



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



CURSO DE PEDAGOGIA

GERUSLANDIA ALMEIDA GOMES

**FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS
COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

CAJAZEIRAS – PB

2016

GERUSLANDIA ALMEIDA GOMES

**FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS
COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Pedagogia, da Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores, da Universidade Federal de Campina Grande - *campus* de Cajazeiras/PB, como requisito parcial à obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob orientação do Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

CAJAZEIRAS – PB

2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)

Denize Santos Saraiva - Bibliotecária CRB/15-1096

Cajazeiras - Paraíba

G633f Gomes, Geruslandia Almeida.

Formação do gestor escolar frente aos desafios cotidianos da administração de uma escola pública / Geruslandia Almeida Gomes. - Cajazeiras, 2016.

55p.: il.

Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2016.

1. Gestão escolar. 2. Gestor escolar - formação. 3. Gestão escolar em escolas públicas. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

**FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS
COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA**

GERUSLANDIA ALMEIDA GOMES

DATA DA DEFESA:_____ Nota atribuída:_____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes
UAE/CFP/UFCG
Orientador

Prof.^a Esp. Maria Thaís de Oliveira Batista
UAE/CFP/UFCG
Examinador

Prof. Dr. José Amiraldo Alves da Silva
UAE/CFP/UFCG
Examinador

Prof.^a. Dra. Zildene Francisca Pereira
UAE/CFP/UFCG
Examinadora Suplente

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial na minha vida, ao meu orientador, aos meus pais, meus irmãos, minha filha, que sempre me apoiaram e principalmente, aos mestres que contribuíram significativamente para a minha formação humana e profissional.

AGRADECIMENTOS

Encerrando essa fase, só agora compreendo o quanto foi gratificante a formação adquirida ao longo dos anos de vida acadêmica, como também o apoio de amigos, professores no decorrer do curso, por isso agradeço a todos a oportunidade de dividir esse momento único.

Agradecer a Deus pela existência da vida e por me dar forças nos momentos difíceis que passei nos últimos meses e principalmente quando pensei em desistir.

Agradeço ao meu pai Manoel Gomes dos Santos por sempre me apoiar e demonstrar a alegria a me ver formada e também por seus significativos ensinamentos para a minha formação moral e ética.

À minha mãe (*in memoriam*), agradeço por ter sempre me apoiado e por muitas noites ter sido mãe da minha filha em meu lugar, ter mostrado que apesar das dificuldades que sempre enfrentamos se persistirmos chegamos a qualquer lugar.

As amigas de curso, pelos anos partilhados de muitos aprendizados, alegrias, tristezas, e em especial a Adenilda, Daniela, Juliete e Janiely por sempre estarem ao meu lado, dentro e fora da vida acadêmica.

Aos demais familiares por todo o apoio que me foi dado, mesmo à distância, em especial a minha tia Telma que sempre acreditou em mim.

E por fim, a meu orientador Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes que me apoiou com palavras de força, que acreditou no meu esforço em realizar essa pesquisa, pelas orientações e contribuições desde a vida acadêmica até a conclusão desse trabalho, e que acima de tudo foi humano e teve o carinho, atenção e paciência que só os amigos podem oferecer. Obrigada!

“ A educação constitui-se em um ato coletivo, solidário, uma troca de experiências, em que cada envolvido discute suas ideias e concepções. A dialogicidade constitui-se no princípio fundamental da relação entre educador e educando. O que importa é que os professores e os alunos se assumam epistemologicamente curiosos”.

(FREIRE, 1998, p. 96).

RESUMO

O presente trabalho monográfico intitulado “formação do gestor escolar frente aos desafios cotidianos da administração de uma escola pública” teve como questão de pesquisa, quais bases de formação são imprescindíveis para que o gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública, objetivo geral analisar as competências de bases e formação do gestor no âmbito escolar, tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública, como objetivos específicos, destacar a relação entre a gestão e a atuação do gestor escolar frente à escola pública, investigar como se constituem as bases de formação do gestor escolar no cotidiano da escola pública e refletir acerca da função social da escola pública na base de formação do gestor. A escolha dessa temática surgiu após a disciplina de Gestão Escolar ofertada no curso de Pedagogia. Disciplina essa que permitiu aprofundar acerca do trabalho do gestor; qual conhecimento e formação são necessários e que o gestor deve ter para gerir uma escola pública, considerando que, é complexo lidar com a falta de recursos financeiros, problemas sociais e de coordenação de pessoas, as quais fazem parte do dia-a-dia de uma escola. O gestor escolar na atuação das suas funções toma atitudes profissionais que resultam no seu perfil profissional, e no entorno onde a escola está implantada, no grupo de profissionais que compõem a equipe de funcionários, apresentadas nas dimensões: pedagógica, técnica e política. A pesquisa foi realizada com três gestoras de escolas públicas da zona urbana da cidade de Cajazeiras/PB, foi utilizada a pesquisa exploratória, sendo colocada uma questão problema, organizado um roteiro de entrevista semiestruturada, a abordagem empregada foi qualitativa. Desse modo finalizamos que os objetivos propostos para a realização dessa pesquisa foram alcançados, pois, foi possível compreender o quanto as bases de formação de um gestor são importantes para o funcionamento e organização do contexto escolar, percebendo que, uma gestão democrática participativa possibilitará o envolvimento de todos aqueles que fazem parte do cotidiano da escola pública.

Palavras-chave: Gestor Escolar. Escola Pública. Bases de Formação dos Gestores Escolares.

ABSTRACT

This research monograph entitled "training school manager face the daily challenges of management of a public school" had the research question, what training bases are essential for the manager to face the daily challenges of a public school, general analyzes skills base and training manager in schools, in view of the daily challenges of the management of public schools, as specific objectives, highlight the relationship between management and the role of the school manager front of the public school, investigate how are the training base of school management in the public school everyday and reflect on the social function of public school in the manager's training base. The choice of this theme arose after the School Management course offered in the Faculty of Education. This discipline that has deepened about the manager's work; what knowledge and training are required and that the manager must have to manage a public school, considering that it is complex to deal with the lack of financial resources, social problems and coordination of people, who are part of day-to-day a school. The school manager in the performance of their duties take professional attitudes that result in their professional profile, and around where the school is located in the group of professionals that make up the staff, presented the dimensions: pedagogical, technical and political. The survey was conducted with three managers of public schools in the urban area of Cajazeiras / PB, exploratory research was used, being placed a matter problem, arranged a semi-structured interview guide, the approach used was qualitative. That finalized so that the proposed objectives for the realization of this research have been achieved, because it was possible to understand how the training bases of a manager are important for the functioning and organization of the school context, realizing that a participatory democratic management will enable the involvement of all those who are part of the public school everyday.

Keywords: Manager School. Public school. Basic Training of Trustees.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA.....	14
1.1 - DESAFIOS QUE AS ESCOLAS PÚBLICAS ENFRENTAM COM AS MUDANÇAS DE UMA NOVA SOCIEDADE.....	15
1.2 - A FORMAÇÃO DO GESTOR E OS PARADIGMAS DA GESTÃO ESCOLAR.....	20
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
CAPÍTULO 3 - BASES E COMPETÊNCIAS DE FORMAÇÃO DO BOM GESTOR FRENTE AOS DESAFIOS COTIDIANOS DE UMA ESCOLA PÚBLICA.....	30
4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICES.....	55

INTRODUÇÃO

A escolha dessa temática se deu após a disciplina de Gestão Escolar ofertada no curso de Pedagogia. Disciplina essa que permitiu aprofundar a cerca do trabalho do gestor, qual conhecimento e formação necessária ele deve ter para gerir uma escola pública, considerando que, é complicado lidar com a falta de recursos financeiros até problemas sociais e de coordenação de pessoas as quais fazem parte do dia-a-dia de uma escola. Partiu daí o interesse de estudar sobre o perfil do gestor da escola pública que diariamente enfrenta dilemas educacionais, no qual algumas vezes não está pronto para encarar os problemas de uma gestão escolar e seus setores: administrativo, pedagógico, social e político.

Assim, buscou levantar os desafios que o gestor enfrenta ao longo dos anos para agir de maneira ativa e que acolha as necessidades dos alunos e da sociedade, no que pertence a um procedimento de humanização dos sujeitos. Dessa forma elaborou o problema de pesquisa a partir do seguinte questionamento: Quais bases de formação são imprescindíveis para que o gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública? Para responder a esta indagação, temos como objetivo geral, analisar as competências de bases e formação do gestor no âmbito escolar, tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública, e como objetivos específicos: a) destacar a relação entre a gestão e a atuação do gestor escolar frente à escola pública; b) investigar as competências e formação do gestor; c) verificar como o gestor fica frente à função social da escola pública.

Para tanto, é imprescindível identificar quais as interações fundamentais entre o perfil do gestor e as exigências estruturais de gestão na escola pública, em meio à influência de ambos os aspectos: o do capital que está relacionado aos recursos financeiros e o da humanização dos sujeitos. Mas, diferentes aspectos também foram analisados, a exemplo, do conjunto no qual o gestor está inserido, desde sua formação até sua relação diária com toda a comunidade escolar. A fim de contextualizar esse perfil, visto que, a educação pública encara diversos dilemas, como problemas sociais que interferem na

escola até a distribuição de recursos que atrapalham o desenvolvimento de uma boa gestão.

Definida a temática, inicialmente realizou um levantamento bibliográfico, que estabelece a escolha e análise de textos, que apresentaram contribuições relevantes para o estudo, para Godoy (2011), fazer um levantamento bibliográfico significa pesquisar/selecionar textos compatíveis com o tema escolhido que irão apoiar as afirmações e explicações a serem desenvolvidas. O levantamento bibliográfico foi integrado às categorias de análise desse estudo, que a partir dessas categorias começou a pesquisa de fontes que pudessem mostrar, a saber: Gestão Escolar; Formação do Gestor Escolar; Escola Pública. A partir dessas categorias se deu o começo da produção, fundamentadas nas motivações principais para a construção dessa pesquisa.

Nessa perspectiva buscou dividir esse trabalho em capítulos que proporcionassem melhor entendimento a respeito da escolha da temática. No primeiro capítulo realizou discussões que destacam Gestão Escolar, Formação do Gestor e a Escola Pública. Mais a frente, conceitua-se termos compostos para este estudo, distribuídos em subtítulos que citam referências importantes sobre: Gestão da escola: desafios a enfrentar, Interfaces da gestão escolar, Formação do gestor, Escola Pública. As discussões nesse capítulo apresentam a avaliação de como a sociedade influencia no formato da gestão da escola pública e da importância de acompanhar mudanças na educação e às ações do gestor sobre esses aspectos que podem delimitar o tipo de gestão.

No segundo capítulo, contém os procedimentos metodológicos que deram suporte para efetuar a pesquisa, com o intuito de alcançar os objetivos já mencionados, isso a partir do aprofundamento de conhecimentos sobre gestão, pela pesquisa de campo e pelo estudo exploratório acerca da função social da escola pública, fazendo a escolha por uma entrevista semiestruturada, para o qual também foi necessário estudos com leituras sobre concepções de Oliveira (2008), Martinelli (1999), Godoy (2011), alguns autores que ressaltam o que é uma pesquisa qualitativa, proporcionando uma melhor reflexão sobre os procedimentos metodológicos utilizados.

O terceiro capítulo apresenta o panorama da pesquisa e a discussão sobre a concepção de gestão, competências do gestor e um diálogo entre as falas dos sujeitos da pesquisa, lidas também a partir das discussões de alguns

autores que motivaram o trabalho, a exemplo de, Paro (2010, 2009, 2000), Saviani (2005,1996), Luck (2009), Libâneo (2008), apresentando um conceito teórico aos discursos. Para tanto, está exposto com um tema principal, Gestão Escolar, Formação e competências do Gestor, Concepção de Escola Pública; e três subtítulos: Gestão Escolar: princípios e funções; dificuldades relativas à Gestão Escolar, os desafios que a escola pública enfrenta e como superá-los, mas ainda movimentando análises da pesquisa de campo no que diz respeito à concepção de gestão e do perfil do gestor apresentado na pesquisa, procurando confrontar essas duas vertentes de teoria e prática e dissertar sobre as práticas recorrentes no ensino público. Viabilizando estas inquietações e direcionando estas probabilidades para uma hipótese na procura de respostas sobre os dilemas educacionais, a partir do método dos gestores como também na configuração do perfil do gestor frente aos problemas que cercam o dia-a-dia na escola.

Por fim, no último capítulo, o estudo entorno da formação do gestor escolar apresentou a visão de desempenho e a preocupação com os educandos diante dos desafios que surgem diariamente, a exemplo da falta de recursos, infraestrutura e a ausência da família na participação do processo educacional dos filhos. Assim, revela-se imprescindível a formação do gestor e suas competências para poder atender as demandas que a escola pública requer, nos seus diferentes aspectos: administrativo, pedagógico, social e político. Diante da atual sociedade, essa atuação exige ter capacidade técnica e compromisso para atender não somente os interesses de uma única classe social, visando à formação para a cidadania de forma mais humanizada.

CAPÍTULO I - FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

A gestão nas escolas públicas é algo que perpassa por várias discussões ao longo da história educacional brasileira. Desde a década de 1930, o Manifesto dos Pioneiros da Escola Nova, tinham como objetivo a democratização da escola, buscavam um modelo de escola que atendesse a todos e se ajustava em um sistema de ideias que atendessem as necessidades da época, pois os que entravam nem sempre eram bem sucedidos e os bem-sucedidos não se habituava a ideologia da classe dominadora. Mas, essa luta foi algo que perpetuou por muitos anos, havendo uma ruptura nesses ideais, envolvendo a educação e outros fatores que englobam o nosso país, com o Estado Novo, aboliu os movimentos reivindicatórios, recriminando aqueles que viessem a discutir abertamente as questões educacionais, ficando a cargo do governo decisões sobre o ensino.

No campo educacional, a gestão tem sido abordada como um tema de grandes discussões, apontada por rupturas diante o seu desenvolvimento, partindo de algo que deve ter uma participação da escola-comunidade para tentar resolver os inúmeros fatores existentes na realidade escolar. Segundo Paro (2008), a participação da comunidade com a gestão da escola pública determina tomada de decisões, contribuindo no favorecimento das relações internas e externas.

Nessa perspectiva, a gestão escolar tem que observar a escola como uma organização humana, social e cultural que tem o objetivo de tornar o sujeito ativo e participativo, que esteja engajado no processo de desenvolvimento das propostas que a escola venha a executar, fazendo com que, uma das funções do gestor seja de promover a execução de políticas de atendimento as necessidades e aspirações que fazem a comunidade escolar, incentivando a participação da comunidade no processo de desenvolvimento da escola.

O gestor escolar na atuação das suas funções toma atitudes profissionais que resultam do seu perfil profissional, e do entorno onde a escola está implantada, do grupo de profissionais que compõem a equipe de

funcionários, apresentadas nas dimensões: pedagógica, técnica e política. As dimensões mencionadas entendidas como competências dos gestores, estão conectadas e no habitual da obra indissociável para concretização das finalidades educativas da Escola. Portanto,

a democracia, enquanto valor universal e prática de colaboração recíproca entre grupos e pessoas, é um processo globalizante que, tendencialmente, deve envolver cada indivíduo, na plenitude de sua personalidade. Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la. A prática de nossas escolas está muito longe de atender ao requisito implícito nesta premissa (PARO, 2008, p. 25).

Nesse sentido o autor faz uma crítica sobre a falsa democratização existente no âmbito escolar que muitas vezes estão internalizadas apenas em concepções que não são colocadas em prática, partindo da ideia que a democratização implica no acesso da escola a todos, porém, nem todos tem esse livre acesso, ou por falta de conhecimento ou pela própria escola que não dá esse ingresso.

1.1 DESAFIOS QUE AS ESCOLAS PÚBLICAS ENFRENTAM COM AS MUDANÇAS DE UMA NOVA SOCIEDADE

A educação no Brasil dar início em meio à andança dos Jesuítas, o direito a educação era uma regalia de uma minoria, que fazia parte das classes dominantes, que detinham o poder financeiro, já que o ensino ainda era pago, a Escola Pública surge no País em meio as grandes revoluções, principalmente a industrial, desse modo, a instituição de ensino não tinha um currículo organizado que pudesse basilar o trabalho do gestor e o corpo docente das escolas públicas, limitando todo o seu desenvolvimento. A escola não acompanhava as mudanças no mesmo ritmo que o sistema educativo, a escola exercia uma função social excludente. No seu cotidiano, a escola é marcada por relações que partem dos seus vários setores, seja ele da gestão escolar, apontando o gestor, como também de professores, funcionários, alunos e comunidade, que ao longo da sua evolução enfrentaram grandes mudanças, no que diz respeito o seu envolvimento com a sociedade, a escola, campo específico de educação:

[...] não é um elemento estranho à sociedade humana, um elemento separado, mas “uma instituição social, um órgão feliz e vivo, no conjunto das instituições necessárias à vida, o lugar onde vivem a criança, a adolescência e a mocidade, de conformidade com os interesses e as alegrias profundas de sua natureza (...)” (GHIRALDELLI Jr, 1990, p.74-75).

Dessa forma podemos entender que a escola funciona como uma instituição social que deve ser organizada de acordo com o desenvolvimento perante as realidades dos que fazem o processo educacional, possibilitando uma educação inovadora e reorganizando as possíveis insuficiências apontadas pela sociedade no âmbito escolar.

Nessa perspectiva podemos dizer que a educação deve acompanhar o progresso da sociedade, buscando uma aprendizagem eficaz e significativa. É necessário que o gestor escolar tenha conhecimento do seu papel para uma gestão democrática utilizando teorias e metodologias, concebendo a construção de novos espaços. Haja vista que,

se a concepção de Instituição Social parte do conceito do instituído e, portanto, da educação como repassadora de valores e padrões [...] partindo de uma concepção de Instituição Social inspirada na dialética do instituído - instituinte, a escola, mais que uma função de transmissão, tem também uma função de vivência (SANTOS, 2002, p. 27).

Ressalta-se que a proposta da gestão democrática deve favorecer no diálogo, na interação e na construção de novos espaços, proporcionando uma melhoria na qualidade do processo de ensino e aprendizagem, para compreender também os processos de reformas que vão ocorrendo nas escolas.

As competências de um gestor têm por objetivo constituir os parâmetros imprescindíveis de sua formação, de tal maneira, orientando o aprendizado em questão, como para nortear na elaboração para esse exercício, estabelecendo um princípio de avaliação de efetividade do trabalho concretizado, com seu significado e aproveitamento é possível gerar os melhores resultados.

Os modelos de educação e sociedade em favor da necessidade do capitalismo — ou não — são fatores que sempre influenciaram a construção de um perfil do gestor escolar, visto que, a personalidade de cada diretor escolar, ponto de vista da sociedade e a perspectiva com conceito à educação em prol de um plano de concepção humana, faz com que as preferências sejam diversas, dada cada concepção e função da educação, tendo em vista as competências necessárias para o bom gestor de uma escola pública, as discussões sobre os desafios que gestores encaram diariamente frente aos dilemas da sociedade.

É preciso avaliar todos esses aspectos que configuram a escola pública, para assim analisar as competências imprescindíveis para o perfil do gestor em uma visão ampla, a partir desses questionamentos que compõem o embasamento dessa produção ao longo dos demais capítulos.

A sociedade é dividida por classes sociais e diante disso a educação acompanhou essa divisão de modo disfarçado. Com isso a concretização do ensino, dá-se através de associação com o poder político e sociedade que transpassam para as escolas distinções de classes na qual se repetem nas salas de aula. Um dos dilemas para a caracterização do perfil do gestor escolar é adotar uma atitude para que não se concretize essa prática na educação, perante um conhecimento imprescindível do gestor escolar para que não se promovam essas categorias de educação, pactuado com a função social da escola na qual sucessivamente auxilia seu trabalho e promovendo a formação dos alunos que é essencial no processo de socialização cidadã.

Dessa forma a educação era uma regalia de uma minoria da população que tinha o poder financeiro em suas mãos, já que nessa época o ensino era pago. A escola pública passa a existir no país diante das grandes mudanças, destacando entre elas a principal de todas que foi a industrial. A escola nesse período estava imersa às concepções sociais, mesmo sabendo que existia um manifesto contra este padrão de ensino elitizado, uma vez que,

[...] o contexto educacional acadêmico encontrava-se imerso nos ideais progressistas de educação, em contraposição à educação tradicional, a qual não mais favorecia os ideais de desenvolvimento do país naquele período, que se voltava para o avanço da industrialização. Tal cenário educacional,

constituiu-se em virtude, principalmente, da influência do movimento pedagógico da Nova Escola, especialmente, da corrente norte-americana protagonizada por John Dewey (DRABCH; MOUSQUER, 2009, p. 260).

Pode entender que a educação sempre foi promovida pelos os aspectos e revoluções sociais que as cercam, tais como os avanços da industrialização, e a influência do movimento pedagógico da Escola Nova, exercendo uma influência de forma direta e indireta, no padrão de educação a ser seguido. Sendo assim, entende que essas manifestações sociais que antecederam a educação na sua construção configuraram-se modelos educacionais na atualidade, com aspectos antigos para as decisões que o gestor precisa tomar no cotidiano atual.

Os aspectos sociais apresentam-se de forma decisiva na construção da educação, pois, educar está interligado com as relações entre indivíduos que não pensam igualitariamente, mas procuram ter uma finalidade comum diante a sociedade em que vivem. De tal forma que não podemos dissociar a educação dos problemas sociais existentes para uma visão unilateral, beneficiando uma parte da sociedade que em sua maioria é a elite hegemônica, entretanto esses desafios devem ser pensados, pois não permanecem por fora da sistemática da educação, escola e gestão pública. Assim como os procedimentos sociais de concepção humana, a educação se ajusta a respeito de embasamentos e diretrizes para orientá-lo e produzir integração e coerência às atuações educacionais promovidas pelas escolas, na ascensão do desenvolvimento e aprendizagem dos educandos que frequentam a escola. Porém,

[...] os determinantes econômicos, sociais, políticos e culturais mais amplos é que agem em favor dessa tendência, tornando muito mais difícil toda essa ação em sentido contrário. Entretanto, sabemos também que a realidade social está repleta de contradições que precisam ser aproveitadas como ponto de partida para ações com vistas à transformação social (PARO, 2006, p.19).

Tais aspectos mencionados pelo o autor, no tocante dos fatores econômicos, sociais, políticos e culturais, é algo que com o passar dos anos veio condicionando o rumo da educação, intervindo de forma direta no

desempenho do gestor e, por conseguinte, no funcionamento da escola pública.

É válido observar a importância do desenvolvimento econômico para avanço da estrutura física da escola, bem como os melhores recursos e valorização do profissional de educação, porém esse mesmo crescimento é o que aprisiona os indivíduos, levando seguir um modelo econômico que acaba colocando-os em uma posição passiva, acolhendo as desigualdades existentes, acreditando que não exista nada que possa fazer para mudar a situação. A instituição escolar dessa forma passa a ser uma estrutura de autocontrole e concretização ideológica do poder dominante para manusear a população apontando a sua forma de interesses econômicos.

A educação é a base fundamental para socialização e humanização dos sujeitos, é por meio dela que advém o conhecimento, as práticas sociais e culturais, o avanço econômico. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, no Capítulo I da Educação Básica, estabelece no seu Artigo 1º que,

Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais (BRASIL, 2010, p. 07).

Entende que, essas questões discutidas com relação aos aspectos econômicos, sociais, políticos e culturais compõem a realidade da educação e conseqüentemente a atuação do gestor, visto que, suas pertinências devem envolver todos esses dilemas existentes na escola pública, logo que é preciso pautar seu desempenho na função social da escola que auxilia sua gestão. A educação consolida-se aos contextos socioculturais, políticos e educacionais e se faz necessário para sua qualidade, o conhecimento e compreensão desses contextos, fazendo o gestor voltar-se ao exercício consciente, comprometido e integrado a cidadania.

Percebemos que a escola tem como função social, formar sujeitos críticos e reflexivos que participem das mudanças sociais, para o bem comum e não apenas na concretização ideológica do poder dominante, para isso faz-

se necessário que a educação seja idealizada para a formação integral do sujeito, tornando-a acessível e de qualidade. Acolhendo toda a comunidade, com respeito, levando em consideração as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o ingresso e a aquisição da informação a partir de aprendizados educativos, que fornecem qualidade para o enfrentamento, que o educando possa encarar os desafios de ser um agente atuante e transformador da própria realidade sociocultural e econômica em que vive.

1.2 A FORMAÇÃO DO GESTOR E OS PARADIGMAS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar constitui uma dimensão de importância estratégica para a educação, pois é por meio dela que se observam os problemas educacionais e todo o âmbito da escola, estando voltado para o atendimento dos educandos com o intuito de garanti-los que aprendam sobre si mesmo e sobre o mundo, proporcionando para que adquiram conhecimentos úteis, aprendam sobre a realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania.

A gestão se atrela a organização de todo o espaço escolar ressaltando os aspectos administrativos, políticos, financeiros, tecnológicos, artísticos, culturais e pedagógicos com a finalidade de proporcionar a comunidade escolar o desenvolvimento de conhecimentos e saberes que possam favorecer um processo de ensino aprendizagem eficaz, assim como,

o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LUCK, 2005, p. 17).

De acordo com o conceito de gestão, podemos entender que essa gestão escolar transcorre o sentido de mobilizar as pessoas para a efetivação das atividades, porque irá implicar uma intencionalidade, uma definição de um rumo a seguir, uma tomada de decisões que influenciará na formação da personalidade do sujeito, e isso não será possível se não levarmos em consideração os objetivos técnicos, políticos e pedagógicos. O gestor é um

líder, mas, a execução do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos da comunidade escolar, de modo a colaborarem para a realização da gestão pública que garante qualidade para todos os alunos.

Sendo assim, a gestão vai criando um novo conceito, pois vem superando paradigmas com relação a sua limitação administrativa, partindo de entendimento de que os problemas educacionais são complexos, de tal forma que necessita de ações articuladas para superar os problemas vivenciados no cotidiano escolar. Esse conceito de gerenciar necessita alertar seu costume analítico e comum, que aceita compreender toda e determinada administração.

As implicações apontam que a dimensão técnica exige dos gestores informação da legislação educativa, do sistema educacional e da escola. A dimensão política é a ação, no qual os gestores estão mais focados. Na dimensão pedagógica as ações culminam com a elaboração do Projeto Político Pedagógico, pois o gestor deve organizar sua equipe para que deem sentido ao trabalho, planejando suas futuras ações, norteando o trabalho da equipe de profissionais da instituição, sendo tudo sob o olhar atento do gestor.

A definição de gestão escolar incorpora-se pela sociedade atualizada, a partir da publicação da Constituição Federal de 1988, quando no seu Art. 206, dispõe do próprio, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 destaca o princípio da gestão democrática como um dos seus títulos, implicando a gestão popular como um trabalho coletivo, participativo e dialógico.

O cumprimento ou habilidade metodológica menciona à coordenação das tarefas escolar na extensão administrativa e financeira. Essa competência promove do gestor informações para o gerenciamento de soluções afetuosos e materiais, na aquisição das saídas e pagamento de contas dos próprios, conservação dos materiais e patrimônio público. Em analogia à competência técnica, Wittmann (2004), diz que a gestão demanda competências específicas. Há informações, competências cognitivas e capacidades atitudinais, promovidas para o aprendizado da gestão escolar. Para gerir uma escola, há a necessidade de um desenvolvimento particular.

Por isso, para quem conduz a escola é necessário que, no campo administrativo, se tenha uma,

visão de conjunto e de futuro sobre o trabalho educacional e o papel da escola na comunidade; Conhecimento de política e da legislação educacional; Habilidade de planejamento e compreensão do seu papel na orientação do trabalho conjunto; Habilidade de manejo e controle do orçamento; habilidade de organização do trabalho educacional; habilidade de acompanhamento e monitoramento de programas, projetos e ações; habilidade de avaliação diagnóstica, formativa e somativa; habilidade de tomar decisões eficazmente; habilidade de resolver problemas criativamente e de emprego de grande variedade de técnicas (LUCK, 2005, p. 84).

O cumprimento político está integrado ao conhecimento na gestão e ao cargo pessoal de cada elemento da equipe escolar. O gestor ordena, movimenta motivo, administra, delega cargos decorrentes das decisões dos componentes da equipe escolar, apresenta contas e submete à estimativa do grupo, o aumento das determinações aceitas coletivamente. O gestor escolar assume frente à escola uma postura profissional no âmbito educacional que compete, os aspectos no contexto da prática escolar, a influência das políticas públicas, as suas experiências pessoais, ao ambiente no qual a escola está inserida e ao grupo de profissionais que pertencem, as dimensões técnicas, políticas e pedagógicas.

Diante esse novo contexto educacional, que se propagam os dias de hoje, é exigida pela sociedade um modelo de gestão escolar que seja participativa e democrática, por entender que esse seja um caminho para que se tenha uma escola apropriada, que eleve e integre seus educandos a uma sociedade mais democrática. Partindo dessa nova prática de gestão participativa e democrática assegura-se que,

a abordagem participativa na gestão escolar demanda maior envolvimento de todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os, da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão. Esta abordagem amplia, ao mesmo tempo, o acervo de habilidades e de experiências que podem ser aplicadas na gestão das escolas, enriquecendo-as e aprimorando-as (LÜCK, et.al. 2005, p.18).

Podemos entender que com essa nova abordagem, que a função do gestor vai passando por modificações na medida em que a sociedade e a

escola se transformam, e assim, o gestor passa a ser o indivíduo que deverá incentivar as potencialidades do grupo de profissionais que integram a escola, visando uma participação construída em conjunto. Pois,

a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta (PARO, 2001, p. 45).

Com isso, se faz necessário algumas mudanças na organização do sistema educacional, tendo uma participação da comunidade na realização desse processo, por entender que não basta apenas que a escola prepare o educando para obter os níveis de escolaridade elevados, mas sim, levá-los a aprender e compreender a vida, para que se tornem cidadãos críticos e reflexivos, atuantes na sociedade que estão inseridos.

O ambiente escolar deve proporcionar aos seus educandos novas experiências, para que ele se torne esse cidadão crítico, porém, existe um grande desafio que o gestor escolar enfrenta diante essas mudanças, pois o mesmo precisa conhecer os mitos, crenças e valores que norteiam as atuações do grupo que agem na escola, na medida em que, esses fatores desassocia ou distanciam dos objetivos, princípios, diretrizes educacionais e também de compreender como sua postura associa a esse processo (LUCK, 2009).

Mesmo diante desses desafios constantes, que o gestor está acessível a passar, por entender que ele é o principal responsável no que competem as soluções eficientes e análises dos problemas da instituição de ensino, esse trabalho participativo da comunidade escolar é imprescindível, pois, proporciona a construção de uma escola em que o planejamento e suas relações interpessoais se realizam de um modo compartilhado e integrado.

Libâneo (2008) ressalta que, a gestão e a organização escolar adquirem um significado bem mais amplo, demandam um constante desenvolvimento profissional de toda a equipe que fazem parte da escola, pois para administrar

uma escola requer compromisso em conhecer, observar e avaliar o desenvolvimento no processo de ensino com competência e objetividade.

Sendo assim, evidenciamos a importância da atuação do gestor escolar na organização e nas necessidades emergentes que a escola e a educação precisam, buscando atender as funções da escola pública, frente aos aspectos estruturais e pedagógicos, que são primordiais numa gestão pautada na formação integral do indivíduo. Apresentado essas discussões sobre a formação de um gestor, os paradigmas da gestão, os desafios que a escola pública enfrenta com as mudanças da sociedade, o próximo capítulo trata especificamente sobre o percurso metodológico da pesquisa, fundamentado pela escolha dos métodos utilizados, através de referências de vários autores, os sujeitos entrevistados, e as instituições a que pertencem cada gestor.

CAPÍTULO II

PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Para analisar melhor sobre o tema de estudo, optou pela pesquisa de campo, no qual buscam respostas de uma determinada inquietação, a pesquisa foi realizada com três gestoras de escolas públicas da cidade de Cajazeiras que contribuíram com suas opiniões sobre gestão e decisões tomadas em seu cotidiano escolar.

Foi utilizada a pesquisa exploratória sendo colocada uma questão problema e organizado o roteiro da entrevista semiestruturada. Segundo Gil, “as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla” (GIL, 1999, p.49), através desse estudo pude observar a atuação do gestor no cotidiano escolar e ficar mais próximo da realidade das escolas públicas. Portanto, esse tipo de investigação, desenvolveu a pesquisa de campo, aplicação de questionário e entrevista feita aos sujeitos participantes. Esse tipo de estudo busca também referências qualitativas relacionadas ao objeto de estudo a ser investigado, assim, fazem-se afinidades teóricas e práticas acerca dessas inter-relações existentes entre pesquisador, sujeitos e universo da pesquisa.

A abordagem empregada foi qualitativa, por proporcionar uma melhor reflexão e análise acerca do trabalho, por meio da utilização de técnicas que adaptam uma melhor compreensão do objeto de estudo, na qual se usa um número específico de participantes, mas, que não é o ponto fundamental da pesquisa, a prioridade é dada pela coleta de dados feita por meio das entrevistas realizadas. Pois,

entre os mais diversos significados, conceituamos abordagem qualitativa ou pesquisa qualitativa como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Esse processo implica em segundo a literatura pertinente ao tema, observação, aplicação de questionários, entrevistas e análises, que deve ser apresentada de forma descritiva (OLIVEIRA, 2008, p. 37).

Assim, procurou com essa abordagem destacar as propriedades das falas coletadas, ainda que, com um número determinado de participantes, e analisá-las a fim de fundamentar melhor o trabalho.

Como instrumento da coleta de dados, foi utilizada uma entrevista semiestruturada, que proporcionou o processo de obtenção de informações a partir dos objetivos selecionados na produção desta monografia. Portanto, Marconi; Lakatos, (2010, p.178), ressaltam que “[...] É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. [...]” Esse instrumento foi utilizado a partir da antecedente aceitação dos participantes da pesquisa, através dos termos de consentimento livre esclarecido¹ e de autorização², que foram disponibilizados e assinados pelos entrevistados, visto não ocasionar qualquer problema de compreensão e constrangimento aos entrevistados, dando a oportunidade de livre expressão sobre os assuntos abordados no ato da entrevista. Trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira sistemática; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Quando realizado por um investigador experiente, “é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados”, por ser um instrumento de pesquisa que proporciona ao investigador a observação da rotina de trabalho dos sujeitos entrevistados, a fim de, obter maiores informações a respeito do que foi coletado, através da entrevista consolidada, diagnosticando determinadas conjunturas relevantes do dia-a-dia na escola.

As entrevistas foram registradas por meio de um gravador, e as falas transcritas na íntegra, mantendo toda a originalidade da entrevista realizada com os sujeitos. Ao fazer o diagnóstico, dar-se o uso de trechos essenciais das respostas com a finalidade de categorizar os conhecimentos dos sujeitos investigados a partir das transcrições dos áudios, para alcançar com mais fidedignidade à conjuntura a ser avaliada em prol dos objetivos dessa pesquisa.

Essas falas foram avaliadas a partir das concepções de Marconi; Lakatos, (2010), que consideram que -- as respostas de uma entrevista devem

¹ Conforme pode ser constatado no Termo de Livre-Esclarecido e de Consentimento – TCLE, no Apêndice **b**, a partir da página **54** dessa produção monográfica.

² Conforme pode ser constatado no Termo de Autorização – TA, no Apêndice **c**, a partir da página **55** dessa produção monográfica.

atender aos seguintes requisitos, “[...] validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e extensão” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 183). A partir desses requisitos, foram selecionados trechos importantes das falas das entrevistadas, buscando focar nos objetivos da pesquisa, para obtenção das respostas possíveis, com o propósito da concretização dessa pesquisa e obter transparência na realização das análises.

A pesquisa contou com três gestoras de escolas públicas, todas localizadas na Zona Urbana, na cidade de Cajazeiras – PB, fundamentada nos objetivos específicos que cada capítulo é baseado, sendo organizados usando como linha de discussão do problema a ser pesquisado, a fim de, conceituar e organizar a investigação dessas finalidades que estão esclarecidas como linha principal do trabalho.

Desse modo, as análises de dados estiveram relacionadas com os questionamentos levantados e constituídos no início do estudo, pois visou explicar as concepções acerca dos fatores que envolvem as competências do gestor, diante a gestão da escola pública de forma detalhada, clara e objetiva possibilitando uma pesquisa de caráter qualitativo.

Para fazer as análises dos dados, empregou um levantamento bibliográfico que aborda as concepções de diferentes autores, tanto os postos no referencial teórico do trabalho entre outros, leituras basilares que possibilitaram uma compreensão maior acerca do objeto estudado e que pudessem fundamentar as falas das entrevistadas. Os sujeitos da pesquisa foram três gestoras de escolas públicas da cidade de Cajazeiras-PB, para efeito desse estudo e objetivando guardar sigilo³ das identidades das entrevistadas, elencamos pseudônimos para todas elas, chamando-as de Ana, Maria e Neide. Como mostram os dados apresentados no quadro abaixo:

Gestoras	Idade	Formação acadêmica	Especialização	Mestrado	Tempo de atuação no magistério	Tempo de atuação na gestão da escola

³ Conforme pode ser constatado no Termo de Livre-Esclarecido e de Consentimento – TCLE, no Apêndice b, a partir da página 54 dessa produção monográfica.

Ana	34	História	-----	-----	8 anos	4 anos
Maria	59	Ciências Biológicas	-----	-----	-----	19 anos
Neide	32	Pedagogia	Psicopedagogia	-----	-----	3 anos

As gestoras entrevistadas das unidades escolares, localizadas na zona urbana, estão atuando frente à gestão escolar por indicação política e atualmente não trabalham na docência de sala de aula.

Em relato, a gestora Ana nos fala que o lugar onde está situada a escola não havia sido construído para este fim, porém, não se sabe a intenção inicial desta construção. O que é de conhecimento da comunidade, é que este prédio pertence a uma Associação Privada de Cajazeiras, e foi cedido ao Governo do Estado da Paraíba para o funcionamento da instituição, durante 100 anos. O governo do Estado em parceria com a Secretaria Estadual de Educação realizou uma reforma no prédio, chegando à estrutura atual. A escola funciona os três turnos, disponibilizando Ensino Fundamental I pela manhã e tarde, e a EJA à noite, tendo 10 professores, todos graduados em cursos superiores, e atendendo uma clientela de 196 alunos, divididos entre os três turnos.

A Instituição tem uma boa infraestrutura, atendendo as necessidades das crianças ali presentes, com relação ao espaço, a escola conta com quatro salas de aulas que estão distribuídas de acordo com os anos atendidos, contém uma sala de secretaria, uma cozinha, um pátio, um depósito, três banheiros, sendo que, um é adaptado para crianças com necessidades especiais, assim como rampas de acesso para os mesmos, uma sala de informática, a escola não possui quadra de esportes e nem biblioteca.

A escola regida pela gestora Maria, dispõe do Ensino Fundamental I manhã e tarde, e a EJA à noite, fazendo parte do quadro de docentes 8 professores graduados em cursos superiores, na qual atende uma clientela em torno de 200 alunos, divididos entre os três turnos. A Instituição possui em seu espaço físico quatro salas de aulas, sendo duas com cadeiras de braço e duas com mesas e cadeiras, todas ventiladas e iluminadas, contém, uma sala que funciona como secretaria e direção, quatro banheiros, dois para alunos e dois para servidores, um laboratório de informática, uma cozinha e um pátio. A

escola não disponibiliza de quadra poliesportiva, nem possui acessibilidade na sua arquitetura, apenas uma rampa na entrada da escola, também não tem biblioteca, pois o espaço que era utilizado para esse fim, hoje funciona o laboratório de informática, mas, os livros da biblioteca foram divididos nas salas de aula para o uso dos alunos.

A escola em quem a gestora Neide atua, funcionam os três turnos, atendendo o Ensino Fundamental I manhã e tarde, e a noite a EJA, tendo uma clientela em torno de 222 alunos. Disponibiliza em seu quadro de docentes 14 professores também formados em cursos superiores. A escola conta com uma infraestrutura de pequeno porte, contabilizando no total com 12 ambientes, distribuídos de seguinte forma: cinco salas de aula, uma cozinha, dois banheiros, uma sala de AEE (Atendimento Educacional Especializado), uma sala de diretoria, que também funciona a secretaria, a sala pedagógica e de professores e uma sala de leitura. A estrutura da escola não disponibiliza de quadra poliesportiva,

Ainda que as políticas públicas não signifiquem as únicas referências do gestor, as mesmas são à base de seu trabalho e devem fazer parte do seu cotidiano, direcionando o gestor na solução dos desafios que norteiam sua atuação frente à escola pública. Sendo assim, o próximo capítulo trata designadamente das bases e competências do gestor da escola pública, baseado nas análises das entrevistas para essa pesquisa.

CAPÍTULO III

BASES E COMPETÊNCIAS DE FORMAÇÃO DO BOM GESTOR

Tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública, podemos destacar a relação entre a gestão e a atuação do gestor escolar frente à escola pública; investigar como se constituem as bases de formação do gestor escolar no cotidiano da escola pública e refletir acerca da função social da escola pública na base de formação do gestor, fazendo reflexões com base nos autores estudados, e argumentações a partir dos relatos coletados por meio das entrevistadas, com intuito de atingir os objetivos já mencionados.

A administração escolar no Brasil tornou-se grande destaque, devido às inquietações dos estudiosos, pois, a gestão escolar não era um fator que se priorizava, e sim, se buscava estruturar a educação. Essa preocupação que os estudiosos tiveram, surgiu por volta da década de 1940 a 1970, portanto, a administração escolar adota uma diferente visão e dar início a abdicar seu modo meramente burocrático, podendo-se falar que se começa um novo ciclo educacional. Por isso, anular esse padrão de gerência escolar foi algo imprescindível visto que, esse termo limitava toda a amplitude que a coordenação de uma direção escolar precisa, e assim, a administração começou a funcionar como um instrumento unificado e executivo no processo de escolarização.

Com o início da revolução industrial foi que a administração escolar começou a ter uma nova visão. Por longos anos, a gestão escolar foi pautada na perspectiva das organizações industriais, predominando as características fabris e concepções hierárquicas, sendo assim apresentada como uma instituição que atendia apenas o processo de escolarização e de formar o indivíduo para o mercado de trabalho.

Sabemos que a administração escolar também deve estar voltada para o atendimento das necessidades da população, e o gestor como condutor dessa ação deve encontrar-se informado de suas atribuições e competências, tendo em vista que o sucesso ou insucesso da escola advém de suas decisões e preparações, entendendo que a instituição escolar necessita de ações

mediadoras que busquem uma formação completa do indivíduo que nela se encontra.

Buscando entender um pouco mais sobre as ações praticadas diariamente pelas gestoras, indagou como se dá a rotina profissional que geralmente é praticada diariamente no trabalho frente à gestão escolar, na qual obtivemos as seguintes respostas,

A rotina em geral da escola é bastante agitada porque a gente tem o convívio direto com os alunos, com os profissionais docentes da escola, como os demais funcionários e com a comunidade escolar. Então a partir daí a cada dia a gente tem um novo desafio diante das metas que a gente pretende alcançar é [...] dentro do processo de ensino e aprendizagem e visando isso a gente sempre busca melhoras dentro deste processo. (ANA)

O trabalho do gestor hoje ele tem melhorado muito, porque antes, assim ó, a gente voltando atrás, a gente não tinha a ajuda que hoje nós temos, porque hoje nós temos um coordenador pedagógico que dá muito suporte a direção da escola, ajuda muito então a nossa vida melhorou muito hoje em dia, antes agente era tudo, a gente era diretor, a gente era coordenador, a gente era secretário, só que hoje tudo mudou diminuiu mais o trabalho, só que sem o diretor mesmo tendo essas funções todinhas com ajuda, mas hoje nós temos que tá presente porque você sabe que numa escola a primeira coisa que acontece, quando uma pessoa chega, ou acontece alguma coisa, uma briga, uma criança adocece tudo depende de quem do diretor ou o vice-diretor, tem que ter um dos dois presentes, tem que ter aquela gestão participativa, onde os dois comungam no mesmo sentido, então hoje a direção da escola melhorou muito, porque nós temos esse suporte. (MARIA)

Buscamos estar atentos não só nas questões burocráticas, mas priorizando as questões pedagógicas. (NEIDE)

Observou que, sobre a indagação feita as gestoras, apenas a gestora Ana elencou possíveis ações do seu cotidiano frente à administração da escola, em que a mesma nos fala um pouco sobre como se dá a rotina profissional, procurando progressos no processo de ensino e aprendizagem dos educandos, como também o seu grupo de profissionais. Já as gestoras Maria e Neide não especificaram o trabalho diário que as próprias executam frente à gestão escolar, destacando que em sua fala a gestora Maria cita

apenas como era a gestão antigamente e suas dificuldades por não ter suporte necessário que existe nos dias atuais e fala também da importância de ter um gestor sempre presente no âmbito escolar.

O trabalho do gestor está integrado a tudo que abrange o ambiente escolar, e por isso é de extrema importância ter uma rotina profissional que o oriente nas suas ações, levando sempre em conta a participação daqueles que fazem parte do grupo de profissionais da escola e da comunidade, o líder escolar que delega, envolve, como:

[...] companheiros de trabalho, professores e demais funcionários da escola, no processo de tomada de decisão, criando também, desta forma, seu comprometimento com as decisões tomadas. Trata-se de uma ação criadora de elevada sinergia, isto é, de força conjunta dinamizadora de ações coletivas (LUCK, 2001, p. 55).

Podemos entender que, para ter uma boa gestão faz-se necessário um gestor que seja um líder, capaz de transmitir e envolver todos aqueles que compõem a escola através de ações coletivas no processo de tomada de decisões e assim mostrando o seu comprometimento com elas, estando integrado direta ou indiretamente ao convívio escolar.

A atuação cotidiana do gestor escolar está sempre passando por situações conflitantes envolvendo os vários aspectos pedagógicos, administrativos, políticos, sociais e culturais que transcorre o ambiente escolar, que se reproduzem e precisam de decisões diárias. Fundamentada nisso interrogamos as gestoras entrevistadas, quais são os principais desafios da gestão de uma escola pública nos dias de hoje, e o porquê deles. As gestoras falam que os desafios são muitos, mas,

[...] o que a gente tenta erradicar é mais a questão da família fazer parte do convívio escolar do filho, esse daí é um problema que a gente já vem há anos tentando diminuir, porque a família é muito ausente, é uma ausência que no final do ano a gente percebe no processo de aprendizagem dos alunos, e também com questões de recursos pra dar andamento no desenvolvimento da escola, porque sem recursos não tem como a gente fazer a manutenção e manter a escola em bom estado, em relação à limpeza, a materiais que são utilizados na secretaria pra emissão de documentos, então

aí com os recursos, sem os recursos fica inviável a gente trabalhar e desenvolver um bom trabalho (ANA).

Os enfrentamentos que nós temos hoje em dia, não são tanto a falta de alunos, hoje graças a Deus nós temos uma escola que é muito bem vista, o nosso IDEB é “lá em cima”, mas o que é que assim não funciona mais ainda é por falta de materiais que de vez em quando precisa, a gente quer fazer uma limpeza, que você sabe que o que mais chama atenção é uma escola limpa, uma escola apresentável, nós temos um corpo docente e discente muito bom, graças a Deus quanto a isso nós não temos problemas, mas que tem desafios pra gente buscar tem, porque a falta de material pedagógico melhorou muito, não vou dizer que, hoje em dia é outra coisa, hoje em dia melhorou, mas que tem ainda essas coisas que ainda impede o bom funcionamento (MARIA).

Bom, enfrentamos vários desafios na escola com relação à estrutura física, recursos financeiros, ausência da família, e principalmente com a indisciplina e o déficit de desempenho dos educandos (NEIDE).

Nas respostas das gestoras notamos que todas elas citam alguns desafios que se deparam no cotidiano escolar, aspectos os quais ressaltam os recursos financeiros que são insuficientes para uma boa manutenção no ambiente escolar, como também para adquirir materiais pedagógicos, pois esses recursos são disponibilizados pelo Ministério da Educação-MEC e repassados para a escola pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação-FNDE no qual já são valores estipulados e direcionados para determinadas finalidades. Outro desafio que as gestoras Ana e Neide também mencionam é a ausência da família na vida escolar dos seus filhos, os pais precisam ser movidos ordenadamente acerca da importância de sua presença na escola, compartilhando com seus filhos da sua rotina escolar e do seu aprendizado e podendo colaborar também. A escola precisa promover ações que promovam a participação da comunidade no processo de ensino-aprendizagem como também nas tomadas de decisões. A função do gestor na sua amplitude está vinculada a todos os fatores, e esses desafios mencionados pelas entrevistadas são aspectos que deixam muitas das vezes a desejar, em relação ao bom desempenho de suas práticas, porém, são situações que o gestor necessita estar preparado, para tomar decisões dinâmicas e ter uma

organização adequada, buscando o sucesso escolar dos alunos. Assim, fundamenta o cotidiano escolar como,

[...] o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação. [...] é na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação (GALVAO, 2004 *apud* LUCK, 2009, p. 128).

Entende que, é no cotidiano escolar que aparecem os desafios do qual o gestor precisa estar preparado, e junto a sua equipe formular soluções para resolver os problemas, tentando elencar os pontos positivos e negativos para serem melhorados. Pensando nisso, perguntaram às gestoras quais são os pontos positivos e os pontos negativos em se trabalhar na gestão escolar. Obtivemos as seguintes respostas:

Um ponto positivo seria a questão do acolhimento também, da comunidade e dos alunos e daí a gente tem um tempo maior com os alunos e daí a gente percebe a carência que existe, afetiva, financeira, com os alunos que estão na unidade escolar. E um dos pontos negativos que a gente sempre coloca a questão é com a falta dos pais, a ausência dos pais na unidade escolar em ver como é que tá as crianças, como é que tão conseguindo aprender, se tão conseguindo se desenvolver esse daí seria um dos pontos negativos que a gente sempre é... é apertada na mesma tecla nas reuniões de pais (ANA).

Assim, acredito que a gestão precisava ser vista com bons olhos, não só o professor, porque a gente sabe que o professor ele até hoje não é bem pago, é uma coisa que vai entrando governo, saindo governo a gente vê muita cobrança para a gestão por parte dos nossos governantes, mas eles não veem a dedicação e o trabalho que um gestor de uma escola faz, não é merecido, a gente faz, a gente trabalha porque gosta, porque se fosse por incentivo financeiro não tinha condições de trabalhar, esse é um ponto negativo. E os pontos positivos [...] não é fácil ser gestor não é todo mundo que tem essa coragem de assumir, porque se a gente está na gestão, em parceria, mas a gente precisava de incentivo, se fosse pelo fator financeiro não estaríamos aqui, pra ser um gestor tem que ter

muita dedicação, porque a escolar requer a presença do gestor (MARIA).

Os pontos positivos são: contribuir no bom funcionamento da escola, participar do processo de ensino e aprendizagem dos educandos etc. E os pontos negativos são: a indisciplina dos educandos a falta de apoio da família etc. (NEIDE).

As gestoras Ana, Maria e Neide nos relatam que ao gerir uma escola pública, mesmo com os desafios cotidianos, é de grande satisfação em poder contribuir para um bom funcionamento da escola, firmando relação com a comunidade escolar e com os demais que atuam nesse meio, dando condições para garantir qualidade social na formação e aprendizagem dos alunos. E para que aconteça essa ascensão na escola é preciso ter coragem de estar à frente da gestão escolar e contam com as parcerias que existem para garantir o melhor desenvolvimento no trabalho da gestão escolar.

Já com relação aos pontos negativos, Ana e Neide novamente reforçam a questão do apoio familiar dos educandos em relação à parceria com a escola. Na verdade o que se espera da família é uma participação mais efetiva na vida escolar dos filhos apoiando na atuação da escola, opinando e sugerindo com ideias para a melhoria do trabalho do gestor, como também nas necessidades de ter a presença da família mais ativamente no âmbito escolar. Cabe ao gestor buscar novas estratégias que aproximem os pais e a comunidade escolar nas questões e decisões importantes na formação dos educandos, mantendo o diálogo e uma boa relação com os pais, para isso o gestor necessita da colaboração e participação dos mesmos. Maria elenca como ponto negativo a questão salarial e o não reconhecimento do trabalho de gestor e dos professores pelos órgãos governamentais, a má remuneração da categoria dos docentes e gestoras, propaga o desprestígio social com relação à profissão, que tem grande relevância no contexto educacional dos indivíduos.

As gestoras entrevistadas entendem que suas atuações são imprescindíveis diante o contexto educacional, o que nos remete a citar a questão dos tipos de gestor: o gestor reativo, aquele que é limitado, apresenta ações previsíveis, despreparado com predominâncias burocráticas e muitas vezes autoritário; e o gestor proativo, que totalmente ao contrário do gestor

reativo, pois, esse por sua vez é democrático, dinâmico, aquele que mobiliza sua equipe em prol das ações pedagógicas que priorizem o processo de ensino-aprendizagem dos educandos, ou seja, um sujeito responsável e preparado.

As ações dos gestores proativos e reativos estão ligadas em relação às competências e formação do gestor sobre seus conhecimentos entre a teoria e prática, sendo assim questionamos as gestoras, na opinião delas quais são as competências imprescindíveis para atuar bem na gestão de uma escola pública. As entrevistadas responderam,

[...] é bem complicado porque assim, existem vários desafios quando... é adentra a questão financeira, pedagógica, administrativa da escola é complicado, aí no dia-a-dia a gente vai driblando as situações as corriqueiras que vem e vai conseguindo atingiras metas, mas dizer assim, um ponto x, um ponto alvo, é complicado porque na medida do que vai decorrendo o dia é que a gente vai, vai aparecendo os desafios e a gente vai conseguindo sanar (ANA).

Eu acho que pra o gestor ser um bom gestor ele tem que ter pulso, ter uma gestão participativa, porque, não é fácil lidar numa gestão, ele tem que ter competência né, que é essencial, porque a escola não vai surtir efeito, porque tem que ter uma pessoa que está lá à frente, se ela foi escolhida é porque ela tem “aquilo ali”, tem que ter humildade, companheirismo, certo, eu falei em pulso porque às vezes a gente tem que ter pulso para impor o respeito para funcionários às vezes tá ali e ouvir e respeitar o trabalho e o bom desempenho do gestor e da escola. (MARIA).

Ser democrática, empática, gostar do seu trabalho, ser autoconfiante e ter a capacidade de intermediar conflitos. (NEIDE).

A gestora Ana ressalta em sua resposta que as competências do gestor frente à gestão de uma escola pública estão voltadas aos fatores financeiros, pedagógicos, administrativos e organizacionais, porém ela não define quais são essas aptidões. Os padrões de competências que pertencem ao diretor escolar estão relacionados:

[...] ao exercício dessas funções, para poder realizar um trabalho efetivo em sua escola, adotar uma orientação voltada para o desempenho das competências desse trabalho. O primeiro passo, portanto, diz respeito a ter uma visão

abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação (LUCK, 2009, p. 13).

Maria em sua fala ela não cita que tipos de competências precisam ter um bom gestor diante a gestão de uma escola pública, apresentando certa dificuldade em articular a questão elaboradamente sua resposta sobre o que seria uma gestão participativa, tornando claro uma falta de conexão em relação ao desempenho das competências do trabalho do gestor. Já Neide define como seriam algumas competências necessárias para o trabalho de um gestor, relatando a garantia de uma boa estrutura física, na promoção de resultados almejados e a prática dos objetivos educacionais e da gestão escolar.

Um gestor escolar envolvido com processos de inovação organizativa, curricular e pedagógica procura sempre atuar de forma eficaz no desenvolvimento da escola e todos que ali estão inseridos, levando sempre em consideração as competências atribuídas a ele, porém se faz necessário que tenha uma formação ampla de saberes necessários para gerir uma escola.

Com isso indagamos as gestoras entrevistadas que de acordo com o cotidiano qual avaliação elas faziam em relação aos conhecimentos necessários à ação da gestão escolar de uma escola pública, e por quê. Elas responderam que,

Bom é... a cada dia a gente vai conhecendo mais, porque quando eu, eu entrei na gestão da escola foi um desafio muito grande, porque eu não tinha experiência nenhuma, a minha experiência era em sala de aula, que é completamente diferente de você atuar com alunos e você atuar com professores, funcionários e alunos, então, foi... é uma experiência que está sendo muito boa, tá acrescentando no meu profissional e no meu pessoal e a cada dia eu venho crescendo mais com base nisso (ANA).

Eu sei que o curso que eu deveria ter feito era Pedagogia, na época que comecei a trabalhar, porque se você tivesse um curso superior você era nomeado, como eu fui nomeada, mas

é imprescindível que tenha um curso superior em Pedagogia, porque você vai trabalhar naquela área, que você foi preparado pra isso, inclusive nós que somos da gestão, a experiência que adquiri foi ao longo dos tempos, a vivência que eu tenho esse tempo todo faz com eu me adapte as novidades nos projetos que aparecem todo ano, e é o que faz a gente caminhar (MARIA).

Devemos a cada dia buscarmos mais conhecimentos, como também levar sempre em consideração os conhecimentos adquiridos na faculdade importantíssimos para o meu trabalho na gestão da escola, porque o desafio de obter êxito na educação é constante (NEIDE).

Percebemos nas repostas das gestoras, o reconhecimento indispensável de ter uma formação superior, mais especificamente em Pedagogia como afirma a gestora Maria, e também procurar estar sempre buscando novos conhecimentos para agregar nas suas atuações frente à escola pública, pois cotidianamente elas passam por desafios que precisam ter um suporte. Vale salientar que Ana também atribui a sua experiência em sala de aula como uma vivência que possibilita um crescimento profissional e pessoal, ajudando assim na sua atuação como gestora, com relação à formação de um gestor Artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBE) – Lei nº 9.394/96, resume que,

Art. 64. A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Notamos através desse Artigo que é importante que esses profissionais que atuam nessas instituições de ensino, busquem uma formação principalmente nos cursos de Pedagogia ou uma pós-graduação, que garanta suporte necessário frente à gestão de uma escola pública.

A gestão escolar precisa como já descrevemos nesse trabalho, estar atenta com a comunidade que atende em seu ambiente, sua equipe de profissionais, de modo geral com tudo aquilo que engloba, criando assim uma integração com sua equipe e proporcionando harmonia entre os mesmos,

dessa forma perguntamos as gestoras quais as principais dificuldades enfrentadas no trabalho com a comunidade escolar, com os educandos, e com os não educadores. Obtivemos as seguintes respostas:

Com relação com a comunidade é com essa questão dessa ausência dos pais, esse sempre é um ponto que sempre vai estar em destaque, à ausência dos pais no ambiente escolar, com os professores a gente ainda encontra alguns professores que há umas divergências de concordância em alguns termos, em alguma determinada situação, mas dentro do processo da educação é... a gente consegue lidar com qualquer e toda situação que aconteça dentro da escola, com os pais, com os alunos e com os professores (ANA).

A dificuldade que nós temos é o seguinte, o alunado que nós temos não pode cobrar muito porque, porque são pessoas que são carentes, são pessoas que não tem ninguém para ensinar, quer dizer a criança leva uma tarefa para casa e não tem quem lhe acompanhe, a maior dificuldade que nós temos é essa, e por fazerem parte de famílias carentes não tem condições de pagar alguém que possa lhe dá o suporte, são filhos de mães solteiras, vivem com os avós geralmente os avós não sabem ler, a maioria é nesse tipo, é essa a nossa angústia é isso aí porque a gente sempre busca o melhor (MARIA).

A comunidade escolar não participa ativamente das atividades escolares, os educandos são muito indisciplinados (NEIDE).

Sobre o questionamento feito as gestoras, Ana e Neide elucidam novamente a ausência da família com relação à participação dela na escola, e Maria cita esse tipo de ausência tanto em casa como também na escola, o que complica no desenvolvimento dos educandos diante dos diferentes aspectos sociais, afetivos, cognitivos, culturais dentre outros. Diante essas dificuldades, o gestor deve traçar ações que organizem, e direcionem sua equipe para obter um trabalho produtivo e que atinja os objetivos educacionais sem que ele perca a sua autonomia, priorizando o desenvolvimento dos educandos.

Um gestor precisa saber ouvir, interpretar, observar, intervir, mobilizar forças para promover uma construção do conhecimento através de diálogos, buscando soluções para todos os tipos de problemas da escola, partindo desse pensamento perguntamos as entrevistadas como elas, particularmente, tentam em seu cotidiano pedagógico superar os problemas de infraestrutura no domínio da gestão escolar. As gestoras responderam que:

É complicado, porque, aqui na escola a equipe é uma equipe muito acolhedora, e [...] com a falta desses recursos, com a falta de algumas coisas que possam desenvolver melhor o andamento da escola, a equipe ela se une e trabalha junto pra gente poder conquistar aquele objetivo que a gente tá determinado né, então sempre nós temos o apoio dos alunos, dos professores, dos funcionários, então, é com isso a gente consegue pelo menos diminuir um pouco essa ausência do recurso, não podemos fazer milagres né, porque pra fazer a manutenção de uma escola em termos gerais é bem complicado sem recursos, então com a ajuda que a gente vai tendo do s funcionários, da comunidade e dos alunos, a gente consegue administrar bem isso (ANA).

Aí é um jogo de cintura como se diz, porque agora mesmo a gente tá passando por certas dificuldades em material de expediente, material de limpeza, e que você sabe que para uma escola funcionar bem ele precisa de tudo isso, então a gente faz o possível, porque não vem de lá não, e os recursos que vem faz muito anos é a mesma coisa e não dá pra suprir, o que acontece é que o diretor bota dinheiro do bolso, professor ajuda, funcionários ajudam. Tudo pra ver o bom funcionamento da escola (MARIA).

Solicitando a contribuição do corpo docente e de apoio da escola (NEIDE).

Inicialmente as gestoras devem organizar um planejamento detalhado para a divisão e o direcionamento desses recursos, embora as gestoras ressaltem que, os recursos não são suficientes para suprir as necessidades básicas da manutenção de uma escola, o que muitas vezes as levam a terem que pedir a colaboração financeira dos professores, funcionários, alunos e comunidade, para que possam desenvolver o melhor andamento da escola. Lembrando que a escola pública deve seguir a legislação que estabelece a normas de compras a serem seguidas, direcionando os recursos, e o Conselho Escolar, faz tomada de preços em três estabelecimentos diferentes antes da compra de material para a escola, ganha a empresa que ofertar o menos valor, e assim, o dinheiro será usado.

O gestor escolar deve prestar atenção para desempenhar da melhor maneira possível sua função, observando sempre os bens e serviços designados ao âmbito escolar, assim, questionamos as gestoras quais as

atribuições elas avaliam imprescindíveis para o desempenho do gestor escolar e por quê. Obtivemos as seguintes respostas:

Eu acredito assim, que a gestão ela é muito ampla, porque ela não só diz respeito a gerir as pessoas, ela vai adentrar nas esferas da área pedagógica, na esfera da parte administrativa e financeira da escola, então, o gestor só ele não faz nada, ele tem uma equipe, e se essa equipe não trabalha junto eles não tem um bom desenvolvimento, não tem um bom êxito, então, a gestão ela tem que se unir com a coordenação, com os professores e os demais funcionários que estão inseridos na unidade escolar (ANA).

O que é essencial pra o gestor ter é... ele ser participativo e trabalhar todo mundo junto em união, nunca dizer assim: eu vou fazer, nós, nossa equipe vai fazer, vai trabalhar, então para o gestor ser um bom gestor ele tem que caminhar junto com toda equipe, corpo discente e docente da escola (MARIA).

Promover um ambiente democrático e participativo, na escola, auxiliar o processo pedagógico etc. (NEIDE).

As três gestoras entrevistadas não citaram as atribuições necessárias para avaliação do desempenho de um gestor diante a gestão escolar, pautada no planejamento e liderança, entretanto todas ressaltam a importância do trabalho em equipe valorizando seus integrantes e que o sucesso da gestão escolar não depende única e exclusivamente delas. Haja vista que,

uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos (LUCK, 2009, p. 18).

Como podemos entender o gestor compreende as suas funções e as dos demais da equipe escolar, adotando assim uma gestão dinamizadora e de ações coletivas. Então, se baseando nessa colocação perguntamos as gestoras entrevistadas que elas falassem como é a relação do seu trabalho com a Secretaria Estadual de Educação. Obtivemos as seguintes respostas:

A Secretaria do Estado dão um suporte em tudo, porque como você sabe os recursos que vem pra escola ele é diretamente do MEC, do FNDE, então, a Secretaria do Estado ela faz um trabalho de orientação, da uma formação de como a gente gerir esses recursos, de como eles vão ser aplicados, de como eles vão ser executados, porque o recurso não vem e automaticamente ele é executado não, ele passa por todo um processo né, há um plano de ação desenvolvido, se esse plano for aprovado, aí esse recurso ele vai ser executado em cima do plano que foi aprovado pela comunidade e pelo conselho escolar, então, por parte da Secretaria de Educação do Estado é eles dão um suporte muito grande as escolas do Estado, que diz respeito à 9ª Regional de Ensino e também as demais (ANA).

A relação acontece bem, é participativa, tudo o que se é trabalhado na 9ª Gerencia nós somos convidados a participar, tudo o que trabalhado é feito em conjunto Secretaria e Escola, elas fazem questão de pautar tudo o que se é feito e cobrado, mas a atuação não deixa a desejar (MARIA).

Trata-se de uma relação muito harmônica sempre temos espaços para sugerirmos propostas para o bom funcionamento integral da escola (NEIDE).

Com relação ao trabalho com a Secretaria Estadual de Educação as gestoras escolares ressaltam que existe um envolvimento participativo pautando o desenvolvimento de ações que beneficiam a escola como um todo, assim o trabalho da gestão escolar pode ter um bom funcionamento e com isso, elevando a escola diante o contexto educacional.

Ainda sobre a relação com a Secretaria Estadual de Educação, aproveitamos e perguntamos as gestoras como é ou tem sido a interação para com os outros colegas gestores de outras escolas da Rede de Ensino, elas responderam que:

Sim, nós temos um grupo no “whatsapp”, aonde a gente coloca nossas angústias, as metas que são conquistadas, os informes que tem as reuniões que são repassadas pra gente da Secretaria de Educação, e... é no geral a gente tem um contato direto, tanto com os demais gestores das outras cidades, que fazem parte da 9ª Regional como com a gerente da 9ª Regional de Ensino (ANA).

Sempre fazemos por onde haja união, parceria com as demais escolas faz partilha de coisas, materiais e indicações de

mudança de aluno de uma escola para outra, não há críticas e nem rivalidades, a relação é boa (MARIA).

Sempre partilhamos de experiências durante as reuniões promovidas pela 9ª Gerencia Regional de Educação (NEIDE).

Notamos com as falas das entrevistadas que a relação entre os gestores das escolas da cidade ocorre de uma maneira muito boa e harmoniosa, onde de acordo com seus relatos articulam das partilhas que acontecem através das reuniões promovidas pela Secretaria de Educação como também pelo o uso do celular.

Essa união das escolas eleva o contexto educacional das instituições, pois, existe a troca de experiências sendo assim continuamos a pergunta-las, o que frequentemente você troca/aprende ou emprega elementos de outros colegas gestores. Você pratica as partilhas envidadas e como se dá essa interação.

Nesse sentido, as gestoras entrevistadas responderam que:

Bom, como nós não podemos estar diariamente, em formações, ou em reuniões, porque foi determinada pela Secretaria que uma vez por mês, ou a cada 15 dias, têm esse encontro com os gestores pra passar as informações da Secretaria do Estado e esse momento aí no qual onde a gente vai passar as nossas experiências, as conquistas que teve nas escolas, algumas que não foram, vamos é, é dar aquela ajuda, auxílio a algum gestor, porque como há uma mudança de gestores em algumas escolas frequentemente, infelizmente devido a questões políticas né, então sempre tem algumas cidades que tão mudando a gestão da escola, então, há gestores que entram sem saber como é lidar com a situação da gestão de uma escola, como até mesmo executar a fazer um plano de ação, a desenvolver um plano pra que possa ser desenvolvido e gasto os recursos que vem pra escola, então esse é o momento que a gente tem pra gente partilhar essas ideias e compartilhar nossas angustias e nossas felicidades com esses que a gente tem dentro da escola (ANA).

A 9ª Gerencia tem um grupo nas redes sociais de gestores que utilizamos, nas reuniões que a secretaria promove há o compartilhamento de ideias, de projetos, de experiências, se é algo bom porque não haver aquela troca de boas ideias (MARIA).

Quando ouvimos que determinadas experiências deram certo, adaptamos para nossa escola e tentamos aplica-las (NEIDE).

É notório que as gestoras possuem uma relação diretamente boa com as outras, e com isso essa troca de experiências que acontece nas reuniões, ou até mesmo em outros ambientes, isso só tende a enriquecer as ações das gestoras e contribuir para o desenvolvimento da escola.

Levando em consideração essas partilhas das gestoras, questionamos as entrevistadas que falassem sobre as experiências que elas tenham tido e avaliam-se merecedora de destaque na sua prática enquanto gestora. No tocante a esta questão, elas responderam da seguinte forma:

Olha, nesses quatro anos que eu estou na escola, nós já desenvolvemos bastantes projetos, inclusive em 2012 ganhamos o prêmio Escola de Valor, que contempla com o décimo quarto salário, professores também ganharam o décimo quinto salário desenvolveram o projeto, é ano passado 2015 também ganhamos é com um projeto, e em 2013 nós ganhamos o primeiro no projeto sobre a água na Feira Cultural com as demais escolas do Estado, dentro da 9ª Gerência, e é tendo como objetivo esses projetos desenvolvidos e executados pelos professores, o nosso objetivo maior é buscar nesse projeto fazer com que as crianças consigam ser conscientes, consigam desenvolver suas habilidades e suas competências, sejam elas dentro do ambiente escolar ou fora da Escola (ANA).

Bem eu acho que a experiência que nós temos, faz com que a escola vai muito bem, porque se não tivéssemos os professores que nós temos, os alunos que nós temos, a escola não existiria, a escola é muito procurada por pais de alunos anualmente, essa prática você faz no dia-a-dia e que todos conhecem o nosso trabalho (MARIA).

Considera sempre que só é possível desenvolver um bom trabalho com a participação de toda equipe escolar (NEIDE).

Notou nas respostas das gestoras entrevistadas, que avaliam de forma positiva a sua atuação, pois, isso gera o reconhecimento de suas ações e isso fica visível para a sociedade. Então significa que no que competem à gestão escolar, mesmo sabendo dos desafios que todas passam todos os dias, elas avaliam estar fazendo um bom trabalho frente à escola pública. Por último

indagamos as gestoras qual é o diferencial de uma boa gestão para a escola pública, no qual obtivemos as seguintes respostas,

Eu acredito que seja a questão de você observar as situações, dentro dessas observações você analisar e partilhar com demais membros que faz parte dessa unidade escolar, porque não adianta você resolver, tomar uma decisão aonde existe um grupo que pode lhe ajudar que pode dar sugestões, que pode lhe orientar e não você procurar só buscar o seu eu, você fazer uma gestão partilhada, uma gestão que tenha colaboradores, uma gestão que possa ir mais além do só dentro da escola, porque como a gente trabalha com alunos, a gente tá diretamente com os alunos, a gente também tem esse contato com os pais, então, a gestão escolar ela vai muito mais além do que os muros da escola ela se estende a comunidade da qual os nossos alunos estão inseridos (ANA).

Se você faz a sua parte como gestor é o seu diferencial, não vou dizer assim, que sou uma diretora melhor que a diretora de outra escola, não existe isso, você faz a sua parte e deixe que as pessoas digam, aí está a prova dos nossos alunos que saíram daqui e tem salas de aula exclusiva pra eles, o diferencial está em você fazer, não é bondade, se você faz você vê resultado esse é o diferencial. Aquelas pessoas que estão comprometidas com a educação e se você tem coragem para gerir você consegue aquilo que se faz com amor as dificuldades são superadas (MARIA).

Priorizar a aprendizagem dos educandos, objetivando que os mesmos sejam capazes de atuar de forma crítica nos desafios diários na escola e na sociedade (NEIDE).

Cada entrevistada na sua particularidade ressalta pontos que norteiam sua atuação como gestora diante das situações vivenciadas no ambiente escolar, promovendo uma parceria na democracia e no envolvimento de toda sua equipe de profissionais e com a comunidade, pois acreditam que é possível ter um trabalho baseado na gestão democrática participativa, percebendo que uma gestão pautada na qualidade de ensino demanda de uma visão mais específica porque só assim poderá ver e repensar suas ações, como também reelaborar sistematicamente o Projeto Político Pedagógico, através do planejamento coletivo tendo como alvo a igualdade de condições e oportunidades de acesso, configurando-se como um espaço de prática organizacional que transforma o sujeito na busca da cidadania, numa perspectiva,

[...] de educação visando a transformação social e, portanto, à autonomia do educando, não existe essa independência da produção em relação ao —“consumidor”, já que, na elaboração do —“produto” da educação, ou seja, do —aluno “educado”, o educando participa não apenas como —objeto de “trabalho”, mas também como sujeito e, portanto co-produtor de sua educação (PARO, 2008, p. 58).

Compreende que os princípios sociais que se baseiam na função social da escola, é algo no qual o gestor precisa estar consciente de suas especificidades, pois, só assim poderá contribuir de maneira significativa com a educação dos sujeitos, colaborando com a construção do cidadão.

Desse modo podemos entender que escola pública se constrói a partir do que nela está, e a atuação do gestor frente aos desafios e a construção dessa instituição é algo imprescindível. Todos se referem aos educandos como prioridade em sua gestão, mas para a ascensão de uma educação de qualidade o gestor necessita ter competência técnica, domínio científico e compromisso político, ter conhecimento específico e às metas indispensáveis para obter essa elevação na aprendizagem de todos e também saber da importância da conscientização política, tanto aos professores quanto para os alunos na busca de uma escola atendida com o ensino de qualidade, através de uma gestão democrática participativa podem-se dar novos rumos ao contexto educacional por meio de concepções e planejamento sistematizado.

Em face dessa discussão a respeito da gestão, é preciso retomar o ponto de observação que teve como objetivo geral analisar as atribuições e bases de formação do gestor no âmbito escolar, tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública que fomentou com essa indagação, quais bases de formação é imprescindível para que o gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública, portanto, a escola deve focalizar na metodologia de socialização do conhecimento, embora, os termos históricos apontem a inquietação de transferência de sabedoria, que ainda se cultiva nos dias de hoje. Estes pensamentos representam estabelecer a função do gestor frente a esses desafios. Por quais caminhos seguir, para não promover o insucesso escolar, com relação à rotatividade de alunos, a reprovações, etc. Visto que, por determinações que se conduz todo o processo

de educação e escolarização, sua atitude frente aos desafios que oferecerão uma direção às prováveis saídas. Logo, seja qual for o modelo de classe escolar, o gestor é o manifestante de qualquer transformação.

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais vivemos na conjuntura de uma sociedade moderna e competitiva, onde a educação tem um papel fundamental na formação do sujeito, promoção de sua aprendizagem, tornando-o cidadão autônomo, crítico, participativa e conseqüentemente preparando-o para o mercado de trabalho.

Em face dessa discussão a respeito da formação do gestor, é preciso retomar a questão que fomentou essa pesquisa, que é: Quais bases de competências e formação são imprescindíveis para que o bom gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública? Onde desse estudo foi visto que a função do gestor é saber articular medidas que venha favorecer a organização da escola, tal como recursos didáticos, e o desenvolvimento no processo de ensino- aprendizagem dos educandos, questões essas eu devem ser analisadas para ter resultados positivos frente à gestão da escola pública.

Neste estudo foi possível expor à problemática dos recursos que são direcionados a instituição, e muitas vezes não condizem com as necessidades que a escola enfrenta, com a falta de material. Já os pontos positivos envolvem a amplitude do seu trabalho enquanto gestoras, uma maior proximidade com os educandos, conquistando os objetivos de vê-los em pleno desenvolvimento educacional e frisando a coragem de estar à frente, liderando, realizando as propostas que a função social da escola requer.

A discussão aqui proposta teve como objetivo analisar as competências de bases e formação do gestor no âmbito escolar, tais como os específicos destacar a relação entre a gestão e a atuação do gestor escolar frente à escola pública, investigar as competências e formação do gestor e verificar como o gestor está à frente da função social da escola pública tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública, levando em consideração os dados coletados através das entrevistas, são notórios que o desenvolvimento da gestão escolar se dá em parceria do gestor e de toda a comunidade escolar, professores, funcionários, alunos e pais de alunos. A participação na construção de planos de ações e tomadas de decisões que são essenciais para o sucesso da gestão escolar, superando diariamente os desafios que surgem e precisam ser solucionados.

Quais bases de competências e formação são imprescindíveis para que o bom gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública? Partindo da questão de pesquisa, investiguei quais são os pontos positivos e negativos em se está frente à gestão escolar, as entrevistadas apontaram negativamente a ausência dos pais na participação da vida escolar dos filhos, e que às vezes é a escola que supri essa ausência, destacaram também, que os gestores reconhecem tamanha importância da participação dos pais e comunidade nas escolhas e decisões a serem tomadas, porém, a pouca preparação para lidar com essas situações específicas da gestão, articulando meios para que a presença dos pais e da comunidade escolar não se resuma apenas em participar de reuniões feitas bimestralmente.

Verificamos de acordo com as falas das entrevistadas que a formação de uma boa gestora e sua competência se dá inicialmente em sua formação acadêmica, elas ressaltam o curso de Pedagogia como o “ideal” para poder atuar na gestão, o curso nos prepara melhor para a função em que se encontram, embora uma das entrevistadas seja formada em outro curso de licenciatura que não é o de Pedagogia, mas já tem mais de 10 anos de experiências em Gestão Escolar.

Ressaltam também a necessidade das formações continuada que dão suporte para sua formação enquanto gestoras, capacitando-as para o conhecimento em administrar a escola e ser independente nas tomadas de decisões que por ocasiões necessitam ser conjuntas e outras podem ser conseguidas de caráter particular, sejam essas decisões administrativas ou pedagógicas, posicionando-se antes os conflitos existentes aproximar-se dos problemas, pois em muitas ocasiões não contam com a ajuda da Secretaria de Educação, que habilitando esses gestores, ao conduzir sua gestão e ter autonomia frente às decisões que por vezes necessitam ser conjuntas e outras podem ser realizadas de modo particular, seja de cunho administrativo ou pedagógico.

A gestão escolar é algo que merece ser compreendida e vivenciada por todos aqueles que têm o comprometimento com a educação, um profissional com competência e consciente de sua função é imprescindível para que seja solicitada uma educação de qualidade buscando ultrapassar a compreensão de que a educação na escola pública é falha, uma vez que foi possível

compreender o quanto as competências de bases e formação de um gestor são importantes para o funcionamento e organização do contexto escolar, percebendo que uma gestão participativa possibilitará o envolvimento de todos aqueles que fazem parte do cotidiano da escola pública, almejando o sucesso educacional e o desenvolvimento da cidadania, a escola deve ter uma equipe educacional que esteja comprometida com a formação do sujeito, e possam colaborar com o gestor nas demandas que surgirem ao longo dos dias, nas tomadas de decisões e participação coletiva junto a comunidade escolar.

Afinal, o perfil do gestor da escola pública demarcado na pesquisa realizada na cidade de Cajazeiras-PB, ainda não decorre aprovar todas as requisições indispensáveis nos enfrentamentos dos dilemas da educação na atualidade, pois se discute de gestores no geral, sem planos de carreira específicos, por ocasiões, inexperientes embora de mostrarem a inquietação em se informar sobre as necessidades da escola, que não é suficiente, dado um dos gestores que tem mais de 10 anos de experiência, mas que não tem formação específica para gestão, então, é alguns desses fatores que colabora para que o perfil do gestor apesar de não atender as conjecturas de implementação de uma escola participativa e democrática, aberta a novas opiniões e sugestões que possam engrandecer não somente o trabalho do gestor, e sim, melhorar a qualidade de ensino da escola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

_____. **Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, 1998.

_____. **MEC/SEB. Conselhos Escolares:** uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Brasília: MEC/SEB, 2004.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: Mudanças e continuidades. *In: Currículo sem Fronteiras*, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em 12 de Junho de 2016.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (org.) **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia.** 9 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

GALVÃO, Isabel. **Cenas do cotidiano escolar:** conflito sim, violência não. São Paulo: Vozes, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** V. 2, mar/ abr. São Paulo, 1995.

GODOY, Cida. **Levantamento Bibliográfico.** Disponível em:< <http://cidagodoy.blogspot.com.br/2011/03/levantamento-bibliografico.html>> Acessado em 20 de outubro de 2016.

GHIRALDELLI Junior, Paulo. **História da educação.** 2 ed., São Paulo: Cortez, 1994. O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932, *apud* GHIRALDELLI Junior.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da Escola:** teoria e prática. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2008.

LÜCK, Heloísa *et al.* **A escola participativa:** o trabalho do gestor escolar. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

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

_____, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, Maria Lúcia (org). **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras, 1999.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001

_____. Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papirus, 2006.

_____, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo – SP: Editora Ática, 2008

_____. Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2009.

Revista Histedbr On-line, **Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova**, Campinas, nº especial, p. 188-204.

SANTOS FILHO, José Camilo dos. O recente processo de descentralização e de gestão democrática da Educação no Brasil. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 73, n. 174, p. 219-241, 1992.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O Gestor Educacional de uma Escola em Mudança**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SANTOS, Izequias Estevan. **Textos selecionados de métodos e técnicas da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003

SAVIANI, Dermeval. As Teorias da educação e o problema da marginalidade *In: Teorias da Educação, curvatura de vara, onze teses sobre a educação política*. 37 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

SAVIANI, Dermeval. Florestan Fernandes e a educação. **Estudos Avançados**. p.71-87. [S.l.:s.n.] 1996. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v10n26/v10n26a13.pdf>> Acesso em: 23 de nov. de 2014.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



APÊNDICE A

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR FRENTE AOS DESAFIOS
COTIDIANOS DA ADMINISTRAÇÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA

QUESTÃO DA PESQUISA

Quais bases de competências e formação são imprescindíveis para que o bom gestor possa enfrentar os desafios cotidianos de uma escola pública?

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Pseudônimo Escolhido:

Idade:

Formação Básica:

Graduação () sim () não () Qual:

Especialização: sim () não () Qual:

Mestrado: Não possui

Tempo de atuação no magistério:

Tempo de atuação como gestora na atual escola:

2. QUESTÕES:

2.1 Como se dá a rotina profissional que geralmente é praticada diariamente no trabalho à frente da gestão escolar?

2.2 Hoje em dia quais são os principais desafios da gestão de uma escola pública? Por quê?

2.3 Quais são os pontos positivos e os pontos negativos em se trabalhar na gestão escolar?

2.4 Na sua opinião, quais são as competências imprescindíveis para atuar bem na gestão de uma escola pública?

2.5 Em seu cotidiano enquanto gestora, qual avaliação você faz em relação aos conhecimentos necessários à ação da gestão escolar de uma escola pública? Por quê?

2.6 Quais as principais dificuldades enfrentadas no trabalho com a comunidade escolar? E com os educandos? E com os não educadores?

2.7 Como você, particularmente, tenta em seu cotidiano pedagógico superar os problemas de infraestrutura no domínio da gestão escolar?

2.8 Quais funções você avalia imprescindíveis para o bom desempenho do gestor escolar? Por quê?

2.9 Como foi informado anteriormente, a entrevista concedida é confidencial e suas informações serão mantidas em sigilo. Portanto, fale-nos como é a relação do seu trabalho com a Secretaria Estadual de Educação?

2.10 Como são ou tem sido a interação para com os outros colegas gestores de outras escolas da Rede de Ensino?

2.11 O que frequentemente você troca/aprende ou emprega de subsídios de outros colegas gestores? Você pratica as partilhas envidadas? Como se dá essa interação?

2.13 Fale-nos sobre as experiências que você tem tido e avalia merecer destaque de sua prática enquanto gestora?

2.14 Qual é o diferencial de uma boa gestão para uma escola pública?



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



APÊNDICE B

ORIENTADOR: PROF. Dr. WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: GERUSLANDIA ALMEIDA GOMES, Mat.: 210230109

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado Gestor (a);

Estou realizando a pesquisa de campo do projeto monográfico intitulado — Formação do Gestor Escolar Frente aos Desafios Cotidianos da Administração de uma Escola Pública, cujo objetivo da investigação é analisar as competências de bases e formação do gestor no âmbito escolar, tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública. Deste modo, solicito a sua colaboração na pesquisa concedendo-me a permissão de poder entrevista-los na pesquisa acima mencionada com a autorização de gravar e utilizar trechos de suas falas relativas às respostas às questões do formulário de entrevistas em anexo.

Esta pesquisa não lhe trará custos ou riscos e todas as informações serão mantidas no mais absoluto sigilo, quanto ao anonimato e confidencialidade de seus participantes/respondentes. Outros sim informam que antes de finalizada a entrevista você pode se retirar da pesquisa a qualquer momento que desejar. Assim como, o entrevistado escolherá um pseudônimo para ser resguardado em suas informações prestadas/vinculadas no texto da monografia.

Concomitantemente, informo que uma vez prestada a colaboração na participação a esta entrevista, suas considerações serão tratadas de modo autêntico em relação a seus esclarecimentos na produção da monografia acima mencionada.

Desde já conto com a sua colaboração e agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Cajazeiras-PB, _____ de _____ de 2016.

Assinatura do pesquisador: _____

Assinatura do Entrevistado (a) _____

Fone do Entrevistado (a): (83) _____

E-mail (caso haja): _____



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



APÊNDICE C

CENTRO DE FORMAÇÃO DE PROFESSORES UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CAMPUS CAJAZEIRAS

ORIENTADOR: WIAMA DE JESUS FREITAS LOPES

ORIENTANDA: GERUSLANDIA ALMEIDA GOMES, Mat.: 210230109

Termo de Autorização:

Eu, _____ aceito participar da pesquisa intitulada — Formação do Gestor Escolar Frente aos Desafios Cotidianos da Administração de uma Escola Pública, cujo objetivo da investigação, é analisar as competências de bases e formação do gestor no âmbito escolar, tendo em vista os desafios cotidianos da administração da escola pública; respondendo a entrevista do Projeto de Pesquisa Monográfico ora em questão.

Cajazeiras, ____/____/____

Assinatura do pesquisador _____

Assinatura do Participante: _____