou pedagógica diferenciada à gestão. E 14% (catorze por cento) dos respondentes discordam que esse profissional faria algum tipo de contribuição positiva ao grupo gestor, mas 17% (dezessete por cento) discordam totalmente que esse profissional de exatas não tem lugar na gestão.

Gráfico 25 – Apoio profissional da área de exatas para a Gestão Escolar



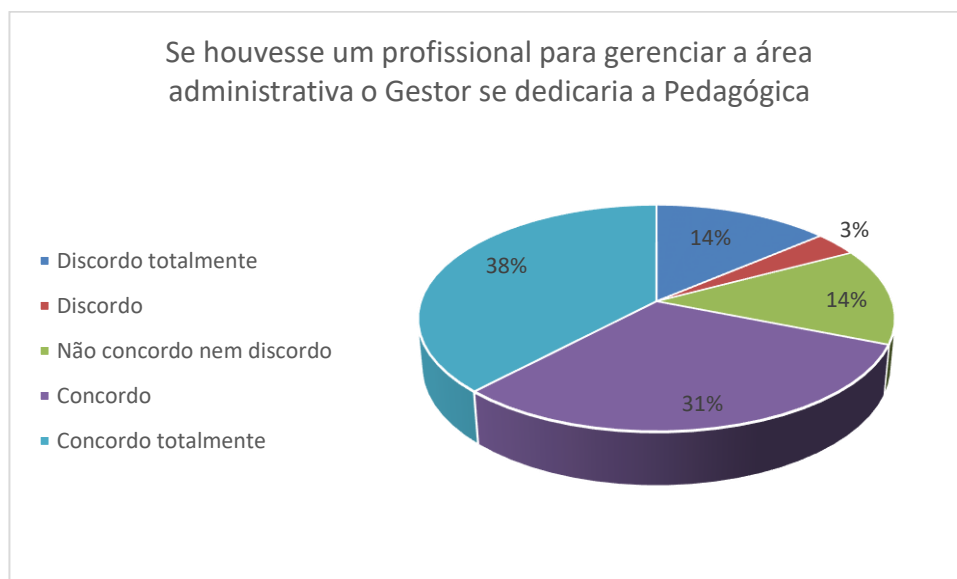
Fonte: dados da pesquisa 2020

Seguindo o pressuposto de que cada profissional à frente de uma função deve fazer o que lhe é de responsabilidade e competência, e salientando que existe a necessidade de descentralização das funções para que o gestor escolar tenha condições de melhor atuar em sua função, tem-se o posicionamento de Souza (2001) que afirma que a descentralização não proporciona a autonomia desejada pelas instituições de ensino:

A descentralização administrativa, característica integrante das reformas educacionais propostas pelos organismos multilaterais, prevê a autonomia da escola apenas em nível de execução. Isso significa o gerenciamento interfuncional, ou seja, “aquele que olha para frente e direciona as melhorias” não deve ser descentralizado, o que exclui a escola de qualquer possibilidade de “determinar a direção em que o navio vai navegar”, indicando então, no que diz respeito à gestão de qualidade total da educação, a descentralização administrativa se dá apenas nas tarefas secundárias (SOUZA, 2001, p.48).

Já os respondentes afirmam em suas participações, conforme o Gráfico 26, os assentimentos e oposições à afirmativa de que se houvesse um profissional para gerenciar a área administrativa, o Gestor da escola poderia melhor se dedicar à área pedagógica, donde resultou em 38% (trinta e oito por cento) dos respondentes que concordam totalmente, sem restrições, que o Gestor poderia se dedicar de maneira mais efetiva, caso houvesse um profissional que cuidasse das questões administrativas da escola. Somados aos 31% (trinta e um por cento) dos inquiridos que afirmam que concordam que essa contribuição seria positiva, para que o gestor pudesse se dedicar totalmente à gestão pedagógica do educandário, determinando a maioria. Enquanto 14% (catorze por cento) não concordam e nem discordam desta afirmativa, mais 3% (três por cento) discordam e 14% (catorze por cento) discordam totalmente, afirmando que de modo algum há a necessidade de um profissional cuidando desta área para deixar o gestor somente responsável pelo pedagógico da escola.

Gráfico 26 – Gerência administrativa e gerência pedagógica



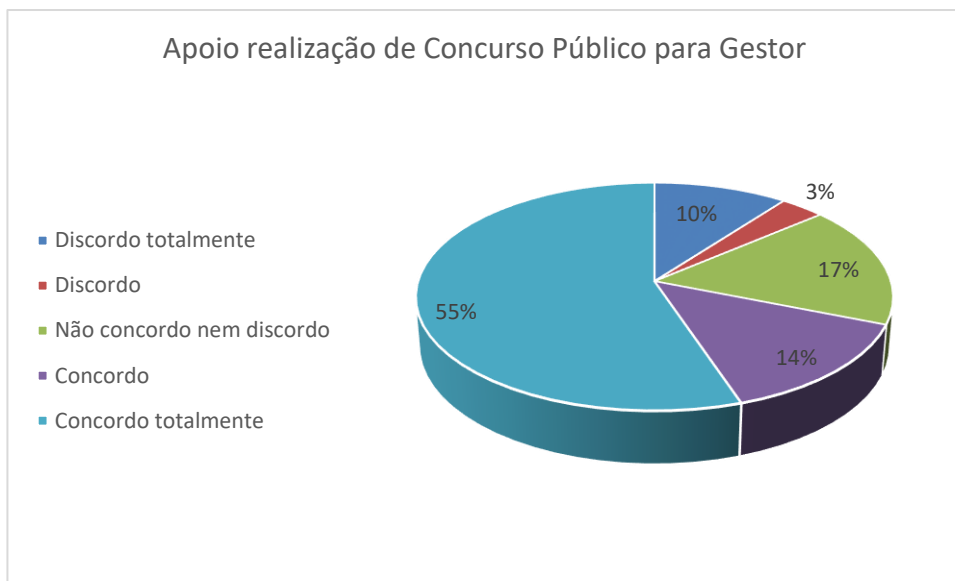
Fonte: dados da pesquisa 2020

E com uma última assertiva deste questionário, dialogando sobre a realização de um Concurso público direcionado especificamente à colocação de um Gestor Educacional, com funções totalmente definidas pelo edital que o definiria como responsável pela instituição de ensino, apresentam-se os resultados.

Embora, Paro (1986) tenha um pensamento contrário aos questionados ainda assim os Gestores que ocupam o cargo atualmente, gestores que já deixaram os cargos, professores estudantes e comunidade escolar creem que haveria vantagens na ocupação do cargo por concursados. O concurso público é defendido pela sua imparcialidade e porque o diretor “concursado estaria menos submisso às variantes políticas da escola e do sistema de ensino, uma vez que o concurso público parece garantir a moralidade e a transparência necessárias para a lotação em qualquer cargo público” (SOUZA, 2008, p. 167).

Dos inquiridos 55% (cinquenta e cinco por cento) concordam totalmente que a realização de concurso público para escolha de diretor seria a melhor forma de definir os gestores escolares. Com os quais 14% (catorze por cento) dos respondentes, concordam com essa forma de definição de dirigente dos educandários. De outras perspectivas, 17% (dezessete por cento) dos inquiridos não concordam e nem discordam desta assertiva, a esses se juntam 3% (três por cento) dos questionados que discordam e mais 10% (dez por cento) dos respondentes são veementes na resposta de que discordam totalmente da realização de Concurso Público para a escolha de gestores. Esses, provavelmente julgam que outras formas de desígnio são mais viáveis em função do que viveram ou pelo fato de que se deve deixar a estrutura como está sem que haja uma mudança radical na forma de gerir a educação, no que tange à seleção de Gestores de unidades Educacionais.

Gráfico 27 – Concurso Público para Gestor



Fonte: dados da pesquisa 2020

Foi ainda oportunizada a participação dos respondentes de forma aberta e livre, sendo assim, foram solicitados que os participantes expressassem contribuições e sugestões que fossem relevantes para estabelecer a relação entre a Gestão Pedagógica e a Administrativa.

As contribuições são da seguinte ordem: O gestor deve ter uma equipe de especialistas realizando cursos de formação continuada anualmente ou ainda, um curso de graduação voltado totalmente à Gestão escolar, englobando a parte administrativa juntamente com a pedagógica.

Outros ainda afirmam que seria fundamental que o gestor tivesse experimentado noções básicas de todas as áreas que fosse trabalhar, principalmente a administrativa ou ainda, a formação tanto pedagógica como administrativa para poder assumir um cargo de gestão.

Ainda outros respondentes afirmam que seria necessário que houvesse concurso público para gestores administrativos e concurso para gestores pedagógicos, pois o trabalho no setor gerencial seria realizado por profissionais especializados.

Tem-se ainda a contribuição de que o diálogo e a flexibilidade devem ser as ferramentas primordiais para o bom andamento da instituição, tendo um PPP discutido e aplicado de forma cotidiana à constante e, principalmente a autonomia para trabalhar de forma integral na condução da instituição de ensino.



Num segundo momento, solicitou-se a contribuição sobre as ferramentas técnicas que poderiam ser utilizadas para auxiliar na administração da escola e obteve-se as seguintes respostas:

Diálogo com todos os segmentos da escola, descentralização de funções, cursos de Gestão, cursos administrativos, curso de gestão de pessoas, cursos de reciclagem, planilhas, gráficos, pesquisas e outras ferramentas de dados utilizadas por contabilistas e administradores escolares, como *Excel*, *Lives*, livros, *sites* educacionais, *e-books* e todas as outras mídias digitais.

E por fim, solicitou-se as últimas contribuições para a pesquisa e dentre os colaboradores pode-se capturar ideias e conclusões dos respondentes.

“Os gestores não têm condições de realizar todo o trabalho, tendo em vista o fator tempo, cabendo a ele, delegar tarefas e acompanhar o trabalho em equipe, assim sendo, o gestor tem que ter um conhecimento amplo para focar no todo”.

“O gestor deve ter conhecimentos técnico, administrativo e pedagógico, e ainda ter o auxílio de um profissional da área administrativa, preferencialmente da área de ciências contábeis”.

“Atualização constante, diálogo, transparência, honestidade e ética são pontos a serem destacados num gestor”.

“Sua pesquisa visa à melhoria da gestão como um todo, fortalece a necessidade de a Gestão Pedagógica e Administrativa caminharem lado a lado, sendo que é possível entregar resultados positivos sem o uso das mesmas, pois, se complementam de forma significativa”.

“A divisão do trabalho das duas (pedagógica e administrativa), fará com que cada uma se dedique à sua função e sobre tempo para cada uma delas”

“Acredito que o mais importante para uma boa gestão em qualquer área é a liderança”.

“As duas andam juntas. É preciso ter conhecimento técnico e burocrático, pois a função exige. Quanto à questão pedagógica, o gestor precisa ter conhecimento, experiência para auxiliar e acompanhar o andamento escolar, para perceber quando há a necessidade de interferência, chamada de atenção, elogios, parada para planejar, replanejar, perceber o que está dando certo ou não, no trabalho da escola. É preciso ter também, a capacidade de manter coesa

toda a equipe, pois somente assim, todos os objetivos traçados pela gestão poderão ser alcançados”.

“Gestão Pedagógica e Administrativa devem sempre caminhar juntas, por isso a importância de um planejamento entre toda a comunidade escolar. A participação de todas as entidades democráticas”.

Todas as contribuições para a pesquisa retratam as mais variadas ideias dos colaboradores, cada um com seu ponto de vista e com suas angústias pelo longo tempo que experimentaram a educação, ou pelo exíguo tempo que estão presentes nela, mas com certeza, todos com suas razões e aspirações de bem comum.

## 5 DISCUSSÃO

O gestor escolar pode sentir facilidade em realizar determinadas atividades na constância de suas atribuições, mas pode sentir também algumas dificuldades para o fazer, isso depende de sua formação acadêmica inicial, seja, como licenciado na disciplina que se formou para atuar.

Uma das atribuições, conforme SOUZA (2008) e TAVARES (2004), é o conhecimento da legislação que está obrigado a conhecer e observar, e que traz os limites de sua autonomia. De acordo com a pesquisa realizada 59% (cinquenta e nove por cento) dos respondentes, ou seja, sua maioria afirma que conhecem a legislação a qual devem obediência.

Na perspectiva de que as leis vigentes atendem todas as necessidades das instituições, 62% (sessenta e dois por cento) dos inquiridos afirmam que as leis vigentes atendem todas as necessidades das instituições. E assim, quanto à exigência de mudança na legislação, a fim de melhor atender os anseios e necessidade das instituições de ensino, como afirma PARO (1986), que a educação é um processo pelo qual a sociedade forma seus membros, conforme seus interesses, o que nem sempre é o interesse do legislador. Os respondentes, em sua maioria, afirmam que é necessária a mudança na legislação a fim de beneficiar ainda mais as escolas em relação a legislação atual.

Este trabalho diz respeito à relação que existe entre a gestão pedagógica e a administrativa, e isso tem sido um marco na legislação, como está posto desde a Lei 9394/96. De acordo com os respondentes, para 34% (trinta e quatro por cento) deles, existe uma legislação que aborda e regula a interdependência entre as áreas de gestões questionadas, que de uma forma macro se estabelece por meio da gestão democrática. Segundo Libâneo (2001), o conceito de autonomia se constrói historicamente pelas diferentes características culturais, econômicas e políticas que configuram a sociedade.

Contudo de nada adianta, em existindo uma legislação que regre as ações das instituições de ensino, se essas não forem conhecidas pelos atores que formam a comunidade escolar e se essas não forem largamente discutidas entre os interessados, em que os entes envolvidos tenham conhecimento da legislação que os obriga e protege. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), afirma que a escola

estimula a participação de profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico.

Assim, o envolvimento da comunidade escolar em seus conselhos escolares busca docentes competentes quanto à promoção do ensino e da aprendizagem e estudantes comprometidos.

A isso se soma espaços físicos, culturais, sociais e artísticos, equipados para promover a educação democratizando os conhecimentos acumulados da humanidade e toda esperança do futuro.

De acordo com as respostas levantadas pelo questionário 38 % (trinta e oito por cento) responderam que há discussões entre a comunidade escolar e os membros da gestão acerca dessas leis e 34% (trinta e quatro por cento) ignoram que exista algum tipo de discussão dessa natureza, ou seja, a maioria significativa afirma existir essa interação entre vários níveis da escola, neste aspecto.

A escola é um lugar onde discute-se a formação do cidadão consciente e responsável, dessa forma, esse cidadão deve ser cumpridor das normas que vêm preestabelecidas de seus ambientes familiares. Entre os pontos a serem melhorados nas escolas investigadas está a participação na gestão.

Segundo Vieira (2009, p.43), a gestão escolar refere-se à esfera de abrangência dos estabelecimentos de ensino e a LDBEN dispensa atenção específica à gestão escolar, determinando incumbências às unidades de ensino. Assim, de acordo com as respostas ao questionamento feito durante a pesquisa, os respondentes afirmam em percentual de 59 % que concordam que a escola cumpre rigorosamente as leis às quais está obrigada.

Quando se trata de gestão democrática em instituições de ensino, deve-se ter a participação efetiva de todos os envolvidos no processo. Segundo LÜCK et al. (2002, p. 35), a liderança é a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os alunos a trabalharem conjuntamente para atingir metas coletivas. Sendo assim, a comunidade respondente do questionário afirma em 48% das respostas que a comunidade escolar e os estudantes não participam ativamente das decisões das questões administrativas ou pedagógicas e nem sequer tem acesso a elas.

Para a gestão escolar, segundo Lück (2006), a gestão escolar supera o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento de que os

problemas educacionais são complexos, por demandarem uma visão global e abrangente, assim como ação articulada, dinâmica e participativa.

Para que haja esta participação da comunidade na gestão escolar, o gestor precisa estar preparado para os diferentes desafios que a gerência lhe apresenta, seja na área pedagógica, ou na área administrativa. Geralmente, o gestor tem somente formação pedagógica e uns poucos se interessam pela área administrativa.

Ressalta-se que a formação inicial deste profissional quando assume um cargo de gestão deve ser adequada à função exercida, e para 59% (cinquenta e nove por cento) dos gestores, as suas formações atendem a todas as necessidades do cargo. No entanto, como alerta Paro (2006), não há uma formação para a gestão, as adaptações carecem ser feitas de forma a atender às necessidades de cada escola. Os respondentes do questionário, afirmaram que há semelhança entre a administração de uma escola e de uma empresa comercial ou industrial, como indicam 48% (quarenta e oito por cento) deles.

No entanto, há situações diferenciais entre a escola e as empresas. A finalidade da escola não é gerar produtos, e sim promover a educação da população. Para isso, as demandas sociais de educação centram-se na formação dos sujeitos para a participação social, desde a família às instituições sociais e o trabalho.

Entre as funções da escola está a de administrar conflitos a fim de que se possa acolher seus estudantes a partir de vários pontos de vista, das mais diversas comunidades. Outra função é o desenvolvimento do ensino centrado em conhecimentos, conceitos e conteúdo. Em todas estas atividades a participação dos estudantes é essencial. Mas, mesmo àquelas atividades administrativas inerentes à equipe gestora, podem contar com a participação da comunidade escolar.

Para Libâneo (2001, p.115), as escolas podem traçar um caminho envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade, que esses se tornam responsáveis pelo êxito da instituição. Esta interação entre entes envolvidos, cada um no seu âmbito, por meio do Conselho Escolar, Grêmios Estudantil e outros grupos, formalmente definidos pode ter sua voz ouvida no ambiente escolar. A afirmativa constante no questionário acerca do assunto encontra 55% (cinquenta por cento) dos respondentes concordando que existe

uma interligação entre as atividades desenvolvidas com os alunos e as atividades administrativas realizadas pela gestão, ou seja, concordando com o autor a respeito do assunto.

Para o exercício da função de gestor escolar, o profissional deve ter pró atividade, capacidade de liderança, capacidade de motivar equipes, maturidade profissional, capacidade de administrar conflitos, planejar, ter objetivos e ser estrategista entre outras, porém, nem todas são inatas da pessoa, várias delas se adquire ao longo da jornada ou se aprende realizando cursos de aperfeiçoamento ou direcionados especificamente a função.

Muitas dessas aptidões são desenvolvidas com o acompanhamento de cursos de capacitação, entre outras atividades. Segundo a LDBEN, o aperfeiçoamento será realizado por meio dos cursos de graduação em pedagogia ou cursos de especialização, o papel do gestor passa por um processo de transição, envolvendo muitas oportunidades de adequação e apropriação de conhecimentos elaborados a partir de estudos específicos.

Para isso, o questionário respondido pelos integrantes do grupo que participou da pesquisa traz concordância no que se refere a 89% afirmar que deve existir um curso específico para a formação de Gestores Educacionais, que vise prepará-los para os futuros embates inerentes à função que ocuparão.

A pesquisa informa que a maioria dos gestores tem formação inicial em ciências humanas ou sociais, que trata com competência e propriedade as questões pedagógicas da gestão, mas devido ao percentual ínfimo de formados em ciências exatas, Paro (2005), afirma que todos os envolvidos no âmbito educacional devem estar comprometidos no processo decisório, partilhando méritos e responsabilidades.

Os respondentes do questionário, o qual fundamenta esta pesquisa, afirmam na ordem de 72% que o gestor escolar tem dificuldades de realizar sozinho todas as funções inerentes ao seu cargo, e segundo Paro (2005), num processo democrático e descentralizador a participação deve ser equitativa e o professor deve oferecer assessoria técnico-pedagógica para o desempenho da função do gestor.

Como o presente trabalho tem foco na área educacional, trata da vida de muitas pessoas, pois se refere à formação do cidadão, o questionamento buscou na afirmativa de quais profissionais são fundamentais para que a gestão

aconteça e encontrou 62% dos respondentes afirmando que o gestor necessita da participação de pelo menos um assessor de direção a fim de ajudá-lo na gestão da instituição.

Ainda referente ao questionamento sobre a necessidade da contribuição de pessoas da escola, porém, não pertencentes ao corpo diretivo, Lück (2000) afirma que os gestores têm a função de liderar equipes, planejar e implementar projetos a fim de que as ações de gestão estejam bem alicerçadas. Os questionados afirmam que 55% julgam que a gestão necessita de ajuda externa ao corpo diretivo, além da comunidade escolar, isto é, alunos, outros professores ou ainda outros profissionais da escola. Reforçando que 62% afirmam, que esta contribuição pode ser até externa ao educandário, por meio do trabalho de administradores ou contabilistas formados, para a realização de determinadas atividades.

Quando se questiona sobre a participação de um profissional de determinada área na gestão de forma a melhorá-la, os questionados afirmam ainda, que conforme a pesquisa realizada 55% (cinquenta e cinco por cento) concordam que os serviços de um profissional de ciências exatas seria uma importante aquisição para as instituições, vindo a colaborar significativamente com a gestão educacional. Sendo assim colocar-se-ia as pessoas certas no lugar certo.

Ainda para corroborar com essa afirmativa, 69% (sessenta e nove por cento) afirmam que se um profissional da área de exatas assumisse as questões administrativas de uma escola, o gestor pedagógico teria mais tempo disponível para cuidar de assuntos inerentes ao pedagógico da instituição, conforme SOUZA (2002), aquele de olhar para frente e direciona as melhorias, não deve ser descentralizado, ou seja, o gestor educacional mantém seu foco totalmente direcionado à gestão pedagógica.

Quando o questionário traz a assertiva da possibilidade de estabelecimento de um concurso público para a função de diretor escolar, com características definidas em edital, PARO (1999), assente que a velha concepção do diretor como aquele que tem experiência de muitos anos de docência, parece ser substituída pela imagem do administrador, coordenador de uma equipe escolar que deverá ministrar a educação básica pública a um contingente maior da população, e os respondentes afirmam que 69% (sessenta

e nove por cento) concordam que um concurso público é a melhor possibilidade de estabelecer uma gestão democrática, que atenda às necessidades pedagógicas e administrativas das instituições de ensino.

Foi ainda oportunizada a participação dos respondentes de forma aberta e livre, sendo assim, foram solicitados que os participantes dessem ideias que fossem relevantes para estabelecer a relação entre a Gestão Pedagógica e a Administrativa.

As contribuições são as que seguem:

O gestor deve ter uma equipe de especialistas realizando cursos de formação continuada anualmente, ou ainda, um curso de graduação voltado totalmente à Gestão escolar, englobando a parte administrativa juntamente com a pedagógica.

Outros ainda afirmam que seria fundamental que o gestor tivesse experimentado noções básicas de todas as áreas que fosse trabalhar, principalmente a administrativa ou ainda formação tanto pedagógica como administrativa para poder assumir um cargo de gestão.

Ainda outros respondentes afirmam que seria necessário que houvesse concurso público para gestores administrativos e também concurso para gestores pedagógicos, pois o trabalho no setor gerencial seria realizado por profissionais especializados.

Tem-se ainda a contribuição de que o diálogo e a flexibilidade devem ser as ferramentas primordiais para o bom andamento da instituição, tendo um PPP discutido e aplicado de forma cotidiana e constante e principalmente a autonomia para trabalhar de forma integral na condução da instituição de ensino.

Num segundo momento, solicita-se a contribuição sobre as ferramentas técnicas que poderiam ser utilizadas para auxiliar na administração da escola e obteve-se as seguintes respostas:

Diálogo com todos os segmentos da escola, descentralização de funções, Cursos de Gestão, Cursos Administrativos, Curso de gestão de pessoas, Cursos de reciclagem, planilhas, gráficos, pesquisas e outras ferramentas de dados utilizadas por contabilistas e administradores escolares, como exemplo; *Excel*, *Lives*, livros, *sites* educacionais, *e-books* e todas as outras mídias digitais.

Considerando o resultado da pesquisa, observa-se a necessidade de preparar os gestores para a otimização da gestão escolar, para tanto, indica-se



um Curso de formação em Gestão Escolar, incluindo as necessidades que foram apontadas pelos participantes da pesquisa: tais como, conhecimentos na área administrativa e financeira, bem como na área pedagógica, juntamente com a necessidade organizacional e de logística. Outra área se refere às tecnologias informacionais e de sistema que carecem de ser conhecidas, bem como a compreensão das organizações sociais e de prestação de serviço e gestão de pessoas.

Assim, atendendo aos pontos que emergiram de autores estudados, indicações obtidas nas análises dos dados da pesquisa, a proposta do Curso contém disciplinas que podem trazer conhecimentos e reflexões à formação de gestores educacionais.

## **6 PROPOSTA PARA CURSO DE FORMAÇÃO DO GESTOR PARA A GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA DE ESCOLAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA – PRODUTO DESTA DISSERTAÇÃO**

Conforme já indicado neste item é apresentado uma proposta de curso de formação continuada para gestores escolares focalizando a formação para a gestão financeira e administrativa. Esta proposta constitui o produto oriundo da pesquisa realizada, que pode ser um Curso de Especialização Lato Sensu.

As escolas para a realização de seu escopo principal, que é a escolarização, tomam por referência as orientações que emanam das secretarias de educação, a fim de atingir seu objetivo principal, que se retrata no resultado do trabalho refletido na formação de seus estudantes. Para isso contam com a legislação emanada das mantenedoras das escolas, direcionando suas ações e definindo estratégias a serem seguidas.

As secretarias realizam seus trabalhos de otimização da educação, com uma equipe de elaboração das orientações, coordenação e revisão, com a finalidade de propor uma estratégia de trabalho que possa promover uma melhor condução da formação educacional dos estudantes.

As orientações, são resultados de estudos sistemáticos da historicidade educacional que são disponibilizados com um suporte técnico para que os gestores tenham direcionamento nas práticas realizadas.

Nas escolas, uma ferramenta que contribui para essas necessidades e se aproxima desse intuito educativo, atendendo também a legislação a qual é subordinada, é o Plano Político Pedagógico (PPP). Esse documento serve como referencial para toda a comunidade escolar, determinando os rumos a serem tomados, as práticas pedagógicas que devem ser colocadas em ação e o planejamento curricular das disciplinas a serem ensinadas, orientando também as ações dos alunos e professores, a fim de alcançar o objetivo comum, que é uma educação socio-humanizadora aos formados nas instituições.

As orientações da secretaria de educação, visam à orientação do processo de gestão, que encontra um desafio a ser vencido, durante o desenvolvimento do trabalho nos diferentes contextos escolares.

A Secretaria não tem o intuito de apresentar uma lista de ações a serem seguidas de forma automática, mas um material visando estimular a prática da gestão aberta ao diálogo e ao comprometimento coletivo.

Considerando a principal meta da escola que está vinculada a aprendizagem do estudante, a gestão democrática é um importante tema de debate da atualidade. Dessa forma, a gestão escolar configura-se em um novo modo de administrar os processos escolares, que se traduz pela comunicação, e pelo envolvimento coletivo tendo como base diálogo.

O gestor é precipuamente o coordenador do Projeto Escolar, logo, faz-se imprescindível que pratique os atos relativos à gestão da escola em consonância com o PPP.

É pertinente o comprometimento de sua gestão com as finalidades da escola, focando no pedagógico, tendo habilidade para gerir conflitos, criando possibilidade de interação com a comunidade escolar, respeitando os diversos saberes e diferentes identidades e envolvendo as variadas instâncias, conselhos e colegiados, na participação do processo de gestão.

O PPP deve orientar à gestão das finanças da escola, mesmo que esta seja mantida por verbas oriundas do estado, município ou união, sendo que é a partir dessas diretrizes que a gestão deve pautar suas ações, direcionando os recursos conforme os objetivos contidos neste documento e orientados pelas secretarias da educação dos entes mantenedores da escola.

O gestor é responsável, entre outras várias funções em planejar, registrar e divulgar a prestação de contas dos recursos recebidos, submetendo-os à aprovação da APP e Conselho deliberativo, cumprir normas legais, aplicar os recursos, seguir prazos, divulgar valores oriundos dos mantenedores da instituição, entre vários outros.

### **6.1 O Curso e Sua Abordagem**

O Curso de Formação Continuada para a Gestão Financeira e Administrativa de Escolas da Educação Básica entende que a Gestão financeira é parte integrante da Gestão educacional, mas para isso, necessita de

investimento em conhecimento de estratégias necessárias para a otimização das ações financeiras e administrativas presentes na gestão educacional.

Da mesma forma que os custos devem ser levantados, é imprescindível à preocupação com as receitas e suas origens, pois, se trata de instituições normalmente mantidas pelos governos, que contam com verbas definidas em orçamentos públicos, que quase sempre são insuficientes para as despesas básicas. O projeto de gestão financeira se concretiza a partir de um plano financeiro inicial com previsão de receita e de custos.

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico é importante para o gestor saber como definir as metas e propósitos de sua ação. Além disso, é importante cumprir sua jornada, ou seja, qual será o custo de sua gestão e com quais recursos poderá contar, de acordo com as necessidades da instituição que está assumindo. Deve-se vincular o planejamento estratégico ao principal foco da escola, que é o ensino e a aprendizagem. As metas devem ser realistas a ponto de não desestimular os docentes e engajá-los à meta a ser alcançada.

Para conquistar a formação dos estudantes para a participação social, a escola necessita de investimentos, e cada área de estudo ou disciplina tem custos desiguais; a escola carece de estar preparada para essas nuances.

Há algumas tensões a serem ponderadas na execução de uma tática de ação, como por exemplo os objetivos devem ser desafiadores, a fim de provocar o engajamento dos envolvidos, sem, no entanto, serem inalcançáveis; as metas devem ser ousadas, observando os recursos disponíveis, a fim de não frustrar quem está à frente do projeto e ainda se pode contar com reveses. Melhor forma de seu enfrentamento é buscar previsão dessas situações.

O Plano Pedagógico da escola deve estabelecer prioridades, e mesmo ser exaustivamente discutido antes de ser efetivado, a partir de um consenso entre os envolvidos no processo, sejam eles, professores, estudantes, gestores e pais ou responsáveis pelos alunos. Para isso, são necessárias reuniões de conselho escolar que tem contempladas as discussões e debates sobre os temas prioritários, bem como as decisões tomadas a respeito, como por exemplo aperfeiçoar métodos de ensino; atender os estudantes de forma mais individual; realizar a aproximação da família com a escola, entre outras.

É imprescindível que a credibilidade da instituição esteja sempre focada, pois, esse é um ativo valiosíssimo para qualquer centro educacional ou empresa.

Dessa forma, a confiança em tudo o que se propõe chega à comunidade escolar e à sociedade como um todo. Sendo assim, a transparência das ações da gestão, e principalmente dos recursos aplicados são imprescindíveis para a manutenção da credibilidade da instituição frente à comunidade.

A divulgação dos demonstrativos de resultado contribui para formar um ambiente de confiança da gestão para com os professores e alunos e com a comunidade externa. Estes informativos devem ser encaminhados a secretaria de estado da educação por meio das gerências regionais.

A otimização dos recursos para eliminar despesas e custos desnecessários, para a manutenção da instituição é outro ponto a ser observado. As rotinas administrativas devem ser desburocratizadas ao máximo, pois as pessoas tendem a ficar menos eficientes quando as tarefas formais são excessivamente repetidas.

O descarte de resíduos também é um setor que merece atenção, pois a reciclagem e o tratamento correto do lixo devem fazer parte da estrutura curricular e ser um hábito para a comunidade. A destinação correta de resíduos deve obedecer aos parâmetros do Plano Municipal de Gerenciamento Integrado de Resíduos Sólidos, e ainda pode ser uma fonte de renda para a instituição.

A Escola deve pautar seus resultados utilizando métricas financeiras: Como Ponto de Equilíbrio, Custos e Despesas (fixas e variáveis), Rentabilidade e Lucratividade (quando for o caso)

As escolas são mantidas pelos entes governamentais, contudo a utilização de uma tecnologia de gestão e seguindo os passos de um bom curso de Gestão financeira é recomendável. Com efeito, a formação do gestor possibilita elementos para a tomada de decisões importantes, de maneira a gerar bons resultados, sendo esse o caminho para o cumprimento do papel social da escola.

#### 6.1.1 Composição da proposta curricular do curso

O Curso de Formação do Gestor para a Gestão Financeira e Administrativa de Escolas da Educação Básica será composto de 8 (oito) disciplinas, com duração de 240 (duzentos e quarenta) horas.

O curso é ofertado na modalidade à distância.

O público alvo do curso são gestores e professores da rede estadual de ensino de Santa Catarina.

Condições para ingresso no curso: Ser professor efetivo ou em caráter temporário da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina.

Síntese da proposta:

<b>Disciplinas</b>	<b>Carga Horária</b>
Introdução à Administração	40
Introdução à Contabilidade	40
Tecnologia e Sistemas de Informação	40
Teorias das Organizações	40
Administração Financeira e Orçamentária	40
Gestão de Pessoas	40
Gestão Democrática e Comportamento Organizacional	80
Logística e Administração de Serviços	40
<b>Total de Horas</b>	<b>360</b>

### 6.1.2 Ementas das Disciplinas

Disciplina: **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: Compreender os princípios que orientam a condução do processo administrativo e as funções que o integram.

Ementa: A disciplina abrange a organização e o processo administrativo: produção, financeira, marketing, recursos humanos. Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. O papel social das organizações e o futuro da administração. A racionalização do trabalho.

Disciplina: **INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: Conhecer os procedimentos contábeis básicos para gerir a escola.

Ementa: As variações do patrimônio da instituição por meio do registro de operações e elaboração do balanço patrimonial e demonstração do resultado do exercício, dando ênfase à análise e avaliação do negócio.

Disciplina: **TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: Conhecer os principais aplicativos existentes para a área educacional e o modo como podem ser empregados na escola.

Ementa: A disciplina abrange conhecimentos relativos a: processadores de texto, planilhas eletrônicas e software de apresentação, aplicação da tecnologia da informação nas diversas áreas da escola, administração de tecnologias da informação e novas alternativas tecnológicas, gestão de ambientes de informática, dimensões éticas e sociais da TI, o projeto político pedagógico e as tecnologias, plano diretor de informática (PDI): auxiliando gestores na administração da tecnologia educacional, ferramentas de apoio à gestão: softwares e aplicativos, o gestor em sala de aula: invertendo os papéis, estratégias metodológicas: contextualização e paradigmas, tecnologias WEB, A EAD no atual contexto educacional, TV digital na educação e projetos educacionais.

Disciplina: **TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: Conhecer as perspectivas teóricas e contemporâneas.

Ementa: Estudo da abordagem sistêmica e contingencial, conhecimentos da teoria da complexidade no contexto administrativo, gestão da mudança, teorias e técnicas modernas em administração e processos administrativos: planejamento, organização, direção e controle.

Disciplina: **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: Compreender os princípios de finanças e orçamento, as demonstrações financeiras e o orçamento institucional.

Ementa: Função e estrutura financeira do orçamento escolar. Fontes de financiamento e recursos. Instituições escolares: índices financeiros.

**Disciplina: GESTÃO DE PESSOAS**

Carga horária: 40 horas.

Objetivo: compreender as relações interpessoais e entender da resolução de conflitos do cotidiano de uma escola.

Ementa: Fundamentos da gestão de pessoas, as barreiras físicas e interpessoais, os conflitos interpessoais e grupais; o trabalho em equipe: sua formação e conhecimento, liderança: tipos de liderança, planejamento estratégico: o processo de agregar, gestão por competências, programas de incentivo, o processo de monitorar pessoas e a importância do sistema de informação de RH.

**Disciplina: GESTÃO DEMOCRÁTICA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Carga horária: 80 horas.

Objetivo: Orientar a percepção da importância da gestão democrática na escola e os efeitos provocados por ela; as transformações sociais ocorridas nas atividades laborais e na organização do processo produtivo e ainda, as mudanças nas relações sociais. Conceituar a importância do comportamento nas relações interpessoais dentro da organização.

Ementa: A disciplina contempla conhecer e interpretar o comportamento dos atores presentes no ambiente de trabalho e refletir, analisando a gestão educacional a partir de pressupostos da Constituição Federal de 1988 e da LDBEN, enfatizando o papel da gestão democrática nos sistemas educacionais e a importância da participação e das ações coletivas das equipes pedagógicas. Os conceitos, a importância do comportamento organizacional, seus desafios e oportunidades, habilidades interpessoais fundamentais para o papel da gestão, o papel da liderança, confiança, inteligência emocional para a formação de equipes, valores, atitudes e satisfação no trabalho, a análise dos modos de se trabalhar e das práticas de gestão do trabalho, o poder da cultura nas organizações e o processo de mudança, competência interpessoal e a qualidade de vida no trabalho.

**Disciplina: LOGÍSTICA E ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS**

Carga horária: 40 horas.



Objetivo: Compreender a necessidade da organização física e a gerência do espaço físico disponível na escola.

Ementa: A disciplina permite conhecer os conceitos, a integração Inter organizacional e intraorganizacional, o planejamento, organização, direção e controle de serviços e a gestão da qualidade em serviços.

**Avaliação da aprendizagem dos participantes do curso:** Será realizada uma avaliação de conhecimentos, por meio de fóruns de discussão, estudos de casos, trabalhos e pesquisa de campo.

Será realizada uma avaliação diagnóstica no início de cada disciplina e avaliação somativa, com o objetivo de sedimentar os conhecimentos adquiridos.

Será também levado em consideração a frequência que deve ser de 90% (noventa por cento) do total de horas do curso.

**Avaliação do curso:** ao final de cada disciplina será solicitada aos participantes uma apreciação dos itens de conhecimentos abordados e da metodologia adotada. Essas apreciações serão analisadas permitindo o aprimoramento do curso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão das instituições sempre esteve na pauta de discussões dos grupos pensantes da sociedade, e a gestão das escolas sempre foi uma preocupação, pois do processo de ensino e aprendizagem que saem os cidadãos. Os profissionais que irão trabalhar nas empresas, que vão criar os produtos necessários ao uso da sociedade e que serão a mão de obra qualificada para gerir a economia da cidade, do estado e do país, também provém das escolas. Sendo assim, desde a Constituição Federal de 1988, Constituição Cidadã, vem se discutindo a gestão democrática e se evidenciando a necessidade que se tem de realizar uma educação para a cidadania, para o trabalho e para uma sociedade participativa.

As instituições educacionais por sua vez, clamam por uma autonomia que cada vez mais se vê longe de ocorrer, pois a interferência do estado pesa sobre as questões, não somente pedagógicas, mas também administrativas da gestão escolar.

Assim, esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares afim de propor um curso de formação continuada em gestão escolar; explicitar os elementos constitutivos da gestão administrativa e financeira para o gestor escolar, na sua atividade cotidiana, estabelecer indicativos a serem considerados na formação do Gestor Escolar para possibilitar experiência na gestão administrativa e pedagógica da escola; descrever como ocorre a gestão escolar em escolas da educação básica e qual a formação dos gestores e delinear um curso de formação continuada para gestores escolares que envolva conhecimentos financeiros, orçamentárias e administrativos que contribuam para a interação com o pedagógico nas escolas de educação básica.

Para atender a esses propósitos foi realizada uma pesquisa bibliográfica com diversos autores que realizam trabalhos de investigação de gestão escolar. Esses autores, contribuem sistematicamente com o entendimento das ações realizadas pelos gestores escolares, com a finalidade de contribuir sobre como se processam a gestão de instituições de ensino, embasadas em legislações vigentes.

Para os dados da pesquisa realizada pode-se evidenciar que a mesma foi realizada com gestores, professores, estudantes e comunidade escolar. A maioria dos respondentes tem idade superior a 48 (quarenta e oito) anos e que o tempo de atuação na gestão escolar é até 15 (quinze) anos de experiência, mas há um percentual que já atua de quinze a trinta anos e alguns ainda possuem mais de trinta anos de experiência na área. Também foi constatado, a partir do questionário, que dos respondentes 61% (sessenta e um por cento) já atuaram ou atualmente atuam como gestores escolares, o que começa a dar uma sustentação técnica vislumbrando o objetivo do trabalho.

Quanto à formação acadêmica dos questionados há a supremacia de graduados, especialistas ou mestres, o que revela uma experiência acadêmica conjuntamente ao conhecimento profissional almejado pela pesquisa. Dos questionados, o maior percentual, praticamente três quartos dos respondentes, tem formação acadêmica na área das ciências sociais e humanas, tendo vasta experiência pedagógica, contudo, exibindo pouca afinidade, na maioria das vezes, com problemas envolvendo cálculos ou raciocínio lógico, fato esse concluído pelas respostas às questões abertas do questionário.

Seguindo, na formação dos gestores, mais especificamente na formação continuada, o resultado nos dirige a que a maioria dos respondentes não fez um curso direcionado a questões administrativas; que a maioria, excedendo os cinquenta por cento não fizeram um curso relacionado à questão financeira e também a maior parte dos questionados não fez um curso de aperfeiçoamento ou reciclagem nas áreas administrativa ou financeira, resultado que, além da formação em área de estudo pedagógica, os respondentes não experimentaram cursos direcionados a áreas que ajudassem à gestão financeira e administrativa, em sua maioria.

Quanto à legislação que a escola deve seguir e respeitar, conclui-se a partir das respostas ao questionário que a maioria dos respondentes conhece a legislação vigente no país, que estabelece as diretrizes da educação nacional, que concorda que as leis atendem às necessidades das escolas e ainda, em sua maioria, afirmam que algumas leis podem ser mudadas, a fim de melhor atender aos anseios das instituições de ensino.

Na mesma direção das questões legais, os questionados afirmam que, em sua maioria, as leis abordam a necessidade de inter-relação entre a gestão

pedagógica e a gestão administrativa, e que essas leis são discutidas com a comunidade escolar, com o intuito de respeitar o advento da gestão democrática e ainda de forma significativa, os respondentes percebem que a escola segue rigorosamente a legislação, pois sendo um cenário de aprendizagem, nada mais justo que educar pelo exemplo. Contudo, os respondentes afirmam, em sua maioria, que os estudantes e a comunidade escolar não participam da gestão educacional, quando se trata da gestão pedagógica e administrativa.

Os gestores em sua esmagadora maioria, afirmam ter formação adequada ao cargo que ocupam no que tange à parte pedagógica, contudo, a falta de uma preparação administrativa e financeira, também segundo eles, recomenda a realização de cursos preparatórios para esse fim. Tanto que se torna necessário um curso de formação administrativa e financeira, a fim de que eles estejam preparados para gerirem os recursos vindos dos mantenedores e façam a otimização do uso deles.

Foram levantadas as necessidades de auxílio às atividades de gestão que na atualidade são prestadas pelos assessores de direção, mas também foi discutida e vista a necessidade da participação de atores externos à gestão, como contadores e administradores, a fim de realizarem as atividades financeiras e contábeis da gestão.

Também afirmam, os inquiridos, que a gestão escolar tem uma semelhança com a gestão de uma empresa, que embora tenha objetivos capitalistas, o que a difere da escola, mas que também tem objetivos comuns.

No entanto, cabe reforçar que, a natureza da finalidade educacional é diferente do caráter da produção de bens e serviços.

Pelas respostas coletadas na pesquisa, podemos concluir que os gestores têm dificuldades de gerir a escola sem a presença de pelo menos um assessor da gestão e que muitas vezes, segundo a maioria dos respondentes há a necessidade de utilizar a ajuda de pessoas de fora do corpo diretivo, porém pertencente ao ambiente escolar, e ainda pessoas externas à escola, como citada a necessidade do auxílio de contabilistas e administradores.

Conclui-se, também, a partir do questionário que há a necessidade de ter um profissional da área de matemática financeira para realizar trabalhos inerentes à gestão administrativa e que havendo este profissional, sobraria mais

tempo para o gestor pedagógico se dedicar às atividades inerentes ao seu papel, sem a preocupação com atribuições que lhe tirassem o foco.

A realização de concurso público para a assunção de cargos nos municípios, nos estados ou no governo federal é uma segurança para as entidades governamentais de que os profissionais concursados possam realizar o trabalho baseado em seus conhecimentos e realizando atribuições as quais são especialistas. Significa afirmar que não basta a realização de concurso público para a função de gestor escolar, mais sim o conhecimento técnico para a realização de suas atribuições. Desta forma, a formação do postulante ao cargo deve contemplar além da formação pedagógica, também a formação na área de administração de empresas, ou gestão empresarial ou ainda gestão pública, entre outras possíveis.

Implementação de um concurso para o cargo de gestor, nos estados e municípios onde ainda não existem, viria a beneficiar o estado, as escolas e os profissionais de ensino, pois seguiria todos os trâmites legais de contratação, passando por um estágio probatório e culminando na efetivação de profissionais que se responsabilizariam pelas escolas nas funções.

Dessa forma, atendendo as aspirações dos respondentes deste questionário e, provavelmente de uma parte significativa de profissionais que hoje trabalham na área da educação, e por vezes se sentem desassistidos pela forma de formação dos gestores.

## **7.1 Resumo do Percurso da Pesquisa**

Esta pesquisa foi pensada e elaborada visando analisar a relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica nas práticas da gestão escolar que se constituem indicadores para a formação dos gestores escolares, afim de propor um curso de formação continuada em gestão escolar.

Para a elaboração do questionário foram elaboradas as perguntas fundamentadas nas leituras dos referenciais em gestão escolar. Após a primeira revisão, com a finalidade de obter a maior quantidade de informações para que fosse utilizada na pesquisa e tivesse um resultado que permitisse análises.

Após a elaboração do questionário foi realizada uma aplicação-piloto com dois respondentes, a fim de verificar se as perguntas eram claras e adequadas aos respondentes.

Somente posterior a isso, foram distribuídos os questionários aos inquiridos, solicitando suas autorizações, atendendo às recomendações éticas para que fossem usados como parte da pesquisa sobre gestão educacional realizada no Programa de Mestrado em Educação e Novas Tecnologias do Centro Universitário UNINTER.

## **7.2 Contribuições**

As contribuições para que a pesquisa obtivesse validade e fidedignidade foi necessária a utilização dos meios lógicos de informática como tabelas, planilhas, *sites*, e outros meios de mídias digitais. Também a inclusão de profissionais que não fazem parte atualmente da equipe de gestão das escolas, como contadores, administradores, entre outros.

Esse último foi evidenciado devido ao pouco tempo que o gestor possui e a quantidade de atribuições que ele executa ao longo de seu dia, e que se puder contar com outros profissionais poderá focar em seu objeto principal, que é a gestão do ensino e aprendizagem, auxiliando os professores no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola.

Também se denotou a formação dos gestores nas áreas administrativa e financeira como sendo uma necessidade, juntamente com a atualização constante, por meio de cursos de formação continuada e diálogo com todos os entes envolvidos na vida da escola, mantendo a coesão da equipe de profissionais.

## **7.3 Limitações**

As limitações impostas ao resultado desta pesquisa estão atreladas ao número de participantes, portanto seus resultados não permitem a generalização. Foi cuidado para envolver um grupo de profissionais que atuou ou atua nas entidades educacionais e observam e vivem cotidianamente as realidades desses educandários.

Também devido ao foco da pesquisa, outros assuntos atinentes à gestão educacional não foram examinados, tais como políticas públicas para a gestão escolar, dotação de recursos financeiros para as escolas, entre outros. Isso não permitiu examinar se as mantenedoras ofertam condições de realização de gestão adequada para as instituições educacionais, se os recursos humanos são suficientes, entre outras questões.

#### **7.4 Trabalhos Futuros**

A pesquisa é um trabalho fascinante e traz em seu interior a necessidade de se continuar estudando o assunto, a fim de obter mais respostas e continuar na investigação.

Pretendo continuar as pesquisas sobre gestão escolar envolvendo a gestão administrativa, juntamente com a pedagógica, devido ao fato de ter poucos estudos relacionados ao tema e, dessa forma, havendo a necessidade de mais pesquisadores com interesse no assunto. Faz-se necessário aprofundar cada vez mais a temática, aprimorando os conceitos e descobrindo novas formas de melhorar a educação brasileira por meio, também da gestão escolar.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Cento Gráfico, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Lei 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: Diário Oficial da Justiça, Brasília, DF, 23 dez 1996. Ano CXXXIV, n. 248.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.
- DIAS, J.A. **Estrutura e Funcionamento da Educação Básica: Gestão da Escola**. São Paulo: Pioneira, 1998
- FONSECA, João Pedro da; et al. **Planejamento Educacional Participativo**. In: Revista da Faculdade. São Paulo, v. 21, n. 1, pp. 79-112, jan/jun, 1995.
- FREIRE, Paulo. **A importância do ato de ler: em três artigos que se completam**. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989, p. 31.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FRIGOTO, Gaudêncio. **Educação e a crise do capitalismo real**. São Paulo: Cortez, 1996.
- FUSARI, Maria Felisminda de Resende e. & FERRAZ, Maria Heloisa Correa de Toledo. **Arte na Educação Escolar**. São Paulo: Cortez, 1993. (Coleção magistério segundo grau. Serie formação geral).
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRACINDO, R.V.; KENSKI, V.M. **Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil**. 2001.
- GRAY, David. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Ed. Universidade UFRGS, 2000.
- HESSEL, A.M.D.G. **Formação online de gestores escolares: atitude interdisciplinar nas narrativas dos diários de bordo**. Tese de Doutorado em Educação: Currículo. PUCS P. 2009.
- HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores**. In: NÓVOA, A. (Org.). **Vidas de professores**. 2. ed. Porto: Porto, 2000. p.31-61.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Referências bibliográficas**. In: **Metodologia do trabalho científico: procedimentos**



básicos, pesquisa bibliográfica, projeto, relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIBÂNEO José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola.** 5. Ed. Alternativa. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Educação Escolar, Políticas, Estruturas e Organização.** 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Série: Cadernos de gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 3. Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

\_\_\_\_\_. **Indicadores para a Qualidade na Gestão Escolar e Ensino.** Revista: Gestão em Rede, n 25; Nov/dez 00, p. 15-18.

MAHONEY, Abigail A; ALMEIDA, Laurinda R (orgs.). Henri Wallon: **Psicologia e Educação.** 11. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

MIELZYNSKA, Jadwiga. **A construção e a aplicação de questionários na pesquisa em Ciências Sociais.** Revista do Programa de estudos pós-graduados PUCSP, São Paulo, v. 6, p.1-21, 1º sem.1998.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L.G. **Metodologia da Pesquisa para o professor pesquisador.** 2ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MORRETO, Vasco Pedro. **Prova – um momento privilegiado de estudo, ao um acerto de contas.** 6. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

NETO, Walter Strobel; ALMEIDA, Maria de Lourdes Pinto. **Impactos das Políticas de Formação de Professores no Curso de Pedagogia da UNOESC (SC): Dilemas e Perspectivas.** Frederico Westphalen, RS. Rev. Ciências Humanas. V. 19, n 02 (2018), Pg. 92-117, 2018.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica.** São Paulo: Cortez, 1986.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar – Introdução Crítica.** 9. Ed. São Paulo: Cortez. 2000.

\_\_\_\_\_. **A escola pública que queremos.** In: CONFERÊNCIA ESTADUAL EXTRAORDINÁRIA DE EDUCAÇÃO DA APP-SINDICATO, 1, 2006, Curitiba. Revista da Conferencia Extraordinária da APP- Sindicato, Curitiba: APP- Sindicato, 2006.

RIBEIRO, J.Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1986.

RIOS, Dermival Ribeiro. **Minidicionário escolar de língua portuguesa**. São Paulo – SP: 2009.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. **Formação e Profissionalização docente**. Curitiba: Ibpex, 2007. LOIOLA, Rita. Formação continuada. Revista nova escola. São Paulo: Editora Abril. nº: 222.p.89, maio 2009.

ROMANOWSKI, Joana Paulin, CALDAS, Djalma de Souza, RUFATO, João Antônio, PAGNONCELLI, Vanessa. **Educação e Tecnologias. Perspectivas Teóricas e Práticas da Educação Contemporânea: Inserção das Tecnologias na Prática Pedagógica**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2019.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALANEK FILHO, Pedro. **Administração financeira** Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTA CATARINA. **Decreto SC Nº 1794/13** - Diário Oficial – SC – Nº 19.683 de 16.10.2013 (QUARTA-FEIRA).

\_\_\_\_\_. **Lei 6709, de 12 de dezembro de 1985**. Institui eleições e estabelece normas para a escolha de diretores das escolas públicas estaduais e dá outras providências. Diário Oficial, Florianópolis, SC, nº 12.855 de 12 dez. 1985.

SANTOS, C. **O diretor educacional de uma escola em mudança**. São Paulo: Pioneira, 2002.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze testes sobre educação e política**. Campinas, SP: Autores Associados, 1999. (Polêmicas do Nosso Tempo; v. 5).

SOUZA, A. **A Produção do Conhecimento e o Ensino da Gestão Educacional no Brasil**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. Vol. 24. 2008.

SOUZA, Silvana Aparecida: **Gestão Escolar Compartilhada: Democracia ou Descompromisso**. São Paulo: Xamã, 2001.

TAVARES, T.M. **Gestão Pública do Sistema de Ensino no Paraná (1995-2002)**. Tese de Doutorado em Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo.2004.

VASCONCELLOS, Celso S. **Projeto Educativo: Elementos metodológicos para a elaboração do projeto educativo**. São Paulo, SP: Libertad, 1991.

\_\_\_\_\_. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do trabalho político pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo, SP: Libertard, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento: Projeto de Ensino-** Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. 10 ed. São Paulo, SP: Libertard, 2002.

VEIGA, Ilma Passos. **Projeto político Pedagógico da Escola:** Uma Construção Possível. Campinas, Papirus, 1997.

VEIGA, Ilma P.A. e CARVALHO, M. Helena S.O. "**A formação de profissionais da educação**". In: MEC. Subsídios para uma proposta de educação integral à criança em sua dimensão pedagógica. Brasília, 1994.

VIANNA, I.O.A. **Planejamento participativo na Escola.** São Paulo: EPU, 1986.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e planejamento educacional.** 3.ed. revista e modificada. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política (s) e Gestão da Educação Básica:** revisitando conceitos simples. RBPAAE – v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

\_\_\_\_\_. **Estrutura e funcionamento da educação básica.** 2. ed. atual. – Fortaleza : EdUECE, 2015.

\_\_\_\_\_. **Educação básica: política e gestão da escola.** Brasília, DF: Liber Livro, 2009.

VIEIRA, Mariana Cristina de Almeida. **Gestão Escolar e as tecnologias da Informação e da Comunicação:** análise das percepções de diretores escolares para o trabalho com as TIC's. Campinas SC [s.n.], 2007.

## APÊNDICE

### I - DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

**Gestor ( ) Professor ( ) Aluno ( ) Comum. Escolar ( )**

Escola: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_anos Tempo de atuação na gestão escolar: \_\_anos \_ meses

Atualmente está em cargo de gestão? ( )Sim ( ) Não

### II - FORMAÇÃO ACADÊMICA

1. Formação acadêmica

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino técnico

Superior

Especialista

Mestrado

Doutorado

2. Se Gestor, é formado em curso superior, qual sua formação?

Matemática

Geografia

Física

Língua Portuguesa

História

Educação Física

Filosofia

Química

Sociologia

Artes

Outras \_\_\_\_\_

### **III - CURSOS E OU APERFEIÇOAMENTOS NA ÁREA DE FINANÇAS OU ADMINISTRATIVA**

3. Se Gestor, fez curso direcionado à área administrativa?  
Sim  Não
4. Se Gestor, fez curso direcionado à área financeira?  
Sim  Não
5. Se Gestor, fez aperfeiçoamento ou reciclagem de curso direcionado a área administrativa ou financeira?  
Sim  Não

### **IV – CONHECIMENTO E DIFICULDADES ENCONTRADAS DURANTE A GESTÃO**

6. Confirmo que conheço a legislação escolar Brasileira.  
 1  2  3  4  5
7. As Leis vigentes contemplam a todas as necessidades para a Gestão Escolar.  
 1  2  3  4  5
8. Julgo que as Leis que se referem à Gestão escolar precisam ser mudadas.  
 1  2  3  4  5
9. As Leis vigentes observam a dependência da gestão pedagógica com a gestão administrativa.  
 1  2  3  4  5
10. As Leis vigentes são discutidas entre os interessados dentro da unidade escolar.  
 1  2  3  4  5
11. A escola trabalha obedecendo a todas essas Leis.  
 1  2  3  4  5
12. Os estudantes e a comunidade escolar participam ativamente da Gestão Escolar, nas questões pedagógica e administrativa.  
 1  2  3  4  5
13. Certifico que minha formação foi adequada a função que exerço.  
 1  2  3  4  5

14. Considero que a gestão escolar se assemelha com a gestão em empresas e pode, de certa forma, ter o mesmo objetivo.

1       2       3       4       5

15. A gestão, de forma geral, tem um bom relacionamento e interliga as ações administrativas com as atividades dos alunos.

1       2       3       4       5

16. Considero que deveria ter um curso específico para os gestores educacionais.

1       2       3       4       5

17. Asseguro que o Gestor escolar tem dificuldades em dar conta de todas as atividades a ele estabelecidas.

1       2       3       4       5

#### **V – NECESSIDADES OUTRAS SUPRIDAS POR TERCEIROS.**

18. Necessito de ajuda do(s) assessor(es) de direção para garantir a consecução de todas as atividades pertinentes a direção.

1       2       3       4       5

19. Necessito de ajuda de pessoas externas ao corpo diretivo, estagiários, por exemplo, a fim de garantir a consecução de todas as atividades pertinentes a direção.

1       2       3       4       5

20. Necessito de ajuda de pessoas externas à escola, administradores e contadores, por exemplo, a fim de garantir a consecução de todas as atividades pertinentes à direção.

1       2       3       4       5

21. Reconheço que necessitaria um profissional da área de exatas para atual na função administrativa das escolas

1       2       3       4       5

22. Se houvesse uma gestão das finanças da escola, por um profissional da área, o diretor/gestor geral poderia tratar de uma forma mais eficaz a gestão pedagógica da instituição.

1       2       3       4       5

23. Apoio o concurso público para Gestores escolares

1       2       3       4       5

24. Outras indicações que considero relevantes para estabelecer as relações entre a gestão administrativa e a gestão pedagógica. Minhas contribuições para a pesquisa de Relação entre Gestão Pedagógica e Gestão Administrativa.

---

---

---

25. Que ferramentas técnicas uso para realizar a gestão administrativa da escola.

---

---

---

26 . Minhas contribuições para a pesquisa de Relação ente Gestão Pedagógica e Gestão Administrativa.

---

---

---

---

---

---

Muito obrigado por sua contribuição.