

Amadeu Sousa de Oliveira

**ANÁLISE DA
SISTEMATIZAÇÃO
DA GESTÃO ESCOLAR
DA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DO
MUNICÍPIO DE
ZÉ DOCA - MA - BRASIL**

UM ESTUDO DE CASO

Amadeu Sousa de Oliveira

**ANÁLISE DA
SISTEMATIZAÇÃO
DA GESTÃO ESCOLAR
DA SECRETARIA DE
EDUCAÇÃO DO
MUNICÍPIO DE
ZÉ DOCA - MA - BRASIL**

UM ESTUDO DE CASO



Editora
REALCONHECER

© 2023 – Editora Real Conhecer

editora.realconhecer.com.br

realconhecer@gmail.com

Autor

Amadeu Sousa de Oliveira

Editor Chefe: Jader Luís da Silveira

Editoração e Arte: Resiane Paula da Silveira

Capa: Freepik/Real Conhecer

Revisão: Respectiveos autores dos artigos

Conselho Editorial

Ma. Tatiany Michelle Gonçalves da Silva, Secretaria de Estado do Distrito Federal, SEE-DF
Ma. Jaciara Pinheiro de Souza, Universidade do Estado da Bahia, UNEB
Dra. Náyra de Oliveira Frederico Pinto, Universidade Federal do Ceará, UFC
Ma. Emile Ivana Fernandes Santos Costa, Universidade do Estado da Bahia, UNEB
Me. Rudvan Cicotti Alves de Jesus, Universidade Federal de Sergipe, UFS
Me. Heder Junior dos Santos, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP
Ma. Dayane Cristina Guarnieri, Universidade Estadual de Londrina, UEL
Me. Dirceu Manoel de Almeida Junior, Universidade de Brasília, UnB
Ma. Cinara Rejane Viana Oliveira, Universidade do Estado da Bahia, UNEB
Esp. Jader Luís da Silveira, Grupo MultiAtual Educacional
Esp. Resiane Paula da Silveira, Secretaria Municipal de Educação de Formiga, SMEF
Sr. Victor Matheus Marinho Dutra, Universidade do Estado do Pará, UEPA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48a	<p>Oliveira, Amadeu Sousa de</p> <p>Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso. / Amadeu Sousa de Oliveira. – Formiga (MG): Editora Real Conhecer, 2023. 167 p. : il.</p> <p>Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-65-84525-70-2 DOI: 10.5281/zenodo.8043809</p> <p>1. Educação - Maranhão. 2. Gestão Escolar. 3. Escolas – Organização e administração. I. Oliveira, Amadeu Sousa de. II. Título.</p> <p>CDD: 371.2 CDU: 37</p>
------	---

Os artigos, seus conteúdos, textos e contextos que participam da presente obra apresentam responsabilidade de seus autores.

Downloads podem ser feitos com créditos aos autores. São proibidas as modificações e os fins comerciais.

Proibido plágio e todas as formas de cópias.

Editora Real Conhecer
CNPJ: 35.335.163/0001-00
Telefone: +55 (37) 99855-6001
editora.realconhecer.com.br
realconhecer@gmail.com
Formiga - MG
Catálogo Geral: <https://editoras.grupomultiatual.com.br/>

Acesse a obra originalmente publicada em:
<https://editora.realconhecer.com.br/2023/06/analise-da-sistematizacao-da-gestao.html>



**ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO
ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO
MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA - BRASIL: UM
ESTUDO DE CASO**

AMADEU SOUSA DE OLIVEIRA

Tutor: Prof. Dr. José Maurício Diascânio

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela dádiva da vida e por me permitir realizar tantos sonhos nesta existência. Obrigado por me permitir errar, aprender e crescer, por sua eterna compreensão e tolerância, por Seu infinito amor, por sua constante presença que não me permitiu desistir e, principalmente, por ter me dado uma família tão especial, enfim, obrigado por tudo.

A toda minha família, sinônimo de amor e união. Obrigada por acreditar no meu sonho e sempre me motivar a seguir em frente. É muito bom saber que posso contar com vocês em todos os momentos. Amo vocês!

À minha amada esposa Elines, por todo amor, carinho, compreensão e apoio em tantos momentos difíceis desta caminhada. Obrigado por permanecer ao meu lado, mesmo sem a atenção devida e depois de tantos momentos de lazer perdidos. Obrigado pelo presente de cada dia, pelo seu sorriso e por sonhar comigo.

Aos meus filhos, Marcos Vinicius e Monica Nadine, presente de Deus, meus bens preciosos. Obrigado pela compreensão nos momentos de ausência, pela cumplicidade, pelo amor e apoio incondicional.

Ao meu orientador, Professor Dr. José Mauricio Diascânio, pela competência, profissionalismo e dedicação tão importantes na realização deste trabalho. Obrigada pela confiança e por me incentivar em certas ocasiões em que me senti desestimulado, poucas palavras de incentivo eram o suficiente para eu voltar ao mesmo ânimo do primeiro dia de aula. Agradeço por todos os ensinamentos compartilhados de forma admirável, e por me guiar durante todo esse processo de pesquisa. Muito obrigada por tudo!

Agradeço imensamente à minha amiga, companheira, parceira, Alcione, pela incansável colaboração empenho e parceria necessária para condução durante a minha pesquisa, verdadeiro anjo da guarda que Deus colocou na minha vida, pelos trabalhos e principalmente, pela preocupação e apoio constantes. Seus conhecimentos e dedicação foram fundamentais para realização dessa pesquisa.

À minha amiga Irisnete, os demais amigos e amigas pelo convívio, amizade e apoio demonstrado durante essa jornada.

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Aos sujeitos colaboradores dessa pesquisa: diretores, professoras e professores, das escolas pesquisadas: Imaculada Conceição, Silvestre Fernandes Rocha e José Gonçalves.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento!

EPÍGRAFE

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

RESUMO

O presente trabalho procurou analisar a Sistematização da Gestão Escolar da Secretaria de Educação do Município de Zé Doca – MA - Brasil: um estudo de caso. Este discute questões importantes para uma compreensão inicial a respeito da gestão pública educacional, abordando pontos como definições e argumentos sobre a ideia geral de gestão, os grandes paradigmas da administração, as especificidades da administração escolar, a legislação educacional vigente e a gestão da escola, democracia e participação. O objetivo geral foi analisar a sistematização da gestão escolar da Secretaria de Educação do município de Zé Doca – MA - Brasil, abordando assim, o problema desta investigação; identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca; conhecer as estratégias utilizadas, associando-se com o conceito de gestão democrática; diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar. Este estudo foi construído com metodologia de campo através de uma abordagem quantitativa. Foram aplicados questionários para os sujeitos selecionados para a investigação, sendo eles: trinta e três professores e três gestoras que atuam em escolas públicas, situadas na região Norte, Zona Urbana do município supracitado que oferecem o Ensino Fundamental: Anos Finais. Os dados coletados possibilitaram a reflexão de que, sem dúvidas, há muitas formas de se escolher um gestor, seja ele um diretor de escola ou um secretário de Educação, e que estas têm papéis determinantes na qualidade do ensino que se é oferecido; e que, portanto, é necessário que a SEMED (Secretaria Municipal de Educação e Desporto) que realize as eleições de diretores no município. Pois a mesma possibilita que o sistema eletivo acabe com as práticas tradicionalistas calcadas no clientelismo.

PALAVRAS-CHAVE: Administração; Gestão Democrática; Formas de Escolha dos Diretores de Escola.

RESUMEN

El presente trabajo buscó analizar la Sistematización de la Gestión Escolar de la Secretaría de Educación del Municipio de Zé Doca - MA - Brasil: un estudio de caso. Se discuten temas importantes para una comprensión inicial de la gestión educativa pública, abordando puntos como definiciones y argumentos sobre la idea general de gestión, los grandes paradigmas de la administración, las particularidades de la administración escolar, la legislación educativa vigente y la gestión escolar, la democracia y la participación. El objetivo general fue analizar la sistematización de la gestión escolar de la Secretaría de Educación del municipio de Zé Doca - MA - Brasil, abordando así el problema de esta investigación; identificar los criterios utilizados en la elección de los directores de enseñanza de las escuelas públicas del Municipio de Zé Doca; conocer las estrategias utilizadas, asociándose con el concepto de gestión democrática; diagnosticar el grado de compromiso del gerente de enseñanza con la comunidad escolar. Este estudio fue construido con metodología de campo a través de un enfoque cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios a los sujetos seleccionados para la investigación, a saber: treinta y tres docentes y tres gerentes que laboran en escuelas públicas, ubicadas en la Región Norte, Zona Urbana del mencionado municipio, que ofrecen Educación Primaria: Últimos Años. Los datos recolectados permitieron reflexionar que sin duda hay muchas formas de elegir un gerente, ya sea un director de escuela o un secretario de educación, y que estas tienen roles decisivos en la calidad de la educación que se ofrece; y que, por tanto, es necesario que la SEMED (Secretaría Municipal de Educación y Deporte) realice las elecciones de directores en el municipio, ya que permite al sistema electivo acabar con las prácticas tradicionalistas basadas en el clientelismo.

PALABRAS CLAVE: Administración; Gestión democrática; Formas de Elección de Directores Escolares.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Sujeitos da pesquisa	81
Quadro 02	Ferramentas de coleta de dados	86
Quadro 03	Fase da coleta de dados	86
Quadro 04	Critérios de inclusão e exclusão dos sujeitos	88
Quadro 05	Professores	92
Quadro 06	Professoras	93
Quadro 07	Gestão escolar	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões?	96
Gráfico 02	O(A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade do ensino sejam uma responsabilidade coletiva?	97
Gráfico 03	O(A) diretor(a) e informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional?	97
Gráfico 04	O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos?	98
Gráfico 05	O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas?	99
Gráfico 06	O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a manutenção da escola?	99
Gráfico 07	O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho?	100
Gráfico 08	O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras?	101
Gráfico 09	Sinto-me respeitado pelo(a) diretor(a)?	101
Gráfico 10	Tenho confiança no(a) diretor(a) como profissional?	102
Gráfico 11	De que forma foi escolhido para o cargo atual de Diretor Escolar?	103
Gráfico 12	Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da escola.	104
Gráfico 13	Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.	105
Gráfico 14	Observo o ensino em sala de aula.	106
Gráfico 15	Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola.	107
Gráfico 16	Dou sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino.	108
Gráfico 17	Monitoro o trabalho dos alunos.	109
Gráfico 18	Quando um professor tem problemas em sua(s) sala(s) de aula, tomo a iniciativa de discutir os problemas.	110

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Gráfico 19	Informo aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades	111
Gráfico 20	Verifico se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.	112
Gráfico 21	Levo em conta os resultados das provas ao tomar decisões sobre o desenvolvimento curricular.	113
Gráfico 22	Estou atento(a) aos problemas de indisciplina nas salas de aula.	114
Gráfico 23	Assumo as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes.	115

SUMÁRIO

	CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA	19
1.2	JUSTIFICATIVA	21
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	Objetivo Geral	23
1.3.2	Objetivos Específicos	24
1.4	QUESTÕES INVESTIGATIVAS	24
	CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1	UM OLHAR HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR	26
2.2	CONCEITOS E ARGUMENTOS SOBRE GESTÃO	27
2.3	OS GRANDES PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO	29
2.4	DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO	30
2.5	CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR	31
2.6	A LEGISLAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR	33
2.7	O PAPEL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS	35
2.8	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O QUE É E COMO APLICAR?	43
2.8.1	Importância da participação da comunidade escolar	44
2.8.2	Diferença de se fazer um planejamento eficiente	46
2.8.3	União de todos os responsáveis pela educação	47
2.8.4	Descentralização das ações e decisões	48
2.8.5	Transparência na tomada de decisão	49
2.8.6	A gestão escolar democrática é possível	50

2.9	SOBRE A DEMOCRACIA E A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR	51
2.10	NOMEAÇÃO DE GESTORES	53
2.10.1	Formas de escolha do gestor escolar no brasil de hoje	57
2.11	A GESTÃO EDUCACIONAL E A LDB	62
	CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	69
3.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	70
3.1.1	Universo	71
3.1.2	Alcance da investigação	71
3.1.3	Amostra	71
3.2	SOBRE O LOCAL DA COLETA DE DADOS	72
3.2.1	Da origem e formação do município de Zé – MA – Brasil	72
3.2.2	Situação atual	75
3.3.3	Espaço geográfico	75
3.3.4	A educação municipal de Zé Doca	76
3.3.5	Estrutura administrativa	78
3.3.6	Secretaria geral	78
3.3.7	Coordenação pedagógica	78
3.3.8	Sobre a temporalidade	79
3.3.9	Sobre os procedimentos técnicos	79
3.4	MARCO REFERENCIAL	80
3.5	SUJEITOS - POPULAÇÃO - AMOSTRAGEM	80
3.6	INDICADORES DE ESTUDO	85
3.7	ÉTICA NA PESQUISA	85
3.8	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	86
3.9	VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	87

3.10	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO	88
	CAPÍTULO 4 – RESULTADOS	89
4.1	QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PROFESSORES	90
4.2	DISCUSSÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS	95
4.3	QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES	96
4.4	QUESTIONÁRIO APLICADO À GESTÃO ESCOLAR	103
	CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	116
	CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO	124
6.1	CONCLUSÃO	125
6.2	RECOMENDAÇÕES	128
	REFERÊNCIAS	130
	APÊNDICES	137
	APÊNDICE A – ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS – INSTITUTO IDEA	138
	APÊNDICE B – FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL	139
	APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA	140
	APÊNDICE D – DECLARAÇÕES DE ANUÊNCIA	141
	APÊNDICE E – SOLICITAÇÃO A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ZÉ DOCA – MA	145
	APÊNDICE F – SOLICITAÇÕES DE PERMISSÃO PARA PESQUISA	147
	APÊNDICE G – TERMOS DE VALIDAÇÃO DE COLETA DE DADOS	150
	APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	153
	APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DIRETORES	155
	APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO PROFESSORES	161

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

A educação existe desde que o ser humano surgiu na face da terra (Chico Alencar, professor de Prática de História da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ). De dois séculos para cá, ela passou a ser considerada um direito universal. O fim do absolutismo e do domínio e da aristocracia custou luta, guerra, revolução. Mas depois disso, quase todo o mundo entendeu que ler, escrever e contar é o melhor caminho para tornar-se cidadão. Educação, então, passou a ser sinônimo de civilização e de saída de barbárie. No entanto, a primeira constituição do Império, outorgada em 1824, não inclui, contudo, em seu texto, a proposta de um sistema nacional de educação, embora já assegurasse a gratuidade da instrução primária a todos os cidadãos. Na ótica do ideário democrático, a educação de qualidade aponta para alguns fatores como a criação de instrumentos que facultariam a participação de cidadãos nas decisões públicas, garantindo sua transparência, e o fortalecimento dos municípios, enquanto condições necessárias para a superação de antigos vícios característicos de uma cultura política autoritária e excludente.

Sabe-se que educação é essencial e indispensável para formação e desenvolvimento intelectual do ser humano. Alencar (2002, p.47) afirma que,

revelar ao outro a produção e conservação do fogo, fundamentalmente para a sobrevivência da espécie, era educação. Ensinar o manejo de um porrete para controlar uma mina d'água, expulsando os outros grupos do acesso a esse bem comum, e inaugurando a aproximação privada, também era educação.

Por isso educação são cultura e ideologia, e pode servir para aproximar e afastar pessoas e classes sociais, dependendo da forma como ela é usada, assim como todas as coisas que são manipuladas pelo homem.

Observa-se que nos últimos dois séculos, a educação passou a ser considerado um direito universal a todos os cidadãos, independentemente de cor, raça, ou credo religioso. De acordo com a nova LDB (1996), no seu art. 2º, do cap. II, a educação é dever da família e do Estado, inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais de solidariedade humana, e tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Em artigo publicado, Schneckenberg (2015) fala que as teorias da administração influenciaram a estrutura da escola, bem como sua organização, seu

funcionamento, com determinados fins para satisfazer as exigências da política educacional e as necessidades da pedagogia moderna que, à luz de alguns teóricos, atualmente vem se preocupando com a formação humana e, portanto, com esta constante mudança.

No entanto, ao considerar o Gestor Escolar o principal articulador na construção de um ambiente de diálogo e de participação ativa para o bom funcionamento e desenvolvimento do trabalho dos profissionais envolvidos na construção do saber e, por conseguinte, para o sucesso do processo educativo do qual estão inseridos, no que se refere ao modelo de gestão pública educacional vigente, é necessário conhecer os antecedentes históricos da Educação no Brasil. Só a partir daí é que vai se solidificar a noção moderna de escola, que a sociedade do século XXI espera com os avanços tecnológicos e todos os aparatos que a educação ganhou ao longo dos anos.

Partindo desse pressuposto, o presente trabalho objetiva analisar o processo de escolha de Diretores de Escolas da rede Pública Municipal de Educação na cidade de Zé Doca, no estado do Maranhão/Brasil, de acordo com a concepção da Secretaria de Educação do Município no período compreendido entre os anos de 2018 a 2020. Ainda visa identificar possíveis instrumentos que regulamentam e respaldam na forma da lei, o Gestor Municipal e a Secretaria de Educação, utilizarem os meios cabíveis que atendem de forma parcial ou plenamente os anseios e necessidades da comunidade escolar na escolha desses Diretores, ou se os mesmos agem arbitrariamente, procurando atender interesses políticos e pessoais.

1.1 O PROBLEMA

O tema abordado, que se refere à Educação Municipal desde a época do Império, se fez presente nas discussões relativas à gestão pública educacional, a qual está subordinada a um conjunto de problemas históricos que afetam de forma explícita a estrutura e o caráter da educação, mesmo em pleno século XXI. Este assunto tem sido abordado com muita força, através da utilização de conceitos diferenciados e pressupostos com significados e entendimentos distintos. Sabe-se ainda que a abrangência dos instrumentos de gestão do funcionamento institucional, em geral, ainda carrega, no campo das concepções, o predomínio do âmbito administrativo. A separação da atividade meio em relação aos fins emana da tradição autoritária e “tecnoburocrática” que tradicionalmente caracterizou o Estado Brasileiro.

Neste sentido, percebe-se que os grandes problemas detectados na educação pública são perpassados de geração a geração, com motivações e métodos diferenciados. Porém, a intenção da classe dominante permanece a mesma, ou seja, continuar no domínio, manipulando a sociedade para se manter no poder.

Desta forma, democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar, que visa, como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos que fazem parte da referida comunidade escolar. “O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão” (BARROSO, apud TEODORO, 2001, p.209). Nessa perspectiva, acreditamos que o fato de os gestores escolares serem escolhidos pela comunidade escolar é a esta que eles devem defender os interesses, o contrário disso, no caso dos diretores escolhidos (indicados) pelo poder executivo local, primordialmente e preferencialmente o gestor vai atender os interesses do executivo, que nem sempre coincidem com os interesses da comunidade escolar; nesse caso, a escolha de diretores escolares via eleição livre e direta pode não ser a melhor forma, mas, para o momento, é a melhor arma que temos no combate a manipulação da classe dominante. A partir desse entendimento, Corrêa (2000) diz que a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a gestão democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superações da prática, o que requer uma certa atenção ao debruçar sobre a temática em voga. Ele fala da importância de que a eleição tenha um caráter provisório, isto é, por tempo determinado, para que o gestor não se sinta seguro a tal ponto em que se iniciam os abusos e o autoritarismo, ao invés da autoridade de um líder, cuja autoridade é compartilhada com a gestão colegiada. É sabido que em qualquer instituição, seja qual for, todas necessariamente precisam ter um líder que a impulse dando novas sugestões e expectativas para o grupo. No contexto escolar, o diretor é considerado um dos líderes de extrema importância, visto que o mesmo está ligado diretamente com os demais componentes da escola. No entanto, para ser um líder, não basta apenas ter vontade, mas também é necessário o saber ser líder, conhecer e entender os liderados. Um grupo é resultado de seu líder.

Dessa forma, apresenta-se como Problema Científico desta investigação: qual é o processo de escolha da gestão escolar, e como este interfere no modelo de gestão adotada pelo diretor de ensino?

1.2 JUSTIFICATIVA

A concepção de administração escolar delineada pela LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL,1996) nos conduz a entender que o diretor escolar, que também pode ser chamado de gestor escolar, ou ainda líder formal, é o grande articulador pedagógico responsável pela parte mais importante e significativa da gestão escolar. Cuida basicamente de gerir a área educativa da educação escolar, define as linhas de atuação de acordo com os objetivos e o perfil da comunidade e dos alunos. Elabora metas a serem atingidas, de acordo com a necessidade da comunidade escolar, visando sempre o bem comum e o bom andamento dos trabalhos escolares envolvendo os diferentes segmentos representativos da escola – professores, funcionários, alunos e comunidade escolar.

Neste aspecto, o gestor educacional poderá “dirigir” a escola em consonância com os agentes envolvidos na educação, buscando em todo tempo atender suas expectativas e, acima de tudo, suas necessidades. Para tanto, é necessário reunir com muita competência, responsabilidade e determinação, os componentes necessários e eficazes para desenvolver ações que o possibilite agir com razão e liderança na resolução de situações adversas que surgem diariamente, próprias do ambiente escolar, na intenção de melhorias da qualidade de ensino.

Uma gestão competente primará pela implantação de um sistema de administração escolar de qualidade e eficiência que demandará uma série de medidas fundamentais para o cumprimento dos objetivos da comunidade escolar. A combinação dessas ações pode resultar em uma educação de excelência e, conseqüentemente, gerar um case de sucesso. Faz-se necessário, portanto, refletir sobre os principais aspectos da gestão escolar como uma forma eficiente de reconhecer as falhas e os acertos da administração de modo a possibilitar soluções satisfatórias para os problemas, e ainda ampliar as práticas que estão produzindo resultados positivos.

Na gestão escolar, é essencial pensar-se sempre em proficiência. Cabe a esta gerir reunindo a equipe de professores e técnicos administrativos para traçar a metodologia de ensino a ser utilizada durante o ano letivo e estabelecer objetivos educacionais básicos. Uma gestão que não dialoga com a comunidade escolar como um todo contribui para práticas equivocadas e ineficazes. O resultado pode ser desastroso: perda de tempo e de recursos, desmotivação de alunos, professores, funcionários, pais, porque “sabe-se que a participação da família é muito importante

durante toda a educação dos alunos, pois, além de contribuir para o seu desenvolvimento contínuo, mantém os responsáveis engajados e satisfeitos com os objetivos da escola”, e, quando há falta dessa interação entre todos esses agentes e fatores importantes na gestão escolar, conseqüentemente, produz-se o insucesso nos processos educativos.

Para uma gestão atuante, é primordial a valorização do esforço da equipe responsável pelo bom funcionamento da escola. A mesma, quando assim não age, tende a fazer com que professores e funcionários não vistam a camisa da instituição. Com isso, aquele professor que se dedicava à preparação das aulas, ou aquele funcionário que cuidava das salas como se fossem a sua casa, pensarão duas vezes antes de se esforçar tanto. Portanto há que se refletir e criar formas de estar sempre motivando a equipe a evoluir, desenvolver seus trabalhos com qualidade, de forma prazerosa e também a participar das decisões de maneira democrática. O estabelecimento de metas feito pela comunidade escolar faz com que um plano de ação seja delimitado. Assim, fica mais fácil evitar alguns problemas que possam surgir pelo caminho, como a desconexão entre conteúdos, falta de objetivos nos cursos, o desinteresse dos alunos ou mesmo a desmotivação do corpo docente.

Em nossos dias, as vastas mudanças de comportamentos ocasionados pela sofisticação do avanço tecnológico que tem invadido e dominado as camadas sociais, inclusive a própria educação, a qual tem sofrido enormemente no seu contexto escolar para acompanhar essa aprimorada tecnologia em que as crianças que nascem no presente século, dominam com muita excelência, exige dos trabalhadores em educação, em especial ao gestor escolar, um perfil aberto às novas ideias e de valorização aos demais agentes que compõem o ambiente escolar, para que possa contar com o total apoio de todos na construção de uma gestão emancipatória, essencial para construção da formação intelectual e humana de verdadeiros cidadãos capazes de enfrentar o competitivo mundo globalizado que vivemos no atual século. Adotar a tecnologia nas salas de aula é uma tendência inevitável. A evolução do mundo segue a passos largos e os estudantes acompanham esse crescimento. Com isso, o processo de aprender está cada vez mais dinâmico e participativo e oferecer um ensino de qualidade está diretamente relacionado a essas práticas.

Nesse sentido, fingir que smartphones, tablets e toda a parafernália tecnológica e moderna não existem é a mesma coisa que dizer: “não quero evoluir e prefiro, propositadamente, manter um sistema de aulas tradicional e monótono”.

Libâneo (2004) diz que muitos diretores de escola são alvos de críticas por causa de práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras, muito embora viva-se numa era moderna dominada pela tecnologia, a qual conduz a liderança escolar agir de forma flexível com práticas de gestão e liderança participativas que respeitem as opiniões dos outros, e acima de tudo com o compromisso de atender às necessárias mudanças na educação. Ainda é possível encontrar no âmbito escolar profissionais com atitudes retrógradas não cabíveis para nossa realidade. Essa situação de deformação causa um grande afastamento, e é a principal explicação para a aversão a estudar que está tomando conta de uma parte cada vez maior da juventude. A gravidade desta questão está no ciclo vicioso onde o aluno que não aprende certo conteúdo passa a não gostar da disciplina, igualmente ao aluno que não gosta de certa disciplina (ou professor), e não aprende o conteúdo.

Diante do exposto acima, ressalta-se a importância de uma análise a partir das concepções do Gestor Municipal de Educação do Município de Zé Doca, neste sentido, o estudo em questão. Em relação à Gestão Escolar, busca-se analisar os resultados das ações e projetos obtidos no ambiente educacional das Escolas da Rede Pública Municipal nos últimos três anos.

Esta investigação visa identificar se o processo de escolha de Gestor de Escola respeita as normas e critérios estabelecidos por lei, contido no plano de cargos, salários, carreira e remuneração, existente no Município, que proporcione a gestão democrática. Visa, ainda, analisar se o modelo de gestão adotada pelo Gestor de Ensino é adequado para satisfazer as necessidades da comunidade escolar, e se é possível a democratização da educação pública no âmbito do estado tradicional, contaminado pela ideologia de mercado e com estruturas e políticas que expressam um desenvolvimento que naturaliza a exclusão.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de escolha de Diretores de Escolas da rede Pública Municipal de Educação na cidade de Zé Doca, no estado do Maranhão/Brasil, de acordo com a concepção da Secretaria de Educação do Município no período compreendido entre os anos de 2018 a 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca.
- Conhecer e relacionar a teoria com a prática, enriquecendo-se com o conceito de gestão democrática.
- Diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar.

1.4 QUESTÕES INVESTIGATIVAS

- No processo de escolha de Diretor de Escola, o Gestor Municipal respeita as normas e critérios estabelecidos por lei, que proporcione a gestão democrática de qualidade?
- De fato, o Diretor preocupa-se com a educação formadora de cidadãos críticos aptos para o mercado de trabalho exigido pela sociedade deste milênio?
- O modelo de gestão adotada pelo Diretor de Ensino é adequada para satisfazer as necessidades da comunidade escolar?

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos, os quais a descrição se segue:

Capítulo 1: introdução, problematização e apresentação a fim de ambientar o leitor ao universo da pesquisa.

Capítulo 2: Trata-se de uma Revisão da Literatura onde se apresentam os temas pertinentes à pesquisa a partir de bibliografia renomada. Serão tratados temas como: um olhar histórico sobre a gestão escolar, conceitos, argumentações e critérios da Gestão Escolar Democrática, os Grandes Paradigmas da Administração dentre outros.

Capítulo 3: Descrição metodológica desta pesquisa, baseada em conceitos de autores renomados que nortearão a ação científica nos rigores acadêmicos. Também serão apresentados os sujeitos envolvidos, o lócus da pesquisa, população e amostra.

Capítulo 4: Análise dos resultados para cumprir com os propósitos do objetivo geral, específicos e as questões investigativas desta pesquisa.

Capítulo 5: Apresentamos a discussão dos resultados onde inferimos de modo geral sobre todos os dados coletados. Fazemos as interpretações pertinentes e coerentes às contribuições dos sujeitos desta pesquisa e as fundamentamos de acordo com o que dizem os teóricos que dão suporte a este estudo.

Capítulo 6: Conclusão e recomendações: a partir dos resultados obtidos, serão dados os pareceres finais e recomendações para possíveis superações do problema levantado.

Capítulo 2
REVISÃO DE LITERATURA

The background of the page is an abstract geometric pattern composed of numerous overlapping triangles. The color palette is primarily shades of blue, ranging from light, almost white, to deep, dark blue. The triangles are arranged in a way that creates a sense of depth and movement, with some areas appearing more prominent than others due to the layering.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1 UM OLHAR HISTÓRICO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

São muitos os questionamentos que levantamos sobre o fenômeno educativo, em busca de algumas respostas que nos ajudem a resolver problemas complexos da nossa atualidade, pois na era do conhecimento, como é conhecida a nossa época, a educação é o baluarte da evolução da humanidade e, como tal, tem um considerável papel no auxílio da melhoria de vida das pessoas, na diminuição das desigualdades e, conseqüentemente, na inserção social daqueles que se encontram às margens das riquezas e da distribuição de bens do nosso planeta.

Assim, conforme a experiência, a especialidade, a linha de pesquisa e outras questões pertinentes a cada estudioso e pesquisador, aos poucos se vai montando “o quebra-cabeça” do ato educativo, dentro dos seus vários focos como, por exemplo, a questão da avaliação da aprendizagem, do currículo, do planejamento, da legislação, da formação docente, das relações que se estabelecem no bojo escolar e também da gestão educativa, seja do macro ou do microssistema, que no caso último se refere ao sistema escolar.

Para entendermos o termo gestão, atualmente atualizado, partimos do significado da palavra administração que, de acordo com Andreotti; Lombardi; Minto (2012, p.23), “a palavra administrar vem do latim *administrare* e que constitui o ato de gerir, de governar, de dirigir negócios públicos ou privados que, por sua vez, entende-se a própria ação de administrar.

Nesse sentido, é importante deixar claro que a gestão escolar não constitui um conjunto de técnicas e ferramentas formadas em abstrato, mas expressam um resultado histórico das tendências decorrentes do desenvolvimento da sociedade (WELLEN; WELLEN, 2010).

Segundo Paro (2010), a administração pode ser entendida como a utilização racional de recursos para que os objetivos sejam alcançados, prevalecendo a dimensão econômica, isto é, esta dimensão deve se fazer presente de forma a alcançar os objetivos para que os mesmos sejam concretizados em menor tempo possível e com o mínimo de recursos. A administração na forma de conduzir os mais variados tipos de recursos é entendida e efetivada historicamente, e traz as marcas

das lutas sociais e dos interesses políticos que estão em jogos na sociedade atual. (PARO, 2010).

Sendo assim, a administração passou por desenvolvimentos e, conseqüentemente, por marcas que mudaram concepções e modos de pensar da sociedade em que vivemos. Desse modo, pode-se dizer que o desenvolvimento da administração se deu de acordo com o acompanhamento das transformações que foram ocorrendo no decorrer dos anos, no modo de produção capitalista, levando em consideração as mudanças ocorridas no modo de produção passando do Feudalismo para o Capitalismo (ANDREOTTI; LOMBARDI; MINTO, 2012).

Como resultado dessas mudanças sociais, o gestor assume novas perspectivas em sua atuação, com a clareza de que seu papel está em planejar, coordenar, controlar (CHIAVENATO, 2003), bem como administrar valores, crenças, sentimentos, emoções, provocando reações dos docentes para o enfrentamento dos desafios escolar, sendo estas importantes e favorecedoras para que objetivos educacionais sejam alcançados (LÜCK, 2011).

2.2 CONCEITOS E ARGUMENTOS SOBRE GESTÃO

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (*gerere* e *administrare*). O primeiro termo significa governar, conduzir, dirigir. O segundo tem um significado mais restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir.

Sobre o assunto, manifesta-se Paro (1999), afirmando que “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. E complementa, dizendo que “a administração pode ser vista, tanto na teoria quanto na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: ‘a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo” (p.19).

Nessa questão onde se debate o assunto administração e gestão, é importante a colocação de Dias (2001), quando diz que a administração é um tipo de gestão cujas formas mais comuns são: a administração, a cogestão e a autogestão.

Nos dias atuais a administração tem características bem peculiares, onde tem-se uma visão de planejamento para organizar e controlar as tarefas. Sendo assim, corroborando com essa ideia Chiavenato (2003, p.12) enfatiza que “há um olhar diferente para a administração nos dias de hoje, pois antes era uma prestação de serviço, e hoje a mesma é vista como envolvimento de todos num planejamento e

organização de atividades que requer controle”, sendo então a administração um planejamento, uma organização para alcance de um objetivo, logo o termo administração significa:

Administração vem do latim *ad* (junto de) e *ministratio* (prestação de serviço), portanto, administração é uma ação de prestar um serviço. Hoje, administração não está relacionado ao governo ou condução de uma empresa, e sim, em todas as atividades que envolvem planejamento organização, direção e controle. [...] (CHIAVENATO 2003, p.12).

A administração sempre esteve presente na vida do homem, pois a Bíblia relata entre o capítulo 15 de êxodo ao capítulo 34 do livro de Números que houve na história da humanidade um homem chamado Moisés, que liderou em seu tempo, que para salvar o povo de Israel das mãos do Faraó, comandou cerca de 1,8 milhões de pessoas por 40 anos, e até hoje é considerado como um dos maiores administradores de todos os tempos (FERREIRA DE ALMEIDA, 1995). Contudo, séculos depois com o surgimento da sociedade capitalista e através da Revolução Industrial, e com o nascimento de um novo entendimento do trabalho, a administração passou a ter a importância significativa pelo fato do aumento no número das organizações e, conseqüentemente, do aumento de trabalhadores. (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Andrade (2001), a palavra portuguesa, gestão, em seu sentido original, vem do termo latino “*gestio*”, que expressa a ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso. Segundo o autor, uma parcela da sociedade compreende gestão como sendo umas funções burocráticas, destituídas de uma visão humanística, como ação voltada à orientação do planejamento, da distribuição de bens e da produção desses bens. É relevante perceber também que a prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas.

Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar.

Também se referem ao assunto Wittmann e Franco (1998, p.27), que compreendem a gestão como uma parte da administração. Esta “engloba as políticas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação”, enquanto que “a gestão é entendida como coordenação dos esforços individuais e coletivos de implementação das políticas e planos”.

No contexto educacional, a administração deve exercer o papel do emprego racional dos recursos e outros atos que vão além desse conceito e que foram transformados ao longo da história, levando em consideração que a administração educacional é um processo que faz parte da mesma, que se configura e se aperfeiçoa a partir das contradições existentes na sociedade, tanto políticas como econômicas, ou seja, a administração na escola não pode negar as demandas que a comunidade a qual está inserida lhe traz e das situações que a sociedade requer (CRUZ, 2009). Neste sentido, a administração na escola é construída através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar, pois Cruz (2009, p.68) enfatiza que:

Deve ser destacada a grande contribuição dos professores que, através da sua prática docente, da relação com os alunos, com seus pares e outros membros da instituição, acabam engendrando valores, posturas, visões de mundo que influenciam, de forma significativa, a cultura da escola.

O papel da escola é favorecer aos alunos suportes adequados no que se refere a criticidade do mesmo, fazendo com que o aluno seja participativo e crítico dentro do ambiente escolar, pois, a Administração Escolar tem características tradicionais que podem diminuir os conhecimentos do aluno. De acordo com Ferrera e Aguiar (2006, p.159), a gestão da educação tem o papel de fortalecer os processos democráticos e participativos situados no cotidiano da escola.

2.3 OS GRANDES PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Ferreira et al. (2001), a administração se divide em três blocos históricos, a saber:

- a) Teorias tradicionais de gestão;
- b) Teorias modernas de gestão;
- c) Teorias emergentes de gestão.

A primeira tem o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor como o seu idealizador principal, com a criação da escola de Administração Científica; e o

francês Henri Fayol, criador da Escola Clássica de administração. Além desses, podemos citar ainda Elton Mayo e a Escola de Relações Humanas, as teorias X e Y de MecGregor, e a Teoria Sistêmica, defendida pelo alemão Ludwig von Bertalanffy.

No segundo bloco de teorias, as modernas, destacam a Administração Por Objetivos (APO), defendida por Peter Drucker, em 1954, com a célebre obra “A Prática da Administração da Empresas”. Posterior a essa, surge a Administração Contingencial, que é um aprofundamento da Teoria Sistêmica e que quer dizer: “Algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não”. Ainda nesse bloco, surgiu a Administração Estratégica, que trata de um processo interativo e contínuo, integrado ao ambiente de forma apropriada, numa manutenção da organização como um todo. Mais duas teorias fazem parte desse bloco: a Administração Participativa que, segundo Maximiano (1995, p.19-20), “é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações”.

A outra é a Administração Japonesa, que é fortemente alicerçada na participação direta dos trabalhadores e que tomou conta do cenário administrativo, a partir da década de 70 do século XX.

Finalmente, o terceiro e último bloco, o das Teorias Emergentes de Administração, tem como grande idealizador o físico Fritjof Capra, com a sua magnífica obra “O Ponto de Mutação”, publicada em 1982 e que pode ser subdividida em duas teorias: a da Reengenharia, que trata da necessidade que as empresas têm de adaptar ao ambiente, e a Teoria da Administração Virtual, ligada à revolução da informação, ocorrida a partir dos anos 90.

Mesmo que essas teorias digam respeito à administração de maneira geral, é possível observar as influências dessas no meio educacional e, por conseguinte, na gestão escolar.

2.4 DEFINIÇÕES E IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

É importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos.

Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dessa forma, a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (MARTINS, 1991). Todavia, a administração escolar não está fora desse contexto capitalista e sofre influências de suas ideologias e valores agarrados no bojo dessa sociedade, de sorte que muitos administradores escolares confundem alunos, ora como clientes, ora como produtos. Não se pode negar, entretanto, que muitos problemas e características que se verificam nos tipos de administração de qualquer empresa também se observam na administração escolar.

Martins (1991) aponta que os elementos contidos em uma administração podem assim ser enumerados: organização, planejamento, controle e implementação, sendo que tais elementos se inter-relacionam; porém, cada um deles pode ser considerado de maneira individual, pois os estudos desses elementos são de extrema importância para o campo da administração. Assim, oito princípios gerais fundamentais da administração são citados por ele:

- 1º - princípio do objetivo comum;
- 2º - princípio da liderança;
- 3º - princípio da funcionalização;
- 4º - princípio da amplitude de controle;
- 5º - princípio da coordenação;
- 6º - princípio do controle;
- 7º - princípio da experimentação;
- 8º - princípio da elasticidade.

O autor defende que esses princípios estão presentes em qualquer tipo de administração, seja ela pública ou privada.

Dessa forma, com base nesses princípios de administração, de uma maneira mais geral, podem-se pontuar alguns tipos de administração muito discutidos e aplicados na prática da gestão nos últimos tempos. É o que veremos a seguir.

2.5 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

De modo geral, é a atividade que tem a função de “buscar a realização dos fins educativos, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim que se desenrolam na

escola — e não somente as atividades de direção”, conforme definição do professor Vitor Henrique Paro, da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Para ele, o que a administração tem de essencial é o fato de ser mediação na busca de objetivos. Administração será, assim, a “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins.”

Esta concepção da administração escolar, enquanto mediação, leva em conta os objetivos que se pretende com ela. Então, segundo Paro (2010), na escola básica, o caráter mediador da administração deve dar-se de forma a que tanto as atividades-meio (direção, serviços de secretaria, assistência ao escolar e atividades complementares, como zeladoria, vigilância, atendimento de alunos e pais), quanto à própria atividade-fim, representada pela relação ensino-aprendizagem que se dá predominantemente (mas não só) em sala de aula, estejam permanentemente impregnadas dos fins da educação. Se isto não se dá, burocratiza-se por inteiro a atividade escolar, fenômeno que consiste na elevação dos meios à categoria de fins e na completa perda dos objetivos visados com a educação escolar.

No contexto da educação brasileira, tem sido dedicada atenção à gestão na educação, cujo conceito supera o enfoque limitado de administração, e se assenta sobre uma perspectiva de resolução efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

A partir de diversos conceitos e considerações feitas sobre a administração, delimitamos um pouco essa definição geral, para tratarmos de uma administração mais específica, que seja a administração escolar.

A administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas.

Citando o 1º Simpósio de Administração Escolar, que aconteceu na FFCLUSA, Martins (1991) aponta que, nesse evento, foram estabelecidos alguns elementos importantes da administração, como:

- O planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará;
- A organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição;
- A assistência à execução, que se trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis, para efetivamente colocar a prática educativa.

Nesse sentido, Daft (2010), se referindo à administração mais contemporânea, diz que é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Se entende que Gestão é o ato de gerir, ou seja, realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2002, p.136).

Fica claro, na posição do autor citado, que a administração e gestão não são sinônimos, mas são processos complementares, sendo que processos de gestão bem-sucedidos estão intimamente ligados a bons procedimentos de administração.

Conforme argumenta Lück (2007, p.109-110)

bons processos de gestão dependem e se baseiam em processos e cuidados de administração bem resolvida. A administração constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento de organizações, por estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. Daí ser incorporada pela gestão em seu escopo, como gestão administrativa.

Portanto, a administração geralmente está relacionada às atividades burocráticas e a gestão mantém uma proximidade maior entre líderes e liderados, uma maior cooperação nas decisões e resultados, porém administração e gestão devem caminhar juntas, complementando-as mutuamente.

2.6 A LEGISLAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR

A Constituição Federal de 1988, nossa Carta Magna, estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. O artigo 14 dessa mesma lei estabelece que 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 (BRASIL, 1996).

Nesse sentido, evidencia-se a forma democrática e participativa que deve assumir a gestão escolar, ensejando que os sistemas de ensino possam organizar e adaptar a gestão pública escolar, conforme o contexto em que ela está inserida. É importante destacar o enfoque cultural na trajetória da administração escolar, além de se repensar a cultura da gestão escolar e construir uma gestão que atenda às especificidades das escolas (SANDER, 1995).

Por isso, a democracia, em boa parte do mundo e, em particular, no nosso país, vem propiciando maior liberdade e autonomia de expressão e participação nas tomadas de decisões para as políticas sociais. Apesar de merecer uma reflexão mais profunda a respeito do assunto (COUTINHO, apud FÁVERO; SEMERARO, 2002), tornou-se possível vislumbrar uma luz no fim do túnel no que diz respeito à capacidade de alimentar as chamas da nossa esperança de ver uma sociedade mais justa e mais humana, onde todos possam gozar dos seus direitos, cumprindo também os seus deveres de serem verdadeiramente humanos e não simplesmente coisas (objetos passivos) manipuladas por alguns senhores que se julgam verdadeiros donos e construtores da história da humanidade. “As teorias sobre a cidadania e as teorias sobre democracia marcam o advento da moderna ciência política e refletem, nas suas complexidades, os desafios teóricos e práticos que se colocam à democracia nas sociedades contemporâneas” (TORRES apud TEODORO, 2001, p.17).

No campo educacional, alguns focos de participação e de autonomia também podem ser observados. É o caso de algumas administrações escolares, onde a comunidade é acolhida e incentivada a participar e cuidar de um dos bens mais preciosos da humanidade, que é a educação. Nesse sentido, tais mecanismos de participação começam pela escolha do gestor, via eleições diretas, que possibilitam a integração da comunidade escolar e a participação desta no desenvolvimento das ações didático-pedagógicas e técnico-administrativas, e na avaliação das mesmas.

O Instituto Paulo Freire, através de seus pensadores e educadores, vem produzindo uma significativa literatura em defesa da gestão democrática, autônoma e

participativa, a exemplo do Caderno Um da Escola Cidadã - Autonomia da Escola: Princípios e Propostas (GADOTTI; ROMÃO, 2001). Além da literatura publicada por esses pensadores, muitos outros autores e autoras, engajados na área educacional, vêm apontando mudanças nos paradigmas da gestão escolar.

2.7 O PAPEL DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NAS ESCOLAS

A gestão democrática tem se tornado um dos motivos mais frequentes, na área educacional, de reflexões e iniciativas públicas a fim de dar sequência a um princípio constitucionalmente na lei de diretrizes e bases da educação nacional.

O princípio está inscrito na Constituição Federal (1988) e na LDB (1996), sendo assim, ele deve ser desenvolvido em todos os sistemas de ensino e escolas públicas do país. Ocorre, contudo, que, como não houve a normatização necessária dessa forma de gestão nos sistemas de ensino, ela vem sendo desenvolvida de diversas formas e a partir de diferentes denominações: gestão participativa, gestão compartilhada, cogestão, etc. E é certo que, sob cada uma dessas denominações, comportamentos, atitudes e concepções diversas são colocados em prática.

A gestão democrática coloca em prática o espírito da Lei, por destacar a forma democrática com que a gestão dos sistemas e da escola deve ser desenvolvida. É um objetivo porque trata de uma meta a ser sempre aprimorada, e é um percurso, porque se revela como um processo que, a cada dia, se avalia e se reorganiza.

No entender de Oliveira (2008, p.64), “novas formas de organização e controle do sistema de ensino vem resultando em mudanças nas relações de trabalho na escola [...]”. A autora aponta para uma dimensão de gestão democrática que repousa na relação estabelecida no interior da escola. Para Paro, “[...] a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação.” (PARO, 2005, p.16).

Traz, em si, a necessidade de uma postura democrática. E esta postura revela uma forma de perceber a educação e o ensino, onde o Poder Público, o coletivo escolar e a comunidade local, juntos, estarão sintonizados para garantir a qualidade do processo educativo. Para Sander (2005, p.127) “A definição de gestão da educação aproxima-se, assim, dos conceitos de governo, governação ou governança, termos extensamente utilizados na educação”.

Os princípios educacionais foram estabelecidos pela Constituição Federal sobre os quais o ensino deve ser ministrado. Dentre eles, destaca-se a gestão

democrática do ensino público, na forma da lei. Cabe, no entanto, aos sistemas de ensino, definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

A LDB (1996), em seu artigo 14, declara a

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

A LDB (1996), em seu artigo 15, menciona que,

Como condição para o estabelecimento da gestão democrática, é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

O conteúdo deste trabalho foi pensado para construir melhor e de maneira sólida os conhecimentos sobre gestão democrática escolar. Assim, buscaremos refletir sobre uma parte importante da prática social da educação, sendo que todos que atuam nesta área se envolvem, uns com mais consciência sobre seu papel, outros com menos.

Pois, como relata Sander (2005), a gestão apresenta caráter político e cultural, introduz a discussão sobre a formação e a eleição dos responsáveis. Sugere-se, então, participação pública, isto é, participação democrática, para um funcionamento efetivo, com poder de decisão, de colegiados e conselhos escolares e comunitários.

Portanto, sabemos, também, que quanto mais consciente esta ação, maiores são as possibilidades de construirmos uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos os brasileiros. Pois, é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o Diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros. Para Cury, apud Oliveira (2008, p.205), “a gestão democrática do ensino público supõe a transparência de processos e atos”.

Antes da Constituição Federal de 1988, até era possível que os gestores dos sistemas e das escolas públicas pudessem optar por desenvolver ou não um tipo de

gestão que se baseasse nas relações democráticas. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público.

Atualmente, é mais comum ouvir falar em gestão democrática na escola do que em gestão democrática nos sistemas de ensino. Esta particularização, no entanto, parece não ter respaldo nem na Constituição Federal de 1988, que indica a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, como um dos princípios básicos que devem nortear o ensino. E nem na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que também se encarrega de estabelecer alguns princípios para a gestão democrática. Dentre estes princípios, estão a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; e a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes. Além disso, a LDB também sinaliza no Art. 3º que o ensino será ministrado com base em diversos princípios e, entre eles, encontra-se a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Para que seja possível preparar e agir melhor futuramente de forma democrática, procurou-se objetivamente pautar nossas pesquisas e análises com foco na construção de conhecimentos sobre gestão democrática, concepções, práticas e desafios, como instrumentos para participação autônoma, crítica e prepositiva, possibilitando desta forma a compreensão do processo de construção da gestão democrática na escola e no sistema de ensino, seus instrumentos, princípios e elementos básicos.

Muito tem se falado sobre tal situação, e pouco tem se resolvido, por isso buscou-se descobrir juntamente os princípios básicos de uma forte gestão democrática, elementos esses essenciais e primordiais para o bom funcionamento de nossa instituição. Vemos inúmeras situações problemáticas no interior das escolas, poucas participações dos pais nos conselhos escolares nas reuniões, movimentos sociais educacionais sendo enfraquecidos e o caos no setor educacional aumentando, por isso, esta temática irá para nos ajudar a responder algumas de nossas inquietações tais como:

- A autonomia em uma gestão democrática é restrita?
- Qual o princípio que orienta a gestão democrática no contexto escolar?
- Como a autonomia é abordada na perspectiva da gestão democrática?
- Os elementos constitutivos da gestão democrática estão sendo válidos? (Participação, autonomia e transparência).

- Que critérios são definidos e utilizados para eleger um líder?

A intenção e preocupação que havia no momento para contribuir com as aprendizagens momentâneas, projeto este que teve e está tendo muito significado e ensinamentos para todos.

Libâneo et al. (2003), ao discutirem as concepções de organização e de gestão escolar, afirmam que estas assumem diferentes modalidades conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à formação dos alunos. E, nesse contexto, situam duas concepções: a técnico-científica e a socio-crítica. A nosso ver, as alternativas devem ser colocadas no nível das grandes tendências epistemológicas, ou seja, dos paradigmas que fundamentam não somente as políticas educacionais, as concepções de educação e as práticas de gestão, mas também a articulação desses níveis entre si.

O trabalho coletivo tem sido apontado por pesquisadores e estudiosos como o caminho mais profícuo para o alcance das novas finalidades da educação escolar, porque a natureza do trabalho na escola que é a produção do humano, é diferente da natureza do trabalho em geral na produção de outros produtos. No entanto, reconhece-se, de um lado, que o trabalho coletivo não é tarefa simples. De outro lado, o coletivo carrega uma contradição que precisa ser explorada.

As instituições escolares requerem habilidades e competências administrativas para dar conta da complexidade dos sistemas em benefício ao atendimento da finalidade que a mesma tem. Contudo, a Escola em si é complexa. A finalidade que busca não é simples de ser conseguida. Precisa da contribuição de vários profissionais especializados – professores, equipe pedagógica, direção, e equipe de apoio.

A organização da Escola é responsabilidade de todos, dentro e fora da sala de aula. A sala de aula é determinante pelo que a circunda para além de suas paredes, interferindo em todo seu processo. Como é durante a aula que se dá a essência da Educação Escolar, é para ela que devem convergir as várias capacidades dos profissionais da Escola, o que não significa que todos atuarão na sala de aula; o que não significa, também, que nela só atuam os professores; o que não significa, também, que os professores só atuam ali; nem que as equipes pedagógicas e de apoio só atuam fora dali; nem que aí só elas atuam. Em suma, a organização da Escola é coletiva, requer o concurso de especialistas que atuem coletivamente.

Considerando a participação do corpo discente nas decisões escolares, acreditamos na implantação de um novo modelo de administração escolar, que auxilie na resolução de problemas, como conservação da estrutura física do prédio escolar. Para tal, foi necessária a conscientização da comunidade escolar quanto à importância de preservar um bem que é de todos.

Cabe-nos ressaltar que, para o quadro discente, faz-se necessário intensificar a melhoria no controle e qualidade de ensino através de programas de recuperação paralela dentro de “Projetos de Aprendizagem” durante o ano todo.

Quanto ao quadro funcional, é necessário: a participação de todos os cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela Secretaria Estadual de Educação; melhorar as condições de trabalho dos educadores; acompanhamento, por parte dos coordenadores, no cotidiano da escola com possíveis intervenções em sala de aula; reuniões por área, com professores, coordenadores, e direção, para acompanhar o trabalho desenvolvido; que a direção esteja presente às reuniões promovendo a participação de todos os segmentos envolvidos; avaliar e reavaliar o planejamento dos trabalhos; promover a integração entre a equipe técnica administrativa e os professores.

Não podemos falar em Gestão democrática sem citar o PPP - Projeto Político Pedagógico. Para que esses pontos se concretizem e realmente levem à melhoria da qualidade do ensino, faz-se necessária a implantação de Projetos de Aprendizagem elaborados coletivamente a partir do perfil dos estudantes da unidade escolar, sem perder de vista as condições da rede e a Política Educacional. Mesmo por que, quando todos participam das tomadas de decisões, o trabalho é mais produtivo, há maior comprometimento e responsabilidade.

Um fator importante da gestão democrática da escola é o fato de ser contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, que propõe que a busca das relações de poder pressupõe gerar integração, cooperação e participação.

Voltada para um processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade enquanto sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a gestão de uma administração concreta. Por que concreta? Porque o concreto (*cum crescere*, do latim, é crescer com) é o que nasce com e que cresce com o outro. Este caráter genitor é o horizonte de uma nova cidadania em nosso país, em nossos sistemas de ensino e em nossas instituições escolares (CURY apud OLIVEIRA, 2005, p.20).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, 1996) estabelece que a escola deve partir das habilidades e conhecimentos do aluno para fazê-lo progredir em sua educação. Com isso, entendemos que, se a verdadeira democracia está ligada a participação dos cidadãos na vida pública como criadores de novos direitos, é preciso que a educação se preocupe em suprir as capacidades culturais que são exigidas pela sociedade.

Percebemos que as atitudes, os conhecimentos e competências do Gestor são tão importantes quanto à prática em sala de aula, e devem estar cientes que a qualidade da escola é global. Deve o Gestor escolar desempenhar várias funções atendendo à demanda de diversos setores que dependem do seu trabalho, da sua criatividade e do seu bom relacionamento, então se compreende claramente a importância do papel de líder democrático que se exige do gestor.

O poder não se situa em níveis hierárquicos, mas nas diferentes esferas de responsabilidade, garantindo relações interpessoais entre sujeitos iguais e ao mesmo tempo diferentes. Essa diferença dos sujeitos, no entanto, não significa que um seja mais que o outro, ou pior ou melhor, mais ou menos importante, nem concebe espaços para a dominação e a subserviência, pois estas são atitudes que negam radicalmente a cidadania. As relações de poder não se realizam na particularidade, mas na intersubjetividade da comunicação entre os atores sociais. Nesse sentido, o poder decisório necessita ser desenvolvido com base em colegiados consultivos e deliberativos (BORDIGNON & GRACINDO, 2002, p.151-152).

Uma gestão democrática tem como ponto de vista a valorização de pensamentos e ideias de todos os que desejam uma educação que melhore, fazendo então parte desta gestão como: grupos de grêmios estudantis, grupos de mães, conselho deliberativo para que juntos possam realizar ações que são de suma importância para o bom andamento da escola, comentando o princípio contido no inciso VI do artigo 206 da Constituição Federal Brasileira (1988), que expressa “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Segundo Cury (1997), “sendo a transmissão de conhecimento um serviço público, o princípio associa este serviço à democracia. Isto quer dizer que aí está implicada uma noção de participação na *gestio rei publicae*. Lembrando-se que o termo gestão vem de *gestio*, que, por sua vez, vem de *gerere* (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora-de-si (alheio), mas é algo que se traz em si, porque nele está contido. E o conteúdo deste bem é a própria capacidade de participação, sinal maior

da democracia. Só que aqui é a gestão de um serviço público, o que (re) duplica o seu caráter público (re/pública)”. Muitas vezes, o verdadeiro papel do gestor fica em dúvida, pois há muitos que acreditam que ele deve atender simplesmente a questão administrativa, que faz com que haja um distanciamento do gestor no processo do planejamento pedagógico. Mas, se for analisar a questão, é preciso atentar-se que o administrativo deve estar a serviço do pedagógico, ou seja, deve servir de suporte para a realização dos objetivos educacionais da unidade escolar.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. Uma vez tomada, trata-se as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em práticas. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada. Não queremos dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do gestor ou em uma estrutura administrativa autocrática na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do gestor como líder cooperativo, o de alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. “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” (LIBÂNEO, 2005, p.332).

As pessoas que resolvem participar dos processos de escolha de diretores da escola pública estadual deparam-se com uma exigência colocada pelo próprio contexto de mudanças: a de se capacitarem na ação, atualizarem-se, renovarem sua bibliografia, enfim, cuidarem da sua própria formação. Os serviços públicos educacionais assumem um papel decisivo, quando são capazes de estabelecer articulações visando garantir unidade à gestão.

Estamos em processo de construção em que, a cada conflito e dificuldades vividas, afloram opções criadoras, moldam novos perfis de gestores escolares. Queremos estar preparados para saber enfrentar desafios, sempre conscientes de que tudo o que já conseguimos não passa ainda de uma caricatura daquilo que pretendemos atingir.

A nova maneira de pensar a gestão democrática é a participação de todos. Por esta razão, trata-se da prática do discurso da participação pela construção coletiva da gestão democrática da escola pública.

Para que se alcance a participação tão desejada nas escolas, é preciso que se faça um resgate na trajetória histórica da busca democrática e da formação do gestor, considerando o momento social, político, cultural e econômico vivido pela educação. Desta forma, a questão sobre a gestão escolar nos faz primeiramente analisar o que vem a ser administração no sentido amplo e escolar, pois, a visão que o gestor tem sobre sua função é fundamental para que seu desempenho tenha êxito, pois a Administração Geral e a Escolar possuem seus respaldos teóricos baseados nos mesmos conhecimentos sobre administração, no entanto, sua aplicabilidade está atrelada ao ambiente, clientela e objetivo que pretende alcançar.

Diante do objetivo estabelecido pela educação em busca da democracia, é fundamental que o gestor seja politizado, no sentido de ter bem claro seu papel de “modelo” de educador, pautado em conhecimentos acumulados ao longo de sua formação e experiência em diversas funções desenvolvidas antes mesmo de ser diretor. É óbvia que, a eleição para diretor já demonstra um avanço na realidade escolar, uma conquista que se apresenta como vitória para se chegar à Gestão Democrática. Entretanto, para que a escola se mantenha com tal conquista, faz-se necessário que esse gestor esteja cada vez mais investindo em sua formação, visto que sua atuação frente à escola estará abrindo novos caminhos para os próximos gestores, ou simplesmente, construindo obstáculos para o próximo gestor e para a educação como reflexo de suas práticas pedagógicas.

Portanto, para construir esse novo modelo de gestão, é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos se tornem conscientes para exercer esta prática.

Falar em Gestão Democrática é acreditar em uma educação com relevância social e, logo, em uma escola construída a partir da ação coletiva. Assim, se o propósito é formar cidadãos honestos e responsáveis, a gestão democrática é a política mais necessária para qualquer administrador escolar.

A partir dessa administração, será possível desenvolver e vivenciar a democracia no cotidiano escolar e levá-la a consolidar a participação entre toda a comunidade, colaborando no processo de inclusão social do País.

Dessa forma, buscar a Gestão Democrática, requer conquistar a própria autonomia escolar, visto que sua trajetória traz a descentralização, o crescimento profissional e a valorização da escola, da comunidade e, conseqüentemente, do

Gestor e da equipe que está envolvida no processo, que precisa fundamentalmente de parcerias sólidas e comprometidas com uma educação inovadora, no sentido de proporcionar maiores opções de elevar o conhecimento de seus alunos, com objetivos pautados em valores humanos que engrandeçam ideais e ações humanizadoras.

O gestor e sua equipe devem ser inteiramente ligados ao processo educativo, e não tratar a educação como um meio secundário para obter lucro. Muitos professores e diretores têm outras atividades empregatícias, onde seu tempo se torna pouco para tantas atividades que a educação exige.

2.8 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: O QUE É E COMO APLICAR?

Uma gestão escolar democrática é aquela na qual se prioriza a participação do coletivo em todas as ações tomadas no âmbito da escola. Assim, gestores, professores, funcionários, familiares, alunos e instâncias colegiadas (APMF, Conselho Escolar, Conselho de Classe e Grêmio Estudantil), todos aqueles envolvidos na comunidade escolar, podem dialogar e opinar, de maneira ativa, nas ações e decisões. Como elementos constitutivos dessa forma de gestão, podem ser destacados: participação, autonomia, transparência e pluralidade (ARAÚJO, 2000).

A gestão democrática deve estar impregnada por uma certa atmosfera que se respira na escola, na circulação das informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escola na distribuição de aulas. no processo de elaboração ou de criação de novos cursos ou de novas disciplinas, na formação de grupos de trabalho, na capacitação dos recursos humanos etc. A gestão democrática é, portanto, atitude e método. A atitude democrática é necessária, mas não é suficiente. Precisamos de suficientes democráticos, de efetivo exercício da democracia. Ela também é um aprendizado, demanda tempo, atenção e trabalho. (GADOTTI, 1980, p.4).

Esse tipo de gestão descentralizada faz da escola um espaço mais aberto ao diálogo e busca por uma relação horizontal, ou seja, sem focar o poder de comando em hierarquias. Esse modelo de gestão está amparado pela Constituição Federal de 1988, e também é reforçado pela LDB - Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96), e pelo PNE - Plano Nacional de Educação (Lei 13.005/2014).

Conforme Romão (1997, p.67), “os caminhos para implantação de uma gestão democrática e participativa necessitam não só dos convites aos participantes do

processo, mas, sim da geração de condições para que os mesmos se insiram no processo”.

Para a legislação brasileira, a gestão democrática precisa ser um dos princípios para uma educação de qualidade. Enfim, é por meio dela que os vínculos com a comunidade escolar acontecem, e o resultado dessa aproximação é responsável pelo aprendizado e desenvolvimento do aluno.

A gestão democrática na escola é processo fundamental para a formação de professores, e está a ele diretamente ligado. É importante, no trabalho com a dinâmica organizacional da escola, a participação de todos na discussão acerca dos problemas e dificuldades que se apresentam, do conhecimento efetivo da realidade, da elaboração de propostas de enfrentamento, pois, na medida em que todos se envolvem, o comprometimento com a busca de soluções possíveis toma-se um comprometimento coletivo, o que inclusive termina por tomar o trabalho mais fecundo e criativo; ou seja, as dificuldades para o desenvolvimento da formação continuada e reflexiva dos professores diante da problemática da organização escolar existente passam a ser metas a serem enfrentadas pelo coletivo (ARAÚJO, 2000).

Ampliando-se a discussão, percebemos, então, que a própria gestão democrática implica em formulação docente para sua realização, pois, segundo Barroso (2000, p.30), “a construção da autonomia enquanto mudança organizacional exige que os seus membros aumentem o seu conhecimento sobre os seus modos de funcionamento e sobre as regras e estruturas que a governam”. Esta aprendizagem organizacional (da e pela organização) constitui um instrumento necessário para que os atores de uma organização conheçam o seu próprio campo de autonomia e o modo como está estruturado, condição para fazer das “autonomias individuais”, “autonomias coletivas”.

Uma gestão compartilhada entre todos os envolvidos, torna a escola um espaço participativo e mais atraente, principalmente para os estudantes. Para que se entenda melhor sobre como pode ser aplicada em uma instituição de ensino, existem algumas formas de colocá-la em prática.

2.8.1 Importância da participação da comunidade escolar

Ouvir a comunidade escolar é a principal função de um gestor, principalmente porque a escola é feita para suprir as necessidades desse público, então, estar atento a elas é primordial. Em acordo com o que apresentam Maia e Bogoni (2008), a escola

se constitui como um ambiente que propicia diversas situações de aprendizagem e, neste aspecto, o envolvimento dos pais e professores é primordial para que a escola entenda e tenha retorno de como estes a veem, ouvindo sugestões, da mesma forma que a escola apresenta sua função pedagógica para fora dos muros.

É preciso valorizar a participação e intermediar as diferentes opiniões para que todos sejam ouvidos de uma maneira em que o diálogo se estabeleça, independentemente do tipo de ação e/ou decisão que será tomada.

A criação de projetos educativos também precisa envolver a comunidade. Assim, se faz necessário que o espaço escolar esteja disponível para a efetiva atuação de todos dentro da instituição.

Quando se abre as portas do ambiente escolar, é possível construir novos meios de lidar com diferentes assuntos, dentre eles:

- A falta de interesse dos alunos;
- As perspectivas em relação ao futuro dos envolvidos no contexto;
- As diferentes ações que prezem pela qualidade da educação, entre outros.

Conforme ressalta Villas Boas (1998, p.180), “falar de Projeto Político-Pedagógico implica em falar de avaliação, por ser esta a categoria do trabalho escolar que o inicia, o mantém no andamento desejável, por meio de contínuas revisões de percurso, e por oferecer elementos para a análise do produto final”.

É necessário encontrar propostas de gestão escolar que atingem a análise da organização do trabalho no interior da escola, ou seja, o processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, as questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são pensadas em relação a elas, e não o inverso. Sem dúvida, “a gestão escolar constitui um espaço de interação com os alunos e o local onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho docente, ainda que sob as múltiplas determinações do sistema educacional e da própria sociedade.” (MARQUES, 1987, p.16).

Ao pensar a gestão escolar, está necessariamente se erguendo uma ponte entre a gestão política, a administrativa e a pedagógica, o que caracteriza uma forma de abrir espaço para a comunidade escolar. Ou seja, “a gestão escolar não começa nem termina nos estabelecimentos escolares, tanto que não se trata de unidades autossuficientes para promover uma educação de qualidade com equidade” (PRAIS, 1990, p.19).

Segundo Hora, “a inserção na comunidade e na gestão participativa exige do professor práticas que venham a romper com os modelos pedagógicos comumente aprendidos nos cursos de formação e reciclagem” (2000, p.106), sendo um grande desafio lançado aos dirigentes escolares o de motivar sua equipe de trabalho para que entenda a necessidade da participação comunitária e cultive essa participação como valor.

2.8.2 Diferença de se fazer um planejamento eficiente

Planejar é essencial para se colocar em prática uma gestão escolar democrática que realmente seja efetiva. Não se pode simplesmente dizer que vai fazer, é preciso sentar e reunir-se com os principais agentes da formação acadêmica. Assim, você garante que o planejamento não ficará apenas no papel. Portanto, é necessário envolvimento e comprometimento do professor, se mantendo atualizado e refletindo sobre o processo educativo.

O planejamento é fundamental para qualquer pessoa ou instituição que tenha objetivos concretos, pois, dependendo da escolha de um caminho a seguir, a falta de estratégias, de estudo, poderá ser catastrófica. Nessa esfera, o planejamento é uma função administrativa que tem a finalidade de antecipar os objetivos que devem ser perseguidos e a maneira para a sua obtenção, tratando-se de algo teórico para a ação futura. (CHIAVENATO, 2012).

Assim, Elliot (2001), ressalta ainda que o trabalho do professor é extremamente complexo e dinâmico e se desenvolve em situações diversas, muitas vezes inesperadas, “não-estruturadas”, que exigem uma compreensão e uma ação inteligente por parte do professor. Essas situações, que nem sempre podem ser previstas com antecedência, exigem do professor uma ação mais elaborada, uma capacidade de compreensão do significado dos acontecimentos, para, em seguida, se decidir por uma resposta e por uma ação adequada.

Isto implica que o professor faça uma reflexão crítica sobre estas situações adversas da prática, uma vez que as ações rotineiras, espontâneas, não dão conta de responder a tais situações. Esta reflexão crítica, “associada ao que ELLIOT chama de ‘Estrutura de competência’”, se refere “(...) ao conjunto de habilidades, que toma os professores capazes de modificar uma situação, ao invés de serem marionetes dos acontecimentos” (2001, p.172).

O diálogo é a primeira etapa para começar a planejar as ações da escola. A partir da conversa com a comunidade, pode-se escolher as representatividades de cada parte, ou seja, de todos os envolvidos. O processo de decisão, esclarecido por Maximiano (2011, p.138), é “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões”.

Como esclarece Gandin (2004), o planejamento se refere na mente das pessoas a duas questões básicas: Como fazer? Com quem fazer? Respondendo-as, estará tudo resolvido. Entretanto, existe a necessidade de se ir além dessas questões básicas para servir de subsídios para um planejamento escolar participativo, visualizado na existência do que se tem e o que se deseja.

Família, alunos, gestores, funcionários, professores e a comunidade ao redor da escola precisam ter um ou mais representantes no momento de planejar as ações que são necessárias para que a instituição funcione de maneira eficiente.

2.8.3 União de todos os responsáveis pela educação

Para que tudo o que foi abordado até aqui realmente aconteça, é importante que os responsáveis pela educação queiram participar dessas ações e decisões. Por isso, é papel da gestão criar laços que façam com que todos os responsáveis queiram estar presentes na hora da implementação de uma gestão escolar democrática.

Embora pareça óbvio que essa participação é necessária para esse tipo de gestão, na prática pode não ser tão fácil. Por isso, é de suma importância que se planeje e, principalmente, que se tenha em mente quais os objetivos da instituição de ensino.

Deste modo, toma-se imprescindível compreender o que significa autonomia, descentralização e participação, uma vez que objetivo primeiro da atividade de gestão das escolas é criar as condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos (...)” (GLATTER, 1998, p.159). Vista nessa perspectiva, a gestão das escolas deve ser concebida, planejada e desenvolvida através de ações necessárias para a efetivação da proposta pedagógica, uma vez que essa se constitui na essência da vida escolar.

Tais considerações apontam as relações de interdependência existentes entre a gestão democrática da escola e a formação contínua dos professores que nela atuam.

Levantar todas as possibilidades e necessidades, partindo das considerações da população, ou seja, dos principais envolvidos em uma gestão democrática, é dar abertura para uma relação real entre escola e comunidade.

2.8.4 Descentralização das ações e decisões

Em uma democracia, a decisão passa a ser descentralizada - e o mesmo acontece quando se trata da gestão escolar. As ações são sempre realizadas, levando-se em consideração o coletivo e suas necessidades.

Segundo Paro (2001, p.57), “a descentralização do poder se dá na medida em que se possibilita cada vez mais aos destinatários do serviço público sua participação efetiva, por si ou por seus representantes, nas tomadas de decisão”.

Lück (2009) descreve a gestão como um processo compromissado com a democracia, que deve se esforçar para articular todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino. Se assim o é, como pode uma gestão escolar centralizar o poder? Segundo Leite (2012), juntamente ao conceito de descentralização, surge o conceito de autonomia da escola como condição essencial para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar. Esse seria um dos quatro pilares sobre os quais se constrói a eficácia escolar, apresentados por Lück (2009).

Então, nenhuma decisão é tomada sem que todos tenham consciência das suas consequências. Por isso, uma escola democrática delega as tarefas e as divide entre os participantes ativos das ações escolares. Sobre descentralização, Costa (1999) descreve como “a redistribuição – entre instâncias governamentais, entre poderes estaduais e entre o Estado e a sociedade – de competências, recursos e encargos originários dos organismos centrais” (COSTA, 1999, p.13).

Importante o parecer de Barba et al. (2009), quando relatam que, ao se considerar a escola como detentora de poder de decisão, diretamente se relaciona à capacidade do diretor de gerenciar a escola, contando com a comunidade externa e interna, de modo a conseguir apoio para executar projetos de interesse da comunidade, pedagógica e financeiramente.

Assim, familiares, por exemplo, poderão tomar decisões e agir em conjunto com a escola. Com isso, eles não irão a escola apenas para os dias de reunião de pais ou datas comemorativas, pois a ideia é que estejam sempre presentes, seja em projetos de extensão ou no cotidiano escolar.

2.8.5 Transparência na tomada de decisão

O termo transparência é contemplado na Constituição Federal (BRASIL, 1988) como um dos princípios básicos da administração pública, indireta ou fundacional, que são: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. O princípio da legalidade diz que só se pode fazer o que a lei permite. O da moralidade remete à ética, honestidade e probidade. O princípio da impessoalidade ou finalidade, conforme doutrinas, impõe como finalidade dos atos o interesse público. A publicidade dos atos é a divulgação e a transparência, em que o conhecimento dos atos deve também abranger o público externo. O princípio da eficiência remete a uma atuação com rapidez, presteza, perfeição e rendimento. Os gestores não podem atuar sem observar estes princípios (SILVA, 2014).

As decisões, mesmo quando tomadas de maneira coletiva, podem não ficar claras para todos os envolvidos. Por isso, é necessário ser transparente. As ações da instituição precisam ser divulgadas e, para isso, pode-se usar as redes sociais e os espaços físicos da escola.

De acordo com Souza (2009, p.135), “[...] a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições e da sociedade.” É importante sempre deixar todos conscientes de tudo o que acontece em relação à gestão da instituição como um todo. A parceria entre a escola e a comunidade da qual ela faz parte deve ser o princípio regulador da gestão de um colégio que se preocupa com a qualidade de seu ensino.

O Projeto Político-Pedagógico escolar precisa ser construído dentro dessa união, e as responsabilidades quanto à educação dos cidadãos é de todos aqueles que estão envolvidos diretamente com ela.

Dessa maneira, o processo de ensino e aprendizagem deve se desenvolver através da reflexão de práticas alternativas e, ao mesmo tempo, tornar o espaço escolar mais participativo. Não é para simplesmente “organizar a escolar mais bonita e agradável”, é para desenvolver um projeto de transformação social, o que implica em mudança de estruturas e de relações, primeiramente internas e depois, a longo prazo e de forma articulada com os demais setores da sociedade, as mudanças externas (CRUZ, 1997, p.14).

2.8.6 A gestão escolar democrática é possível

Um bom Projeto Político-Pedagógico é aquele planejado conjuntamente com a comunidade escolar, pois assim a realidade da escola fica diretamente relacionada com a realidade do ambiente em que está inserida.

Nesse sentido, a democracia escolar só se tornará efetiva a partir de um processo de gestão democrática, gestão essa associada “ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação, “ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.” (LÜCK, 2009a, p.1).

Uma gestão democrática aproxima os alunos da escola, deixando-os mais dispostos para o dia a dia escolar. Quando se propõe uma democratização desse meio, abrem-se diferentes caminhos para tornar a instituição mais próxima da comunidade em que está inserida.

A democracia na escola só será efetiva se a mesma for fundamentada na participação da comunidade escolar, de modo que os sujeitos envolvidos estejam inseridos numa gestão participativa, discutindo, avaliando, refletindo e interferindo na vida escolar. Pois “só participa efetivamente quem efetivamente exerce a democracia.” (ANTUNES, 2002, p.98).

Como já dito, quando família, professores, alunos, gestores, funcionários e toda a comunidade ao redor da instituição colaboram diretamente com a escola, passam a se ver como parte efetiva dela.

Ao fazer parte de uma sociedade que passa por constantes mudanças e estar inserido em um espaço como a escola, onde é necessário que se acompanhe essas transformações regularmente, torna-se possível encontrar maneiras de fazer a diferença para melhor.

A gestão democrática na escola é processo fundamental para a formação de professores, e está a ela diretamente ligado. É importante no trabalho com a dinâmica organizacional da escola a participação de todos na discussão acerca dos problemas e dificuldades que se apresentam, do conhecimento efetivo da realidade, da elaboração de propostas de enfrentamento, pois, na medida em que todos se envolvem, o comprometimento com a busca de soluções possíveis torna-se um comprometimento coletivo, o que, inclusive, termina por tornar o trabalho mais fecundo e criativo; ou seja, as dificuldades para o desenvolvimento da formação continuada e

reflexiva dos professores diante da problemática da organização escolar existente passam a ser metas a serem enfrentadas pelo coletivo. (CURY, 2008).

É possível uma gestão democrática com a participação da comunidade escolar em todas as esferas que compõem a escola, de forma transparente, passando pelo exercício da participação na gestão do processo de formação docente, e pela própria formação como fator de viabilização de tal participação. São eixos de ligação extrema, pois é a própria formação quem dá condições para que os professores saibam e exerçam a participação no processo de gestão democrática, ao mesmo tempo em que tal processo de gestão é fundamental para que a formação reflexiva dos professores configure-se como formação dos professores em coletividade buscando, inclusive, sua articulação diante das dificuldades hoje existentes nas organizações escolares. Compreende-se assim “a gestão e a formação contínua como práticas articuladas da organização escolar”. (RIBAS, 1997, p.72).

Então, pensar no compartilhamento das ações e decisões dentro da escola, dando voz ao coletivo, é a melhor forma de atingir e manter uma gestão escolar democrática realmente eficaz, capaz de motivar todos os envolvidos, crescer como instituição, conquistando objetivos e alcançando novos patamares de desempenho.

2.9 SOBRE A DEMOCRACIA E A PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Democracia e participação são condições fundamentais para o bom andamento da gestão escolar que visa, como princípio básico, à formação crítica, reflexiva e participativa dos cidadãos e cidadãs que fazem parte da referida comunidade escolar. “O reforço da dimensão local da escola exige alterações nos modos de regulação, nas formas de organização e nas práticas de gestão.” (BARROSO, apud TEODORO, 2001, p.209).

Nessa perspectiva, acredita-se que, pelo fato de os gestores escolares serem escolhidos pela comunidade escolar, é desta que eles devem defender os interesses, o contrário disso, no caso dos diretores escolhidos (indicados) pelo poder executivo local, primordialmente e preferencialmente o gestor vai atender os interesses do executivo, que nem sempre coincidem com os interesses da comunidade escolar; nesse caso, a escolha de diretores escolares, via eleição livre e direta, pode não ser a melhor forma, mas, ao nosso ver, é a melhor que temos no momento. Nesse sentido se refere Gadotti (1992, p.51): “De nada adiantam todas as condições se a população for chamada apenas para legitimar decisões tomadas em gabinetes”.

A partir desse entendimento, Corrêa (2000) diz que a eleição do diretor pode ser um primeiro passo para a gestão democrática e que, como todo processo de mudança, carrega desafios e superações da prática, o que requer uma certa atenção ao debruçar sobre a temática em voga. Ele fala da importância que tem a eleição ter um caráter provisório, isto é, por tempo determinado, para que o gestor não se sinta seguro a tal ponto em que se iniciam os abusos e o autoritarismo, ao invés da autoridade de um líder, cuja autoridade é compartilhada com a gestão colegiada.

Por outro lado, temos de ter cuidado, conforme Oliveira (1997), com alguns métodos de gestão considerados democráticos e participativos, contemplando a participação da comunidade nos processos, mas que efetivamente não incorporam os segmentos sociais e suas representações. São muitas formas de participação no processo do desenvolvimento escolar, sendo uma das mais conhecidas os Conselhos de Escola ou Colegiados, que surgiram na década de 80, e se espalharam por vários estados e municípios do Brasil (LIBÂNEO, 2001).

Conforme Gohn (2001), de certa forma, podem-se identificar três tipos de conselhos na história do Brasil, no século XX, que são os criados pelo próprio poder público executivo, para mediar suas relações com os movimentos e com as organizações populares; os populares, construídos pelos movimentos populares ou setores organizados da sociedade civil em suas relações de negociações com o poder público; e os institucionalizados, com possibilidades de participar da gestão dos negócios públicos criados por leis originárias do Poder Legislativo, surgido após pressões e demandas da sociedade civil. A autora observa que os conselhos gestores são importantes porque são fruto de lutas e demandas populares e de pressões da sociedade civil pela democratização do país. No que diz respeito ao Conselho de Escola, Gadotti e Romão (2001) definem como um colegiado o órgão que geralmente é constituído por todos os segmentos da comunidade escolar: pais, alunos, professores, direção e demais funcionários. Nessa perspectiva, muitos estados e, principalmente, municípios brasileiros têm implantado a gestão democrática, que se traduz em experiências de constituição de conselhos, eleições para a escolha de diretores escolares e outras formas de organização que permitem a participação de todos os componentes da comunidade escolar (VIEIRA; PENIN, 2002).

Dessa forma, a gestão democrática vivenciada no cotidiano escolar tem a mesma importância dentro da escola quanto a existência de professores e alunos. Para tanto, as condições efetivas para que a gestão democrática ocorra precisam ser

criadas. Tais condições implicam outras providências, como é o caso da constante e permanente formação de seres humanos sociopolíticos, com capacidades e habilidades de atuar com eficácia, honestidade e responsabilidade, nesse fazer pedagógico, observando o espaço e o tempo, no sentido de promover efetivamente a participação, com possibilidade de agilizar e pôr em prática as propostas inovadoras, dentro da legalidade, respeitando também os direitos assegurados dos profissionais da educação, como por exemplo, as políticas salariais, o plano de carreira do magistério e a capacitação profissional, dentre outros (GADOTTI; ROMÃO, 2001).

Foi desenvolvida, nos Estados e municípios brasileiros, voltada para a gestão democrática – eleição para diretor, a organização de Conselhos de Escola e administração colegiada, e é a partir desse tipo de gestão, feita com o auxílio dos Conselhos de Escola, que se tornou possível uma administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Acrescenta ainda que, através da gestão colegiada, tornou-se possível uma nova concepção de escola governamental, transformando-a concretamente em organismo público, gerando mudanças profundas na visão da escola, tanto para aqueles que estão dentro dela, quanto para os alunos, pais e moradores da comunidade.

2.10 NOMEAÇÃO DE GESTORES

A nomeação de diretores em escolas públicas no país sempre foi motivo de polêmica. Mas, se na maioria das cidades e estados ainda não se chegou a um acordo definitivo sobre como deve ocorrer o preenchimento desses cargos, agora a discussão ganha caráter de urgência. O estabelecimento de critérios é um dos pontos do compromisso Todos Pela Educação, lançado em abril pelo Ministério da Educação (MEC). O decreto integra o Plano de Desenvolvimento da Educação e nele são apresentadas 28 diretrizes para a melhoria da qualidade do ensino a médio e longo prazo no Brasil. Uma delas determina que os gestores públicos devem "fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola".

No caso da nomeação, apesar de ainda não haver consenso, estudiosos defendem que promover a participação da comunidade escolar em decisões de natureza administrativa e pedagógica e tê-la como principal fiscalizadora da gestão

são medidas fundamentais. Além disso, também é ponto pacífico que indicações políticas e simples concursos para o cargo são péssimas maneiras de se nomear uma direção, explica Vitor Henrique Paro, professor titular da Universidade de São Paulo (USP) e pesquisador em gestão escolar. Sobre a exoneração, Paro (2010, p.25) defende que é importante também estabelecer as regras na legislação (municipal ou estadual). "A lei pode definir, por exemplo, critérios para que o Conselho Escolar vote pela exoneração ou, ainda, deixar que a escola estabeleça isso em seu estatuto", diz.

No Brasil, como em tantas outras instâncias na administração pública, o diretor de escola ocupa um cargo de confiança. Assim como o desempenho de um ministro federal é responsabilidade direta do presidente da República, a gestão das escolas personificada até hoje na figura do diretor é responsabilidade de seu superior (no caso, o secretário de Educação), já que geralmente o funcionário é indicado, quase sempre sem concurso público. Dependendo da forma de ingresso o gestor escolar poderá ou não fazer uso da autonomia e dos princípios democráticos (DOURADO, 2006).

Justamente pela falta de critérios sérios e claros, o que se verifica Brasil afora é a prática das indicações políticas para os cargos de confiança e a escola, é claro, não foge à regra. Interesses partidários se sobrepõem às necessidades e aos desejos da comunidade escolar que, sem participação efetiva, muitas vezes tem de receber uma pessoa cuja trajetória se desconhece, tampouco os critérios que a conduziram à função. Essa alienação de professores, pais e alunos pode, se não tornar a gestão impraticável, ao menos iniciá-la de maneira forçosa.

É certo que a busca pelo diálogo é o primeiro passo para a democratização. Infelizmente ocorre que a maioria desses mecanismos, como Conselho Escolar, atua apoiando-se na regra da maioria, impedindo a manifestação da democracia. Quando se pauta pela regra da maioria, a busca da força do argumento torna-se a alternativa encontrada (HABERMANS, 1990), impedindo o diálogo e ações realmente coletivas.

A realização de concursos para a função, por outro lado, não é garantia de um processo menos problemático, como explica o professor Paro (2010). Esse tipo de seleção supõe que o diretor deva ser escolhido por aspectos técnicos, não considerando o caráter político da direção de escolas. Não é esse tipo de legitimação que é necessária para um cargo de liderança. Segundo ele, o principal agravante é o fato de a comunidade escolar continuar fora do processo decisório. Nos concursos, não é a escola quem escolhe o diretor, mas o diretor quem escolhe a escola mais perto de sua casa, mais distante de periferias, etc.

Para mudar o quadro, tramitam em câmaras municipais e estaduais (e até no Senado Federal) projetos de lei que buscam tornar claros os processos de nomeação. Criação de processos seletivos mais sofisticados e eleições diretas nas comunidades escolares são as propostas mais frequentes nas diferentes instâncias. A senadora Ideli Salvatti (PT-SC) protocolou um projeto de lei no dia 14 de junho, em que propõe um acréscimo ao artigo 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, 1996) sobre o estabelecimento de eleições diretas para a diretoria de escolas no País. Há propostas da mesma natureza nas Assembleias Legislativas de estados como São Paulo e Bahia.

Algumas experiências na área já existem há tempos e podem servir como exemplo. A rede de Aracaju tem tradição de gestão democrática e realizou eleições diretas para o cargo de direção pela comunidade escolar durante dez anos, até 1996. Em 1997, o processo eleitoral foi banido por inconstitucionalidade (levantada pelo poder executivo municipal) e só retomado em 2002, quando nova lei aprovou a gestão participativa nas escolas.

Nessa segunda fase, o município optou por substituir o sistema de direção: em vez de um único diretor, as instituições de ensino passaram a ter três tipos de coordenadores, encarregados de desempenhar diferentes papéis. O coordenador geral é o responsável legal pela escola, articula a ação das duas outras áreas, é membro nato do Conselho Escolar e ordenador de despesas. O coordenador pedagógico cuida só do que diz respeito à ação em sala de aula e o terceiro cumpre os processos administrativos. Nem todas as escolas, porém, têm essa organização. A quantidade de coordenadores depende do número de estudantes em cada escola (um coordenador para unidades com até 200 alunos e, no máximo, quatro, para colégios com mais de mil alunos). Todas as decisões referentes à escola são discutidas no Conselho Escolar, que tem poder deliberativo e é composto por professores, pais, servidores e alunos.

Os coordenadores são nomeados por eleição, em que podem se candidatar segundo critérios claros, como ser professor efetivo por no mínimo três anos na rede. Além disso, as chapas têm de elaborar planos de ação que serão debatidos pela comunidade. É o próprio Conselho Escolar quem organiza o pleito, com pesos diferentes para votos de professores, pais, servidores e alunos (que participam se tiverem mais de 14 anos).

"Um bom índice de que o sistema vem funcionando é a redução na quantidade de reclamações que chegam à secretaria", argumenta Maria José Guimarães Vieira, coordenadora de gestão escolar da Secretaria Municipal de Educação de Aracaju. "Os problemas costumam agora ser levados aos Conselhos Escolares, que tomam decisões e trabalham em consonância com a coordenação. Tudo se resolve à base da discussão e votação." Ela conta que, até hoje, nenhum pedido de destituição de coordenadores foi feito no município por esse sistema. Yara Maria da Silva Mendonça, coordenadora geral da EMEI Júlio Prado Vasconcelos, em Aracaju, chegou a sua primeira gestão como diretora na escola por indicação, na época em que as eleições haviam sido banidas. Em 2003, ela foi eleita pelo novo sistema. "Trabalhar com a equipe que o escolheu é muito diferente de chegar à escola e ainda ter de conquistar a confiança da comunidade", conta.

Ainda lutando para estabelecer seus critérios para a escolha de diretores, o estado da Bahia (como a maioria do Brasil) tem muitas denúncias de indicação política para o cargo, mas pouco se pode provar sobre o fato. O que é possível constatar, no entanto, é uma grande insatisfação por parte da comunidade escolar em relação ao desempenho de certos gestores, e a contestação de sua legitimidade no cargo. Este ano, por exemplo, estudantes de um colégio de Salvador realizaram uma manifestação no bairro, pedindo o afastamento do diretor da escola. Alegando extremo autoritarismo incluindo penalidades exageradas aos alunos e atitudes preconceituosas do gestor, o movimento foi apoiado por parte dos professores da escola. No dia seguinte à manifestação, o diretor pediu afastamento do cargo. Ao ser procurado para esclarecimentos, ele não quis falar sobre o assunto - apenas negou que tenha sido autoritário em sua gestão.

Após a saída desse gestor (os nomes, inclusive o do colégio, foram omitidos para preservar as fontes ouvidas), a escola realizou eleições diretas para a diretoria - com apresentação de propostas e debates entre as chapas. Assim, foi escolhido o profissional hoje em exercício - em caráter temporário, até que legislação a respeito seja definida (atualmente há ampla discussão na Assembleia Legislativa do estado).

A eleição direta para a diretoria das escolas apresenta muitas vantagens, mas pesam sobre ela também algumas críticas. Uma delas é o risco da partidarização das escolas. Isso ocorre quando os candidatos à eleição, em vez de discutir questões pedagógicas, levam para dentro dos muros da escola suas posições políticas, fazendo desse espaço um campo de batalha ideológico. "Por isso, as escolas devem prever

em seus estatutos eleitorais que as campanhas das chapas não direcionem a votos pessoais ou partidários, mas às propostas de ação apresentadas", afirma Paro (2010, p.51). "O que não se pode imaginar é que a escola seja um local apolítico."

Essa figura não representa apenas a autoridade da escola, nem o administrador eficaz, como se deseja para o sucesso de uma empresa. O diretor tem de dar conta da qualidade de ensino em sua escola e tudo o que for condição para alcançá-la. "Manter um diálogo aberto com professores, funcionários, alunos e pais, garantir o direcionamento do projeto pedagógico na escola, a homogeneidade de conteúdos programáticos entre as turmas, ter bom trânsito nas diretorias de ensino e na secretaria da Educação. Tudo isso deve fazer parte do cotidiano do bom gestor", diz José Roberto Mendes, especialista em gestão escolar e diretor do departamento de Educação da Uninove (SP). "Há também a parte administrativa da escola: a gestão de recursos, a atribuição de aulas etc." Ou seja, para desempenhar todas essas funções com competência, é preciso saber articular capacidade administrativa, pedagógica, de recursos humanos e política. "A sensibilidade do profissional às demandas de sua comunidade escolar e a permanente abertura à discussão também são pontos fundamentais.

2.10.1 Formas de escolha do gestor escolar no Brasil de hoje

A literatura editada hoje, no Brasil, e a prática da gestão nas escolas públicas apresenta, no geral, quatro formas de escolha de diretor de escolas, tanto na educação básica, quanto no ensino superior. "Podemos estabelecer, para fins de análise, quatro categorias de escolha de diretores escolares, quais sejam, nomeação, concurso, eleição e esquemas mistos" (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.92).

Como relatam Corrêa (2000, p.183), "a escolha do diretor escolar sempre foi um aspecto polêmico na história da administração educacional brasileira, pois o cargo de diretor ao longo dos anos, como uma excelente forma de exercício do poder no serviço público".

Desse modo, o diretor escolar é um cargo estratégico de governo para as manobras políticas eleitoreiras, tanto na distribuição de cargos, como na arrecadação de mais votos nos períodos de campanhas. Sendo assim, é bom que a sociedade civil não menospreze esse posto, por acreditar que ele não faz diferença na escolha e

manutenção de políticos corruptos e perversos que fazem de tudo para se manter no poder.

a - Indicação política

No primeiro caso, o prefeito, governador ou presidente nomeia pessoa de sua confiança para ocupar o cargo de direção de uma determinada escola. É, portanto, um cargo de confiança, ficando assim, submetido às ordens do seu superior.

A escolha e designação de dirigentes escolares predominantes no sistema escolar público brasileiro tem sido aquela decorrente do arbítrio do chefe do Poder Executivo, tanto no nível estadual quanto no municipal, por se tratar, em sua grande maioria, de cargos comissionados, comumente denominados 'cargos de confiança'. (CORRÊA, 2000, p.183).

Mesmo sendo a forma menos aceita pelos trabalhadores em educação do nosso país a escolha de diretor escolar pela indicação do poder executivo, esta é a maneira mais aplicada no Brasil inteiro, em todo o decorrer da nossa história, em decorrência do autoritarismo e da hegemonia elitista, que visa a dominação e a opressão das classes subalternas.

A livre indicação pelos poderes do Estado de pessoas para a ocupação de cargos públicos é uma prática extremamente complexa e marcante na educação brasileira, caracterizada pelas relações de servilidade e de dependência política entre os envolvidos no processo. Este procedimento de escolha encontra-se profundamente arraigado nos vícios da política brasileira, onde o cargo de diretor não passa de um a mais no imenso leque de benesses oferecidas por integrantes da classe política aos seus parceiros políticos, assessores de campanhas, e familiares (CORRÊA, 2000, p.184).

A prática de escolher diretores de escola por indicação política, sendo este um cargo de confiança, não interessa à comunidade escolar, mas sim à aristocracia local, que se apodera de mais uma forma de poder para controlar pessoas e transformar seres humanos simplesmente em votos. Definitivamente, esse tipo de escolha é reprovado pelos educadores, como demonstram os resultados da presente pesquisa.

b - Concurso público

O segundo caso de escolha do gestor escolar, muito comum em nosso país, que é o concurso público, aparentemente é interessante, mas na prática, esconde algumas sutilezas, como determinadas preferências dos governantes sendo que, nem sempre os melhores são aprovados, além de ser, às vezes, o profissional escolhido,

um cidadão ou cidadã com pouca ou nenhuma identificação com a comunidade escolar em que vai atuar.

Segundo Paro (1992, p.39-47), “o diretor escolhe a escola, mas nem a escola nem a comunidade podem escolher o diretor”. Isso significa que o concurso acaba sendo democrático para o candidato, que, se aprovado, pode escolher a escola onde irá atuar, mas é antidemocrático em relação à vontade da comunidade escolar, que é obrigada a aceitar a escolha do primeiro. Se assim acontece, o diretor pode acabar não tendo grandes compromissos com os objetivos educacionais articulados com os interesses dos usuários, o que gera, muitas vezes, a negligência em relação às formas democráticas de gestão, ainda que isso não possa ser considerado como regra (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.94).

c - Eleições livres e diretas

No caso terceiro, as eleições livres e diretas, defendidas como a chave da democracia escolar, é uma maneira coerente ao sistema emancipatório, autônomo, democrático e participativo, por oportunizar, mediante legislação específica, o exercício de escolha e participação de toda a comunidade escolar, não apenas na escolha, mas também durante toda a gestão eleita. O gestor eleito, em tese, voltará para as necessidades da comunidade escolar e a ela submeterá o seu mandato, fazendo crescer toda a escola e os envolvidos no processo educacional por ela oportunizado.

Baseada na manifestação da vontade da comunidade escolar, a eleição pode-se efetivar de diversas formas: voto direto, representativo, uninominal ou ainda por escolha através de listas tríplexes ou plurinominais. As experiências com este tipo de escolha têm mostrado que tal critério favorece a discussão democrática na escola e acaba implicando em maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal (GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.94).

A escolha do gestor escolar por eleições livres e diretas representa uma forma democrática e participativa. A forma como é feita essa escolha necessita de uma legislação clara, simples e objetiva, que deve ser uma Lei votada pela câmara de vereadores da cidade, com normatização, via resolução, elaborada pelo Conselho Municipal de Educação.

Desse modo,

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

[...] introduzindo a eleição de dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação. (BASTOS, 2002, p.8).

Em tese, quando a direção da escola é escolhida com a participação da comunidade escolar, e o processo dessa gestão se faz através de meios democráticos e participativos, como por exemplo, através de conselhos de escola, grêmios estudantis e ou associações de pais e mestres, entende-se que os interesses da comunidade escolar, voltados para o processo ensino-aprendizagem, são melhores atendidos e manejados através de padrões de qualidade emancipatórios.

Ao lado de outras temáticas importantes, que buscam a construção da escola unitária, com uma filosofia socialista, em combate à prática e à teoria neoliberal, apresentam-se as eleições livres e diretas para a escolha dos diretores das escolas públicas do nosso país.

[...] podemos constatar as temáticas que mais foram objeto do debate sobre gestão democrática. Entre as mais discutidas estão as eleições diretas para dirigentes escolares, Autonomia da gestão administrativa e pedagógica da escola, A participação das entidades nas políticas públicas de educação, mais verbas para a educação, A democracia na sociedade e na escola [...] (BASTOS, 2002, p.14).

Dentre outras vantagens, é possível perceber que a rotatividade de professores frente à direção da escola permite maior democracia e menos autoritarismo no processo, evitando, assim, o sistema vitalício de administração que costuma perpetuar o diretor da escola, o que o faz sentir dono da escola, no sentido de sua propriedade, “extensão da sua casa”, prejuízo certo para a participação nas decisões mais importantes da escola.

Com relação à eleição do diretor, tanto por via direta como por formação de lista, destacamos o tempo de permanência no cargo como fator inovador muito interessante, pois deixa-se de ter uma cristalização do cargo e do profissional – em geral se permite uma recondução como diretor eleito – em função da rotatividade maior na função [...] (CORRÊA, 2000, p.186).

Podemos dizer que a eleição é a chave que abre a porta da democracia na escola, mas não basta que tenhamos a chave da democracia para que esta aconteça de fato. Além da chave, há de se considerar a porta, as paredes, todo o vão (espaço e tempo), as pessoas, o que elas fazem, vivem e relacionam. Enfim, é preciso levar

em conta todo um processo, o conjunto de coisas e situações, para que a gestão possa ser considerada democrática ou autoritária, emancipatória ou opressora. A eleição do diretor pode ser um primeiro passo na caminhada em direção à gestão democrática da escola pública, mas, como toda inovação, ela enfrenta os desafios da prática, sendo preciso refletir em profundidade sobre o quanto a eleição auxiliou (e auxilia) no avanço da prática democrática dentro e fora da escola. (CORRÊA, 2000, p.186).

Por conseguinte, a eleição de dirigentes escolares aqui defendida é apenas um dos elementos da gestão democrática do ensino público e só terá efeito prático eficaz e eficiente se associada a um conjunto de decisões como, por exemplo, capacitar os representantes dos segmentos escolares e da comunidade, nos destinos da escola pública para a participação efetiva. Esta participação efetiva exige, por sua vez, que procuremos entender as características dos sujeitos aos quais se referem.

Ainda sobre as medidas e decisões a serem tomadas, no sentido de implementar a gestão democrática, acredita-se ser necessário garantir um Colegiado Escolar forte e atuante; organização estudantil; Projeto Político Pedagógico ascendente e participativo; uma escola unitária com uma proposta social e libertadora de educação.

d - Formas mistas

Finalmente, as formas mistas podem ser alternativas para inovação da escolha do gestor, porém, certamente, ainda necessitam de uma série de aprimoramentos, para evitar o controle dirigente de autoridades mal-intencionadas que, via de regra, é dominante hoje em nosso país.

[...] é importante observarmos que a atuação do diretor, as suas atribuições e o seu vínculo com a escola se alteram, dependendo da forma de sua escolha e de acordo com o tipo de gestão que implementa[...]Uma reflexão sobre a gestão democrática da escola – a partir da compreensão de professores e dos demais sujeitos nela envolvidos – relacionada à escolha e à atuação do dirigente escolar, pode contribuir para a superação de conflitos, para a melhoria do trabalho, para as relações intraescolares e, fundamentalmente, para a qualidade do ensino (ROMÃO; PADILHA, apud GADOTTI; ROMÃO, 2001, p.92-93).

Como se vê, a escolha do diretor por eleições livres e diretas também necessita de muitas correções, mas, no entendimento geral, a melhor maneira política disponível, na atualidade, é a forma democrática, e a forma mais democrática de

escolha é através da participação ativa, consciente e compromissada das pessoas envolvidas em toda a gestão escolar, a começar pelo processo eletivo. Todos esses aspectos da gestão escolar aqui discutidos são necessários para a implementação de princípios democráticos necessários para o cotidiano da gestão emancipatória da escola.

Olhando o desenvolvimento histórico da gestão, as escolas não podem se furtar da necessidade de atualizar suas práticas no processo de administrar seus bens e pessoas, principalmente porque diz respeito a uma organização diferente das demais empresas, já que se trata de um espaço eminentemente político-educativo, que tem como finalidade principal a emancipação dos seres humanos envolvidos no processo ensino-aprendizagem, pelo qual ela se faz responsável.

2.11 A GESTÃO EDUCACIONAL E A LDB

A gestão educacional passa pela democratização da escola sob dois aspectos: a) interno - que contempla os processos administrativos, a participação da comunidade escolar nos projetos pedagógicos; b) externo - ligado à função social da escola, na forma como produz, divulga e socializa o conhecimento. A partir da análise de alguns trabalhos recentes (pesquisas realizadas na área de gestão educacional) o estudo pretende trazer suporte teórico para uma reflexão sobre o tema, de forma que seja possível ultrapassar o nível de entendimento sobre gestão como palavra recente que se incorpora ao ideário das novas políticas públicas em substituição ao termo “administração escolar”. O fato de que a ideia de gestão educacional se desenvolve associada a um contexto de outras ideias como, por exemplo, transformação e cidadania, permite pensar gestão no sentido de uma articulação consciente entre ações que se realizam no cotidiano da instituição escolar e o seu significado político e social.

No Brasil, a gestão democrática escolar está amparada tanto pela Constituição Federal art. 206 - VI (CF 05/10/1988), quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96 de 20/12/1996) art. 3º - VIII e também pelo Plano Nacional de Educação (PNE – Lei n. 10.127, 09/01/ 2001). Na CF no Cap. III que se intitula “Da Educação, da Cultura e do desporto” o Art. 206, VI afirma “gestão democrática do ensino público, na forma da lei; e ainda no item VII – garantia de padrão de qualidade”. A LDB/96, no Art. 3º. Item VIII, reafirma tal ideia, utilizando os termos: “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos

sistemas de ensino”. E os artigos 12 a 15 da mesma Lei reafirmam a autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares, a importância da elaboração do Projeto Político-Pedagógico da Escola, acentuando a importância da articulação com “as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (Art. 12, item VI).

Paro (2000) afirma que a escola é o cenário ideal para a realização da verdadeira gestão democrática, já que é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

Se a verdadeira democracia se caracteriza, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotar-lhes das capacidades culturais exigidas para exercerem essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública cuidar, de forma planejada e não apenas difusa, de uma autêntica formação do democrata. (PARO, 2000, p.78).

Na atual conjuntura, o diretor perdeu a responsabilidade de zelar pelo bom funcionamento da escola, de pessoa autoritária que comandava tudo com mãos de ferro. Desde 1980, esse paradigma passou a ser duramente criticado. As grandes e contínuas transformações sociais, científicas e tecnológicas passaram a exigir um novo modelo de escola e, conseqüentemente, um novo perfil de dirigente, com formação e conhecimentos específicos para o cargo e a função de diretor-gestor. Entretanto, não se pode confundir o ato de exercer a autoridade, com a ação do autoritarismo, considerando que o exercício da Gestão impõe a necessidade da autoridade para a tomada de decisões, que não se configura na prática de autoritarismo.

Para Freire (2006), há, nessa questão, um problema não resolvido na tensão entre a liberdade e a autoridade que ele explica da seguinte maneira: buscando a superação da tradição autoritária, presente, constantemente, na sociedade, espraia-se para formas licenciosas de comportamento e descobre-se autoritarismo onde só existe o exercício legítimo da autoridade.

Dessa forma, a gestão democrática surge para fixar novas ideias e estabelecer na instituição uma orientação transformadora conforme sustenta a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu artigo 206, inciso VI e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 em seu artigo 14. Participar da

gestão democrática da escola significa que todos são participantes efetivos do sucesso ou do fracasso da escola em todos os seus aspectos: físico, educativo, cultural e político. Significa usar o espaço escolar como um lugar onde a educação existe verdadeiramente para todos, onde o aprender a conviver e o respeitar o outro estejam sempre presentes, principalmente, se considerar-se que, de acordo com Libâneo (2003), as escolas se constituem em organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, de modo a promover a formação humana. Sobre organizações, Chiavenato (1989) diz que:

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser de lucro, as transações comerciais, o ensino a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro de organizações. (CHIAVENATO, 1989, p.3).

Gadotti (1994) destaca que a gestão democrática é condição imprescindível da qualidade visto que, quando ela ocorre, tanto a comunidade como os demais usuários da escola tornam-se seus dirigentes e gestores e, como tal, assumem sua cota de responsabilidade pelo projeto da escola. Sobre isso, Luckesi (2007) preleciona que a escola é o retrato do que seus gestores, seus educadores, pais dos estudantes, estudantes e comunidade são. A imagem da escola decorre da ação conjunta de todos os elementos retrocitados. Para o estudioso, o espaço da sala de aula é o lugar da gestão, porém da gestão democrática tanto da escola quanto da vida. O teórico ainda completa que praticar a gestão democrática na escola é uma forma de desenvolver o processo de ensino e aprendizagem.

Em conformidade com Gadotti (2001), existem dois motivos os quais explicam a importância da implantação de um processo de gestão democrática. O primeiro justifica-se pelo fato de que a escola deve formar para a cidadania; o segundo porque a gestão democrática pode melhorar o que é específico da escola: o ensino.

Andrade (2004) salienta que o papel primordial do gestor escolar é manter a escola em atividades harmoniosas, tranquilas, participativas e produtivas, delegar, acompanhar e exigir tarefas com autenticidade e ponderação, transformando o discurso em ação. E ainda afirma que, se a essência da gestão é levar a instituição a trabalhar de modo eficiente, o sucesso da gestão depende muito do exercício da liderança.

Como bem indica Lück (2007), é por intermédio da gestão que se cria unidade, direcionamento, consistência e coerência na ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Ou seja, é por ela que se aperfeiçoa e qualifica a gestão para aumentar as oportunidades de formação e aprendizagem dos alunos. A boa gestão é, pois, identificada, em última instância, por esses resultados. Para Luckesi (2007), na vida escolar, o mais importante não é o ato de vencer ou de perder, porém aprender a ser e aprender a viver juntos, para o bem-estar de si mesmo e do outro, com qualidade.

Na escola, onde a gestão democrática realmente é vivenciada cotidianamente, com certeza haverá uma educação de qualidade, uma vez que assume sua identidade própria, tornando-se uma escola diferente, autônoma, ou seja, uma escola cidadã.

Luckesi (2007), entretanto, afirma que não basta apenas promover a união entre família, escola e sociedade, ou mesmo participar de um processo eleitoral para a escolha do diretor ou para preparar pais, alunos e professores a desempenhar bem o papel de participante na vida política do país, uma vez que somente isso não basta para que os partícipes desse processo aprendam a dividir as responsabilidades diretamente na escola e na vida pública de forma geral. A gestão democrática, em conformidade com o estudioso, vai muito além disso, implica estar atento à forma como se dá esse processo no âmbito educativo escolar, tomando consciência de que a própria sala de aula é um lugar onde se pode aprender e praticar a gestão democrática em todos os seus matizes.

Como forma de complementar as atividades mencionadas anteriormente, o teórico sugere que escola e comunidade juntas cuidem da manutenção e da integração do próprio espaço escolar. Sobre isso, afirma:

Os pais podem e devem, de modo ativo e comprometido participar junto com escola e seus educadores, da orientação dos seus filhos e estudantes para a vida escolar e para a vida fora da escola, participar da manutenção da escola e de sua integração na comunidade; os professores podem e devem cuidar da manutenção da escola em termos de não-deprecação dos móveis e de seu espaço físico, de sua limpeza, assim como dos estudantes que forem adjudados a eles, para que efetivamente aprendam, os estudantes devem e podem cuidar do espaço físico da escola, sua manutenção e limpeza, da biblioteca, dos jardins e dos móveis e, principalmente, assumirem a responsabilidade de sua aprendizagem e desenvolvimento. (LUCKESI, 2007, p.2).

Em consonância com o teórico, o espaço escolar deve representar um recurso para todos (pais, escola, comunidade, estudantes, uma vez que é necessário

aprender a viver juntos e a compartilhar). Para Luckesi (2007), os espaços públicos e particulares devem ser compartilhados de modo ativo, visando a promover o bem de todos, e não passivo, onde embora se respeite reciprocamente o espaço do outro, cada um preocupa-se exclusivamente com seus próprios problemas e se distancia do processo de interação social.

Na visão do estudioso, na gestão realmente democrática, todos são partícipes da escola em todos os seus aspectos, sejam eles físico, educativo, cultural e político, independente do sucesso ou fracasso. O autor afirma que a gestão democrática na escola é uma maneira de se ensinar e de se aprender.

O autor salienta ainda que a escola é a cara de todos aqueles que a compõem: gestores, educadores, pais dos estudantes, estudantes e também comunidade e que seu sucesso decorre da ação conjunta desses membros e que esse sucesso vai além de eleições para gestores ou das comissões decisórias que possam ser estabelecidas na instituição. Essas atividades são importantes. Porém não são cerne da questão. É possível ir mais longe e praticar a verdadeira cidadania, experienciando a tríade: cuidar de si mesmo, do outro e do ambiente circundante.

O que se pode afirmar é que os debates que cotidianamente surgem em relação ao tema “democracia escolar” são vários, porém, muito do que se discute e se prega fica apenas no papel ou nos discursos produzidos por muitos, visto que não se efetivam em uma situação real, ou concretiza-se apenas em algumas instâncias.

A valorização da escola privada como solução para democratização da educação está comprometendo algumas conquistas gestadas por ocasião da Constituição Cidadã de 1988. Não há dúvida de que o movimento de gestão democrática da educação avançou nas décadas de 80 até meados da década de 90. Hoje, este movimento sofre retrocessos, embora a Lei de Diretrizes e Bases da Educação 9.394 de 20 de dezembro de 1996 tenha confirmado a participação não só na gestão da escola, mas também na construção do projeto político pedagógico, de acordo com a regulamentação em leis municipais. No entanto, esta participação não se consolidou na gestão da educação e muito menos nas propostas pedagógicas das escolas. Três motivos explicam esta situação precária da gestão da escola. Primeiro, o projeto político conservador que está embutido nas práticas administrativas.

A administração ou é excessivamente burocrática e controladora, privilegiando a uniformidade, disciplina e homogeneidade, dificultando qualquer gesto de criatividade, ou incorpora práticas de programas empresariais de qualidade total. Em

segundo lugar, a falta de formação ética e política dos gestores eleitos privilegiam interesses privados em detrimento dos coletivos e públicos. Terceiro, a confusão estabelecida pelo pragmatismo das políticas neoliberais de privatização no setor administrativo público, de tal forma que nem dirigentes em seus cargos administrativos, nem dirigidos conseguem distinguir mais o que é público e o que é privado. Como construir neste contexto uma participação democrática na gestão e na construção da proposta pedagógica da escola? Os governos neoliberais entendem que propostas de participação da comunidade na administração das escolas devam ser através de programas como: Amigos da Escola? Dia da Família na Escola? Escolas de Paz? Associações de Apoio à Escola? E Organizações não governamentais? Os educadores e pesquisadores entendem que não é suficiente permanecer na denúncia. Isto a mídia o faz muito bem.

É fundamental lutar para manter as conquistas democráticas constitucionais. É preciso ir além e se comprometer com uma construção democrática cotidiana em diferentes setores da sociedade e do Estado. As práticas do cotidiano escolar constituem um horizonte para o surgimento, crescimento e consolidação de um projeto democrático alternativo. A investigação das práticas docentes, administrativas e culturais é este horizonte que aponta uma direção. Afinal, a quem servem estas práticas? Que projeto de sociedade e de Estado está embutido no diálogo dos educadores e educandos? Que significado possui a interlocução entre saberes acadêmicos e saberes de experiência feitos, conforme ensinara Paulo Freire?

A LDB (1996), em seus artigos 14 e 15, apresenta as seguintes determinações:

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. Art. 15 - Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas de direito financeiro público. Cabe aqui, nesta regulamentação, o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos.

Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado. É preciso que educadores e gestores se reeduem na perspectiva de uma ética e de uma política no sentido de criar novas formas de participação na escola pública, tais como ouvindo, registrando e divulgando o que alunos e comunidade pensam, falam, escrevem sobre o autoritarismo liberdade da escola pública e as desigualdades da sociedade brasileira. É tecendo redes de falas e de registros, ações e intervenções que surgirão novos movimentos de participação ativa e cidadã.

O novo paradigma da administração escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. O novo modelo não só abre espaço para iniciativa e participação, como cobra isso da equipe escolar, alunos e pais. Ele delega poderes (autonomia administrativa e orçamentária) para a Diretoria da Escola resolver o desafio da qualidade da educação no âmbito de sua instituição. Em certa medida, esta nova situação sugere o papel do último perfil de líder mencionado: o que enfrenta problemas "intratáveis", cuja solução não é técnica, mas de engajamento e sintonia com o grupo que está envolvido e que tem muito a ganhar com a superação do desafio. No caso da escola, a qualidade da educação é interesse tanto da equipe escolar, quanto dos alunos e de suas famílias (além do Estado, das autoridades educacionais e da nação como um todo). Sua melhoria depende da busca de sintonia da escola com ela mesma e com seus usuários. Uma escola de qualidade tem uma personalidade especial, que integra os perfis (aspirações e valores) de suas equipes internas, alunos, pais e comunidade externa; desenvolvimento profissional de professores e funcionários.

Estados planejaram investir em programas de capacitação de professores e dirigentes escolares, incluíram um programa de capacitação em liderança de escolas estaduais inovador, baseado na escola. O enfoque da capacitação prático e não teórico. Os programas e seu material de apoio são desenvolvidos por grupo de treinamento central. O objetivo dos estados participantes é reforçar o conteúdo de capacitação e desenvolver escolas para demonstração. O fator crítico para o alcance do objetivo do estado é de descentralizar o processo decisório das escolas. Por que incentivar o desenvolvimento dos professores e funcionários? As duas razões principais para que se tenha uma forte ênfase ao desenvolvimento dos funcionários e professores são: crescimento profissional e desenvolvimento pessoal.

Capítulo 3

METODOLOGIA



CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de explicar o caminho metodológico percorrido para concretizar este trabalho de pesquisa, partindo do pressuposto que a Metodologia tem como função introduzir o acadêmico na temática da construção, sistematização e comunicação do conhecimento, de maneira a prepará-lo para participar do processo de produção científica, mostrando-lhe como trilhar o caminho da pesquisa, ajudando-o a refletir e o instigando a um novo olhar sobre o mundo: e, para tal, deve ter como base o rigor da ciência, proporcionando que a pesquisa alcance a comprovação de seu conteúdo.

Segundo Fachin (2003) método, em seu sentido mais genérico, em qualquer área de formação, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo. Com base nestes conceitos, a pesquisa científica tem a finalidade de buscar respostas aos anseios, que se revelam na sociedade e na história, ou seja, fatos que necessitam de compreensão por parte do pesquisador, baseando-se no conhecimento adquirido, em formulações existentes, pautando-se no saber científico e estabelecendo uma reflexão acerca do assunto, com apoio nos resultados obtidos.

Conforme descrito, e com essa intenção, foram previamente delineadas e categorizadas as etapas, antes de efetivamente colocá-las em prática. Dessa forma, a presente pesquisa está classificada como descritiva e estudo de caso.

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esta investigação visa identificar se o processo de escolha de Gestor de Escola respeita as normas e critérios estabelecidos por lei, contido no plano de cargos, salários, carreira e remuneração, existente no Município de Zé Doca – MA – Brasil, que proporcione a gestão democrática, visa ainda, analisar se o modelo de gestão adotada pelo Gestor de Ensino é adequado para satisfazer as necessidades da comunidade escolar, e se é possível à democratização da educação pública no âmbito do estado tradicional, contaminado pela ideologia de mercado e com estruturas e políticas que expressem um desenvolvimento que naturaliza a exclusão.

Neste sentido, a abordagem metodológica nos caminhos a serem percorridos no presente estudo é de caráter quali-quantitativo, com intenção de coletar dados

tanto qualitativos como quantitativos, os quais serão cruciais para o desenvolvimento e análise das representações sociais de um grupo de gestores escolares. Para que seja possível o entendimento dessa construção social, o trabalho de campo inicialmente envolverá a coleta de informações que se dará mediante entrevistas com elementos envolvidos no processo educacional da rede escolar em estudo, Gestor Escolar e professores, análise de documentos oficiais da escola como instrumento de coleta de dados, na intenção de conhecer e elencar sugestões que contribuam significativamente para o desenvolvimento educacional do Município em estudo.

Este projeto será desenvolvido mediante autorização do CONEP/CEP através da Resolução 466/12 (Plataforma Brasil), além do cumprimento das normas exigidas pela Universidade Columbia del Paraguay.

3.1.1 Universo

O universo desta pesquisa envolve a Secretaria Municipal de Educação do Município de Zé Doca - MA, que possui turmas com oferta aos alunos de ensino Fundamental, nos anos finais.

3.1.2 Alcance da investigação

Esta investigação visa analisar o processo de escolha de gestores das Escolas da Rede Pública Municipal de Educação, coordenado pela Secretaria de Educação do Município de Zé Doca – MA – Brasil. No que trata o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério, o capítulo III, art. 8º, inciso IV reza que gestores (as), coordenadores (as) e supervisores (as).

Parágrafo Único – Para o exercício dessas funções mencionadas no inciso II, no caput desde artigo, exige-se Formação em Pedagogia ou outro curso Superior voltado à área de Educação ou Especialização em uma das áreas a seguir: Administração, Orientação, Gestão, Supervisão, Inspeção Educacional, com experiência mínima de dois anos de Docência. Desde que seja efetivo. A conclusão deste trabalho servirá para novas reflexões acerca do processo utilizado na escolha de Gestores no Município em estudo.

3.1.3 Amostra

Esta pesquisa será realizada na secretaria de educação do município de Zé Doca. Pretende-se analisar o critério de escolha desses profissionais e a

operacionalização das suas ações de gestão educacional, além dos resultados obtidos.

Nossa fundamentação teórica dá suporte aos caminhos percorridos durante a pesquisa, dando subsídio, veracidade e caracterização aos métodos de análise, a saber: como ocorre à sistematização da gestão escolar da Secretaria de Educação do município de Zé Doca – MA – Brasil, abordando assim a problematização desta pesquisa.

Para consolidar o nível teórico da pesquisa de campo, pautou-se em levantamentos bibliográficos fornecidos por estudiosos no assunto, bem como, ampara-se nos conteúdos legais e normativos pertinentes. Segundo Prestes (2012, p.30) a pesquisa bibliográfica é aquela que se efetiva tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominantemente de informações provenientes de material gráfico, sonoro ou informatizado relevante e relacionado com tema em estudo.

3.2 SOBRE O LOCAL DA COLETA DE DADOS

3.2.1 Da origem e formação do município de Zé Doca – MA – Brasil

De acordo com Luz e Florêncio (2009), o povoamento da atual cidade de “Zé Doca” deu-se com a chegada do primeiro morador na década de 50, especificamente em 1957, que se chamava José Timóteo Ferreira, vulgo “Zé Doca” apelido que herdou do pai, o Sr. José Raimundo Ferreira (Sr. Doca). José Timóteo Ferreira nasceu em Camucim Fortaleza - CE, em 11 de julho de 1929, Como tantos outros cearenses que migravam de sua terra natal fugindo das fortes secas que assolavam aquele Estado, em busca de desbravar novas áreas agrícolas, inicialmente alojou-se por um período no povoado Alto do Boi município de Pedreiras – MA. Por desentendimento com moradores de sua comunidade, tomou rumo ignorado, vindo morar no povoado “Chapéu de Couro”, hoje “Cidade de Governador Newton Belo”.

Em 1959, estava sendo construída a estrada carroçar trecho que liga Bom jardim a Turi. (José Timóteo Ferreira), torna-se “cabo de turma” de grupos de cassacos (trabalhadores que atuaram em construção de estradas). Foi responsável pela abertura da antiga BR 22 (hoje BR 316), da curva do Trindade (hoje limite entre as cidades de Bom Jardim e Governador Newton Belo) até o povoado que recebeu o seu nome: Zé Doca.

Segundo Luz e Florêncio (2009), o próprio Zé Doca fincou um marco no local onde seria edificado o seu barraco, o primeiro da povoação. Na ocasião, afirmara que naquele local seria criada uma grande cidade que receberia seu nome. E assim ficou lançada a pedra fundamental do Centro do Zé Doca, hoje a sede do município.

Casou-se com Maria Gomes de Carvalho, conhecida por Socorro, nascida em oito de janeiro de 1929. Tiveram oito filhos, dentre os quais somente três sobreviveram. São eles: Raimundo, Cicero e Ananias.

De acordo com Luz e Florêncio (2009), após o primeiro ano de sua chegada, o lavrador José Timóteo Ferreira (Zé Doca), apesar de seu pioneirismo na região como lavrador e proprietário de terra, não viveu por muito tempo. Em 11 de julho de 1960, José Timóteo Ferreira (Zé Doca) aos 31 anos de idade, foi encontrado sem vida em uma porteira de um cercado com dedo do pé engatilhado na espingarda cartucheira, o que leva crê que ele tirou a própria vida. Hoje seus restos mortais encontram-se no cemitério central, contudo, pela ação do tempo, sem localização definitiva.

O nome primitivo do município foi Centro de Zé Doca, obedecendo a uma tradição da época, de colocar nas povoações o nome Centro seguido do nome do seu primeiro morador (fundador). Com a chegada de outros nordestinos, acredita-se que estes, achando o nome estranho, procuraram, sem muito sucesso, colocar outro topônimo nesse lugarejo. Assim, tentaram chama-lo de Santa Rita, São Sebastiao do Central, Piracambu e até mesmo Mocilha (derivado de Monção, a então sede do município). Apesar dos esforços da população, predominou o nome original.

Com a implantação, na década de 60, do projeto de colonização do Governo Federal, através da SUDENE (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste) que objetivava desenvolver e povoar a região houve o loteamento em núcleos e quadras racionalizando as distribuições das terras de significativa área da localidade. Na oportunidade, foi registrado o nome de Zé Doca nas repartições municipais, estaduais, federais e até mesmo fora do país. Ficou consignado o nome inicial que até hoje permanece: "Zé Doca".

No ano de 1972 a SUDENE delega suas ações à COLONE, responsável pela construção de significativa estrutura física e pela prestação de serviços técnicos de extensão rural junto aos agricultores da região.

A construção da BR-316 que corta a cidade ao meio, também é um fator de desenvolvimento local, permitindo melhor acesso a outros centros urbanos.

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

No sexênio de 1983 a 1988, Zé Doca passou por uma série de mudanças que culminou com sua emancipação política, em 4 de outubro de 1987, pelo Decreto nº 4.865 em março de 1988, depois de uma consulta plebiscitária. Período em que a cidade era administrada pelo Prefeito Joao Gusmão, Monção teve grande atuação no então distrito de Zé Doca, condicionada pela superioridade geográfica, demográfica e econômica desta região, que era cognominada Região da Mata, para distinguir da Região da Baixada, a superioridade era também sentida no número de vereadores: nove vereadores na Região da Mata e quatro vereadores na Região da Baixada. Nesse sentido a necessidade de emancipação política do então povoado de Zé Doca.

Art.1º - Fica criado o Município de Zé Doca a ser desmembrado do Município de Monção, constituído de um único distrito, e com sede no povoado denominado Zé Doca. O referido Município possui uma superfície de 2.044.4 Km² (quatro mil quinhentos e quarenta e nove quilômetros quadrado) e fica situado na região Noroeste do Estado do Maranhão. (LEI nº 4.865, 1988, p.1).

No mesmo dispositivo legal já citado fica ainda determinado que:

Art. 2º - O Município ora criado fica subordinado à Comarca de Santa Inês e tem os seguintes limites: ao Norte, limita-se com o MUNICÍPIO de Turiaçu, guardando os atuais limites de Monção com o citado Município; ao Sul limita-se com o Município de Bom Jardim, guardando os atuais limites do referido Município com o de Monção: A Oeste, limita-se com o Município de Carutapera, resguardando os atuais limites do referido Município com o de Monção; a Leste, limitasse com o Município de Pinheiro, sendo preservados os atuais limites do referido Município com o de Monção e com o Município de Monção pela nova linha divisória entre esses Municípios. (LEI nº 4.865, 1988, p.1).

Na lei 4.865, supracitada estão dispostas as confrontações limítrofes em relação aos Municípios de Pinheiro, Monção, Bons Jardim, Carutapera e Turiaçu, conforme exposto a seguir:

a) Com o Município de PINHEIRO.

Começa no ponto de intersecção da antiga linha de telégrafo com o Rio Turiaçu, no povoado denominado Alto Turi, seguindo-se por esta linha de telégrafo até encontrar o povoado denominado Alto Alegre, que serve de ponto limite dos Municípios de Pinheiro, Penalva e Monção.

b) Com o Município de MONÇÃO.

Começa no povoado denominado Alto Alegre, que serve de ponto de convergência dos limites municipais de Pinheiro, Penalva e Monção. Seguindo-se do citado povoado pela antiga linha do telégrafo até encontrar o Igarapé denominado Jeju. Deste ponto de intersecção, seguindo-se com o azimute verdadeiro de 225°00' (duzentos e vinte e cinco graus), encontra-se o povoado denominado Garrafa que inclui para Bom Jardim.

C) Com o Município de BOM JARDIM.

Começa no povoado denominado Garrafa, pertencente ao citado Município, seguindo-se do povoado Garrafa com um azimute verdadeiro de 270°00' (duzentos e setenta graus), através de uma picada antiga Petrobrás até encontrar o divisor d'água da Serra do Tiracambu.

d) Com o Município de CARUTAPERA.

Começa no ponto de limite do Município de Bom Jardim com o citado Município. Seguindo-se deste ponto pelo divisor d'água da Serra do Tiracambu até a nascente do rio Turiaçu.

e) Com o Município de TURIAÇU.

Começa na nascente do Rio Turiaçu, seguindo-se por este rio até o povoado denominado Alto Turi, ponto de intersecção da antiga linha de telégrafo com o Rio Turiaçu.

3.2.2 Situação atual

A região de Zé Doca representa o mais recente sentido da fronteira de produção rural e conseqüente movimentos migratória dentro do Maranhão. Trata-se, igualmente, da região integrada por maior número de municípios, dezoito ao todo, dos quais somente 6 não foram implantados em 1997, ratificando o processo de deslocamento populacional para essa área regional, onde a abertura da BR-316 (Maranhão-Pará) exerceu papel fundamental para a formação dos núcleos rurais e urbanos que deram origem a vários dos atuais municípios, que em sua maioria situam-se à margem da mencionada rodovia. (LUZ; FLORÊNCIO, 2009).

3.3.3 Espaço geográfico

O Município de Zé Doca fica situado na região noroeste do Estado do Maranhão, que tem limites com os Estados do Pará, Tocantins, Piauí, e Oceano Atlântico. (LUZ; FLORÊNCIO, 2009).

Zé Doca está localizado na latitude – 3,24° e longitude -45, 82°.

Segundo o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, divulgado em 1º de dezembro de 2010 apresenta população de 50.173 habitantes, ocupando a 22ª posição no ranking estadual, sendo 30.864 hab.; na zona urbana e 19.309 hab. Na zona rural, ocupando uma área de 2.413,715km² as margens da BR – 316, em seu km 200, considerando o marco zero na fronteira com o Estado do Pará.

Conhecida como a metrópole do alto Turi, está a 310 km da capital São Luís, 475 km de Belém-PA e 430 km de Teresina-PI.

A extensão territorial de Zé Doca está inserida numa área classificada como pré-amazônica, ou seja, transição entre o Nordeste seminário e a Amazônia propriamente dita. As condições ecológicas apresentam uma grande presença de chuvas anuais, um clima quente e úmido e área de florestas tropicais, que, aos poucos, infelizmente estão sendo destruídas pela ação do homem. Tem precipitação anual de 1600 a 2000 mm anuais. Temperatura atual de 26,27°C. Umidade relativa de ar 76 a 79.

O inverno começa em dezembro e se prolonga até o mês de junho, sendo os meses de janeiro a maio os mais chuvosos.

Encontramos ainda fazendo os limites dessa região o rio Pindaré ao sul, e o rio Gurupi, ao noroeste.

3.3.4 A educação municipal de Zé Doca

O município de Zé Doca, em termos educacionais, conta com escolas da rede pública municipal e estadual, bem como de escolas da rede particular de ensino. Quanto ao ensino superior, possui duas unidades: Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e o Instituto Federal de Educação, Ciência, Tecnologia do Maranhão (IFMA).

Em 2006, chega em Zé Doca a primeira instituição de ensino superior, a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), mas o marco do desenvolvimento científico e tecnológico se dá em 2007, com a instalação no município de um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência, Tecnologia do Maranhão. O Campus está localizado em sede própria, situada a Rua da Tecnologia, nº 215, Vila Amorim, à direita no sentido São Luís/ Zé Doca, a 200m da BR-316 no km 199. O Campus está desenvolvendo no município ações de Educação, ofertando cursos técnicos na área de química, sendo referência em pesquisas sobre energias alternativas.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

A instituição além de atuar como agente formador no município de Zé Doca, conta com uma das maiores equipes de docentes em diversas áreas, e com diversos projetos científicos na área de química, inclusive com trabalhos premiados e reconhecidos nacionalmente pela importância para o desenvolvimento de novas tecnologias. O Campus do IFMA oferece cursos como Técnicos em Secretariado Escolar, Técnico em Gerenciamento de Unidade de Alimentação; Técnico em Controle Ambiental, Técnico em Alimentos, e também um curso técnico em Análises Químicas muito boas por sinal, e curso técnico em Biocombustíveis. Os dois últimos são integrados ao Ensino Médio.

Atualmente a instituição está oferecendo cursos superiores como Licenciatura em Química e Tecnologia em Alimentos. Com a implantação do Campus Zé Doca/IFMA, com oportunidade de oferta da Educação Técnica e Superior, consequentemente influenciarão maior perspectiva de desenvolvimento na região.

A cidade de Zé Doca no Maranhão possui 73 instituições de ensino formal as quais atendem as seguintes modalidades de ensino: Educação Infantil, Ensino Fundamental de nove anos EJA, Ensino Médio e Educação Especial.

Quanto ao Ensino Especial concernente ao município, está inserido em todas as modalidades de ensino, o que vai ao encontro da Resolução Nº 4, de 13 de julho de 2010, ao enfatizar que a educação, neste âmbito, como modalidade transversal a todos os níveis, etapas e modalidades de ensino, constitui-se parte inerente da educação regular, tanto que existem salas de Apoio Especial ao Estudante- AEE, ou seja, salas de recursos multifuncionais na maioria das escolas. É importante salientar que as AEE não substituem as classes comuns, uma vez que têm a função de complementar ou suplementar a formação do estudante, por meio da disponibilização de serviços, recursos de acessibilidade e estratégias que eliminem as barreiras para sua plena participação na sociedade e desenvolvimento de sua aprendizagem.

Uma mesma instituição de ensino pode oferecer cursos nos diversos níveis de ensino, neste sentido, em boa parte das escolas da qual oferece Educação Infantil pode-se trabalhar com outras modalidades educacionais, desde que passe por todo o processo e etapas de regulamentação, exigidos pelos órgãos competentes.

A educação no município de Zé Doca encontra-se, parcialmente, municipalizada, atende à Educação Infantil e ao Ensino Fundamental de nove anos, além do Ensino Médio que se encontra sob responsabilidade do governo do Estado.

3.3.5 Estrutura administrativa

Segundo o Regimento Escolar Único da Rede Municipal Pública de Zé Doca no Maranhão, o diretor (a) é responsável principal pela administração da escola, nomeado pelo chefe do Poder Executivo Municipal, a partir da indicação efetuada pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura Desporto e Lazer, ou por políticos que se intitulam representantes de determinadas áreas do município, de acordo com o número de votos que recebeu. Compete ao diretor (a) planejar; dirigir; coordenar e avaliar as atividades da Escola; cumprir e fazer cumprir as determinações emanadas dos órgãos competentes; estabelecer diretrizes e instruções referentes ao regime disciplinar para o pessoal técnico-administrativo, docente e discente; participar da elaboração da proposta pedagógica; participar das reuniões do conselho de classe, da elaboração da proposta pedagógica, do plano de ação e executar outras atividades que contribuam para o bom desempenho da escola; responsabilizar-se pelo patrimônio e recursos financeiros da instituição; autorizar abertura e o encerramento das matrículas; divulgar ao pessoal docente, discente, técnico e administrativo o rendimento escolar; zelar pelo cumprimento do regime didático-disciplinar; promover o bom desempenho de instituições escolares, como também aprovar seus estatutos e normas.

Em seus impedimentos eventuais ou ausências, o diretor (a) será substituído por seu (a) respectiva adjunto quando houver, em caso da ausência deste cargo, será substituída pelo Secretário (a) Escolar. Quando a escola for considerada pequena, onde não há Secretário (a), as responsabilidades do diretor (a) serão repassadas a um dos professores da Escola.

3.3.6 Secretaria geral

A secretaria geral da escola é exercida pelo Secretário (a). Escolar, concursado (a) ou nomeado pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, observados os requisitos legalmente exigidos, deve ser habilitada ou autorizada pelo órgão competente para exercício da função e indicação da Secretaria Municipal da Educação, Cultura, Desporto e Lazer.

3.3.7 Coordenação pedagógica

A coordenação pedagógica é responsável pelo cumprimento da Política Pedagógica da escola, com a responsabilidade de assegurar a qualidade do ensino,

sugerindo ações que contribuam para a implantação do currículo desenvolvido nas escolas públicas do município de Zé Doca no Maranhão. As funções do coordenador pedagógico são exercidas, preferencialmente, por professor habilitado em Supervisão Escolar, com experiência no campo da docência. Devido à carência de profissionais especializados na área para o cargo de coordenador pedagógico nas escolas da Rede Municipal Pública de Zé Doca, o Município não dispõe de um coordenador fixo em cada escola, os mesmos se revertem fazendo visitas para atender as necessidades pedagógicas existentes nas escolas.

3.3.8 Sobre a temporalidade

Esta pesquisa classifica-se como pesquisa transversal, pois os estudos transversais podem, também, ser utilizados para descrever associações entre variáveis.

Para conduzir um estudo transversal o investigador tem que, primeiro, definir a questão a responder. Depois, definir a população a se estudar e um método de escolha da amostra. Por último, definir os fenômenos a estudar e os métodos de medição das variáveis de interesse (RODRIGUES, 2006, p.48).

3.3.9 Sobre os procedimentos técnicos

Referente aos procedimentos técnicos, em consonância com Gil (2008, p.55), a pesquisa bibliográfica é ampliada com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e é importante ressaltar que não se considera oriundos os trabalhos de internet.

Segundo Gil (2008), a classificação das pesquisas em exploratórias, descritivas e explicativas é muito útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, para possibilitar uma aproximação conceitual. Todavia, para analisar os fatos do ponto de vista empírico e para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa.

Nesta pesquisa, os procedimentos técnicos de aplicação de questionário obedecerão aos levantamentos dos dados coletados. Para Gil (2002), as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida,

mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002, p.50).

3.4 MARCO REFERENCIAL

No marco referencial, ou revisão da literatura, considera-se a base científica para o desenvolvimento do trabalho de investigação.

E neste apartado do trabalho é onde devem ser extraídas citações diretas e indiretas de outros pesquisadores para abeirar-se ao problema a ser averiguado.

Nesta etapa da pesquisa, é importante para o pesquisador formar uma linha de raciocínio consubstanciada na informação de diversos autores. Desse modo, ao concluir a pesquisa, poderá haver uma contribuição para a ampliação da questão estudada. O referencial teórico, de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR14724-2015), é o fundamento da investigação, e delimita a linha a ser seguida, ou seja, que o mesmo deve ser desenvolvido de acordo aos objetivos específicos.

3.5 SUJEITOS - POPULAÇÃO - AMOSTRAGEM

Os sujeitos pesquisados no curso da investigação constituem na população e são da escolha do pesquisador, contudo, ela não deve ser aleatória. É necessária a definição de critérios para o cálculo da amostra (HERNÁNDEZ, 2015, p.65). E de acordo com o autor, as pesquisas:

..., precisam atender a um público alvo, pois é com base nesse conjunto de pessoas que serão coletados os dados e analisados de acordo com o princípio da pesquisa. E que o sujeito da pesquisa se refere ao objeto da investigação (unidade observacional), trata-se da unidade funcional daquilo que será pesquisado (...) (HERNÁNDEZ, 2015, p.65).

Estes possuem um conjunto de características comuns que os definem, e possibilita que seja desenvolvida a pesquisa e tabulada, para resolver a problemática investigada.

Demostramos com uma tabela a seguir os sujeitos que fizeram parte da pesquisa:

Quadro 01 - Sujeitos da Pesquisa

GRUPO	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Escolas	05	03
Professores	45	33
Gestores	05	03

Fonte: Construção própria (2020)

Nossa amostragem, acima explicitada, coincide com a população. Nosso estudo foi realizado na Região Norte, Zona Urbana, composta por quatro (04) bairros, contento cinco (05) Escolas que oferecem o Ensino Fundamental nos anos finais, dentro do município de Zé Doca – MA – Brasil, as Escolas pesquisadas correspondem a 60% do número total de escolas desta região; são elas: Escola Municipal Imaculada Conceição, Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha e Escola Municipal Professor José Gonçalves Dos Santos. Recolhemos dados através de informações de trinta e três (33) professores e três (03) gestores escolares. Numa correspondência de amostra de 73% do total de professores e de 60% do total de gestores.

• BREVES HISTÓRICOS DAS ESCOLAS ENVOLVIDAS NA PESQUISA

Escola Municipal Imaculada Conceição

A Escola Municipal Imaculada Conceição está localizada à Rua da Assembleia nº 577, no Bairro Terra Feliz – Zé Doca - MA. Teve início no ano de 1960 com o nome de Marcílio Dias e funcionava em um prédio improvisado. Anos depois, entre 1969 e 1972, a administração municipal, na pessoa do prefeito João Gusmão, construiu um prédio onde seria a referida escola. A inauguração ocorreu no dia 5 de abril de 1972 e recebeu inicialmente o nome “Aracy Gusmão” em homenagem à falecida esposa do Senhor Prefeito. A estrutura física do prédio tinha apenas duas salas de aula, dois banheiros e uma pequena área e a primeira Diretora foi a Professora Lourdes Gusmão.

Posteriormente, com Zé Doca já desmembrada de Monção e sob administração do Senhor Francisco Barroso de Sousa, a direção da escola foi assumida pela professora Antônia Launé Caldas. Nesse período, houve um aumento considerável na demanda escolar, o que ocasionou na construção de um novo prédio que recebeu o nome de Escola Municipal Imaculada Conceição em razão da Secretária de Educação da época ser devota de Nossa Senhora da Conceição. A estrutura física,

nesse período contemplava duas salas de aula, uma secretaria, uma cozinha, um depósito e dois banheiros.

Anos depois, a direção desta escola teve como representante a professora Maria do Carmo Silva de Sousa. Até então, a Escola Municipal Imaculada Conceição oferecia as séries iniciais do Ensino Fundamental. Somente no ano de 1990 foram instituídas as séries finais do Ensino Fundamental, passando também a funcionar no turno noturno. Desse modo, assumiu o cargo de Diretora Geral a professora Rosalina Cardoso Araújo, que permaneceu até o ano de 1996, quando foi substituída pelo professor Francisco Monteiro de Lima Júnior.

Entre os anos de 1996 e 2000, os dois estabelecimentos de ensino foram reformados e houve uma ampliação nas suas estruturas físicas. A escola Imaculada Conceição ganhou uma secretaria e banheiros maiores, uma cozinha, um refeitório e um depósito, e a escola Aracy Gusmão ganhou uma cozinha e uma área ampla.

A escola mais estruturada era a Imaculada Conceição, o que levou a mesma a ser mais bem reconhecida. Com isso, a Escola Aracy Gusmão deixou de existir, sendo que os dois prédios se fundiram na Escola Municipal Imaculada Conceição, funcionando com o Ensino Fundamental Completo nos turnos matutino, vespertino e noturno. Essa escola passou a ter 4 salas de aulas, 4 banheiros, 1 secretaria, 1 cozinha, 1 cantina, 1 refeitório e um depósito. Entre os anos de 2001 e 2004, o colégio passou por uma nova reforma, onde foram ampliadas duas salas de aulas, recebendo lajotas e nova pintura para melhorar o conforto dos educandos.

Em 2005, a escola passa a funcionar sob o comando do Professor Amadeu Sousa de Oliveira e do Professor Francisco de Assis de Sousa Pinho, Diretor Geral e Adjunto, respectivamente. Neste período, a escola conta também com a Educação de Jovens e Adultos.

Em 2009, sob administração municipal do Prefeito Raimundo Nonato Sampaio, a escola passa a ser gerenciada pelo Senhor Nélio Pereira dos Santos, turno matutino, pela Senhora Leidiane Lindoso dos Santos, turno vespertino; e no turno noturno pelo Professor Jardel Pereira de Oliveira. Nesse período, a escola recebe um anexo do Curso Normal em Nível Médio para o Magistério. Em 2011, a Professora Gesciane Costa Parente assume como Gestora das séries iniciais do Ensino Fundamental e a Professora Cleoene Silva Soares assume no turno vespertino.

Atualmente a escola funciona nos três turnos e tem como Gestor Geral a Professora Carla Luciana dos Santos Leite e Adjunta: Maria Ducilene Oliveira.

Escola Silvestre Fernandes Rocha

A Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha foi fundada no dia 13 de março do ano de 1983, durante o governo do então prefeito João Gusmão. O local de início do funcionamento foi na Rua Viana no antigo prédio, Florestinha. A direção responsável naquela época na pessoa da professora Elieth dos Santos Mouzinho iniciou a mesma com 40 alunos de alfabetização a 4ª série.

O prédio foi inaugurado no dia 13 de setembro de 1984 com a presença do Prefeito João Gusmão, como Secretária de Educação do Estado a Srª Leda Táfra, o Deputado Estadual Nagib Haickel e demais autoridades.

A partir do ano de 1989 até 1992, a Secretária Municipal de Educação escolheu a professora Tânia da rede Municipal para dirigir a escola, e a mesma desempenhou um ótimo trabalho.

Em 1993, foi nomeada pela secretaria de Educação do município a professora Lúcia Maria da Silva para direcionar a escola, sendo trabalhado o Ensino Fundamental menor, com aproximadamente 600 alunos.

Em 1997, foi escolhida pela Secretária Raimunda Serrador a professora Lúcia Maria da Silva, que trabalhou no turno matutino e a professora Catarina da Conceição Mattos Abreu, que trabalhou no turno vespertino, ambos os turnos trabalharam com o programa de aprendizagem de aceleração.

Em 2001, a professora Maria de Nazaré Santos Silva assumiu a direção da escola, permanecendo até 2004, nesse período com dedicação e compromisso se esforçou para alcançar o sucesso da escola, e em 2002 foi fundado o Ensino Fundamental maior, com uma 5ª série com 25 alunos.

Atualmente, a escola está sendo dirigida pelas professoras: Maria Antônia Soeiro Soares (turno matutino) e Catarina da Conceição Mattos Abreu (turno vespertino), escolhidas pela Secretaria Municipal de Educação.

As mesmas trabalham com o programa Alfa e Beta, lendo e escrevendo, de 5ª à 8ª série, e desejam ardentemente contribuir para sua melhoria.

A Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha pretende continuar sua história para mostrar aos que ainda virão fazer parte da mesma.

É localizada na Rua Cajari nº 316, no Bairro Vila Barroso. A clientela da escola é constituída majoritariamente por alunos oriundos de famílias com pais analfabetos ou semianalfabetos, “de baixa formação escolar”. Esse fato cria dificuldades no

convívio na escola e dificulta o trabalho dos professores, que muitas vezes são obrigados a dobrar esforços para desenvolver suas atividades pedagógicas.

Escola Municipal José Gonçalves dos Santos

A Escola Municipal Professor José Gonçalves dos Santos está localizada na Rua São Raimundo, 646 - Bairro São Francisco na zona urbana do município de Zé Doca - MA. Mantida pela Prefeitura Municipal de Zé Doca e administrada pela Secretaria Municipal de Educação, criada através de Convênio com o FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) iniciou seu funcionamento em abril de 2009 e tem seu trabalho norteado por este Projeto Político Pedagógico, nos termos da legislação em vigor.

No intuito de levar por todos os ângulos o conhecimento necessário ao desenvolvimento do ser humano, a prefeita da época Senhorita Nathália Cristina Brás Mendonça, atendendo ao pedido e necessidade da comunidade, construiu a escola, que foi inaugurada no dia 17 de abril de 2009 pelo Prefeito Raimundo Nonato Sampaio (Natim) e seu Vice-Prefeito Manoel da Costa Luz (Manoelzinho), e o Secretário Municipal de Educação Noel Mendes Pereira (professor Noel). Recebendo o nome de Escola Municipal Professor José Gonçalves dos Santos, em homenagem ao seu trabalho prestado na educação como professor, gestor, desportista, escritor, artesão, autor e compositor do Hino do município e idealizador da Bandeira Municipal zedoquense.

Localiza-se na região periférica de Zé Doca, atende alunos da comunidade, de outros bairros e povoados vizinhos. As crianças, adolescentes e adultos oriundos destes bairros, os quais constituem o corpo discente, provêm de famílias de baixo a baixíssimo nível sócio-econômico-cultural. Estas localidades são caracterizadas como áreas carentes de opções de lazer, cultura e saneamento básico.

É favorecida com uma boa estrutura física, havendo espaço para estudar, brincar e dispor do tempo recreativo, contribuindo para seu bem-estar educativo e social.

A Escola Municipal Professor José Gonçalves dos Santos vem sendo administrada desde 2009 por vários gestores até os dias atuais. Antônio Alves da Silva foi o primeiro a gerenciar a Instituição por dois anos após sua inauguração. A escola vem realizando um trabalho em conjunto com sua equipe escolar, voltado para um foco processo de ensino-aprendizagem, buscando uma gestão de resultados

satisfatórios, subsidiando e oferecendo uma educação de melhor qualidade para as crianças e jovens de nosso município.

Devido à grande demanda de pessoas analfabetas, foram implantadas as primeiras turmas da Educação de Jovens e Adultos, no turno noturno do mesmo ano de 2009. Ao longo dos anos, o número de alunos da escola cresceu, atendendo atualmente um número bastante significativo, funcionando nos turnos da manhã, tarde e noite, oferecendo atividades diversificadas para os mesmos como: aulas de reforço, atividades esportivas e desenvolvimento de projetos educativos.

3.6 INDICADORES DE ESTUDO

Trata-se de uma investigação descritiva, um estudo de campo com enfoque quantitativo de modelo não experimental: estudo de caso.

Variáveis e indicadores do estudo: analisar a sistematização e os resultados obtidos no período de 2018 – 2020 da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca – MA.

O **espaço amostral** está situado na região Norte do Município de Zé Doca – MA – Brasil.

3.7 ÉTICA DA PESQUISA

Um trabalho de investigação deve primar pelo rigor científico. Esta dissertação foi escrita pautando-se neste princípio, pois, segundo Eco (2007, p.80), um estudo é científico quando responde aos seguintes requisitos:

1– O estudo debruça-se sobre um objeto reconhecível e definido de tal maneira que seja reconhecível igualmente pelos outros [...]. 2 – O estudo deve dizer do objeto algo que ainda não foi dito, ou rever sob uma ótica diferente o que já se disse [...]. 3 – O estudo deve ser útil aos demais [...]. 4 – O estudo deve oferecer elementos para a verificação e a contestação das hipóteses apresentadas [...].

A pesquisa também teve um caráter imparcial, visto que o pesquisador não se deixou influenciar em opiniões dos pesquisados ou de outros elementos quer interna ou externamente; foi formal, seguindo uma metodologia na coleta de evidências e informações, verificadas e constatadas, possibilitando, assim, conclusões concretas e não fundamentadas em opiniões subjetivas.

Por se tratar de uma pesquisa realizada dentro dos domínios de algumas escolas que oferecem o Ensino Fundamental, nomeadas: Escola Municipal Imaculada

Conceição, Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha e Escola Municipal Professor José Gonçalves Dos Santos, inseridas as na Região Norte, da Zona Urbana do Município de Zé Doca – MA, Brasil, as instâncias das gestões administrativas e pedagógicas foram consultadas para o consentimento, e foi recebida a autorização da Secretaria de Educação Municipal e das direções das escolas. Assim seguiu-se o presente trabalho.

3.8 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os dados quantitativos são tratados estatisticamente em frequência e demonstrados em gráficos e tabelas para as análises. Os dados qualitativos foram classificados em categorias de acordo com a análise temática desenvolvida por Minayo (2013).

Os dados foram coletados por intermédio da aplicação de questionários e entrevistas. O conteúdo das perguntas da entrevista é tão variado como os aspectos que o mesmo mede, de modo que a presente pesquisa utilizou perguntas fechadas. As entrevistas são compostas por perguntas fechadas.

Quadro 02 - Ferramentas de coleta de dados

SUJEITOS	FERRAMENTAS
Gestores Escolares	Questionário
Professores	Questionário

Fonte: Construção própria (2020)

A seguir, na tabela abaixo, apresentam-se os passos seguidos no processo metodológico da pesquisa em questão:

Quadro 03 - Fase da coleta de dados

FASES	OBJETIVOS	AÇÕES
Pré-aplicação	Planejamento	✓ Estruturar ferramentas ✓ Testar ferramentas ✓ Validação das ferramentas
Aplicação	Coleta de dados	✓ Aplicação das ferramentas nos sujeitos

		✓ Recolhimento das ferramentas
Pós-aplicação	Tratamento dos dados	✓ Tabulação dos resultados por pergunta ✓ Representação gráfica dos resultados ✓ Análises e interpretações dos resultados

Fonte: Construção própria (2020)

3.9 VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em relação à validação das ferramentas utilizadas de coleta de dados, três doutores foram consultados. Foram validadas por este grupo de especialistas doutores em pedagogia e psicopedagogia, a fim de certificar o entendimento das questões, sendo que eles analisaram e apresentaram os seus pareceres, considerando os critérios: pertinência, relevância, aplicabilidade, sugestões e recomendações.

Antes que os mesmos fossem submetidos a todos os gestores e professores, fez-se um teste que chamamos de prova piloto com professores e gestores que não formariam parte desta pesquisa, a fim de que fosse verificado o nível de compreensão das questões, bem como analisar se as mesmas teriam condições de responder a hipótese da dissertação.

Para melhor subsidiar a apreciação dos especialistas, foi entregue com o Termo de Validação um resumo com as informações mais pertinentes da pesquisa (Capítulo 1). Abaixo, apresentamos o resultado da consulta e as sugestões dos especialistas:

1. Renan Osório Rios

Título: Dr. em Educação

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo – IFES

Local: Brasil – Vitória/ ES

2. José Luiz Fabris

Título: Dr. em Educação

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo – IFES

Local: Brasil – Vitória/ ES

3. Elenilson Francisco Costa

Título: Dr. em Educação

Instituição: Instituto Federal do Espírito Santo – IFES

Local: Brasil – Vitória/ ES

3.10 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Todos os indivíduos que farão parte desta pesquisa foram agrupados em categorias nas quais chamamos de sujeitos. Todos eles fazem parte do cotidiano das escolas escolhidas para esta pesquisa no ano de 2017 a 2019. Na sequência, demonstraremos com uma tabela, os critérios que foram empregados para selecionar os participantes do estudo.

Quadro 04 - Critérios de inclusão e exclusão dos sujeitos

SUJEITOS	CRITÉRIOS
Escolas	Presentes na região escolhida
Professores	Exercem o magistério a mais de dois anos
Gestores Escolares	Exercem a gestão a mais de dois anos

Fonte: Construção própria (2020)

Capítulo 4

RESULTADOS



CAPÍTULO 4 – RESULTADOS

Este capítulo se destina a apresentação e análise dos dados relativos aos questionários, autopreenchíveis, por trinta e três professores e três gestores das escolas pesquisadas que oferecem o Ensino Fundamental nos anos finais na região Norte, Zona Urbana de Zé Doca – MA - Brasil contempladas por esta pesquisa. A apresentação e análise desses dados, como serão descritos nesta parte do presente estudo, detém-se na análise de como se dá a metodologia desenvolvida pela gestão escolar das instituições pesquisadas levando em consideração o parecer dos professores e ainda a atuação dos gestores frente ao trabalho administrativo dessas escolas. Para concretizar a análise dos dados, optamos por organizá-los em tabelas e gráficos que abordam objetivos e tópicos relevantes a este estudo, após a apresentação de acordo com critérios adotados pela técnica de análise de conteúdo, no que se refere à dimensão do estudo de pesquisa.

Portanto, torna-se necessária a colaboração dos sujeitos investigados, no sentido de responder por completo os instrumentos de coleta de dados: questionários aos participantes da pesquisa em questão.

4.1 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS PROFESSORES

Estrutura dos questionários: Este instrumento está elaborado com base na identificação dos sujeitos, nas variáveis, no objetivo geral; e específicos, e questões investigativas da pesquisa.

Identificação do sujeito da pesquisa: nesse critério questionamos sobre idade, sexo, vínculo institucional, carga horária semanal de trabalho, tempo de exercício no magistério e na instituição pertencente a este estudo, e ainda, a escolarização e cursos dos professores.

Variáveis:

Relacionamento professor/gestor no ambiente de trabalho, bem como a metodologia desenvolvida pela Gestão Escolar.

Formas de escolha da gestão escolar

Práticas, comportamento e frequência do desenvolvimento das atividades de competência da Gestão Escolar.

Objetivos

Contudo, pretende-se analisar a sistematização da gestão escolar da Secretaria de Educação do município de Zé Doca – MA, abordando assim o problema desta investigação.

Embasados neste, os **objetivos específicos** que compreendem são:

- Identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca.
- Conhecer as estratégias utilizadas, associando-se com o conceito de gestão democrática.
- Diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar.

● QUESTÕES INVESTIGATIVAS

- No processo de escolha de Diretor de Escola, o Gestor Municipal respeita as normas e critérios estabelecidos por lei, que proporcionem a gestão democrática de qualidade?
- De fato, o Diretor preocupa-se com a educação formadora de cidadãos críticos aptos para o mercado de trabalho, exigida pela sociedade deste milênio?
- O modelo de gestão adotada pelo Diretor de Ensino é adequado para satisfazer as necessidades da comunidade escolar?

É importante ressaltar que utilizamos as diferentes linguagens verbais e não-verbais de forma cuidadosa, para não influenciar nos resultados. Devido a isso, os instrumentos de coleta de dados inicialmente nos mostram uma identificação a ser preservada. Além destes, as respostas e os dados foram tabulados e apresentados de forma representativa para a finalização do estudo.

Como parâmetros organizacionais, elaboraram-se as tabelas a seguir que são demonstrativos de caracteres pessoais (extraídos da primeira parte dos questionários) dos sujeitos envolvidos nesta pesquisa.

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Quadro 05 - Professores

QUANTIDADE	IDADE	SERVIDOR	TEMPO DE SERVIÇO NO MAGISTÉRIO	TEMPO DE SERVIÇO NESTA ESCOLA	CARGA HORÁRIA SEMANAL	ESCOLARIZAÇÃO
01	De 40 a 49 anos	Concursado	Mais de 20 anos	De 06 a 10 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	Menos de 40 anos	Concursado	De 6 a 10 anos	De 06 a 10 anos	Mais de 40h	Educação Superior /Licenciatura
01	Menos de 40 anos	Concursado	De 11 a 15 anos	De 11 a 15 anos	Até 40h	Especialização (Latus senso) em outras áreas.
01	Mais de 60 anos	Contratado	Mais de 20 anos	É o meu primeiro ano	Até 20h	Inferior à Educação Superior.
01	De 50 a 59 anos	Concursado	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	Menos de 40 anos	Concursado	De 6 a 10 anos	De 06 a 10 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	Menos de 40 anos	Concursado	Mais de 20 anos	De 03 a 05 anos	Até 40h	Educação Superior /Licenciatura

Fonte: Própria pesquisa (2020)

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Quadro 06 - Professoras

QUANTIDADE	IDADE	SERVIDORA	TEMPO DE SERVIÇO NO MAGISTÉRIO	TEMPO DE SERVIÇO NESTA ESCOLA	CARGA HORÁRIA SEMANAL	ESCOLARIZAÇÃO
01	De 40 a 49 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 40h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 03 a 05 anos	Mais de 20h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	De 40 a 49 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 50 a 59 anos	Contratada	Mais de 20 anos	De 06 a 10 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 40 a 49 anos	Contratada	Mais de 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 03 a 05 anos	Até 20h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 40 a 49 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior /outros casos
01	De 50 a 59 anos	Concursada	De 16 A 20 anos	De 03 a 05 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

01	Menos de 40 anos	Concursada	De 11 a 15 anos	De 03 a 05 anos	Até 40h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 01 a 02 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Até 20h	Inferior à Educação Superior.
01	De 50 a 59 anos	Concursada	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Até 20h	. Educação Superior/Pedagogia
01	De 40 a 49 anos	Concursada	Mais de 20 anos	De 06 a 10 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 50 a 59 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 06-10 anos	Até 20h	. Educação Superior/Pedagogia
01	De 40 a 49 anos	Concursada	Mais de 20 anos	Mais de 20 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 20h	Educação Superior/Pedagogia
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 20h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	Menos de 40 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 40h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	Menos de 40 anos	Concursada	De 06 a 10 anos	De 06 a 10 anos	Até 20h	Inferior à Educação Superior.
01	Menos de 40 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 11 a 15 anos	Até 20h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.
01	De 40 a 49 anos	Concursada	De 16 a 20 anos	De 16 a 20 anos	Até 20h	Educação Superior /Licenciatura

Fonte: Própria pesquisa (2020)

É de suma relevância ressaltar que utilizamos as diferentes linguagens verbais e não-verbais de forma cuidadosa, para não influenciar nos resultados. Devido a isso, os instrumentos de coleta de dados, inicialmente nos mostra uma identificação a ser preservada. Além destes, as respostas e os dados foram tabulados e apresentados de forma representativa para a finalização do estudo.

4.2 DISCUSSÕES DOS RESULTADOS OBTIDOS

De posse dos dados coletados, optou-se por tabulá-los e agrupar as respostas de cada questionamento, de acordo ao que apresentam os elementos figurativos e ilustrativos expostos em todo percurso de construção deste apartado, expostos na sequência. Cabe ressaltar ainda que os mesmos estão fundamentados e organizados nos objetivos deste estudo.

Salienta-se que, nessa análise de dados, são utilizadas as informações coletadas a partir de trinta e três (33) professores regentes de salas seriadas: anos Finais do Ensino Fundamental de escolas localizadas na Região Norte – Zona Urbana de Zé Doca – MA – Brasil e três (03) gestoras que exercem a função administrativa pedagógica das escolas aqui arroladas na pesquisa.

Sendo assim, embasados nos objetivos que norteiam esta pesquisa, responde-se aos questionamentos que se seguem.

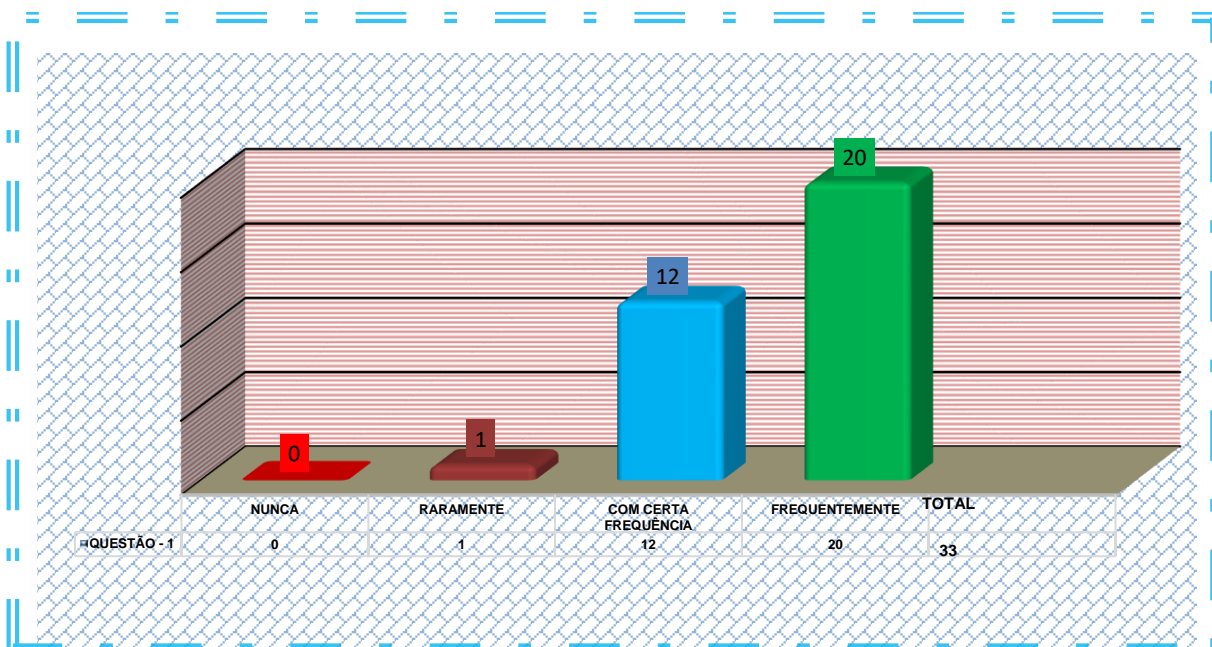
4.3 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFESSORES

Variável 01: Relacionamento professor/gestor no ambiente de trabalho, bem como a metodologia desenvolvida pela gestão escolar.

Objetivo 01: Conhecer as estratégias utilizadas pelas gestoras, associando-se com o conceito de gestão democrática;

QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

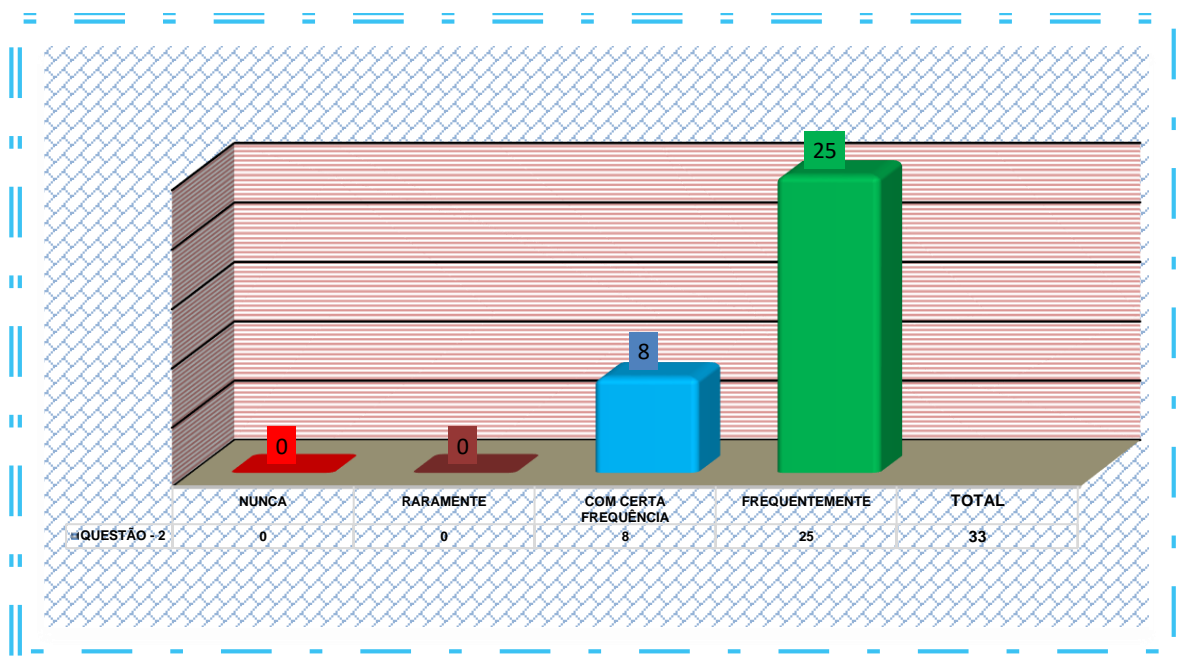
Gráfico 01 – O (A) diretor (a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões?



Fonte: Construção própria (2020)

Nesta questão (**GRAF.01**), percebemos que a grande maioria dos professores diz que o diretor de escola, quase que frequentemente, discute essas metas e que, portanto, neste aspecto, depende-se que estes tenham ciência de como proceder frente a administração escolar.

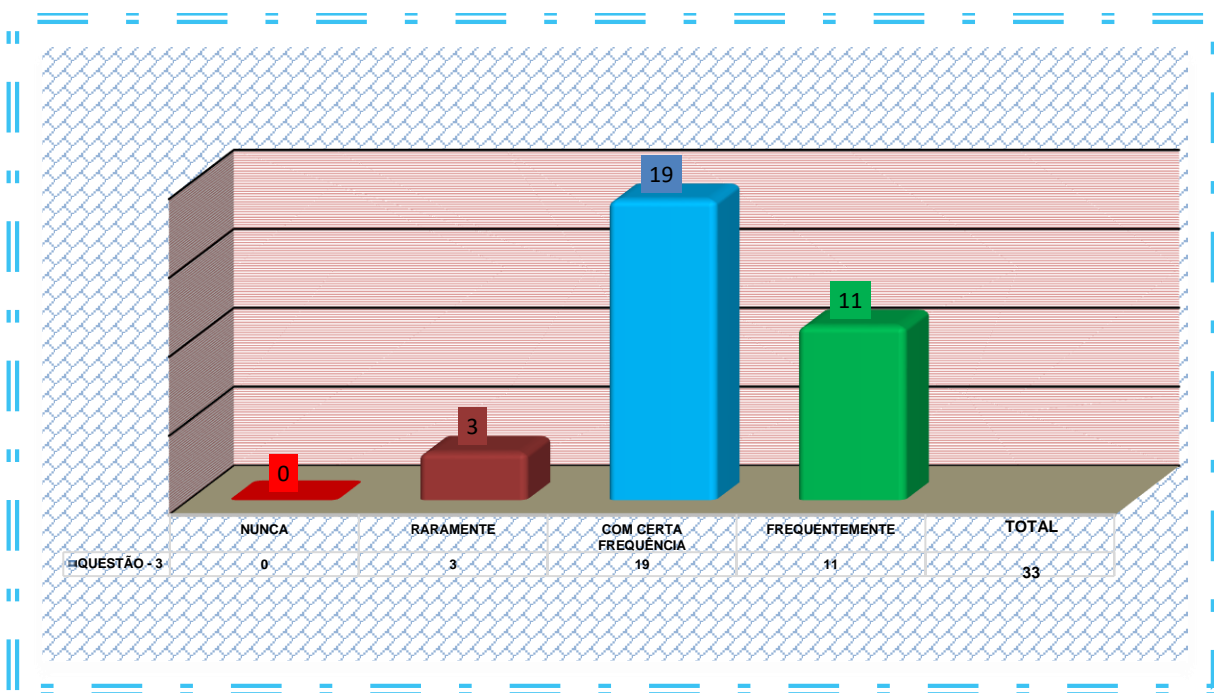
Gráfico 02 – O (A) diretor (a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade do ensino sejam uma responsabilidade coletiva?



Fonte: Construção própria (2020)

O gráfico acima (**GRAF.02**) apresenta que os professores e gestores estão de comum acordo quando o assunto é: assegurar que as questões de qualidade do ensino sejam uma responsabilidade coletiva.

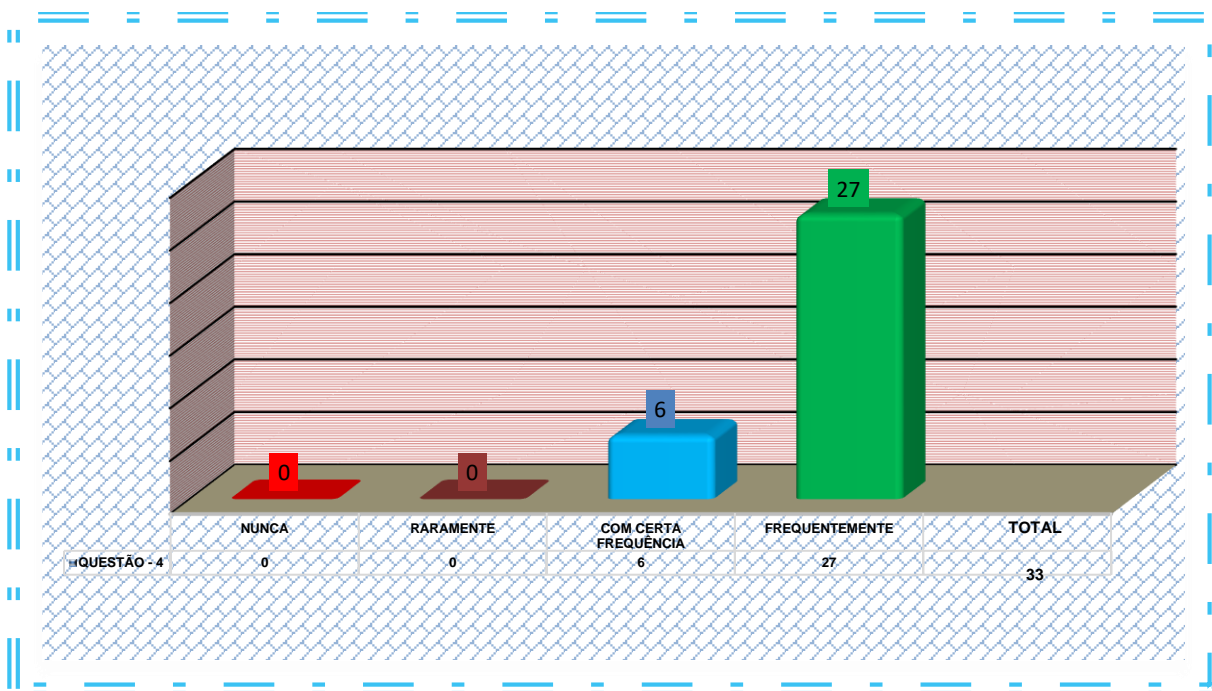
Gráfico 03 – O (A) diretor (a) e informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional?



Fonte: Construção própria (2020)

Nesta interrogativa (**GRAF.03**), a porcentagem de professores que dizem que “com certa frequência” e “frequentemente” se sobressai àqueles que responderam “raramente”, o que confirma o entendimento de que o diretor de escola informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.

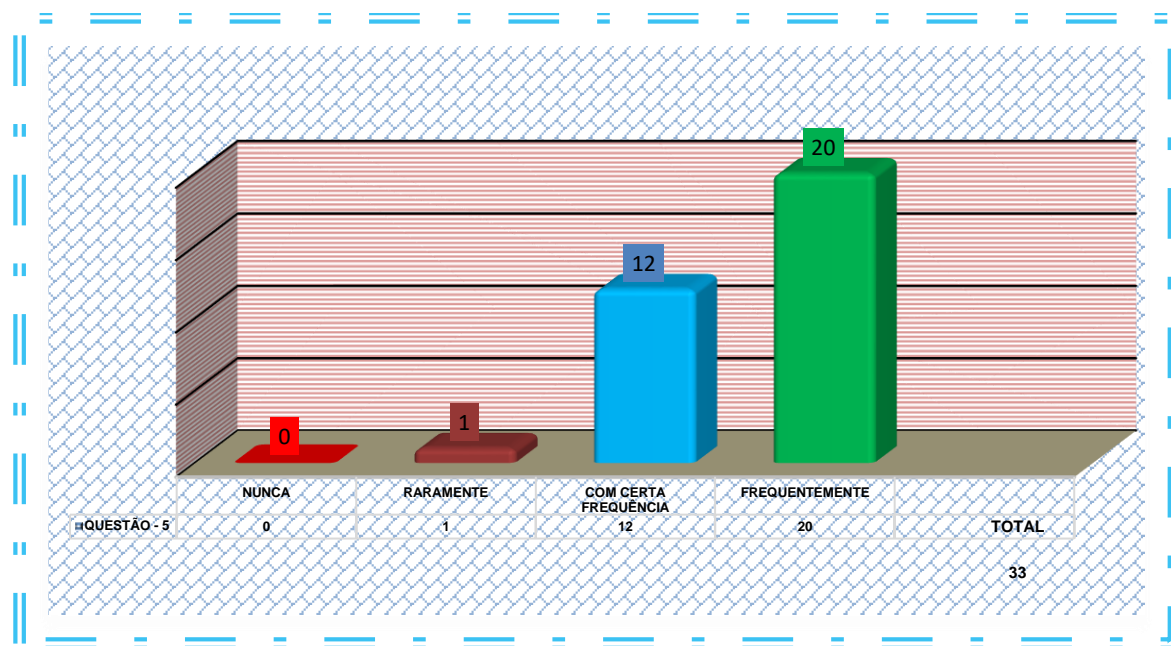
Gráfico 04 – O (A) diretor (a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos?



Fonte: Construção própria (2020)

A grande maioria dos sujeitos da pesquisa (**GRAF.04**) respondeu que o diretor dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos. Esta atitude demonstra que a Gestão Escolar parte do princípio de que seja importante levar em consideração as habilidades e conhecimentos do aluno para fazê-lo progredir em sua educação, e ainda que só se constrói uma aprendizagem significativa quando se considera saberes prévios de sua clientela, dá autonomia, e efetiva a participação da mesma na construção do ensino.

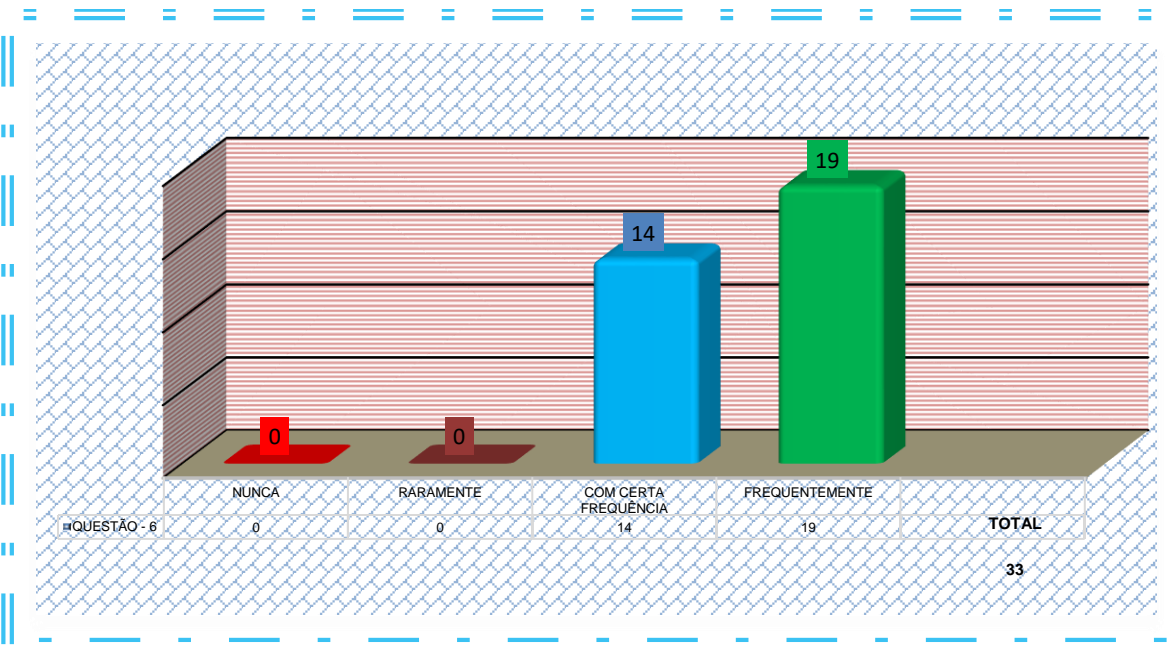
Gráfico 05 – O (A) diretor (a) dá atenção especial a aspectos relacionados às normas administrativas?



Fonte: Construção própria (2020)

Segundo as respostas acima (**GRAF.05**), podemos afirmar que o diretor da escola dá atenção especial a aspectos relacionados às normas administrativas.

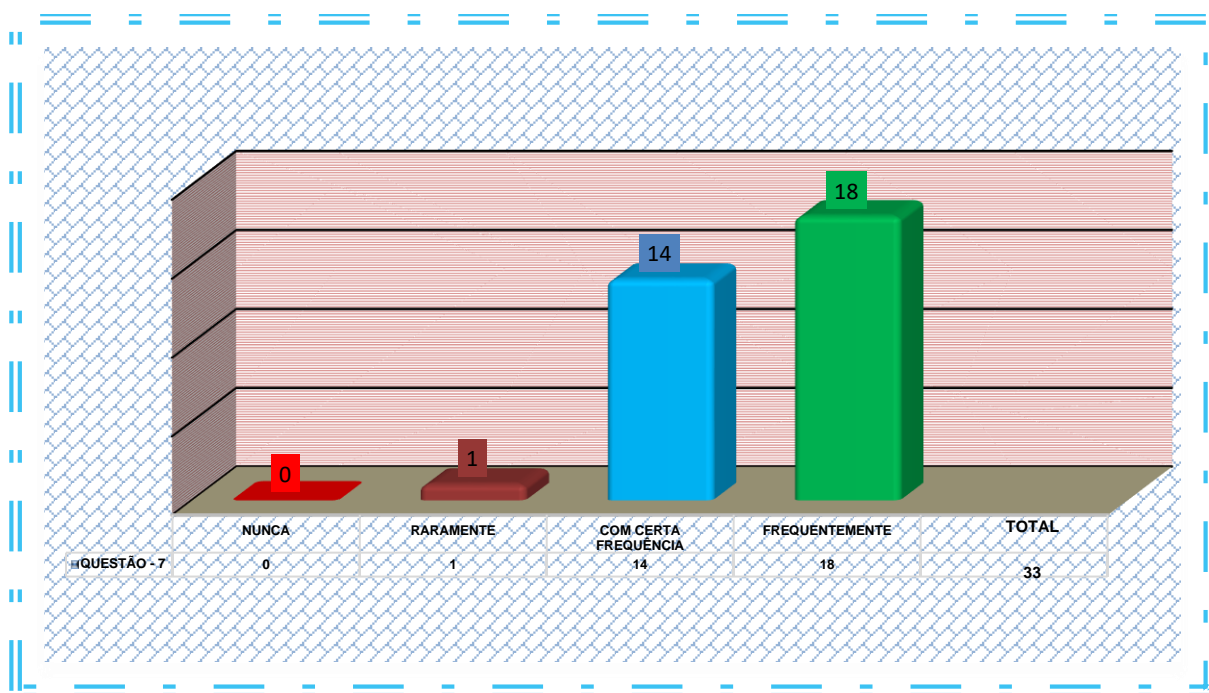
Gráfico 06 – O (A) diretor (a) dá atenção especial a aspectos relacionados à manutenção da escola?



Fonte: Construção própria (2020)

A partir das respostas obtidas (**GRAF.06**), percebemos um consenso nos resultados, quando o maior percentual de professores diz que “com certa frequência” e “frequentemente” o diretor (a) dá atenção especial a aspectos relacionados à manutenção da escola; como vimos no gráfico anterior, este aspecto também é de competência da gestão, e a mesma demonstra ter ciência disso.

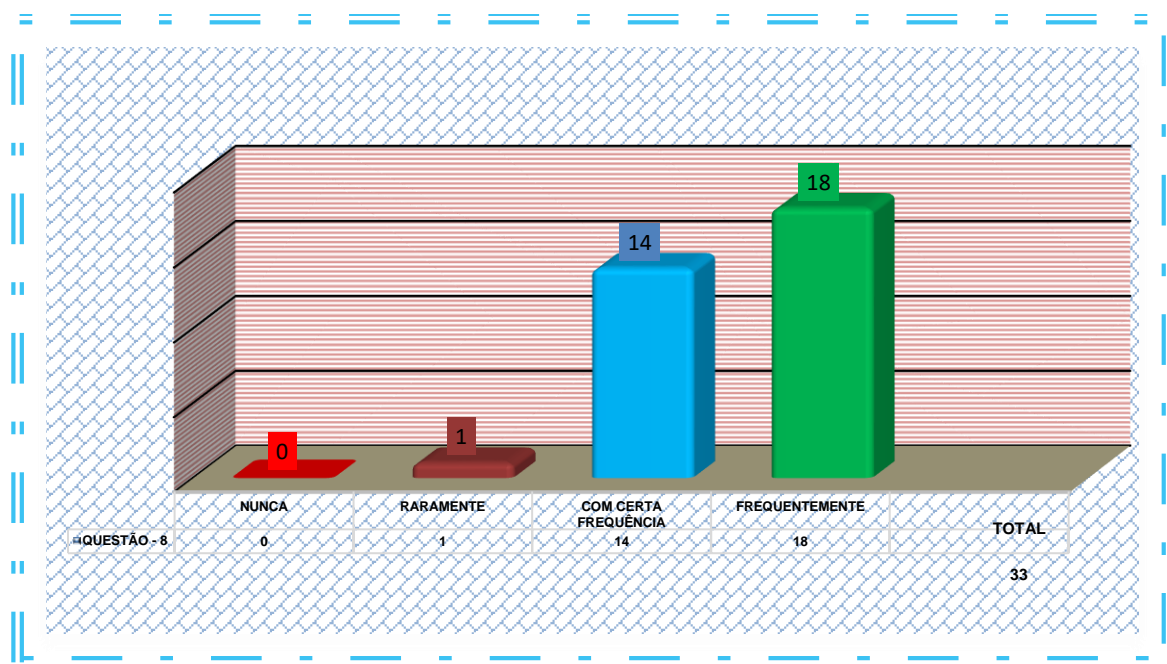
Gráfico 07 – O (A) diretor (a) me anima e me motiva para o trabalho?



Fonte: Construção própria (2020)

Com base nas respostas (**GRAF.07**), podemos afirmar que a Gestão Escolar anima e motiva os professores para o trabalho. Para que os gestores das escolas efetivem um trabalho articulado com sua equipe de trabalho, devem ter como objetivo principal criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justo e firme nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola.

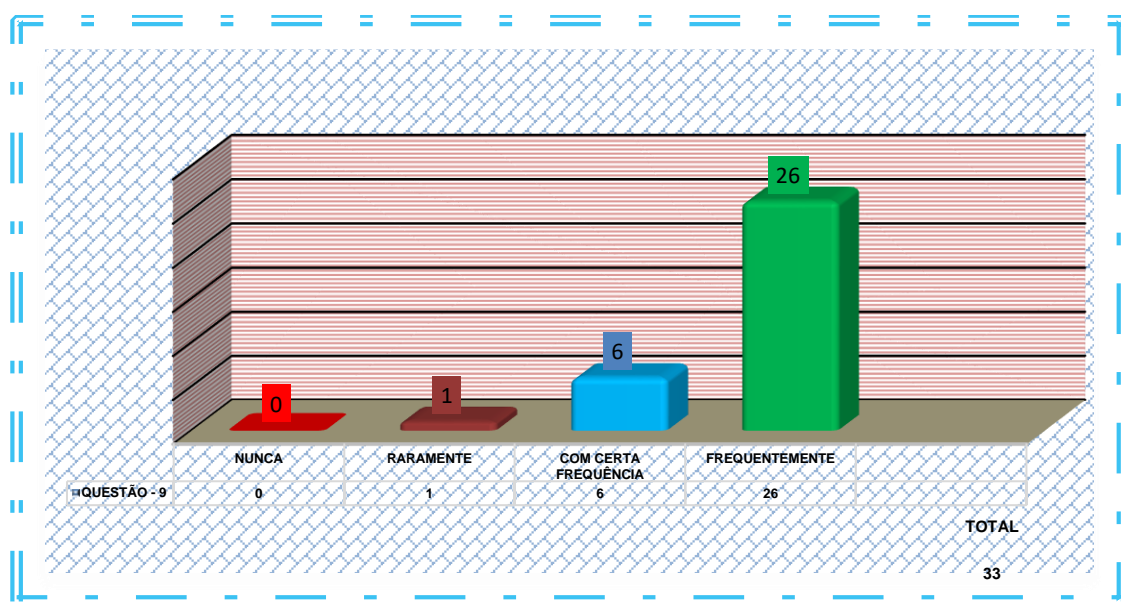
Gráfico 08 – O (A) diretor (a) estimula atividades inovadoras?



Fonte: Construção própria (2020)

A partir do gráfico exposto (**GRAF.08**), inferimos que os professores relatam que as atividades inovadoras são estimuladas pelo (a) diretor (a) escolar. Neste contexto, cabe ressaltar que, no processo do ensino, tem sido dedicada atenção à gestão na educação, cujo conceito supera o enfoque limitado de administração, e se assenta sobre uma perspectiva de resolução efetiva das dificuldades cotidianas, pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos para a solução dos seus problemas.

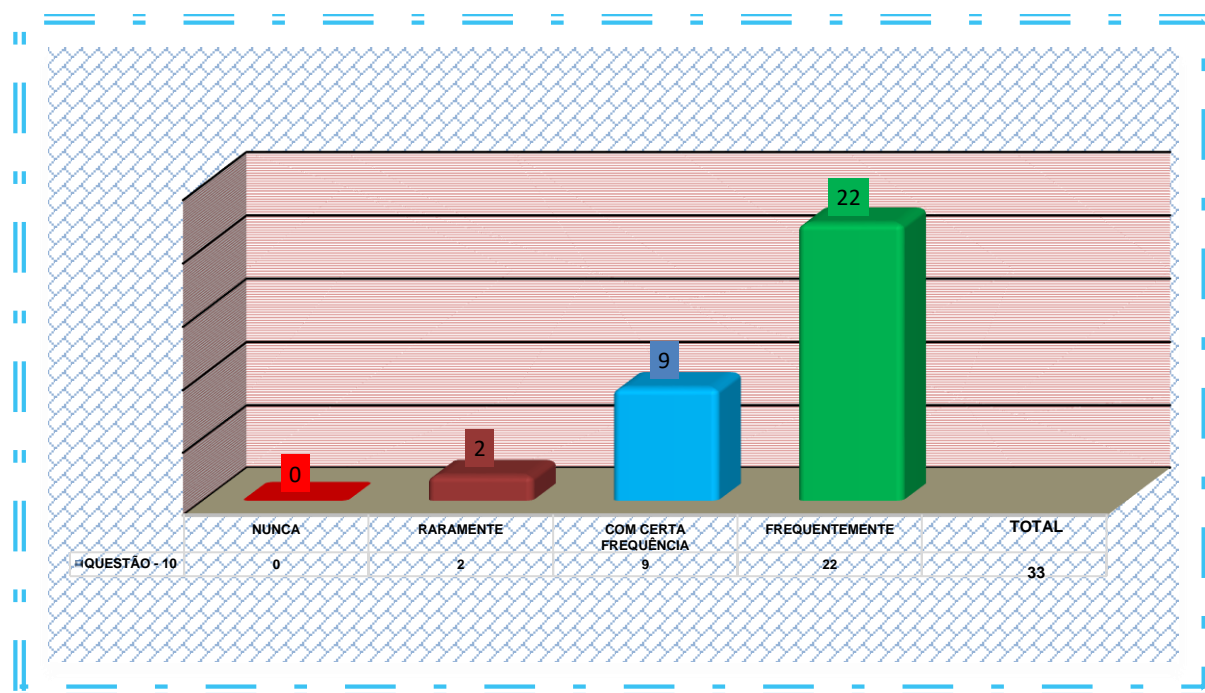
Gráfico 09 - Sinto-me respeitado pelo (a) diretor (a)?



Fonte: Construção própria (2020)

Na exposição gráfica (**GRAF.09**), compreendemos que o (a) diretor (a) da escola respeita os professores. A relação entre diretor e professor na gestão escolar deve estar em constante manutenção. São dois membros muito importantes da comunidade escolar, cujas funções se entrelaçam para manter a qualidade da instituição de ensino, e precisam estabelecer uma relação de parceria e cooperação.

Gráfico 10 - Tenho confiança no (a) diretor (a) como profissional?



Fonte: Construção própria (2020)

A partir das respostas aqui explicitadas (**GRAF.10**), vemos claramente que os professores têm confiança em seus diretores. Estudos mostram que, quanto maior a confiança entre os educadores, mais chances a escola têm de apresentar um ambiente propício para a inovação.

Quadro 07 - Gestão Escolar

QUANTIDADE	IDADE	FORMA DE ESCOLHA PARA O CARGO	TEMPO DE SERVIÇO NO MAGISTÉRIO	EXPERIÊNCIA COMO GESTORA	EXPERIÊNCIA COMO GESTORA NESTA ESCOLA	CARGA HORÁRIA SEMANAL	ESCOLARIZAÇÃO
01	De 40 a 49 anos	Indicação	De 16 a 20 anos	De 03 a 05 anos	De 03 a 05 anos	Até 40h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

01	Menos de 40 anos	Indicação	02 anos	De 01 a 02 anos	De 01 a 02 anos	Até 40h	Educação Superior/Pedagogia.
01	De 40 a 49 anos	Indicação	De 16 a 20 anos	De 03 a 05 anos	De 03 a 05 anos	Até 40h	Especialização (Latu senso) em outras áreas.

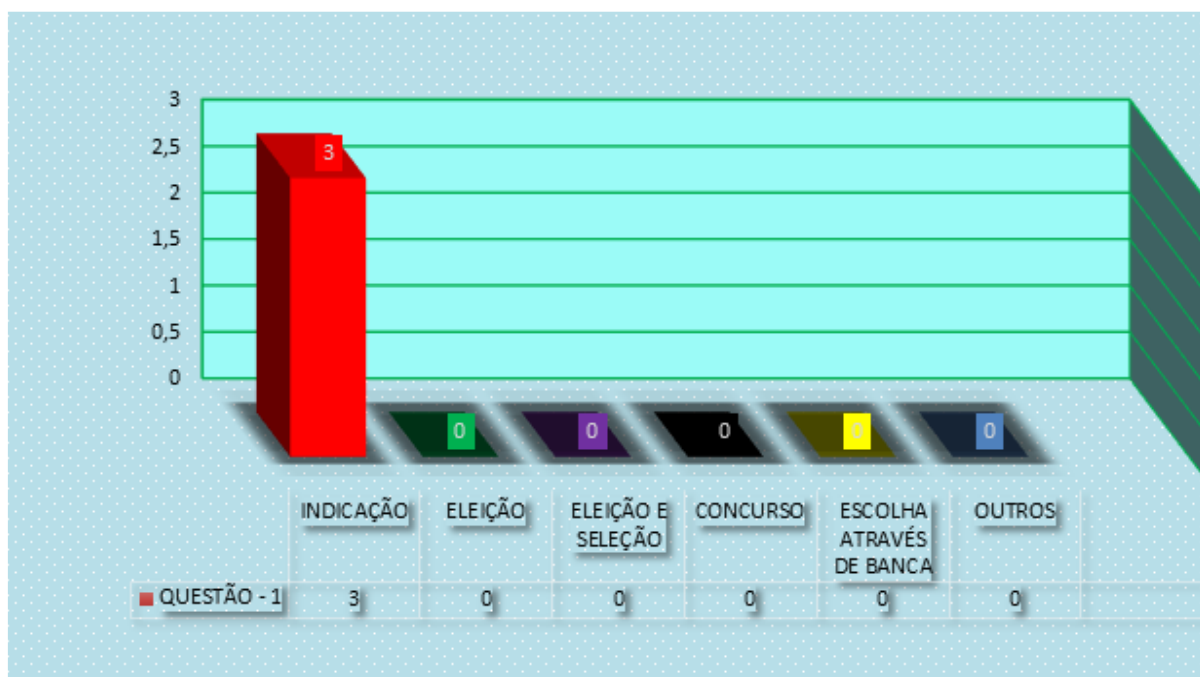
Fonte: Própria pesquisa (2020)

4.4 QUESTIONÁRIO APLICADO À GESTÃO ESCOLAR

Variável 02- Formas de escolha da gestão escolar

Objetivos 02: Identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca.

Gráfico 11 – De que forma foi escolhido para o cargo atual de Diretor Escolar?



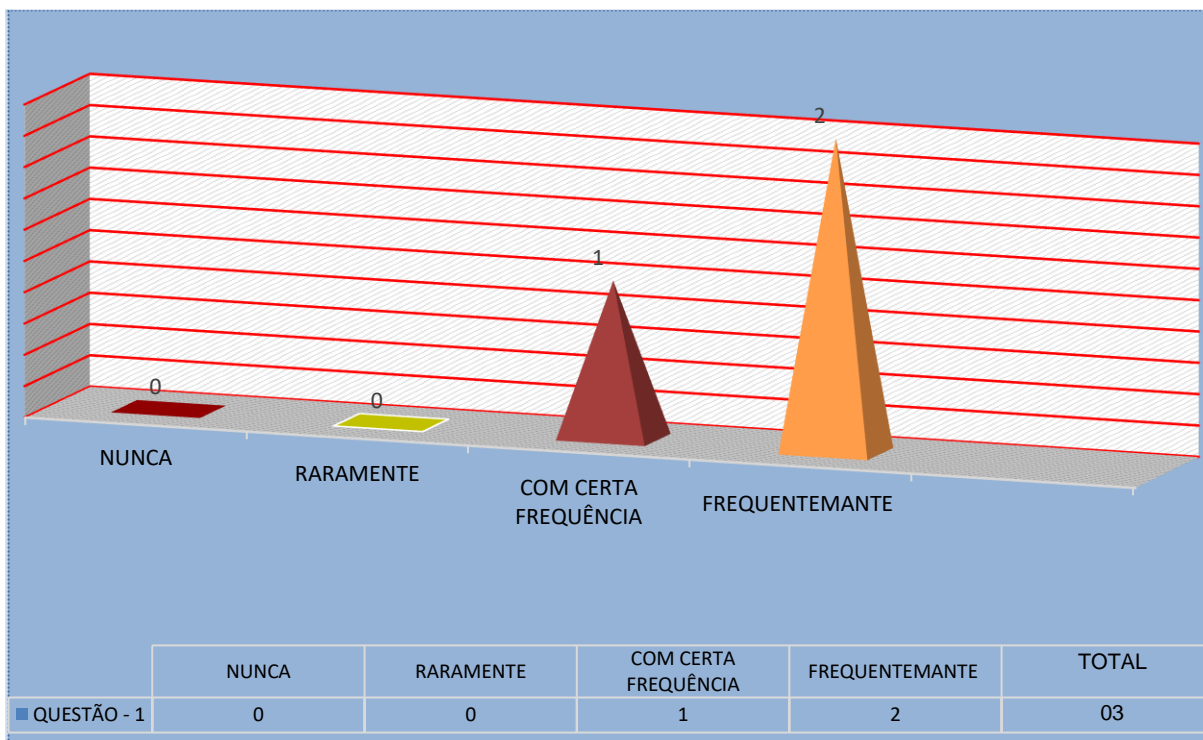
Fonte: Construção própria (2020)

Nesta questão (**GRAF.11**) as gestoras foram unânimes em afirmar que a forma de escolha para o cargo de Gestão Escolar foi a indicação.

Variável 03 – Práticas, comportamentos e frequência do desenvolvimento das atividades de competência da gestão escolar.

Objetivos 03: Diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar.

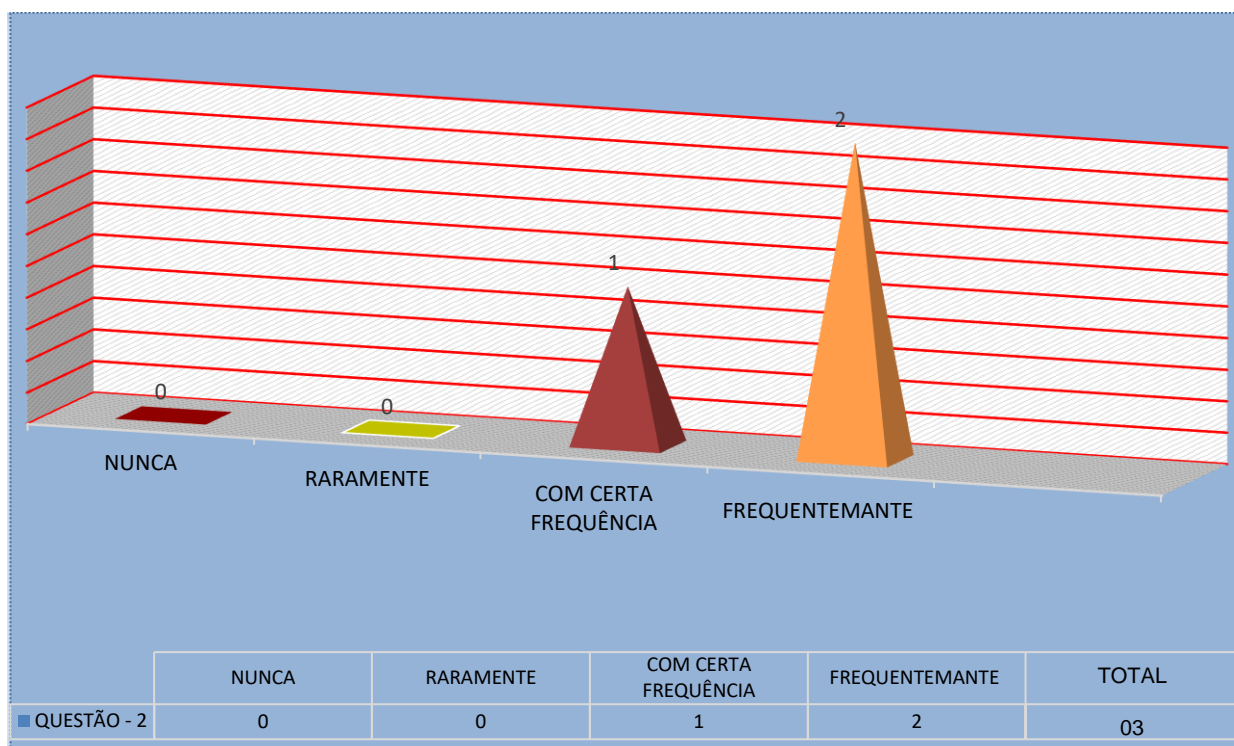
Gráfico 12 - Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da escola.



Fonte: Construção própria (2020)

De acordo com o gráfico acima (**GRAF.12**), faz-se necessário um olhar atento da Gestão Escolar para as atividades que estão sendo desenvolvidas pelos professores, afim de constatar se as mesmas contemplam os objetivos traçados pela escola para que se alcance a excelência no fazer pedagógico. E, como nos afirma o gráfico acima, a Gestão tem tido o cuidado de fazer essa observação,

Gráfico 13 - Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.

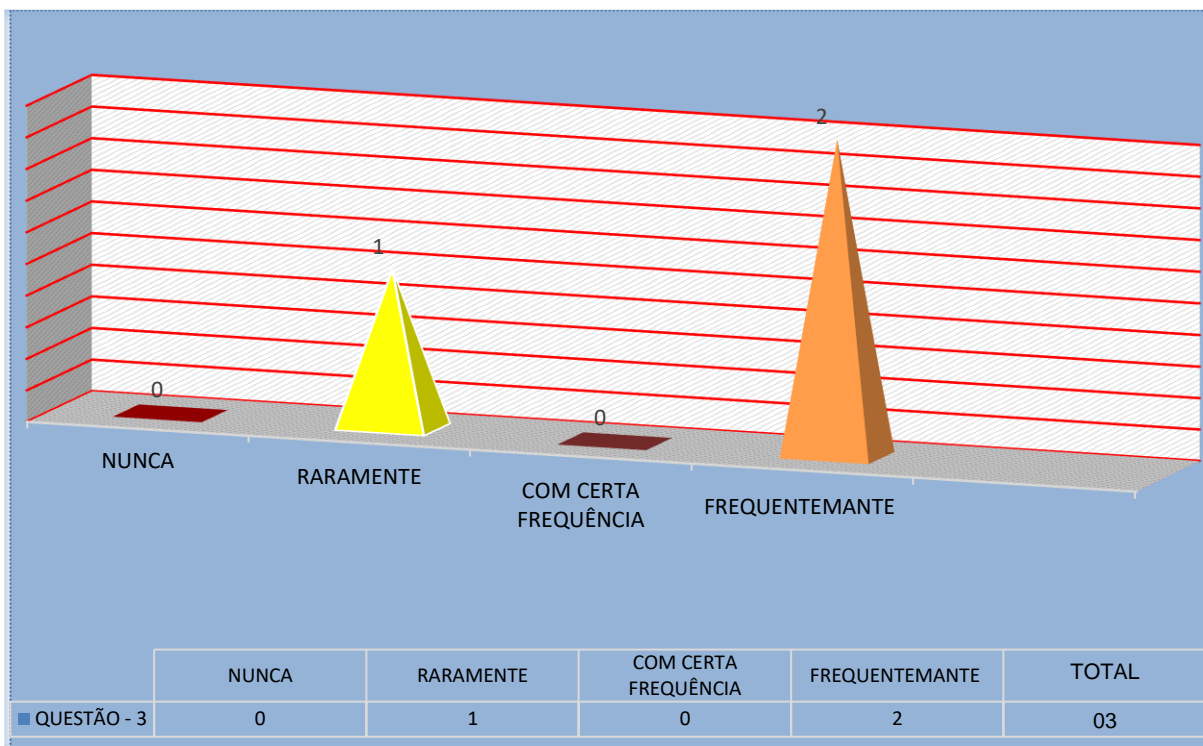


Fonte: Construção própria (2020)

Como explicitado no gráfico **(GRAF.13)**, a grande maioria das gestoras se certificam de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola, o que é louvável, pois sabemos que, de acordo com a LDBEN nº 9394/96, é de competência da Gestão Escolar a verificação do cumprimento satisfatório destas metas pelo corpo docente da escola.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

Gráfico 14 - Observo o ensino em sala de aula.

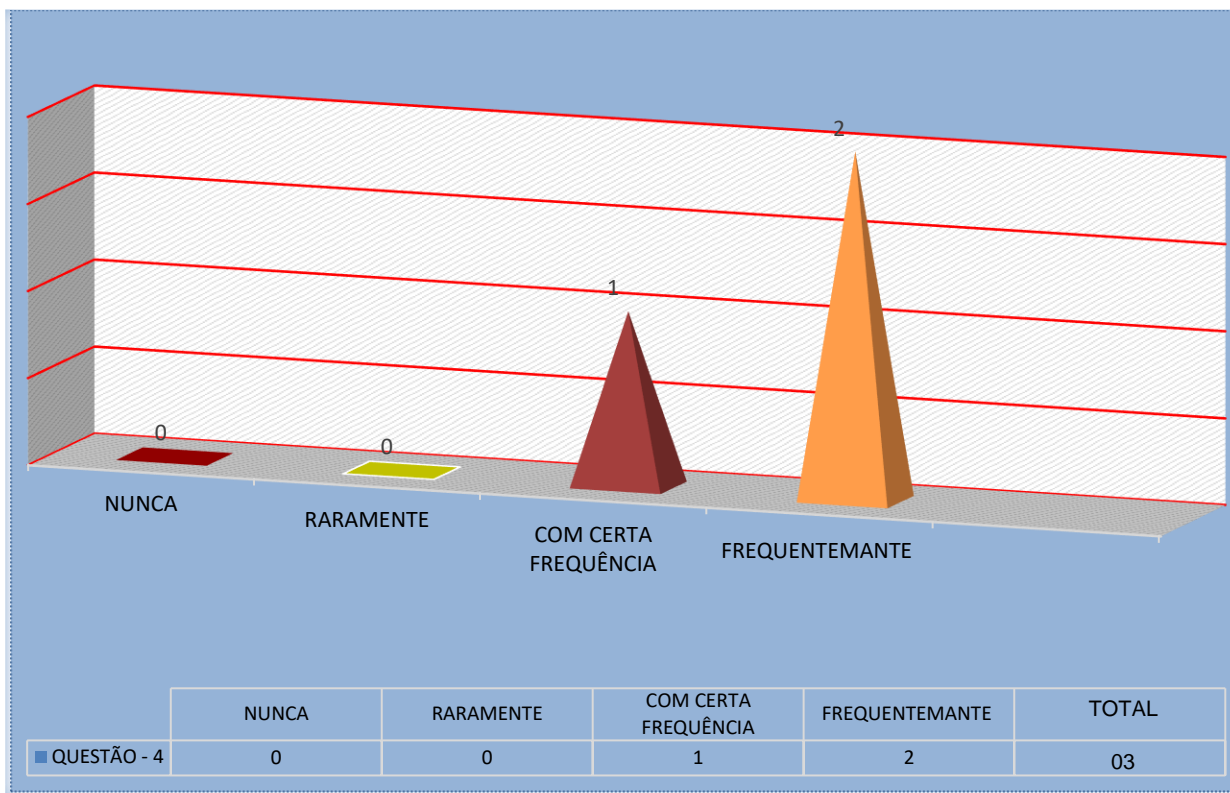


Fonte: Construção própria (2020)

Este gráfico (**GRAF.14**) nos mostra que, em sua maioria, as gestoras disponibilizam tempo para fazer a observação do ensino ministrado pelos professores em sala de aula. Essa atitude demonstra preocupação, zelo e cuidado como ensino oferecido pelas escolas que administram.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

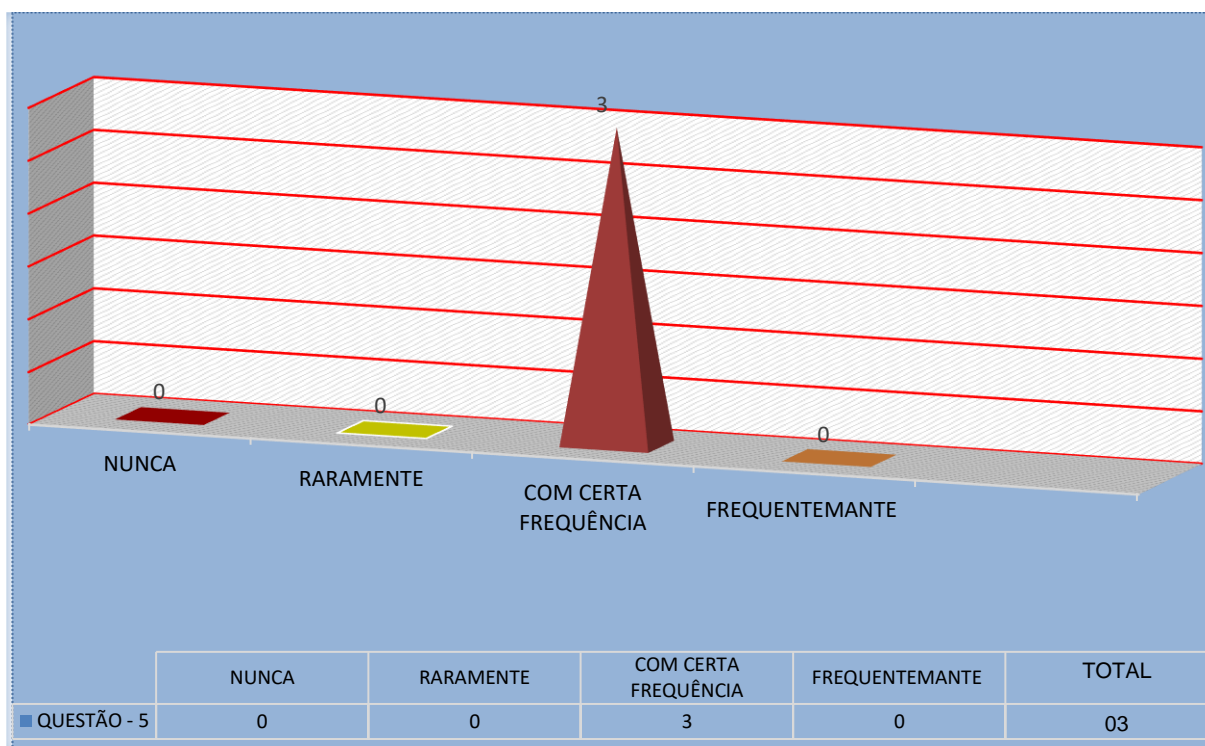
Gráfico 15 - Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola.



Fonte: Construção própria (2020)

Neste gráfico (**GRAF.15**), as respostas satisfatórias obtidas aqui nos levam a perceber que há um acompanhamento pedagógico sistematizado pelas gestoras que fazem com que a qualidade do ensino prestado seja garantida.

Gráfico 16 - Dou sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino.

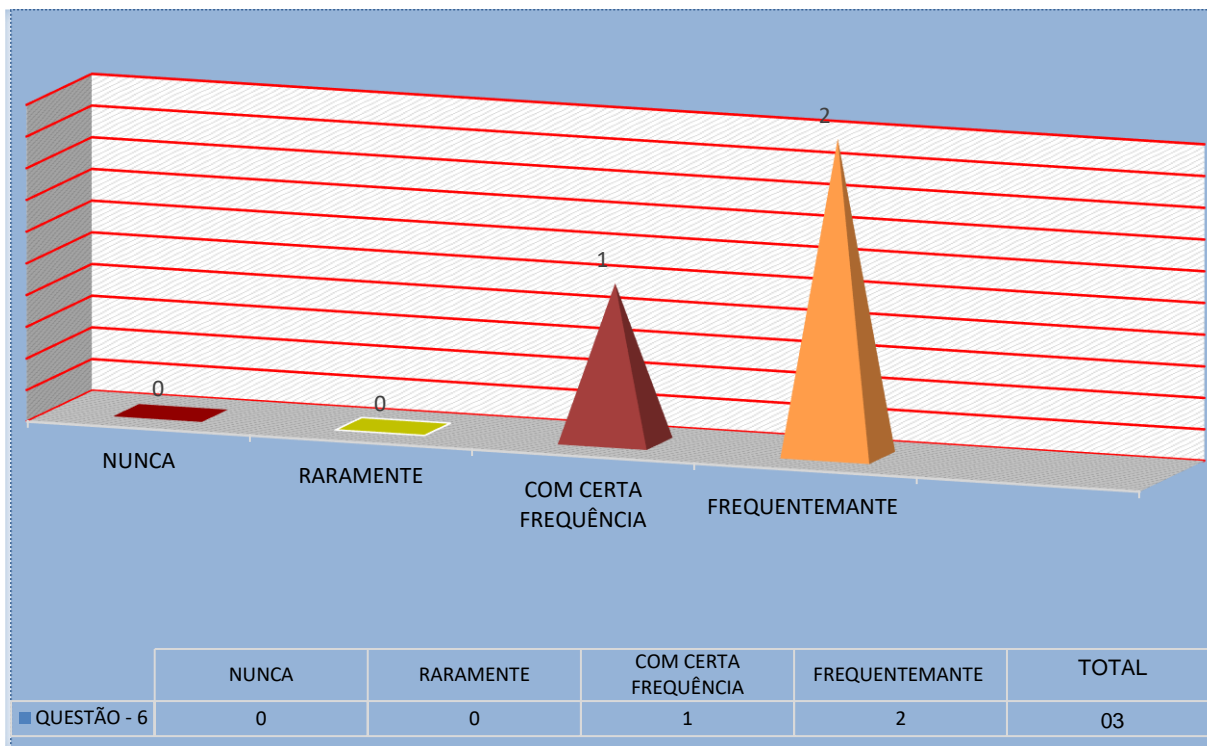


Fonte: Construção própria (2020)

Nesta demonstração gráfica (**GRAF.16**), as gestoras foram enfáticas ao responderem que dão, sim, sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino. Esse ato caracteriza uma atitude de colaboração, orientação e parceria entre Professores e Gestão Escolar, e evidencia a forma democrática e participativa que a Gestão sempre deve assumir.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

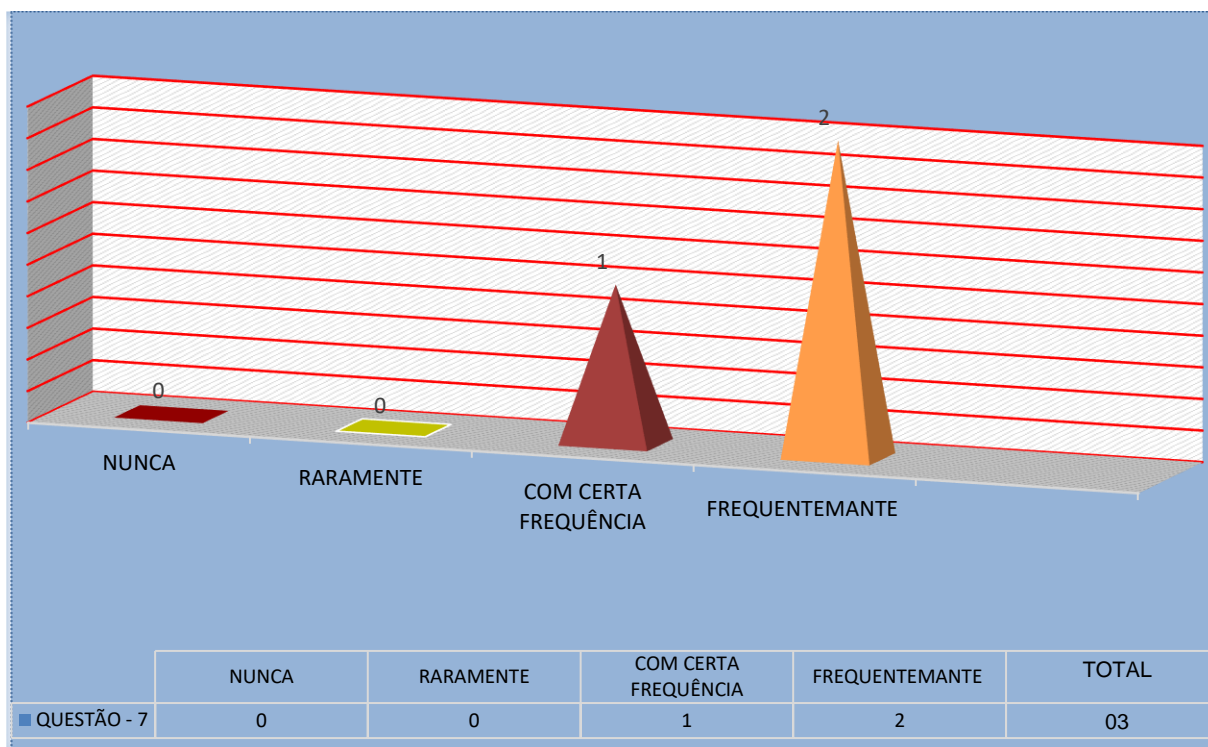
Gráfico 17 - Monitoro o trabalho dos alunos.



Fonte: Construção própria (2020)

Nesta questão (**GRAF.17**), uma gestora respondeu que “com certa frequência” faz o monitoramento do desenvolvimento das atividades dos alunos e duas, que representam a porcentagem mais elevada das respostas, disseram que “frequentemente” o fazem, o que deixa claro que de fato este acontece.

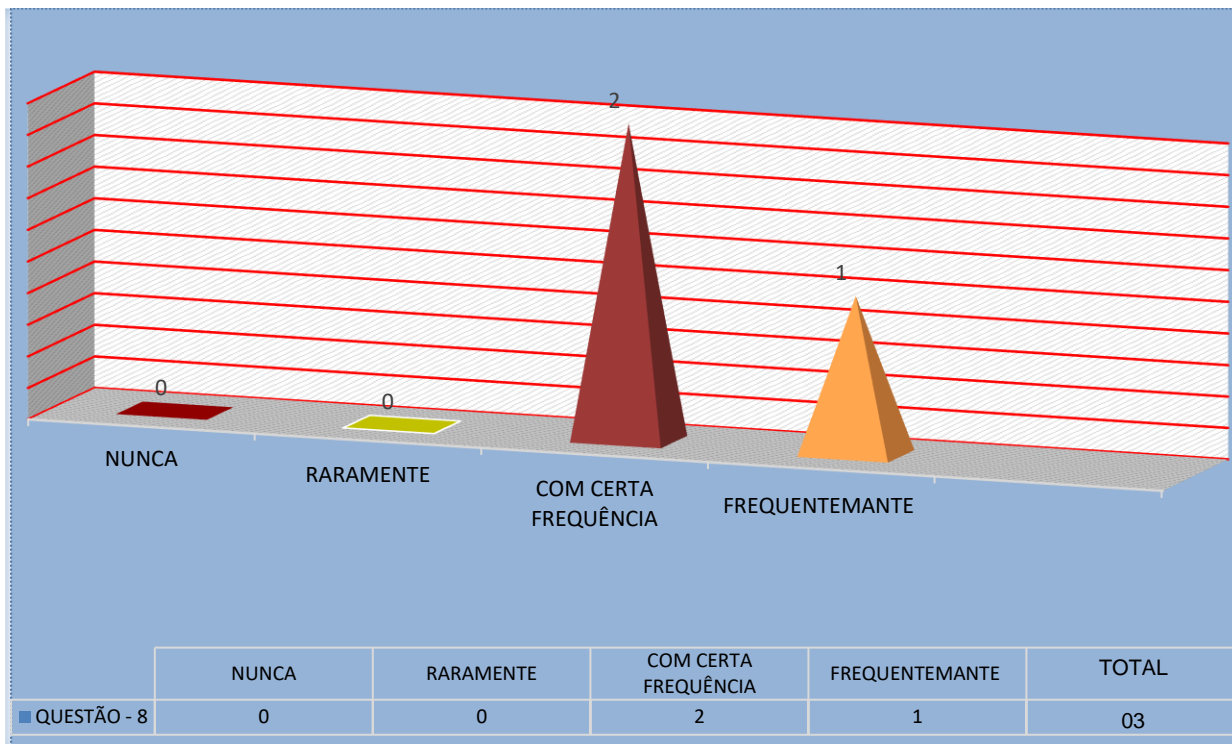
Gráfico 18 - Quando um professor tem problemas em sua(s) sala(s) de aula, tomo a Iniciativa de discutir os problemas.



Fonte: Construção própria (2020)

O gráfico acima (**GRAF.18**) nos traz uma abordagem bem interessante sobre a postura que a gestão deve assumir frente às adversidades surgidas no cotidiano do ambiente escolar. Podemos observar, a partir das respostas obtidas nesta questão, que as gestoras se posicionam de forma adequada quando optam por discutir os problemas que os professores enfrentam em suas salas de aula e ainda que sabem a importância do bom relacionamento entre professores e gestores, pois, dentre os diversos benefícios que este pode trazer, um deles é priorizar o melhor que a escola pode oferecer para o aluno.

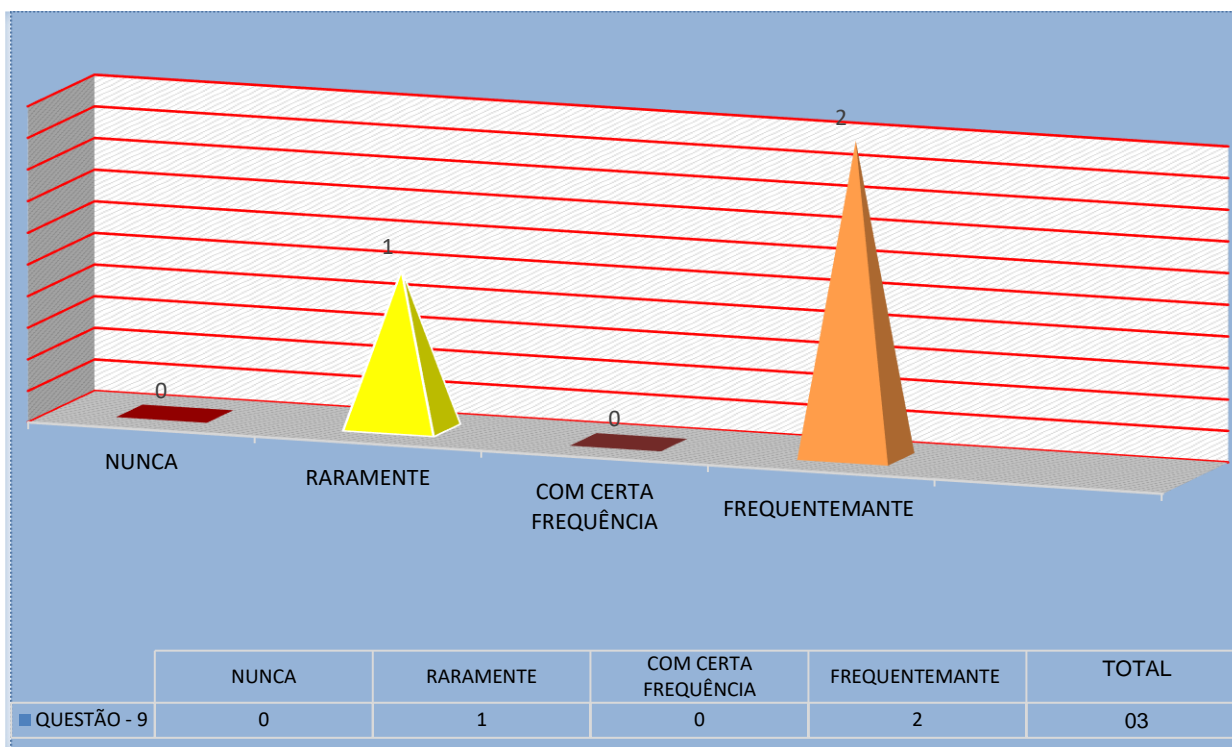
Gráfico 19 - Informo aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.



Fonte: Construção própria (2020)

Na questão (**GRAF.19**), as gestoras respondem que, ainda que não totalmente de forma frequente, informam, sim, seus professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.

Gráfico 20 - Verifico se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.

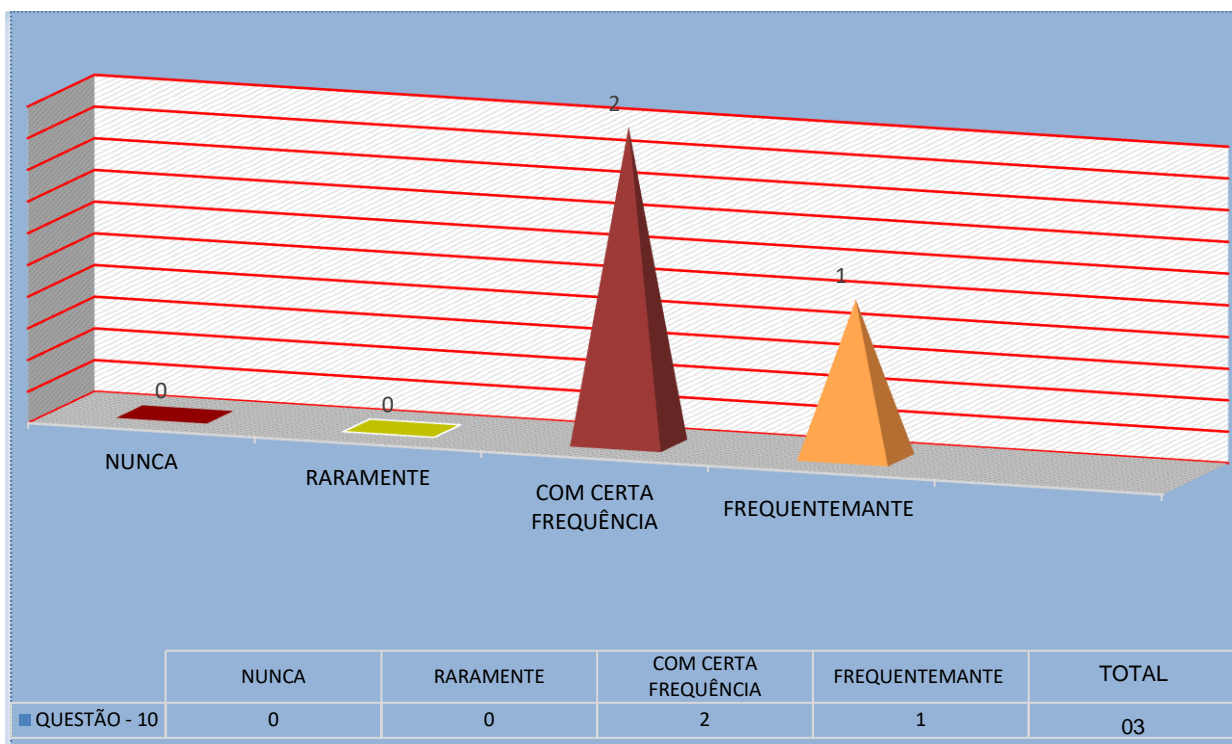


Fonte: Construção própria (2020)

Nesta apresentação gráfica (**GRAF.20**), há uma disparidade nas respostas que, por mais que pareça insignificante, não é; haja vista que a resposta insatisfatória representa 33,3% do total dos sujeitos pesquisados, e ainda, tendo por base de que se trata de uma administração que responde por toda uma escola que oferece o Ensino Fundamental: ano finais, e tem em sua responsabilidade um corpo inteiro de docentes e discentes que precisam ser bem direcionados, é no mínimo preocupante que essa gestora não tenha o cuidado de verificar se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

Gráfico 21 - Levo em conta os resultados das provas ao tomar decisões sobre o desenvolvimento curricular.

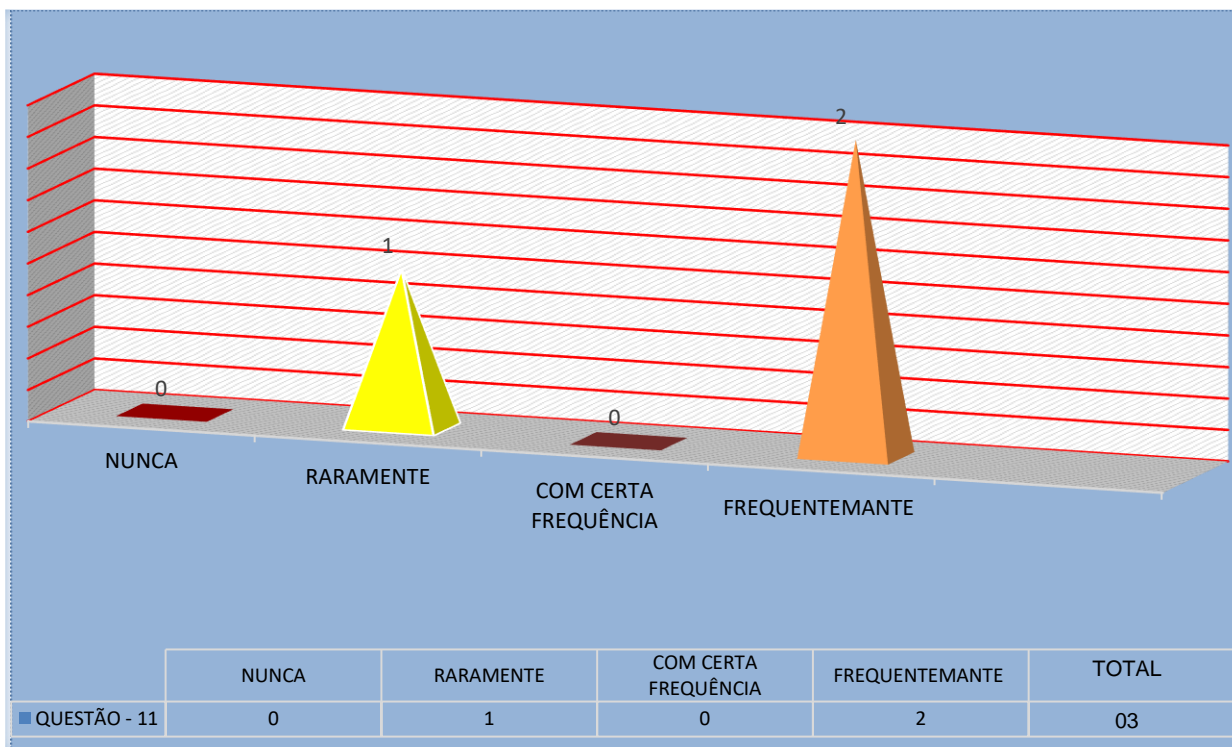


Fonte: Construção própria (2020)

Neste resultado (**GRAF.21**), as gestoras demonstram que têm consciência de que, para desenvolver o conhecimento do aluno em todas as suas competências, o processo avaliativo é indispensável. Pois ele é o ponto central de reflexão da prática pedagógica para tomada e retomada de decisões e atitudes que elevem sua clientela aos objetivos traçados para o alcance das metas educacionais.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA - Brasil: um estudo de caso

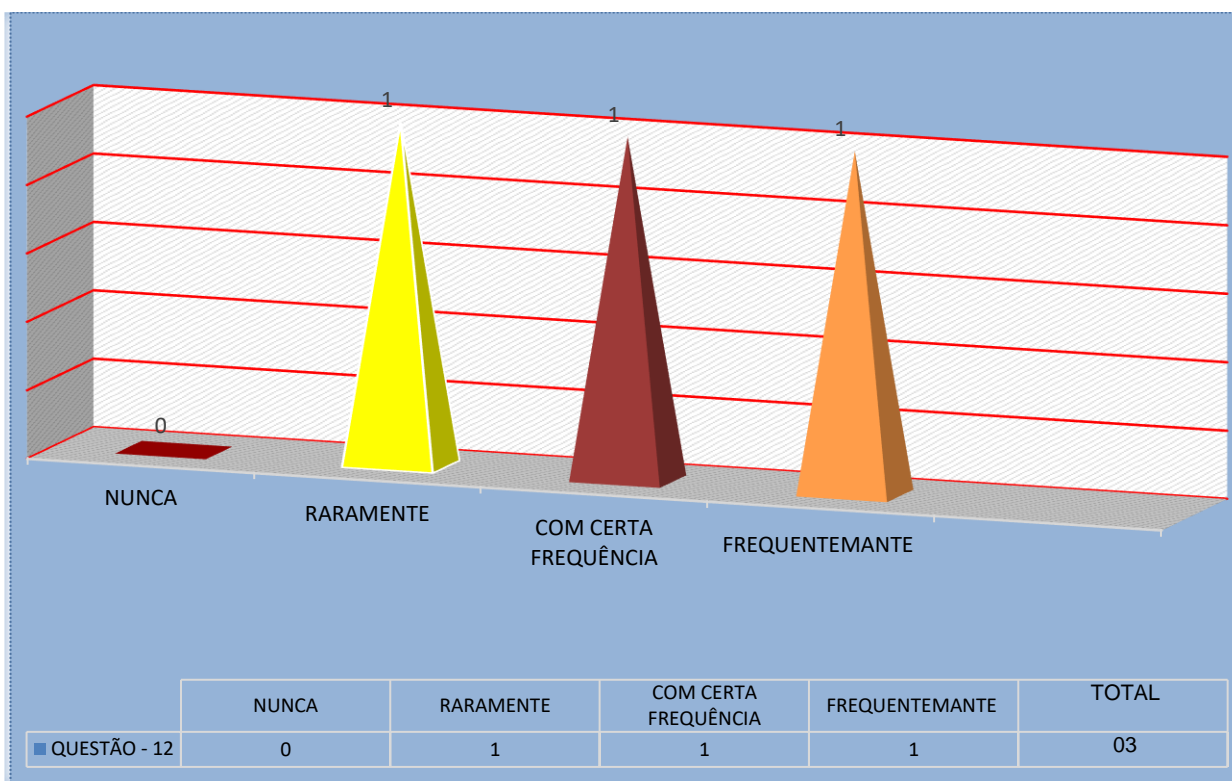
Gráfico 22 - Estou atento (a) aos problemas de indisciplina nas salas de aula.



Fonte: Construção própria (2020)

Este gráfico (**GRAF.22**) aborda uma questão que, apesar de importante, o resultado aqui exposto nos faz refletir novamente sobre a falta de consciência do papel do gestor escolar por aqueles que exercem esta função.

Gráfico 23 - Assumo as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes.



Fonte: Construção própria (2020)

Neste gráfico (**GRAF.23**), a questão ressalta a polivalência que a gestão escolar precisa ter para atuar em todas as frentes, desde a administração a ministração de aulas, se houver a necessidade. Quando questionadas se assumem as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes, as gestoras demonstram comportamentos distintos, porém, fica claro que as mesmas, ainda que esporadicamente, ministram aulas caso surja a necessidade.

Capítulo 5

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É preciso um envolvimento mútuo da gestão e sua comunidade, na busca de uma escola que esteja envolvida para a concretização dos objetivos traçados. Uma gestão escolar capacitada conseqüentemente fará com que a escola também atenda exigências ou expectativas dos pais e responsáveis de alunos em relação ao processo de ensino e aprendizagem, a construção de uma consciência crítica e ativa. Entende-se que o maior diferencial de uma escola são as pessoas que nela atuam e principalmente seu gestor. Através de suas competências, ele pode contribuir diretamente com o processo de desenvolvimento da instituição e seus agentes, aumentando assim, a produtividade e excelência profissional. Por conseguinte, surge o interesse da equipe em trabalhar uma solução ao problema de maior urgência na escola, já que o gestor é a imagem física do potencial escolar. Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi de analisar a sistematização da gestão escolar da Secretaria de Educação do município de Zé Doca – MA, abordando assim, o problema desta investigação.

Esta investigação teve início com estudos bibliográficos sobre o tema proposto. Em seguida, fez-se o reconhecimento do contexto da localidade onde estavam situados os objetos e sujeitos a serem pesquisados. Desse modo, procurou-se definir métodos e procedimentos que possibilitasse identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca – MA – Brasil; conhecer as estratégias utilizadas, associando-se com o conceito de gestão democrática; e diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar.

No trabalho que a Gestão Escolar desenvolve, é imprescindível que exista a maximização do desempenho profissional e a elevação dos níveis de motivação para o trabalho. Tudo isso faz com que os professores, assim como os alunos, estejam motivados, pois, criam-se perspectivas de evolução e contribuição para a melhoria dos resultados, ou seja, objetivo de todo gestor deverá ser a busca pela qualidade no processo de ensino e aprendizagem a serem mediados para os alunos. Partindo deste princípio, origina-se o estudo que se propôs a realizar a Análise da Sistematização da Gestão Escolar da Secretaria de Educação do Município de Zé Doca – MA – Brasil: Um Estudo de Caso; voltando-se, especificamente, o olhar para três escolas que

oferecem o Ensino Fundamental: anos finais. Primeiramente, foram analisadas e discutidas as respostas dadas pelos professores. Após essa etapa, teve início a análise e discussão dos dados das gestoras escolares pesquisadas. As perguntas foram todas fechadas, distribuídas em questionários utilizados como instrumentos para a coleta de dados para entrevistas.

É comum ver membros da sociedade e, ao mesmo tempo, comunitários usuários do sistema público de ensino reclamarem da qualidade do ensino, e não reconhecerem os procedimentos utilizados pelos gestores e demais colaboradores das escolas. A decisão por este tema foi motivada pela necessidade de se conhecer como é feita a escolha dos Gestores Escolares no município pesquisado, como os mesmos atuam na administração de seus cargos, e ainda, qual a percepção e colaboração dos professores neste trabalho.

Conhecer as práticas do gestor no dia-a-dia, como ele procede na gestão da aprendizagem, da comunidade, da equipe escolar, do espaço físico, na utilização de materiais, na parte financeira e nos processos, são relevantes para o alcance da excelência do seu trabalho. Em outras palavras, entender o gestor em ação, compreendendo essa complexa relação teórica e prática. Por isso, acredita-se que o tema é de interesse social, inovador, relevante para ajudar a solucionar as dificuldades de aprendizagem que apresentam os alunos e alunas do ensino público desta cidade, bem como os procedimentos para uma gestão participante e democrática.

Partindo deste pressuposto é que se optou por dissertar sobre as variáveis que estruturam a construção deste estudo; e dados coletados durante a pesquisa.

Variável 01: Relacionamento professor/gestor no ambiente de trabalho, bem como a metodologia desenvolvida pela gestão escolar.

Foi abordada uma temática muito discutida nas escolas e que, de acordo com a Constituição Federal e a LDBEN nº 9394/96, as discussões das metas educacionais pelos profissionais é uma prática social que deve ser constante nas relações e reuniões escolares; para que estes, juntos, possam refletir sobre os objetivos a serem alcançados, sendo que todos que atuam nesta área se envolvam com mais consciência sobre sua participação e contribuição no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com Andrade (2001),

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Gestão nos lembra gestação, gerir, dar a vida, e, como tal, nos agrada, porque, em se tratando da escola, nosso objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam por ela (escola) se torne mais promissora, mais digna, mais justa, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir, é mais felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro que diz respeito à ação de dirigir, administrar (...)

Neste aspecto, percebemos que a grande maioria dos professores diz que o diretor de escola, quase que frequentemente, discute as metas educacionais que a escola pretende alcançar e, portanto, depreende-se que estes têm ciência de como proceder frente à administração escolar.

O trabalho coletivo tem sido apontado por pesquisadores e estudiosos como o caminho mais profícuo para o alcance das novas finalidades da educação escolar e sabemos que, quanto mais consciente for o senso de compromisso com ensino, maiores são as possibilidades de se construir uma educação inclusiva, democrática e de qualidade social para todos. Neste sentido, a administração na escola é construída através da contribuição de cada um dos membros da comunidade escolar, pois Cruz (2009, p.68) enfatiza que:

Deve ser destacada a grande contribuição dos professores que, através da sua prática docente, da relação com os alunos, com seus pares e outros membros da instituição, acabam engendrando valores, posturas, visões de mundo que influenciam, de forma significativa, a cultura da escola.

O papel da escola é favorecer aos alunos suportes adequados no que se refere a criticidade do mesmo, fazendo com que o aluno seja participativo e crítico dentro do ambiente escolar, pois a Administração Escolar tem características tradicionais que podem diminuir os conhecimentos do aluno.

Para oferecer uma educação de qualidade, é primordial ao quadro funcional da escola a participação em todos os cursos de aperfeiçoamento oferecidos pela Secretaria Estadual de Educação, pois isso melhora as condições de trabalho dos educadores; e cabe a direção não só informar a seus subordinados sobre tais cursos, como estar presente às reuniões, promovendo a participação de todos os segmentos envolvidos; avaliar e reavaliar o planejamento dos trabalhos; e promover a integração entre a equipe técnica administrativa e os professores.

Esta atitude demonstra que a Gestão Escolar parte do princípio de que é importante levar em consideração as habilidades e conhecimentos não só do

professor, mas também do aluno para fazê-lo progredir em sua educação, e ainda, que só se constrói uma aprendizagem significativa quando se considera saberes prévios de sua clientela, dá autonomia, e efetiva a participação da mesma na construção do ensino.

A administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas. Dessa forma, a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (MARTINS, 1991).

Citando o 1º Simpósio de Administração Escolar, que aconteceu na FFCLUSA, Martins (1991) aponta que, nesse evento, foram estabelecidos alguns elementos importantes da administração, como o planejamento, que parte do conhecimento da realidade em que o processo educacional se concretizará; a organização, que é o ato de compor a estrutura da instituição; a assistência à execução, que trata de todos os cuidados preliminares, verificação de tudo e de todos os recursos que serão utilizados para executar a sua ação, se estão disponíveis para, de fato, efetivar a prática educativa administrativa.

A atividade dos gestores é de extrema importância, devendo existir o diálogo aberto, auxiliando a superar as necessidades e procurando atingir objetivos propostos pelo seu trabalho. Os gestores precisam desenvolver adequadamente o seu trabalho, proporcionando um clima de respeito onde todos possam atingir uma ação pedagógica da escola com competência, bem como motivar e animar o grupo para o trabalho.

Dos pontos-chave para o desenvolvimento de suas funções, manter um bom relacionamento com professores se destaca, pois esses podem contribuir para facilitar e otimizar as ações promovidas pelo diretor. Neste sentido, Paro (2010) diz que:

é possível compreender que a gestão democrática é importante não só para o Diretor da escola, uma vez que deve também ser discutida, compreendida e exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, gestores, bem como pelas associações e organizações sociais da cidade e dos bairros.

Sabemos que um relacionamento saudável, consistente e produtivo deve ser pautado sobre o respeito e o querer bem. Nos relacionamentos profissionais não é

diferente. O profissional da Educação divide grande parte do seu dia dentro de uma escola e a boa convivência deve acontecer de forma natural.

As inovações propostas por novas políticas educacionais dependem do conjunto de relações e da confiança entre os professores nas escolas para que tenham sucesso? A resposta é claramente “sim!” Quanto maior o grau de confiança, e quanto maior for a densidade de relações entre os professores de uma escola, maiores as chances de que a escola desenvolva um ambiente receptivo à inovação.

Variável 02- Formas de escolha da gestão escolar

O fato de todas as gestoras terem sido indicadas para o cargo atual que ocupam vem contrariar o que a Constituição Federal de 1988, nossa Carta Magna, estabelece, no seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser a democrática e participativa, como atesta o inciso VI do referido artigo: “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já no artigo 3º, inciso VIII, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/ 96, diz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino. No artigo 14 dessa mesma lei estabelece que 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 na escolha da gestão escolar. (BRASIL, 1996).

Como podemos observar no texto supracitado, a Gestão da Educação Brasileira deve ser, na forma da lei, a Democrática; no entanto, analisando o resultado da questão acima; vê-se claramente que a forma de escolha para a Gestão Escolar, na prática, ainda prevalece a indicação, inviabilizando assim o respeito e a realização do processo democrático, e ainda autonomia no trabalho da administração do ensino.

Variável 03 – Práticas, comportamentos e frequência do desenvolvimento das atividades de competência da gestão escolar.

Compreende-se que verificar se a articulação do trabalho desenvolvido pelos professores está de acordo com as metas educacionais da escola é de suma importância, pois todos os princípios educacionais defendidos e definidos no PP

(Projeto Pedagógico) da escola há de serem observados, respeitados, valorizados e cumpridos por todos os profissionais da educação. Neste aspecto, Libâneo et al. (2003) afirma que (...) as instituições escolares requerem habilidades e competências administrativas para dar conta da complexidade dos sistemas em benefício ao atendimento da finalidade que a mesma tem.

Contudo, a Escola em si é complexa. A finalidade que busca não é simples de ser conseguida. Uma abordagem bem interessante e que precisa ser periodicamente realizada para que a escola alcance seus objetivos em virtude da efetivação do Ensino-Aprendizagem é a utilização dos resultados de desempenho dos alunos para construção de novos caminhos, metodologias, projetos, enfim, metas educacionais.

Evidencia-se então que o acompanhamento pedagógico sistematizado defendido e definido pelos documentos educacionais brasileiros, como a BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e a lei LDBEN, se realiza nestas escolas; e ainda que a gestão escolar tem em mente que deve refletir sobre que aluno deseja formar, qual ambiente pedagógico deseja construir e buscar sempre essa resposta no planejamento de cada aula. E assim como qualquer adaptação, sabe que os objetivos serão alcançados preparando cotidianamente seus professores, comunicando adequadamente aos pais e acompanhando os resultados com seus alunos, planejando e replanejando a cada avaliação feita.

Sabemos que o processo educacional é uma constante de mudanças e, portanto, exige que conhecimentos sejam reconstruídos, redirecionados e contextualizados de modo a atender as necessidades de aprendizagens do aluno e para tanto, faz-se necessário a inovação e renovação das práticas metodológicas; neste sentido um dos papéis que compete a gestão escolar é sempre estar se informando para atualizar seus profissionais sobre novas tendências educacionais, e ainda, da necessidade de rever seus métodos de ensino para que a aprendizagem aconteça de fato dentro e fora do ambiente escolar, e que esta possa fazer sentido para o aluno.

Fica claro que existe a carência do conhecimento das funções que são de competência da Gestão Escolar. Entretanto, há uma porcentagem bem maior de gestoras que respondem de forma positiva a esta questão, o que nos mostra que, apesar de ainda haver uma lacuna na consciência do papel do gestor, ela é pequena, mas que precisa ser revista e corrigida o quanto antes dentro do sistema educacional. Será que a falta da implantação da Gestão Democrática provoca esse despreparo nos

gestores de escola? Eis a indagação! Falta se pensar o porquê de ainda haver essas discrepâncias dentro do sistema de ensino, encontrar as falhas e corrigi-las. Contudo o resultado ainda é satisfatório e, portanto, podemos considerar que a maioria das gestoras cumprem com suas responsabilidades.

E esta postura revela que elas têm uma certa noção de que a educação é um compromisso e uma responsabilidade de todos, todavia ainda precisam colocar em prática essa concepção, para que se possa garantir a qualidade do processo de ensino e aprendizagem, direito de todo aluno. Deve o Gestor escolar desempenhar várias funções, atendendo à demanda de diversos setores que dependem do seu trabalho, da sua criatividade e do seu bom relacionamento. Então, compreende-se claramente a importância do papel de líder democrático que se exige do gestor.

A escola tem sido alvo de diversas discussões na atualidade. Entre essas temáticas estão as formas de gestão escolar que alcançam maior autonomia e legitimidade. Entretanto, observa-se que, em relação à gestão escolar, as pesquisas deixam uma lacuna a ser preenchida. Neste estudo, especificamente, observa-se que a Gestão Democrática, tendo todos os seus critérios respeitados, ainda não é uma realidade no município de Zé Doca – MA – Brasil, a forma de escolha ainda é a indicação que, por vezes, envolve interesses políticos e provém de compromissos concebidos nos períodos de campanhas eleitorais. Apesar da escolha da Gestão ainda não ser a ideal, a partir das análises, podemos perceber que aquelas pessoas que desenvolvem esta função prestam um serviço de qualidade, têm ciência de seus princípios, conhecem seu papel e desenvolvem de forma satisfatória a sua administração.

Capítulo 6

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES



CAPÍTULO 6 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

6.1 CONCLUSÃO

Para construir a conclusão deste estudo, pretende-se responder desde os objetivos específicos até a problemática de estudo.

Objetivo I - Identificar os critérios utilizados na escolha dos gestores de ensino de escolas da rede pública no Município de Zé Doca - MA, Brasil.

Fazendo uma análise do questionário (parte I – representado no gráfico único) aplicado às gestoras, evidenciamos que a forma de escolha, predominantemente, ainda é a indicação, e o único critério apresentado é baseado na “confiança”.

Partindo deste pressuposto, é possível inferir que ainda há muito a ser feito e conquistado para que a Gestão Escolar Democrática aconteça de fato no município aqui pesquisado. Esta gestão, que é baseada na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação social, ou seja, a comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários), e que é considerada sujeito ativo em todo o processo da gestão, participando de todas as decisões da escola, deixa de exercer seu papel como agente participativo e transformador de sua própria educação quando não lhe é permitido opinar nas tomadas de decisões da escola e nem escolher seus representantes dentro da administração do ensino.

O exposto demonstra a necessidade de maior amadurecimento, de aprender a separar o que é político e o que é pedagógico, e compreender que, quando o assunto é educação, todos devem caminhar na mesma direção, pois o diretor possui na escola, além do papel organizacional, também papel imperativo, social e pedagógico. Em consonância com o teórico, a direção, no ambiente escolar, implica intencionalidade nas ações educativas, busca de caminhos, de novos horizontes aos quais estejam vinculados objetivos, tanto políticos quanto pedagógicos, tomada de posicionamentos eficazes condizentes com a comunidade escolar em que atua.

Objetivo II - Conhecer as estratégias utilizadas, associando-se com o conceito de gestão democrática.

Quando verifica-se nos questionários aplicados aos professores e às gestoras, percebe-se que, apesar da forma da escolha da Gestão Escolar ser a indicação, que mesmo “ultrapassada”, ainda é muito utilizada na nossa região; as diretoras de

escolas aqui pesquisadas e também seus professores trazem no seu trabalho docente características da Gestão Democrática quando a mesma pressupõe, ainda que de maneira esporádica, incentiva e permite a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar: pais, professores, estudantes e funcionários em alguns aspectos da organização da escola.

Porém, ressalta-se: para que a Gestão Democrática se realize, faz-se necessário criar processos e instâncias deliberativas que a viabilizem, respeitando todos os seus princípios e características, dentre estas, a democracia no processo de escolha de gestores com a participação e direito de voto de toda comunidade escolar é fundamental e, não obstante a isso, o compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência e fatores que são operacionalizados por instâncias colegiadas, tais como os conselhos escolares e outros.

Objetivo III - Diagnosticar o grau de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar.

Nas declarações, tanto das gestoras, quanto dos professores verifica-se que há um grau satisfatório de compromisso do gestor de ensino com a comunidade escolar. No entanto, percebe-se também que administração escolar deve comprometer-se ainda mais com a transformação social e buscar meios que atinjam os interesses das classes menos favorecidas. Entretanto, é necessário que a escola esteja atenta para as necessidades da comunidade escolar e o entendimento dos reais interesses dela.

Por isso, a escola precisa saber buscar em sua administração a natureza própria, seus objetivos e princípios específicos de sua realidade. Uma Administração Escolar que pretenda promover a racionalização no trabalho pedagógico da escola deve começar a verificar a própria realidade, isto é, sua especificidade no processo de trabalho escolar (PARO, 2010).

Revê-se o objetivo geral:

Analisar a sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca – MA - Brasil, abordando assim, o problema desta investigação.

Neste estudo, é possível afirmar que, apesar da forma de escolha da Gestão Escolar não ser feita democraticamente, a sistematização do trabalho que a mesma

executa é, se não, predominantemente, mas com um percentual relevante, democrático, pois:

- ✓ Organiza todos os elementos que, direta ou indiretamente, influenciam no trabalho pedagógico, ou seja, os aspectos ligados aos profissionais da educação e suas funções, aos espaços e aos recursos, garantindo a legalidade de todas as ações e primando pelo ensino-aprendizagem de todos os estudantes.
- ✓ Tem ciência da lei e permite, ainda que parcialmente, a participação da comunidade escolar nos processos de gestão da escola, que são eles: professores, agentes educacionais, estudantes, seus pais e/ou responsáveis nas estratégias de gestão da escola.
- ✓ Auxilia a equipe pedagógica que, juntas, formam a equipe gestora, tendo como princípio, o fortalecimento do trabalho coletivo, da ética profissional e o comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

● PROBLEMA

O problema que dá direcionamento a esta investigação é:

Como ocorre a sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca – MA – Brasil?

Esta discussão foi iniciada ressaltando que, apesar de que a eleição com voto direto da comunidade escolar seja uma exigência para que se eleja a Gestão de uma escola seja um dos primeiros critérios para que se tenha a implantação de fato da Gestão Democrática, este não é em si único e determinante. Há que se levar em consideração outros inúmeros critérios e características, dentre elas:

- ✓ Propiciar a participação de todos nas decisões, tornando-os corresponsáveis pelos resultados;
- ✓ Articular as relações entre todos os segmentos em torno da proposta pedagógica que se quer desenvolver;
- ✓ Primar pela transparência e comunicação nos processos de gestão.
- ✓ Abrir espaços para participação efetiva da comunidade na tomada de decisões, espaço de discussões das questões e problemas vivenciados pela escola, na construção do Projeto Político Pedagógico, na participação nas Instâncias Colegiadas e outras formas que venham a ser oportunas.

Feitas estas ressalvas e considerando todas as análises realizadas nos dados coletados durante todo decorrer desta pesquisa, pôde ser comprovado que a sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca – MA – Brasil, podemos dizer que traz em si um alto grau de democracia.

6.2 RECOMENDAÇÕES

Sem dúvidas há muitas formas de se escolher um gestor, seja ele um diretor de escola ou um secretário de Educação. Eleição, indicação, concurso, prova, certificação e entrevista são alguns dos modelos possíveis para fazer essa escolha. Esses modelos podem ser até mesmo combinados para aprimorar essa seleção. É claro que, cada forma tem suas vantagens e desvantagens. O resultado mostra que não é a maneira como os diretores chegam ao cargo que garante uma nota melhor em avaliações externas ou impacta em índices de evasão. Encontramos desempenhos positivos e negativos em todas as formas de gestão. O que significa que, mais do que o impacto de um modelo de seleção, são os diferentes perfis que estão sendo selecionados neles, explica. Assim, não há um padrão de perfil entre diretores indicados ou entre eleitos democraticamente. Fatores como tempo de experiência, habilidades gerenciais e de liderança são mais relevantes na escolha do melhor candidato.

No entanto, a partir da década de 80 é que começa a história do processo de escolha de diretores, pois é nesse período que surgem reivindicações para a redemocratização política do país. A parte daí, surge, em vários estados, a eleição para diretores.

Eleição: é através desse processo, que a vontade da comunidade escolar vai prevalecer, pois é uma escolha feita através do voto direto, representativo, por escolha uninominal ou, por listas tríplices ou plurinominais. Essa é a maneira que mais favorece o debate democrático na escola, o compromisso e a sensibilidade política por parte do diretor, além de permitir a cobrança e a corresponsabilidade de toda a comunidade escolar que participou do processo de escolha; pois esta tem sido a modalidade mais democrática já que o processo começa desde a eleição dos representantes do colégio eleitoral até a operacionalização.

Recomendamos à SEMED (Secretaria Municipal de Educação e Desporto) que realize as eleições de diretores no município. Um dos principais motivos para esta recomendação foi a possibilidade do sistema eletivo acabar com as práticas

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

tradicionalistas calcadas no clientelismo. Neste sentido, acredita-se que haverá uma considerável redução, nos sistemas que adotaram a eleição de dirigentes, da sistemática influência dos agentes políticos (vereadores, prefeitos, deputados, etc.) na nomeação do diretor e elevação a autonomia e a qualidade do serviço do mesmo.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Chico. **Educação no Brasil: um breve olhar sobre o nosso lugar**. IN: P. Gentili e C. Alencar: Educar na esperança em tempos de desencanto. 2ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.
- ANDRADE, R. C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ANDREOTTI, Azilde, L; LOMBARDI, José Claudinei e MINTO, Lalo Watanabe (organizadores). **História da Administração escolar no Brasil: do Diretos ao Gestor**. 2ª edição. Campinas-S. P, Alínea, 2012.
- ANTUNES, A. “**Aceita um conselho? – como organizar o Colegiado Escolar**”, in: Guia da Escola Cidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.
- ARAÚJO, Adilson César de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes. Dissertação (Mestrado em Educação)** - Faculdade de Educação, Universidade de Brasília (PPGE/Unb). Brasília, 2000.
- BARBA, Clarides Henrich et. al. **Gestão democrática e autonomia financeira na escola pública: avanços e retrocessos**. In: Gestão Escolar: Enfrentando Os Desafios Cotidianos Em Escolas Públicas. Editora CRV Curitiba, 2009.
- BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escolar em Portugal**. São Paulo: Cortez, 2000.
- BASTOS, J. B. **Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas**. In: BASTOS, J. B. (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: município e escola. IN: FERREIRA, N. S. e AGUIAR, M. A. (Orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2002.
- BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 26 jun. 2014b. Seção 1, p. 1, Ed. Extra.
- BRASIL. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.
- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 4.865, DE 23 DE OUTUBRO DE 1942**. Proíbe a suspensão condicional da pena imposta aos estrangeiros que se encontrem no país em caráter temporário. Disponível em: <
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4865-23-outubro-1942-415019-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 09 out. 2020.

CHIAVANETO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 2012.

CORRÊA, J. J. **As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa**. ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho.2000.

COSTA, Vera Lúcia Cabral (org.) **Descentralização da Educação - Novas Formas de Coordenação e Financiamento**. São Paulo: FUNDAP/Cortez, 1999.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos: Estudos Integrados das Novas Tecnologias de Informação E Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

CRUZ, Carlos Henrique. **Educação libertadora como Projeto Político Social**. Revista de Educação, Brasília, n.87, p.15-33, abr./jun. 1997.

CURY, C.R. Jamil. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. Rio de Janeiro, Vozes, 1997. In: OLIVEIRA, Dalila (org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino**. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

_____. **O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática**.(2008) In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

DAFT, R. L. **Administração**. 2 ed. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DIAS, José Augusto. **Sistema Escolar Brasileiro**. In: MENESES, João Gualberto de Carvalho et al. Estrutura e Funcionamento da Educação Básica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução de Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2007.

ELLIOTT, John. **El cambio educativo desde la investigación-acción**. Madrid: Morata, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FÁVERO, O.; SEMERARO, G. **Democracia e construção do público brasileiro**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. FERREIRA, N. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2.ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA DE ALMEIDA, João. **Bíblia Sagrada**. Edição Revista e Corrigida, Sociedade Bíblica do Brasil; Casa Publicadora das Assembleias de Deus, 1995.

FERREIRA, Naura S. Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a Pedagogia do oprimido**. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. **Educação de jovens e adultos: teoria, prática e proposta**. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, Moacir. **O projeto político-pedagógico na escola: na perspectiva de uma educação para a cidadania**. Brasília, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Introdução à pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 1980.

GADOTTI, Moacir. **Escola cidadã**. São Paulo: Cortez, 1992.

GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos cultural, social, político, religioso e governamental**. Petrópolis: Vozes, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLATTER, Ron. **A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998.

GOHN, M. da G. **Conselhos gestores e participação sociopolítica**. São Paulo: Cortez, 2001.

HERNÁNDEZ, A. **Didáctica general Construção de Metodologias Científica**. Granada. -Es: Adeo, 2015.

HORA, D. L. Da. **Gestão Democrática na escola**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e estatística**. Disponível em :<
<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 01 out. 2020.

LEITE, Acenilia de oliveira Felix. **Princípios Da Gestão Escolar Democrática**.
Sociedade Universitária Redentor – Faculdade Redentor. Leopoldina, MG, 2012.
Disponível em:<
<http://www.redentor.inf.br/arquivos/pos/publicacoes/04122012Acenilia%20de%20oliveira%20Felix%20Leite%20-%20TCC.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

LIBÂNEO, J.C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo:
Cortêz, 2005.

LIBÂNEO, José Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e
organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBANELO, José Carlos. **Buscando a qualidade social do ensino. In: Organização
e Gestão da Escola – Teoria e Prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5. ed.
Revisada e ampliada. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloisa. **A Escola tem a cara do seu Diretor**. Jornal do Professor. (2011).
Entrevista concedida a Renata Chamarelli. Disponível em:<
<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/noticias.html?idEdicao=5&idCategoria=8&idConteudo=93>>. Acesso em: 10/07/2020.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3 ed. Petrópolis:
Vozes, 2007.

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

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudança
paradigmática**. 2009a. Disponível em:
<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-dagestao-educacional-hluck.pdf> Acesso em: 11/07/2020.

LUCKESI, Carlos Cipriano. **Gestão democrática da escola, ética e sala de aula**.
ABC Educatio, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUZ, M. Antônio de; FLORÊNCIO H. **Pesquisa histórica. O município de Zé Doca:
Passado & Presente**, 2009.

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática**.
Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP. 2008.

MARQUES, Juracy C. **Administração participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

MARTINS, J. do P. **Administração escolar**. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. 4. ed. **Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed., São Paulo: Hucitec, 2013.

OLIVEIRA, Martha Kohl de. **Vygotsky: aprendizado e desenvolvimento - um processo sócio-histórico**. São Paulo: Scipione, 1997.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.). **Gestão Democrática da Educação**. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PRAIS, Maria de Lourdes Melo. **Administração colegiada na escola pública**. Campinas: Papyrus, 1990.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **O caráter administrativo das práticas cotidianas na escola pública**. Em Aberto. Brasília, n. 53, p. 39-45, jan/mar, 1992.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

PARO, Vitor Henrique. **Qualidade de ensino: a contribuição dos pais**. São Paulo: Ed. Xamã, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar**. Introdução Crítica. 8ª edição. São Paulo: Cortez Editora. 1999.

PENIN, S. T. S; VIEIRA, S. L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: **VIEIRA**, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola- desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**/ Maria Luci de Mesquita Prestes. – 4.ed. – SP: Rêspel, 2012. 312 p.; 30 cm.

RIBAS, Marina H. **O caráter emancipatório de uma prática pedagógica possível**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ROMÃO, José. **Diretores escolares e gestão democrática da escola**. São Paulo: Cortez, 1997.

SANDER, B. **Gestão da Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

SCHNECKENBERG, Marisa. **AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS PARA A GESTÃO ESCOLAR NA CONTEMPORANEIDADE: FUNDESCOLA/PDE**. Revista de Ciências Humanas - Educação | FW | v. 16 | n. 26 | p. 08-21 | Jul. 2015.

SILVA, Michele Pereira. **A participação da comunidade escolar na gestão democrática**: Os mecanismos de participação, CEAM da Universidade de Brasília – UnB, 2014.

SOUZA, A.R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. Educação em Revista. Belo Horizonte. v.25, n.03, 2009.

TEODORO, A. **Educar, promover, emancipar**. Lisboa, PT: Edições Universitárias Lusófonas, 2001.

VILLAS BOAS, Benigna M de Freitas. **O projeto político-pedagógico e a avaliação**. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (Orgs). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, Papirus, 1998.

WELLEN, H.; WELLEN, H. **Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica**. Curitiba: Ibpex, 2010.

WITTMANN, L.C.; FRANCO, E.D.P. **Situação e perspectivas da administração da educação no Brasil**. Brasília: ANPAE, 1998. p. 27-28. (Estudos e Pesquisas, n. 1).

APÊNDICES



APÊNDICE A – ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS – INSTITUTO IDEA

POSGRADO COLUMBIA		INSTITUTO IDEIA
------------------------------	---	----------------------------

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS

Asunción, 1 de junio del 2017

La Dirección General de Posgrados de la Universidad Columbia del Paraguay en su sesión ordinaria No. 30/17 celebrada el día 1 del mes de junio, recibe la solicitud presentada por el (la) alumno(a):

AMADEU SOUSA DE OLIVEIRA

Nombre(s) y apellido(s)

Con registro:

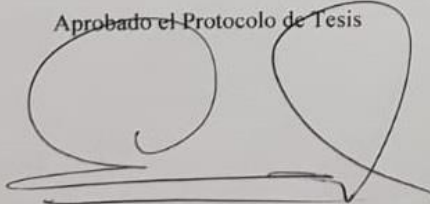
2	0	1	7	5	1	-
---	---	---	---	---	---	---

Para que conste en la presenta acta se consignan los siguientes datos:

NOMBRE Y APELLIDO DEL TESISISTA	TITULO DE LA TESIS	TUTOR DE LA TESIS	FECHA DE PRESENTACION A LA UNIVERSIDAD COLUMBIA
AMADEU SOUSA DE OLIVEIRA	ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA: Um Estudo de Caso.	JOSÉ MAURÍCIO DIASCÂNIO	09/02/2017

Observación:

Aprobado el Protocolo de Tesis SI.... NO....


Prof. Dr. Sergio González, MSc
Coordinador Metodológico de Posgrado




Dra. Estela G de Rojas, MAE
Directora General de Posgrados

Sede de Posgrados - Universidad Columbia del Paraguay - Tel: 229 215 / 220 182
Email: informaciones@posgradocolumbia.edu.py - Dirección: Vice Presidente Sánchez 313 esquina Mcal. Estigarribia

APÊNDICE B – FOLHA DE ROSTO PLATAFORMA BRASIL



MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP
 FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

1. Projeto de Pesquisa: ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA: Um Estudo de Caso.			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 20			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 7, Ciências Humanas			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL:			
5. Nome: AMADEU SOUSA DE OLIVEIRA			
6. CPF: 738.607.803-15	7. Endereço (Rua, n.º): Avenida Stanley Fortes Batista 373 CENTRO ZE DOCA MARANHAO 65365000		
8. Nacionalidade: BRASILEIRO	9. Telefone: 98991790071	10. Outro Telefone:	11. Email: oliveira.amadeu@hotmail.com
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do projeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao projeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p> <p>Data: <u>14, 02, 2017</u> Assinatura <u>Amadeu Sousa de Oliveira</u></p>			
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: IDEIA Educacional Ltda	13. CNPJ: 11.735.468/0001-40	14. Unidade/Órgão:	
15. Telefone: (21) 2567-7441	16. Outro Telefone:		
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela Instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta Instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p> <p>Responsável: <u>Ricardo de Bonis</u> CPF: <u>552.130.497-53</u></p> <p>Cargo/Função: <u>Coordenador</u></p> <p>Data: <u>15, 02, 2017</u> Assinatura <u>Ricardo de Bonis</u></p>			
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

APÊNDICE C – DECLARAÇÃO DE REVISÃO ORTOGRÁFICA

DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de Postgrado da Universidad Columbia del Paraguay - PY, que a dissertação intitulada: "ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: UM ESTUDO DE CASO.", do aluno Amadeu Sousa de Oliveira, foi objeto de revisão gramatical e ortográfica, estando apta para defesa.

Valparaíso de Goiás - GO, em 19 de outubro de 2020.



Aline Ferreira Santos
Revisora ortográfica e gramatical
CPF: 014.431.081-38

<http://lattes.cnpq.br/6447451463444716>

TABELIONATO DE VALPARAÍSO DE GOIÁS - GO
Tabelionato de Notas, Protests de Títulos e Registro de Cartas Mortuárias
Emissão: 06/11/2010 - 93958309460041

Os poderes para a prática do ato e a validade do negócio jurídico deverão ser conferidos pelos interessados e pelo órgão de registro competente.

Luz Alvena Pinho Jurete
Escrivã

APÊNDICE D – DECLARAÇÕES DE ANUÊNCIA

CARTA DE AUTORIZAÇÃO/ANUÊNCIA

Eu, Sonia Maria da Silva Lima, Secretária de Educação do Município de Zé Doca no Estado do Maranhão, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada ANALISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA: Um estudo de caso, sob responsabilidade do pesquisador Amadeu Sousa de Oliveira, na Secretaria de Educação. Para isto, serão disponibilizados ao pesquisador as Instituições de Ensino do Município que se fizer necessário e documentos que contribuirão para a pesquisa.

Zé Doca – MA, 02 de maio de 2018.

Sônia Maria da Silva Lima
Sônia Maria da Silva Lima
Sec. Municipal de Educação
Portaria n.º 019/2017

SONIA MARIA DA SILVA LIMA

Secretaria de Educação

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



**INSTITUTO
IDEIA**



**UNIVERSIDAD
COLUMBIA
DEL PARAGUAY**

Anuência da instituição

De: Amadeu Sousa de Oliveira

Para: Sr^a Ildeneide Trindade dos Santos

Diretora da Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha

Assunto: Solicitação de anuência

Presada Senhora Diretora

Eu, Amadeu Sousa de Oliveira, pesquisador responsável pelo estudo intitulado "ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA - BRASIL: Um estudo de caso" solicito a Vossa ANUÊNCIA para executar a coleta de dados para minha pesquisa junto a esta instituição sob sua gestão.

Na expectativa de um pronunciamento favorável, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente.

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender a solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca - MA 15/05/19

Diretor

APÊNDICE A - DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



**INSTITUTO
IDEIA**



Anuência da instituição

De: Amadeu Sousa de Oliveira

Para: Sra. Karla Lucyana dos Santos Leite

Diretora da Escola Municipal Imaculada Conceição

Assunto: Solicitação de anuência

Presada Senhora Diretora

Eu, Amadeu Sousa de Oliveira, pesquisador responsável pelo estudo intitulado "ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso" solicito a Vossa ANUÊNCIA para executar a coleta de dados para minha pesquisa junto a esta instituição sob sua gestão.

Na expectativa de um pronunciamento favorável, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente.

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender a solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca – MA 15/05/19

Diretor

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL



**INSTITUTO
IDEIA**



**UNIVERSIDAD
COLUMBIA
DEL PARAGUAY**

Anuência da instituição

De: Amadeu Sousa de Oliveira

Para: Sr^a Clarice Leite de Sousa Lemos

Diretora da Escola Municipal Professor Jose Goncalves dos Santos

Assunto: Solicitação de anuência

Presada Senhora Diretora

Eu, Amadeu Sousa de Oliveira, pesquisador responsável pelo estudo intitulado "ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA - MA - BRASIL: Um estudo de caso" solicito a Vossa ANUÊNCIA para executar a coleta de dados para minha pesquisa junto a esta instituição sob sua gestão.

Na expectativa de um pronunciamento favorável, antecipadamente agradeço.

Atenciosamente.

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender a solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca - MA 15/05/19

Diretor

APÊNDICE E – SOLICITAÇÃO A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ZÉ DOCA – MA

SOLICITAÇÃO A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE ZÉ DOCA – MA



**INSTITUTO
IDEIA**



SOLICITAÇÃO A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ZÉ DOCA – MA

De: Professor Amadeu Sousa de Oliveira - Mestrando

Para: Sra. Sônia Maria Silva Lima – Secretária Municipal de Educação

Zé Doca, MA - 02 maio de 2018.

Prezada Senhora,

Estou cursando Mestrado em Ciências da Educação na Universidad Columbia Del Paraguay, na cidade de Assunção no Paraguai. O estudo que pretendo investigar é sobre: "**ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso**", e será realizada durante os meses de maio a agosto 2018.

O objetivo do estudo é analisar a sistematização e os resultados obtidos no período de 2018 – 2020 da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - **Maranhão/Brasil**.


O procedimento adotado será: a aplicação do instrumento de pesquisa, que se trata de questionários semiestruturados para coletar informações junto aos sujeitos envolvidos na pesquisa. Esta pesquisa não apresenta riscos aos sujeitos participantes, uma vez que os mesmos terão suas identidades preservadas e deverão apenas responder os questionários para que a pesquisadora possa levantar dados qualitativos e quantitativos, os quais serão tabulados e seus resultados apresentados através de tabelas, gráficos e transcrições, e seus respectivos comentários comparativos com a teoria utilizada, a fim de responder ao tema proposto. Essa pesquisa está realizada sob a orientação do professor Dr. José Mauricio Diascânio.

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

Os dados obtidos nesta pesquisa serão utilizados na apresentação da Dissertação de Mestrado e na publicação de artigos científicos e que, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de vossa instituição.

Dessa forma, solicito de V. S^a autorização para a realização desta pesquisa.


Atenciosamente,


Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender à solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca - MA 02.1951.18


Sônia Maria da Silva Lima
Sec. Municipal de Educação
Portaria nº 009/2017
SONIA MARIA DA SILVA LIMA
Secretaria de Educação

APÊNDICE F – SOLICITAÇÕES DE PERMISSÃO PARA PESQUISA

SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA



SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA

Exma. Sra. Diretora, da Escola Municipal Silvestre Fernandes Rocha, por este meio, solicitar a V. Exa. autorização para realizar uma intervenção aos professores, aplicar um questionário e recolher informações desta escola. (Atas, fichas de informação, diários de classe, fichas de trabalho) sobre estes elementos. Este instrumento de recolha de dados surge no âmbito da Dissertação para Mestrado, trabalho, este, que investigará a "SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso" sendo aplicado por mim o pesquisador: Amadeu Sousa de Oliveira, e sob a orientação do Professor Dr. Maurício Diascânio, da Universidade Americana - PY.

Asseguramos que estes registos serão apenas utilizados para efeitos de investigação. Assim, tanto no questionário, como na recolha de informações, será garantido o anonimato dos envolvidos e dos outros intervenientes, sendo os resultados obtidos apenas utilizados para o estudo em questão.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, reading 'Amadeu Sousa de Oliveira', is written over a horizontal line.

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender à solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca – MA 15/05/19

A handwritten signature in black ink, reading 'Ildeneide Trindade dos Santos', is written over a horizontal line.

Ildeneide Trindade dos Santos
Diretora

SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA



INSTITUTO
IDEIA



UNIVERSIDAD
COLUMBIA
DEL PARAGUAY

SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA

Exma. Sra. Diretora, da Escola Municipal Imaculada Conceição, por este meio, solicitar a V. Exa. autorização para realizar uma intervenção aos professores, aplicar um questionário e recolher informações desta escola. (Atas, fichas de informação, diários de classe, fichas de trabalho) sobre estes elementos. Este instrumento de recolha de dados surge no âmbito da Dissertação para Mestrado, trabalho, este, que investigará a "SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso" sendo aplicado por mim o pesquisador: Amadeu Sousa de Oliveira, e sob a orientação do Professor Dr. Maurício Diascânio, da Universidade Americana - PY.

Asseguramos que estes registos serão apenas utilizados para efeitos de investigação. Assim, tanto no questionário, como na recolha de informações, será garantido o anonimato dos envolvidos e dos outros intervenientes, sendo os resultados obtidos apenas utilizados para o estudo em questão.

Atenciosamente,

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender à solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca – MA 19/05/19

Karla Lucyana dos Santos Leite
Diretora

SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA



INSTITUTO
IDEIA



SOLICITAÇÃO DE PERMISSÃO PARA PESQUISA

Exma. Sra. Diretora, da Escola Municipal José Gonçalves dos Santos venho, por este meio, solicitar a V. Exa. autorização para realizar uma intervenção aos professores, aplicar um questionário e recolher informações desta escola. (Atas, fichas de informação, diários de classe, fichas de trabalho) sobre estes elementos. Este instrumento de recolha de dados surge no âmbito da Dissertação para Mestrado, trabalho, este, que investigará a "SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso" sendo aplicado por mim o pesquisador: Amadeu Sousa de Oliveira, e sob a orientação do Professor Dr. Maurício Diascânio, da Universidade Americana - PY.

Asseguramos que estes registos serão apenas utilizados para efeitos de investigação. Assim, tanto no questionário, como na recolha de informações, será garantido o anonimato dos envolvidos e dos outros intervenientes, sendo os resultados obtidos apenas utilizados para o estudo em questão.

Atenciosamente,

Amadeu Sousa de Oliveira

Termo de Anuência

Considerando que esta instituição possui condições e infraestrutura para atender à solicitação da pesquisa, minha manifestação é pelo DEFERIMENTO.

Zé Doca – MA 15/05/2020

Clarice Leite de Sousa Lemos
Portaria: 015/2020
Gestora

Clarice Leite de Sousa Lemos
Diretora

APÊNDICE G – TERMOS DE VALIDAÇÃO DE COLETA DE DADOS



TERMO DE VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado Doutor(a)

Em atendimento as exigências do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Universidade Columbia Del Paraguay em Assunção/Paraguay necessito que analise e valide os instrumentos de pesquisa de coleta de dados que serão utilizados nesta investigação científica para o recolhimento de dados na pesquisa de campo.

Encaminho em anexo documentos contendo: tema, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa intitulada por: **ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso.**

Para elaboração e utilização desses instrumentos de coletas de dados foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Esses critérios denominados característica psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade, e a objetividade evidenciadas e discutida por Rabacow et al (2006).

E para comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral, os instrumentos precisam ser validados, dessa forma, eu, Amadeu Sousa de Oliveira, sob a orientação do Pós Dr. José Mauricio Diascânio, venho solicitar sugestões e validação dos instrumentos.

Vitoria 06 de abril de 2020.

A FERRAMENTA ESTÁ EM PERFECTAS CONDIÇÕES PARA
SER APLICADA, SEM RESTRIÇÕES.

Nome do Prof. Dr. RENAN OSÓRIO RIOS

Assinatura Renan Osório Rios



TERMO DE VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado Doutor(a)

Em atendimento as exigências do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Universidad Columbia Del Paraguay em Assunção/Paraguay necessito que analise e valide os instrumentos de pesquisa de coleta de dados que serão utilizados nesta investigação científica para o recolhimento de dados na pesquisa de campo.

Encaminho em anexo documentos contendo: tema, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa intitulada por: **ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICIPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso.**

Para elaboração e utilização desses instrumentos de coletas de dados foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Esses critérios denominados característica psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade, e a objetividade evidenciadas e discutida por Rabacow et al (2006).

E para comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral, os instrumentos precisam ser validados, dessa forma, eu, Amadeu Sousa de Oliveira, sob a orientação do Pós Dr. José Mauricio Diascânio, venho solicitar sugestões e validação dos instrumentos.

Vitoria 20 de abril de 2020.

ICDs estão exelentes para aplicação.
Não será necessário realizar ajustes.

Nome do Prof. Dr. José Luiz Fabris
Assinatura José Luiz Fabris



TERMO DE VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado Doutor(a)

Em atendimento as exigências do Curso de Mestrado em Ciências da Educação da Universidad Columbia Del Paraguay em Assunção/Paraguay necessito que analise e valide os instrumentos de pesquisa de coleta de dados que serão utilizados nesta investigação científica para o recolhimento de dados na pesquisa de campo.

Encaminho em anexo documentos contendo: tema, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa intitulada por: **ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA - BRASIL: Um estudo de caso.**

Para elaboração e utilização desses instrumentos de coletas de dados foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Esses critérios denominados característica psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade, e a objetividade evidenciadas e discutida por Rabacow et al (2006).

E para comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral, os instrumentos precisam ser validados, dessa forma, eu, Amadeu Sousa de Oliveira, sob a orientação do Pós Dr. José Mauricio Diascânio, venho solicitar sugestões e validação dos instrumentos.

Vitoria 22 de abril de 2020.

O instrumento de coleta de dados está excelente, ok!

Nome do Prof. Dr. *Emilson Francisco Costa*
Assinatura *Emilson F. Costa*

APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS.

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre “**ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA: Um Estudo de Caso**”. Está sendo desenvolvida por Amadeu Sousa de Oliveira, do Curso de Mestrado da Universidad Columbia Del Paraguay, sob a orientação do(a) Prof. Dr. José Mauricio Diascânio.

Neste estudo pretendemos analisar o processo de escolha de Diretores de Escolas da rede Pública Municipal de Educação na cidade de Zé Doca, no estado do Maranhão/Brasil, de acordo com a concepção da secretaria de Educação do Município no período compreendido entre os anos de 2018 a 2020. Ainda visa identificar possíveis instrumentos que regulamentam e respaldam na forma da lei, o Gestor Municipal e a Secretaria de Educação, utilizarem os meios cabíveis que atendem de forma parcial ou plenamente os anseios e necessidades da comunidade escolar na escolha desses Diretores, ou se os mesmos agem, arbitrariamente, procurando atender interesses políticos e pessoais.

Solicitamos a sua colaboração para responder um questionário com perguntas fechadas, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área da educação em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Informamos que essa pesquisa não apresenta riscos conhecidos.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo do pesquisador (se for o caso). O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura do(a) pesquisador(a) responsável

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Zé DOCA-MA, ____ de ____ de ____

Assinatura do participante ou responsável legal

Contato com o Pesquisador (a) Responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor contatar o pesquisador:

Telefone: (98)991790071 ou consulte o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMA em São Luis-MA.

E-mail: hufma@huufma.br

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO DIRETORES



**INSTITUTO
IDEIA**



**UNIVERSIDAD
COLUMBIA
DEL PARAGUAY**

Questionário destinado aos diretores de escola

Pesquisa: “ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA - MA: Um Estudo de Caso”.

Convido o/a Sr./Sra. Diretor/a a participar de minha pesquisa, através do preenchimento deste questionário. Este trabalho integra a pesquisa “**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA: Um Estudo de Caso**”. – Sua colaboração será de grande importância para mim. Asseguro a confidencialidade das informações que nos serão fornecidas. Os dados serão utilizados somente para fins científicos, sem identificação de respondentes individuais ou das escolas em que atuam. Apenas para efeito de controle da quantidade de respondentes por instituição escolar, não sendo necessário que o assine.

Conto com a sua participação e colaboração ao respondê-lo, baseado na sua experiência profissional, sem utilizar-se de opiniões e participações de terceiros.

Cordialmente,

Prof. Amadeu Sousa de Oliveira (Mestrando)

QUESTIONÁRIO DO DIRETOR DA ESCOLA

PARTE I – INFORMAÇÕES BÁSICAS DO DIRETOR

Estas perguntas são sobre você, sua escolaridade e sua atuação como diretor de escola. Ao responder às questões, por favor, marque a alternativa mais apropriada.

1- Qual é o seu sexo?

Feminino Masculino

₁ ₂

2- Qual é a sua idade?

Menos de 40 40-49 50-59 60+

₁ ₂ ₃ ₄

3- Você exerce a(o) função/cargo de diretor em mais de uma escola?

Sim Não

₁ ₂

4- Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?

Por favor, marque apenas uma alternativa.

- ₁ Inferior à educação superior
₂ Educação superior – Curso Superior de Tecnologia
₃ Educação Superior – Pedagogia
₄ Educação Superior – Licenciatura
₅ Educação Superior – Outros cursos
₆ Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar
₇ Especialização(Lato Sensu) em outras áreas
₈ Mestrado (Stricto Sensu)
₉ Doutorado (Stricto Sensu)

5- Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor?

Este é meu
primeiro

ano 1-2 anos 3-5 anos 6-10 anos 11-15 anos 16-20 anos Mais de 20 anos

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

6- Quantos anos de experiência você possui trabalhando como Diretor desta escola?

Este é meu
primeiro

ano 1-2 anos 3-5 anos 6-10 anos 11-15 anos 16-20 anos Mais de 20 anos

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

7- Quantos anos você trabalhou como docente de uma disciplina / turma antes de exercer a função de Diretor?

Nenhum Menos de 3 anos 3-5 anos 6-10 anos 11-15 anos 16-20 anos Mais de 20 anos
₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

8- De que forma foi escolhido para o cargo atual de diretor **escolar**?

1. () indicação
2. () eleição
3. () eleição e seleção
4. () concurso
5. () escolha através de banca
6. () outro. Especifique:

9- Qual a sua carga horária semanal de trabalho?

1. () até 20 h
2. () até 30
3. () até 40h
4. () mais de 40h

PARTE II – METODOLOGIA DE TRABALHO UTILIZADA PELO DIRETOR

Você encontrará a seguir afirmações sobre a sua gestão desta escola. Por favor, indique com que frequência estas atividades e estes comportamentos ocorreram nesta escola durante os últimos três anos.

Por favor, marque apenas uma alternativa em cada linha.

2.1- Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 ₁ ₂ ₃ ₄

2.2- Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 ₁ ₂ ₃ ₄

2.3- Observo o ensino em sala de aula.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

2.4- Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.5- Dou sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.6- Monitoro o trabalho dos alunos.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.7- Quando um professor tem problemas em sua(s) sala(s) de aula, tomo a iniciativa de discutir os problemas.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.8- Informo aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.9- Verifico se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.10- Levo em conta os resultados das provas ao tomar decisões sobre o desenvolvimento curricular.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.11- Estou atento(a) aos problemas de indisciplina nas salas de aula.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.12- Assumo as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

PARTE III – Informações Básicas da Escola

3.1- Qual das alternativas abaixo melhor descreve a comunidade na qual esta escola está localizada?

Por favor, marque apenas uma alternativa.

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso

₁ Um vilarejo, distrito ou comunidade rural (menos de 3.000 habitantes)

₂ Uma cidade pequena (de 3.000 a cerca de 15.000 habitantes)

₃ Uma cidade (de 15.000 a cerca de 100.000 habitantes)

₄ Uma cidade (de 100.000 a cerca de 1.000.000 de habitantes)

₅ Uma cidade grande com mais de 1.000.000 de habitantes

3.2- Para cada tipo de cargo ou função abaixo relacionado, informe o número de funcionários que trabalham atualmente nesta escola.

Por favor, informe o número de pessoas (e não de funções) que trabalham nesta escola.

Por favor, escreva um número em cada linha. Escreva 0 (zero) caso não haja nenhuma pessoa.

3.3- Professores, independentemente dos anos/séries/idades para os quais lecionam (Aqueles cuja atividade principal nesta escola é a provisão de instrução aos alunos)

3.4- Pessoal de apoio pedagógico, independentemente das séries/anos/idades com as (os) quais trabalha (Incluindo auxiliares de professor e outras pessoas sem formação específica para o magistério que atuam no ensino ou auxiliam o professor em sala de aula. Especialistas em currículo/ensino e em mídia educacional)

3.5- Equipe de gestão ou de administração escolar (Incluindo diretores, vice-diretores, outros funcionários da equipe de gestão, recepcionistas, secretárias(os), assistente(s) administrativo(s), que tenham como função principal a gestão ou administração da escola.

3.6- Quais é o número total e atual de matrículas na escola (número de alunos de todos os anos/séries)?

Por favor, escreva o número.

Número total de alunos

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

3.7- Com que frequência, durante os últimos três anos, esta escola produziu um documento de autoavaliação da escola e/ou foi avaliada por uma agência ou um órgão externo (como, por exemplo, a secretaria de educação)?

Isto se refere a uma avaliação da escola como um todo, em vez de uma avaliação de indivíduos ou departamentos.

Por favor, marque apenas uma alternativa em cada linha.

3.8- Um relatório de autoavaliação da escola foi elaborado.

Nunca Uma vez 2-4 vezes Uma vez por ano Mais do que uma vez por ano
₁ ₂ ₄ ₅

3.9- Uma avaliação externa foi realizada.

Nunca Uma vez 2-4 vezes Uma vez por ano Mais do que uma vez por ano
₁ ₂ ₃ ₄ ₅

Aqui termina o questionário.

Muito obrigado por sua cooperação!

Por favor, devolva o questionário preenchido ao pesquisador.

APÊNDICE J – QUESTIONÁRIO PROFESSORES



INSTITUTO
IDEIA



UNIVERSIDAD
COLUMBIA
DEL PARAGUAY

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca - MA: Um Estudo de Caso

QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS PROFESSORES

Caríssima (o) professora (o) da Rede Municipal de Educação de Zé Doca – MA/Brasil, Peço a sua gentileza para responder este questionário que é um dos instrumentos de coleta de dados que faz parte da minha dissertação de mestrado em Políticas e Administração da Educação, e tem como objetivo: **analisar a sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca – Maranhão/Brasil: Um estudo de caso**. O questionário a seguir, inclui perguntas sobre a prática administrativa do diretor e seu relacionamento com o corpo docente da escola.

O preenchimento desse instrumento é inteiramente voluntário e pessoal, não sendo necessário que o assine, tornando assim todas as informações que você fornece, estritamente confidenciais.

Conto com a sua participação e colaboração ao respondê-lo, baseado na sua experiência profissional, sem utilizar-se de opiniões e participações de terceiros.

Cordialmente,

Prof. Amadeu Sousa de Oliveira (Mestrando)

QUESTIONÁRIO DO PROFESSOR

PARTE I – IDENTIFICAÇÃO DO PROFESSOR

Estas perguntas são sobre você, sua escolaridade e sua atuação como professor(a). Ao responder às questões, por favor, marque a alternativa mais apropriada.

1- Qual é o seu sexo?

Feminino Masculino

₁ ₂

2- Qual é a sua idade?

Menos de 40 40-49 50-59 60+

₁ ₂ ₃ ₄

3- Você exerce a(o) função/cargo de professor em mais de uma escola?

Sim Não

₁ ₂

4- Qual o nível mais elevado de educação formal que você concluiu?

Por favor, marque apenas uma alternativa.

- ₁ Inferior à educação superior
- ₂ Educação superior – Curso Superior de Tecnologia
- ₃ Educação Superior – Pedagogia
- ₄ Educação Superior – Licenciatura
- ₅ Educação Superior – Outros cursos
- ₆ Especialização (Lato Sensu) em Administração Escolar
- ₇ Especialização (Lato Sensu) em outras áreas
- ₈ Mestrado (Stricto Sensu)
- ₉ Doutorado (Stricto Sensu)

5- Quantos anos de experiência você possui trabalhando como professor?

Este é meu
primeiro

ano 1-2 anos 3-5 anos 6-10 anos 11-15 anos 16-20 anos Mais de 20 anos

₁ ₂ ₃ ₄ ₅ ₆ ₇

6- De que forma foi escolhido para atuar como professor nesta escola?

- 1. () indicação
- 2. () eleição
- 3. () eleição e seleção

Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso

4. () concurso
5. () escolha através de banca
6. () outro. Especifique:

7- Qual a sua carga horária semanal de trabalho?

1. () até 20 h
2. () até 30
3. () até 40h
4. () mais de 40h

8- Quantos anos de experiência você possui trabalhando como professor desta escola?

Este é meu primeiro ano

- | | | | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ano | 1-2 anos | 3-5 anos | 6-10 anos | 11-15 anos | 16-20 anos | Mais de 20 anos |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 6 | <input type="checkbox"/> 7 |

PARTE II – PRÁTICA DE GESTÃO

As questões a seguir referem-se sobre a metodologia desenvolvida pela gestão escolar desta instituição. Por favor, indique com que frequência estes comportamentos ocorreram nesta escola durante o atual ano letivo.

2.1- O(A) diretor(a) discute metas educacionais com os professores nas reuniões.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nunca | Raramente | Com certa frequência | Frequentemente |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

2.2- O(A) diretor(a) e os professores procuram assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nunca | Raramente | Com certa frequência | Frequentemente |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

2.3- O(A) diretor(a) informa os professores sobre as possibilidades de aperfeiçoamento profissional.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nunca | Raramente | Com certa frequência | Frequentemente |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

2.4- O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a aprendizagem dos alunos.

- | | | | |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Nunca | Raramente | Com certa frequência | Frequentemente |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 |

**Análise da sistematização da gestão escolar da secretaria de educação do município de Zé Doca -
MA - Brasil: um estudo de caso**

2.5- O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com as normas administrativas.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.6- O(A) diretor(a) dá atenção especial a aspectos relacionados com a manutenção da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.7- O(A) diretor(a) me anima e me motiva para o trabalho.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.8- O(A) diretor(a) estimula atividades inovadoras.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.9- Sinto-me respeitado pelo (a) diretor (a).

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

2.10- Tenho confiança no (a) diretor (a) como profissional.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
₁ ₂ ₃ ₄

Aqui termina o questionário.

Muito obrigado por sua cooperação!

Por favor, devolva o questionário preenchido ao pesquisador.

O AUTOR

The background of the page is an abstract composition of overlapping, semi-transparent blue polygons. The colors range from a very light, almost white blue at the top to a deep, dark blue at the bottom. The polygons are of various sizes and orientations, creating a complex, layered effect that resembles a low-poly landscape or a crystalline structure.

AMADEU SOUSA DE OLIVIERA



Amadeu Sousa de Oliveira nasceu em 17 de abril de 1973, no Município de Monção - MA, na cidade de Zé Doca, onde reside até o momento. Filho de Luís Rodrigues de Oliveira, que prestou serviço a Empresa SUDENE, por alguns anos, a qual trouxe o desenvolvimento para a região do Alto Turi, e da Doméstica: Maria dos Milagres Sousa de Oliveira. Sempre muito focado nos estudos, por onde via o caminho para melhorar as condições de vida de sua família. Apaixonado pelos números, sonhava em fazer o curso superior e metamorfosear-se referência em seu Município.

Tornou-se professor aos 19 anos de idade, desde então, tem buscado qualificação profissional, superando as dificuldades que o sistema impõe, são anos de estudo, esforço e dedicação para melhor servir seu Município.

Hoje com 50 anos de idade e mais de 30 de profissão é formado em Matemática, Especializado em Metodologias Inovadoras Aplicadas a Educação no ensino de Matemática e Ciências, e também, Mestre em Ciências da Educação.

Atualmente continua atuando como professor de matemática dos anos finais do Ensino Fundamental, na Escola Municipal Imaculada Conceição em seu Município e na Unidade Integrada Vieira da Silva, no Município vizinho, Araganã, que dista 30 km, de sua cidade natal, Zé Doca. É palestrante em sua área de atuação e ministra aulas para cursos superiores em Faculdades.

Tem até o momento, como contribuição para a ciência e seus caminhos investigativos, três artigos publicados na área educacional: Educação Comparada: uma análise conceitual e comparatista entre Brasil e Paraguay; IMPACTOS DAS REDES SOCIAIS E JOGOS ELETRÔNICOS NO CONTEXTO EDUCACIONAL; e ANÁLISE DA SISTEMATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO MUNICÍPIO DE ZÉ DOCA – MA – BRASIL: UM ESTUDO DE CASO, além desta dissertação com mesmo tema deste último, que orgulhosamente vos apresentamos e que lhe conferiu o título de Mestre em Ciências da Educação pela Universidad Columbia Del Paraguay.



Editora
REALCONHECER

ISBN 978-658452570-2



9 786584 525702