



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS - MARÍ
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE
EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

JOSEFA LISEANE VIEIRA TEÓFILO

GESTÃO ESCOLAR: COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO

MARÍ
2019

JOSEFA LISEANE VIEIRA TEÓFILO

GESTÃO ESCOLAR: COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), **Curso de Especialização em Gestão Pública na Modalidade Educação à Distância**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a Emanuelle Arnaud Almeida como requisito institucional para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão Pública.

MARÍ
2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa

T259g

Teófilo, Josefa Liseane Vieira.

Gestão escolar : competências para o exercício da gestão
/ Josefa Liseane Vieira Teófilo. – 2019.

32 f.

TCC (Especialização – Gestão Pública na Modalidade a
Distância) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Uni-
versidade Aberta do Brasil (UAB) / Unidade Acadêmica de
Gestão e Negócios, 2019.

Orientação : Profa. D.ra Emanuelle Arnoud Almeida.

1. Gestão escolar - competências. 2. Gestão democrática –
participativa. 3. Qualidade na educação. I. Título

CDU 37.07(043)

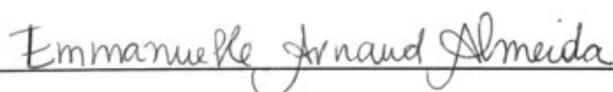
Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária
CRB 15/132

JOSEFA LISEANE VIEIRA TEÓFILO

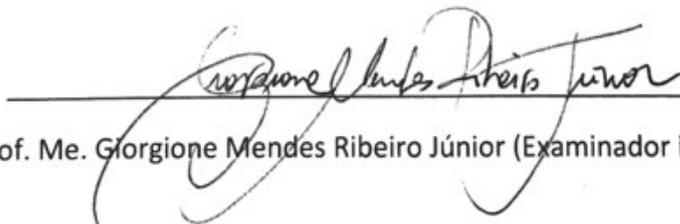
GESTÃO ESCOLAR: COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão Pública.

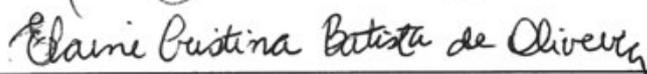
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dra. Emmanuelle Arnaud Almeida (Orientadora)



Prof. Me. Giorgione Mendes Ribeiro Júnior (Examinador interno)



Prof. Dra. Elaine Cristina Batista de Oliveira (Examinadora interna)

Dedico este trabalho acadêmico a minha família, ao meu filho Gabriel Alessander Vieira Silva, ao meu esposo Antônio José da Silva, ao meu colega de trabalho Ronilson Macário Félix, que de certa forma me ajudou e muito para a realização de tal mérito.

Aos meus queridos alunos e toda equipe escolar da EEEF Belmira Arruda Alcoforado da cidade de Sertãozinho e aos meus colegas gestores da 2ª GRE que me incentivaram e me estimularam bastante a concluir este curso.

Dedico também a universidade pela oportunidade oferecida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a uma pessoa especial que é o dono de todos os saberes, “**DEUS**”, a razão principal de tal conquista.

A minha família, aos meus pais José Guilherme Teófilo e Maria Vieira Teófilo, que me orientaram a buscar e a lutar pelas coisas boas da vida, sempre andando no caminho certo, no caminho da educação e da formação do ser humano. Em especial a todos que fazem um trabalho de excelente qualidade na educação de nosso País, inclusive todos os professores e Coordenação do IFPB - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba.

Segundo Libâneo (2001, p.85) [...] a escola precisa deixar de ser meramente uma agência transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação [...].

RESUMO

O trabalho da gestão escolar está ligado ao progresso da unidade escolar, à satisfação dos funcionários e ao orgulho dos alunos. Portanto a gestão escolar necessita ser democrática, participativa, acolhedora, flexível, motivadora e humanizada, ou seja, é de suma importância a forma de como é conduzida a gestão escolar onde a mesma se transforma em um pilar fundamental de sustentação para o funcionamento concreto e conjunto de toda a unidade para execução de um trabalho de excelência. A referida pesquisa acadêmica procurou conhecer de perto o funcionamento das escolas e a conduta que cada gestor realiza. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, sendo esta de campo, com a aplicação de um questionário para investigar o trabalho desempenhado pelos gestores escolares. A pesquisa para análise e obtenção de dados foi realizada em quatro escolas da Rede Estadual de Ensino (2ª Gerência Regional de Ensino – Guarabira, PB), com os professores dos estabelecimentos de ensino. Para tal, esta pesquisa baseou-se na verificação dos processos escolares, no cumprimento das atividades pedagógicas. A pesquisa se debruçou em dois momentos: a primeira parte se deu a partir de uma pesquisa bibliográfica com autores como FERREIRA, LEÃO, AFONSO entre outros a partir dos caminhos trilhados por eles a respeito de gestão escolar. E o segundo momento ocorreu a partir de uma pesquisa de campo para coleta e obtenção dados em quatro escolas da rede estadual de ensino para verificarmos de forma verdadeira / real / incontestável o exercício da gestão dentro dessas unidades escolares. Os resultados da pesquisa demonstraram que as ações dos gestores escolares para realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e o atingimento dos padrões de qualidade definidos pelo sistema de ensino e leis nacionais, estaduais e municipais foram satisfatórias.

Palavras-chave: Gestão Democrática, Participação, Comunidade, e Desenvolvimento.

ABSTRACT

The work of school management is linked to the progress of the school unit, employee satisfaction, and student pride. Therefore, school management needs to be democratic, participative, welcoming, flexible, motivating and humanized. In other words, it is of utmost importance how school management is conducted where it becomes a fundamental pillar of support for the concrete and set of the whole unit to perform a work of excellence. The aforementioned academic research sought to know closely the functioning of the schools and the conduct that each manager performs. For that, a qualitative research was carried out, being this field, with the application of a questionnaire to investigate the work performed by the school managers. The research for analysis and data collection was carried out in the State Teaching Network (2nd Regional Education Management - Guarabira, PB), with the teachers of the educational establishments. For this, this research was based on the verification of the school processes, in the accomplishment of the pedagogical activities. The manager is at school to address issues pertaining to the success and growth of the educational public. This work makes references and investigations on how the manager works in school. What methodology is used to meet the needs and desires of employees for a good performance of their duties. The results of the research demonstrated that the actions of school managers to achieve educational objectives, the good performance of all participants in the school community and the achievement of the quality standards defined by the education system and national, state and municipal laws were satisfactory.

Keywords: Democratic Management, Participation, Community, and development _____

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	AUTONOMIA ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	11
2.1	Conceito da Gestão Escolar: Melhorias no Estabelecimento de Ensino.....	11
2.2	Características da Gestão Escolar: Democracia/Autonomia.....	12
3	QUALIDADE DA EDUCAÇÃO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NAS TOMADAS DE DECISÕES	13
3.1	O Trabalho Motivador e Estimulador na Unidade de Ensino: A Contribuição da Gestão Escolar.....	14
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	14
4.1	Caracterização do Estudo.....	14
4.2	Campo de Investigação.....	15
4.3	Instrumentos e Estratégias de Coleta de Dados.....	15
4.4	Tratamento e análise dos Dados.....	15
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
	REFERÊNCIAS.....	22
	APÊNDICES.....	23

1 INTRODUÇÃO

Como qualquer outra instituição, a unidade escolar deve sempre buscar a excelência de seus serviços. Portanto, educação de qualidade deve ser o foco principal das instituições de ensino. A forma que o gestor escolar trabalha viabiliza sucesso ou insatisfação no público-alvo: alunos, professores, funcionários e comunidade. Desta maneira, percebe-se a sua importância para o bom andamento do estabelecimento de ensino.

Uma questão muito pertinente em relação a gestão são as ações pedagógicas relacionadas a democratização, participação e o diálogo entre todos que participam deste processo, que contribui de maneira eficiente e prazerosa, possibilitando sucesso e desenvolvimento.

A referida pesquisa buscou explorar como dito anteriormente dentro de referências bibliográficas às ideias e concepções do universo da gestão escolar e agregando-se a isto subseqüentemente foi realizada uma intervenção, ou seja, um trabalho de campo para fins de constatações reais a respeito da gestão escolar em pleno exercício nas escolas pesquisadas.

A pesquisa acadêmica buscou trabalhar questões pertinentes a gestão escolar como um quesito de suma importância para o andamento dos processos relacionados as atividades pedagógicas a serem realizadas na unidade escolar para o desenvolvimento das competências e capacidades físicas e intelectuais dos educandos e para uma melhor articulação entre os demais participantes desse processo .

Aqui foi feita uma abordagem em três divisões: primeiro tratar especificamente da questão da Gestão Democrática na escola, a participação dos alunos, professores e funcionários. A autonomia da escola no andamento dos recursos financeiros e a forma de tratamento e as melhorias da qualidade do ensino no estabelecimento educacional. Foi pesquisado também as características da autonomia e relevância que traz a participação dos mesmos no envolvimento das ações da escola.

A segunda parte trata da qualidade da educação e da Gestão Escolar, como o funcionamento dos recursos na escola, a parte pedagógica e conseqüentemente investigou-se o trabalho do gestor em relação à motivação e as contribuições que este profissional pode dar a este estabelecimento. O trabalho buscou Enfoca-se também nas tomadas de decisões que direcionam e desenvolvem a escola, este ponto é muito valioso para avançar a escola, todos juntos para decidir a melhor forma e maneira de alavancar os passos e os objetivos de cada instituição de ensino.

E por fim, aborda-se as questões dos aspectos metodológicos, o tipo de pesquisa e a forma que foi realizada a coleta de dados. A gestão escolar, deverá priorizar em sua organização interna reuniões de acordo com a precisão do grupo, orientação para que os profissionais da escola compreendam o objetivo do seu trabalho e para que sejam mobilizados para a análise e melhoria contínua dos processos, por meio da auto avaliação para que cada um saiba medir e avaliar o resultado do seu trabalho.

2 A AUTONOMIA ESCOLAR: GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Quando falamos em administração da escola, estamos se referindo a uma gestão democrática e participativa, ou seja, é uma responsabilização de caráter coletivo por meio das ações e decisões relacionadas a seu funcionamento, organização e estrutura todos esses itens estão todas centrados na gestão escolar.

É um trabalho educativo de caráter coletivo centrado nas responsabilidades, compromissos, ações e ao planejamento a curto, médio e longo prazo viabilizando a construção do desenvolvimento de caráter pedagógico dentro dos princípios democráticos e participativos para um funcionamento adequado dentro dos padrões de qualidade exigidos para um bom desempenho da prática educacional dentro da unidade escolar.

Segundo Ferreira:

“Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel” (FERREIRA, 2003, p. 306).

Tais concepções nos reflete a importância da gestão escolar enquanto item essencial de forma organizacional que funciona como motor propulsor nas tomadas de decisões para as funcionalidades adequadas de caráter pedagógico que as unidades escolares devem exercer.

2.1 Conceito da Gestão Escolar: Melhorias no Estabelecimento de Ensino

Quando reporta-se à gestão escolar, logo pensa-se em um trabalho coletivo, dinâmico, estimulador e motivador para o progresso da instituição de ensino bem como o crescimento de seus membros: alunos e funcionários.

Na escola o gestor tem uma importância muito grande, diante das dificuldades apresentadas no decorrer do dia a dia, e na verdade ele nunca deixa de ser educador, ele está na direção da escola para resolver problemas administrativos, pedagógicos, estando sempre engajado nos processos educacionais.

De acordo com Leão:

Ele não deixa de ser educador, mas sua ação amplia-se. É então o coordenador de todas as peças da máquina que dirige o líder de seus companheiros de trabalho, o galvanizador de uma comunhão de esforços e de ações em prol da obra educacional da comunidade. (LEÃO, 1945, p. 167)

Nesse sentido, o gestor nunca deixa de ser professor, ele está na situação de administrador do ambiente escolar, porém a sua personalidade é vista de certa forma como um modelo a ser seguido e a ser copiado. Ele exerce o trabalho de mediador, de investigador e de transformador de competências educacionais. Desta maneira ele atua também como professor nos andamentos e realizações das atividades pedagógicas da escola.

2.2 Características da Gestão Escolar: Democracia/autonomia

A gestão democrática das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), em seu Art. 3º, inciso VIII, ao ressaltar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática.

O Art. 14 ressalta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios da participação dos profissionais da educação na produção do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares.

Em relação a administração Ribeiro afirma que:

A administração é um problema natural inerente a qualquer tipo de grupo humano em ação. A administração é uma atividade produtiva. A administração é um conjunto de processos articulados dos quais a administração é parte. Administração pode ser tratada por método científico. Administração interessa a todos os elementos do grupo, embora em proporção diferente. (RIBEIRO, 1986, p. 64)

Assim, a gestão escolar tem que ser natural e que possa envolver a todos. A administração da escola interessa não apenas ao gestor (a) mais a toda a escola, alunos, professores, funcionários e a comunidade.

De acordo com Marques sobre a gestão escolar ele nos fala que:

As gestões democráticas das Unidades Escolares públicas brasileiras ganham terreno institucional quando passa a ser defendida pelo Estado neoliberal, como forma de garantir a eficiência e eficácia do sistema público de ensino. Por isso, não tem significado, muitas vezes, avanços na construção de uma escola pública de qualidade, que atenda aos interesses da maioria da população brasileira. (MARQUES, 2006, p.511)

Nesse contexto, é importante também focar a questão da autonomia na escola, é muito importante que a escola possa ter recursos financeiros para organizar e promover ações na escola. Mediante estas observações é relevante os recursos destinados exclusivamente as escolas brasileiras.

3 QUALIDADE DA EDUCAÇÃO, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO NAS TOMADAS DE DECISÕES

A gestora escolar é o profissional designado para proporcionar ao estabelecimento de ensino capacidades administrativas e pedagógicas, cabendo a todos os envolvidos neste âmbito educacional fazer o melhor que puder. O gestor é um modelo a ser seguido por seus funcionários, ou seja, ele é a autoridade da escola e esta autoridade precisa ser.

Segundo Lima

Flexível (diante das críticas construtivas e negativas, este profissional tem que estar preparado para assumir ou modificar tal atitude ou pensamento);Acolhedora (no ambiente escolar todos devem manter este referencial, tratar todos bem, ser amigo e companheiro inclusive com alunos, funcionários e família);Democrática e Participativa (o envolvimento da escola e da comunidade só traz ganhos para o estabelecimento de ensino. A gestão democrática possibilita isso para os envolvidos, satisfação, bem-estar neste ambiente (LIMA, 2002, p. 31).

Desta maneira, permite entender que através das boas relações interpessoais, entre gestor, professores, alunos e funcionários é que podemos obter um ambiente escolar harmônico onde a comunicação entre os sujeitos é fundamental para uma aprendizagem significativa.

3.1 O Trabalho Motivador e Estimulador na Unidade de Ensino: a Contribuição da Gestão Escolar

A educação com qualidade social e a democratização da gestão implicam a garantia a educação para todos, por meio de políticas públicas, materializadas em programas e ações articuladas, com acompanhamento e avaliações da comunidade e a sociedade de modo geral, tendo em vista a melhoria dos processos de organização e gestão dos sistemas e das instituições educativas.

De acordo com a LDB (Leis de Diretrizes e Bases da Educação) pode-se constatar que a melhor maneira que o gestor tem de incentivar os profissionais, alunos e comunidade local são tão somente dar oportunidade aos mesmos a participarem das ações da escola, promovendo e socializando os fatos ocorridos dentro do estabelecimento de ensino.

Neste sentido, tem-se como concepção a garantia dos seguintes princípios segundo a LDB:

- O direito a educação;
- A inclusão;
- A qualidade social;
- A gestão democrática;
- E a avaliação emancipatória.

Assim, a gestão democrática, entendida como espaço de deliberação coletiva (estudantes, funcionários, professores, pais, mães ou responsáveis), precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de estado articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

4.1 Caracterização do estudo

Esta pesquisa foi desenvolvida através de uma abordagem qualitativa, a partir de uma pesquisa de campo; estudo de campo é o aprofundamento de uma realidade específica. É realizado por meio de observação direta das atividades do grupo estudado e de questionários com informantes para captar as explicações e interpretação do que ocorre naquela realidade (GIL, 2007).

De acordo Ludke e André (1986, p.1), para que a pesquisa de campo se realize torna-se necessário que exista o diálogo “entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele”.

4.2 Campo de investigação

Perfil de gestores escolares de 4 escolas públicas da Rede Estadual de Ensino da Paraíba pertencente a 2ª Gerência Regional de Ensino – Guarabira, PB. Ressaltando que a intervenção nas referidas escolas aconteceram no dia 10/07/2018 no período da manhã e tarde. Para ser mais específico duas escolas foram visitadas pela manhã e duas durante a tarde.

4.3 Instrumentos e estratégias de coleta de dados

Aplicou-se um questionário por escrito contendo 10 (dez) questões de caráter subjetivo para conhecer e possivelmente adotar novas práticas de trabalho em relação a gestão escolar. A questão do relacionamento entre Gestor Escolar e o professor é fundamental para uma Gestão Democrática. Para que isso aconteça, o gestor deve desenvolver estratégias bem formuladas e não pode perder seu foco enquanto ser participativo deste processo foram coletados as respostas de 4 professores e 4 gestores.

4.4 Tratamento e análise dos dados

Como se trata de uma pesquisa de cunho qualitativa, os dados foram trabalhos utilizando o Programa Microsoft Excel 2010, na qual os dados foram tabulados e apresentados em tabelas, de acordo com as variáveis do objeto de estudo e após a análise descritiva.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisamos o perfil de gestores escolares de 4 escolas públicas da Rede Estadual de Ensino da Paraíba pertencente a 2ª Gerência Regional de Ensino, por meio de relatos de 4 professores e 4 Gestores.

Pergunta nº 1: A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor escolar?

Os professores nos deram as seguintes respostas:

Quadro 1

Número de professores	Respostas ao Questionamento
1	Superando as dificuldades diárias.
3	Fazendo o reconhecimento de cada funcionário na área profissional, sei que a educação é a base de tudo .
1	Gosto da profissão de gestor, pois desenvolvo as capacidades da comunidade como um todo.
1	Procurando me dedicar, pois meus alunos não são culpados e as dificuldades são desafios.
1	É importante, formar cidadãos, conscientizar as pessoas dos valores de políticas públicas. Só modificaremos a sociedade através da educação.
1	Gosto de repassar conhecimento. É muito gratificante saber que sou um batente na vida futura de cada aluno, gosto de ensinar e de aprender com eles.

Daí, percebe-se que, os gestores participam dos planejamentos assessorando e acompanhando em todos os aspectos pedagógicos e educacional. Incentivando e apoiando os projetos com temas atualizados, palestras de temas pertinentes a pedido dos educandos, eventos culturais, pesquisa em loco, datas comemorativas, oficinas, gincanas, desfile, aula de campo, dentre outros.

Pergunta nº 2: A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?

Quanto a esta pergunta, as professoras nos afirmaram que sim, e nos deram as seguintes respostas:

Quadro 2

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
2	Graças a Deus! É Deus que me sustenta, para não desistir e continuar.
3	Sim, mas ainda vejo a falta de compromisso por parte de alguns funcionários .
2	Sim. Percebe-se o interesse dos alunos em

	querer aprender.
1	Sim. Todas as decisões passam pelo planeamento escolar e depois o conselho.

Portanto, de acordo com as educadores, tudo o que se pretende realizar no tocante da Instituição Escolar é planeado com as partes representativas como: professores, alunos, comunidade e demais colaboradores da mesma.

Pergunta nº 3: Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa ?

Os professores nos deram como resposta:

Quadro 3

Número de professores	Respostas ao Questionamento
2	Há pouco mais de 2 anos
6	Há mais de 5 ou 10 anos

De acordo com a resposta das professoras, a gestão está atuando em sua maioria há mais de 5 anos.

Pergunta nº 4: O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?

As educadoras nos deram a seguintes respostas:

Quadro 4

Número de professoras	Respostas ao Questionamento
6	Rodas de conversa, palestras, apresentações com a comunidade
2	Conversa e procura seguir algumas sugestões propostas

De acordo com as professoras, percebe-se que acontecem sempre reuniões e círculos de debates entre gestão, Conselho escolar, pais/mestres, onde as questões abordadas são compartilhadas e as decisões são tomadas em comum acordo entre o colegiado.

Pergunta nº 5: Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?

Obtemos as seguintes respostas por parte das professoras:

Quadro 5

Número de Professoras	Respostas ao Questionamento
5	O trabalho já está definido
3	Algumas mudanças poderiam ser positivas

Diante da resposta das professoras, percebemos que em todas as instituições de ensino portanto, é notável que a gestão educacional nas instituições escolares é realizada pelos gestores por meio de uma comunicação efetiva que contribui desse modo para a melhorar a aprendizagem dos alunos.

Pergunta nº 6: O que você entende por gestão escolar ?

As respostas dos educadores são várias:

Quadro 6

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
1	É o desempenho dos servidores no âmbito educacional.
4	O gestor é quem deve atuar como formador facilitador, que auxilia e coordena o trabalho dos docentes e da prática educativa, a cultura organizacional e a avaliação de desempenho no serviço público.
1	Se auto avaliar, daqueles resultados obtidos pela escola nos processos das avaliações educacionais.
2	Elevar a motivação e a autoestima dos profissionais mediando conflitos.

Portanto, de acordo com resposta dos professores, percebeu-se o gestor escolar deve atuar como um formador facilitador, que auxilia e coordena o trabalho dos docentes e da prática educativa.

Pergunta nº 7: Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?

Quadro 7

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
1	Manter a parte burocrática em dia
1	Manter a ordem e disciplina na escola
4	Administrar com democracia e dinamismo
2	Apaziguar e mediar situações de conflito

As respondentes concordaram parcialmente com o fato de administrar, o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino é trabalhar com a finalidade de gerir os recursos e gerenciamento que vão do PPP – Projeto Político Pedagógico as questões financeiras e de relacionamentos entre os funcionários, alunos e pais de alunos.

Pergunta Nº 08: Na sua concepção como professor e educador o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar ?

Os mesmos nos deram as seguintes respostas:

Quadro 8

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
6	Algumas atribuições e funções do gestor
2	O modo de pensar de alguns educadores

De acordo com as respostas, o que percebe-se é falta de interação entre alguns educadores , algumas vezes falta de recursos, e apoio da gestão escolar.

Pergunta Nº 09: A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como?

Os professores nos deram as seguintes respostas:

Quadro 9

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
1	Sim, nas datas comemorativas, procurando atingir um nível de aprendizagem satisfatória.
1	Sim, sempre de forma ecumênica, para assim garantir a participação de todos.
2	Sim, pois assim contribui-se para o

	futuro dos jovens.
4	Sim, palestras, gincanas, datas comemorativas, reuniões com a comunidade, a frequência é satisfatória.

De acordo com as educadoras, percebe-se acontecem eventos na escola com a preocupação de promoção do conhecimento.

Pergunta nº 10: A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo?

Obtemos as seguintes respostas por parte das professoras:

Quadro 10

Número de Professores	Respostas ao Questionamento
6	Sim, acontecem reuniões e conselhos, depois tudo é anexado no quadro de avisos.
2	Sim, nada acontece sem passar pelo conselho.

Diante da resposta dos professores, percebe-se que todas as decisões são tomadas em concordância com todo o corpo da escola, promovendo a coerência, integração e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional para o sucesso escolar.

Não é possível abordar a questão da gestão escolar sem procurar primeiro entender a importância que esse profissional representa para o pleno desenvolvimento da cidadania, além de buscar repensar seu papel político e social.

Para que as ações de planejamento sejam efetivas no ensino aprendizagem dos alunos, é de extrema necessidade que a construção escolar seja organizada por todos os membros que dela fazem parte, criando um espaço de trabalho prazeroso, produtivo e com fortes vínculos afetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da experiência vivenciada na escola sendo esta ambiente de trabalho do pesquisador em que foi feito o estudo e aplicação da pesquisadora, podemos afirmar que a gestão escolar precisa atender a todos estes questionamentos, para se tornar democrática, participativa e que traga autonomia para todos os seus membros.

Notadamente a pesquisa mostrou que a gestão participativa na escola é uma parceria entre a instituição e a comunidade onde ela está inserida, contudo, após estudo realizado, através do questionário aplicado, passou-se a conhecer a forma como os professores percebem os estímulos motivacionais oferecidos pela gestão das dez escolas estaduais, pertencentes a 2ª Gerência Regional de Ensino - Guarabira, PB e qual a relação com o grau de satisfação desempenhado por eles.

Com o resultado desse estudo observou-se o verdadeiro papel do gestor escolar e suas características para o pleno desenvolvimento da unidade de ensino e a valorização do ser humano como ser em constante processo de transformação.

Relacionar a imagem que os professores têm em relação ao grau de satisfação no trabalho foi possível a partir das seguintes observações: Parceria entre os gestores da instituição e a comunidade escolar, formada pelos pais, alunos, professores e funcionários para o bom funcionamento da escola; Participação de todos ativamente da tomada de decisões; Ensinar aos seus alunos desde cedo, a importância de tomar parte em decisões que envolvam seus interesses e necessidades

Portanto, essa descentralização do poder na escola permite que a Instituição de Ensino se insira de maneira mais fluída e harmônica no contexto social da comunidade e reduza burocracias inúteis. Com todos participando e decidindo juntos, ganha-se tempo e agilidade em diversos processos.

REFERÊNCIAS

- ABRANCHES, Mônica. Colegiado escolar: espaço de participação da comunidade. São Paulo, Cortez, 2003, p. 91. - (Coleção Questões da Nossa Época: 102)
- AFONSO, A. Reformas da educação pública: democratização, modernização, neoliberalismo. Porto: Afrontamento, 2002.
- BASTOS, J. B. Gestão democrática da educação: as práticas administrativas compartilhadas. In: BASTOS, J. B. (Org.). Gestão democrática. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 1999, p. 7-30.
- DIAZ BORDENAVE, Juan. O que é participação. 8ª ed. São Paulo, Brasiliense, 1994. - (Coleção primeiros passos, 95)
- FREIRE, Paulo. A educação na cidade. São Paulo, Cortez, 1991.
- LIBÂNEO, José Carlos. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.
- LOURENÇO FILHO, M. B. Organização e Administração Escolar: curso básico. 8ª edição. Brasília: INEP/MEC, 2007.
- LÜCK, H. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007. (Série Cadernos de Gestão, v. I)
- MOTTA, Fernando C. Administração e participação: reflexões para a educação. Revista da Faculdade de Educação. São Paulo, FEUSP, v. 10, n. 2, p. 199-206, jul./dez., 1994. Andrade (org.). Gestão Democrática da educação: desafios contemporâneos. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997, p. 105-140.
- RIBEIRO, J. Q. Ensaio de uma teoria da Administração Escolar. São Paulo: Saraiva, 1986.
- ROSSI, Vera Lúcia Sabongi de. Desafio à escola pública: tomar em suas mãos seu próprio destino. Campinas, Cadernos Cedes, 2001, p. 92-107.
- TEIXEIRA, A. Educação para a Democracia: introdução à administração escolar. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1997.
- TEIXEIRA, A. Natureza e função da Administração Escolar. Cadernos de Administração Escolar, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964.
- FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C. 17(Org.). Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2003.

APÊNDICE



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA NA MODALIDADE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.

Questionário aplicado aos professores, para investigar sobre os processos da Gestão Escolar nas Unidades de Ensino.

Desde já agradecemos a sua contribuição em responder este questionário.

QUESTIONÁRIO

- 1- A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor escolar?
- 2- A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?
- 3- Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa?
- 4- O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?
- 5- Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?
- 6- O que você entende por gestão escolar?
- 7- Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?
- 8- Na sua concepção como professora e educadora o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar?
- 9- A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como?
- 10- A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo?

Boa Sorte!

E muitíssimo obrigada por ter participado da Pesquisa!



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Questionário aplicado aos professores, para investigar sobre os processos da Gestão Escolar nas Unidades de Ensino.

Desde já agradecemos a sua contribuição em responder este questionário.

QUESTIONÁRIO

- 1- **A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor (a) escolar?** É exercida com muita competência e bastante eficaz, sempre apoiando os professores dando direcionamento na área pedagógica buscando sempre a ligação escola/comunidade e na administração dos recursos destinados a escola.
- 2- **A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?** Sim, onde há sempre reuniões e círculos de debates entre gestão, conselho escolar, pais/mestres, onde as questões abordadas são compartilhadas e as decisões são tomadas em comum acordo entre o colegiado.
- 3- **Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa?**
03 anos.
- 4- **O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?** Sempre dialoga, busca opiniões e estar sempre aberta as sugestões, muito presente no cotidiano escolar, não mede esforços para resolver situações de conflito de maneira imparcial.
- 5- **Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?** Não, nossa escola já possui uma gestão democrática e participativa.
- 6- **O que você entende por gestão escolar?** Uma maneira de administrar os recursos financeiros destinados a escola e observar as necessidades de cada setor promovendo uma relação e desenvolvimento nas atividades, sejam elas: pedagógicas, comunidade escolar e funcionários.
- 7- **Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?** É trabalhar com a finalidade de gerir os recursos e gerenciamentos que vão do PPP – Projeto Político Pedagógico as questões financeiras e de relacionamentos entre funcionários, pais e alunos.

8- Na sua concepção como professora e educadora o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar? A responsabilidade

direcionada ao gestor principalmente administrativa, sobrecarrega muito a gestora, essa parte burocrática toma bastante tempo e acaba muitas vezes afastando um pouco a mesma do ambiente escolar.

9- A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como? Sim.

Culminâncias dos projetos bimestrais e datas comemorativas, todos os alunos, funcionários e comunidade escolar participam.

10- A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo? Sim, é tratada de forma transparente, onde há reuniões com o conselho escolar para prestação de contas dos recursos utilizados com os membros, funcionários, alunos e comunidade escolar.



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Questionário aplicado aos professores, para investigar sobre os processos da Gestão Escolar nas Unidades de Ensino.

Desde já agradecemos a sua contribuição em responder este questionário.

QUESTIONÁRIO

- 11- **A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor (a) escolar?** Sempre de maneira participativa, havendo sempre diálogo com todos os que fazem esta Instituição de Ensino.
- 12- **A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?** Sim. Todas as decisões são feitas através de reuniões com o conselho Escolar, alunos, pais, funcionários da INSAUDE e comunidade escolar.
- 13- **Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa?** Há 03 anos.
- 14- **O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?** Roda de conversas, palestras com diversos temas pertinentes, Projetos com as datas comemorativas, aula de campo, apresentações dos projetos desenvolvidos na escola para a comunidade escolar.
- 15- **Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?** Mudanças sempre é bem vinda, o gestor precisa sempre inovar as suas práticas buscando sempre a participação e interação de todos.
- 16- **O que você entende por gestão escolar?** É quem atua como formador facilitador, quem auxilia e coordena o trabalho dos docentes e da pratica educativa.
- 17- **Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?** Administrar com democracia e dinamismo, mantendo assim a ordem e a disciplina na escola.
- 18- **Na sua concepção como professora e educadora o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar?** Algumas atribuições e funções do gestor. Para que o mesmo possa dá mais atenção na

parte pedagógica, visto que devido está sempre sobrecarregado com o administrativo muita das vezes não consegue suprir as demandas com êxito.

19- A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como? Sim.

Palestras, gincanas culturais, desfile cívico, aulas de campo, projetos e reuniões com a comunidade. Sempre. De forma ecumênica, garantindo assim a participação de todos.

20- A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo? Sim.

De forma transparente, onde é realizada reunião mensal com o Conselho Escolar. Tudo é exposto no mural informativo para que os alunos e pais tenham conhecimento dos recursos que a escola recebe.

ESCOLA DESEMBARGADOR AMARO BELTRÃO**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Questionário aplicado aos professores, para investigar sobre os processos da Gestão Escolar nas Unidades de Ensino.

Desde já agradecemos a sua contribuição em responder este questionário.

QUESTIONÁRIO

- 21- **A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor (a) escolar?** De modo participativo, onde as decisões são compartilhadas envolvendo pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade escolar.
- 22- **A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?** Com certeza, através do compartilhamento de decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação com muito transparência, deixando sempre bem claro para a comunidade como são usados os recursos da escola.
- 23- **Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa?**
Há cinco anos.
- 24- **O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?** Reuniões pedagógicas, com Conselho de Classe e funcionários em geral, buscando sempre dialogar para encontrar meios onde os resultados sejam sempre satisfatório no que diz respeito ao sucesso escolar.
- 25- **Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?** O trabalho já está definido.
- 26- **O que você entende por gestão escolar?** É quem administra toda a escola.
- 27- **Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?** É o responsável para atuar na organização da escola, manter a parte pedagógica, administrativa e financeira em dia, é preciso saber lidar com conflitos e opiniões diferentes.
- 28- **Na sua concepção como professora e educadora o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar?** Ter mais

tempo para o pedagógico , visto que o administrativo sobrecarrega o trabalho da gestão escolar e muitas vezes não pode dá atenção necessária na parte pedagógica.

- 29- **A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como?** Sim. Culminâncias bimestrais, projetos de datas comemorativas, Desfile Cívico , etc. 80 % participam. Com muito incentivos e conscientização.
- 30- **A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo?** Sim. É tratada com muita transparência. Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo através de reuniões do Conselho Escolar e Murais informativos.



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Questionário aplicado aos professores, para investigar sobre os processos da Gestão Escolar nas Unidades de Ensino.

Desde já agradecemos a sua contribuição em responder este questionário.

QUESTIONÁRIO

- 31- **A gestão escolar é um apetrecho que a escola tem para desenvolver as suas competências e capacidades físicas e intelectuais. De quê forma é exercida esta função na sua escola pelo gestor (a) escolar?** De forma participativa, onde as decisões são tomadas em concordância com todo o corpo da escola.
- 32- **A nossa realidade hoje é a gestão democrática e participativa. Na sua escola há presença destes?** Sim. Pois tudo que se pretende realizar no tocante da instituição escolar é planejado com as partes representativas como: professores, alunos, comunidade e demais colaboradores da mesma.
- 33- **Há quanto tempo à gestão de sua escola é exercida pela mesma pessoa?** Há mais ou menos dois anos.
- 34- **O que o gestor (a) de sua escola faz para proporcionar motivação e bem-estar aos alunos e funcionários?** Projetos com temas atualizados, palestras de temas pertinentes a pedido dos educandos, eventos culturais, pesquisas em loco, datas comemorativas oficinas, _ gincana, desfile, aulas de campo , dentre outros
- 35- **Para uma gestão democrática e participativa é preciso que haja interação entre todos. A sua escola precisa de alguma mudança ou o trabalho do gestor está totalmente definido?** De uma certa forma sim. Mais, tudo que se venha a fazer em prol de ampliar as práticas na instituição sempre será de grande valia, pois o conhecimento é contínuo e de uma certa forma devemos está atualizados e nesse sentido, amplia-se o desenvolvimento dos indivíduos .
- 36- **O que você entende por gestão escolar?** É quem gere pré requisitos no sentido de dar bom andamento no desempenho das práticas institucionais e deliberando funções à serem executadas pelas partes distintas
- 37- **Você sabe qual é o papel principal do gestor escolar na instituição de ensino?** Organizar ações, deliberar funções, prestar contas de despesas da instituição, e de uma forma geral responder pela entidade como representante legal.

- 38- Na sua concepção como professora e educadora o que é preciso mudar na gestão escolar, para desenvolver ainda mais o ambiente escolar?** Acredito que o trabalho em parceria, informativo, planejado com objetividade tende sempre a fluir da melhor forma possível e a gestão tem papel fundamental nessa interação professor, aluno, comunidade e instituição.
- 39- A escola realiza eventos? Quais tipos? Todos participam? Como?** Sim. Palestras com temas atuantes, gincanas culturais, desfile cívico, aulas de campo, projetos .Em média de 90% participam .dos eventos propostos. Com incentivos e conscientização da importância para seu desempenho curricular, pessoal, profissional e intelectual.
- 40- A sua escola tem recursos financeiros? Como é tratada esta questão pelo gestor escolar? Todos os funcionários, alunos e comunidade ficam conhecendo?** Sim. É tratado de forma transparente e informativa. Pois ao chegar determinados recursos se convoca assembleias com representantes dos seguimentos supracitados e, e daí ambos opinam sobre o que é necessário realizar de modo que venha sanar ou diminuir supostos problemas ou situações abordadas pela assembleia.