

NATALI BOYADJIAN

A FORMAÇÃO DO GESTOR: HABILIDADES PARA A PRÁTICA DEMOCRÁTICA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2007

NATALI BOYADJIAN

A FORMAÇÃO DO GESTOR: HABILIDADES PARA A PRÁTICA DEMOCRÁTICA

Trabalho apresentado como exigência Parcial para aprovação na Habilitação de Administração Escolar do Curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob a orientação da Profa. Ms. Ana Maria Di Grado Hessel.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
SÃO PAULO  
2007

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

---

## **Agradecimentos**

A todos os meus professores que com empenho me ajudaram na realização deste trabalho.

A Deborah, por ser a mãe mais completa do mundo.

Ao Bruno, por tantos ensinamentos, paciência e carinho.

A todos os meus amigos com quem sempre pude contar, em especial: Danielle, Lívia e Mara, que me fazem descobrir a cada dia a importância de se ter amigos.

A Martha, Kendy e Fábio pela companhia diária e por uma amizade tão sincera.

*Assim eu queria o meu último poema  
Que fosse terno dizendo as coisas mais  
simples e menos intencionais  
Que fosse ardente como um soluço sem  
lágrimas  
Que tivesse a beleza das flores quase  
sem perfume  
A pureza da chama em que se consomem  
os diamantes mais límpidos  
A paixão dos suicidas que se matam sem  
explicação.*

Manuel Bandeira

## RESUMO

Essa pesquisa visa proporcionar uma reflexão e discussão em torno da análise do discurso do gestor escolar a sua percepção da prática democrática e das competências e habilidades para tal. Para a fundamentação teórica alguns autores foram utilizados, entre eles, Lück, Libâneo, Santos e Hessel. Foram realizadas entrevistas e aplicados questionários (quadro) com o dois gestores de duas diferentes escolas municipais, situadas na zona norte da cidade de São Paulo, enfocando sua formação e sua prática gestora. Também, nestas mesmas escolas, foram feitas observações no decorrer de alguns dias para que a rotina da unidade escolar fosse acompanhada. Para a análise dos dados foram considerados a observação, o questionário (quadro) e as entrevistas com os gestores. Um plano de intervenção educacional foi proposto a partir de um diagnóstico onde foi considerado um rol de habilidades e competências do gestor, no qual os sujeitos desta pesquisa avaliaram-se com relação à necessidade de formação. Este plano constitui-se na criação de um workshop voltado para suprir as necessidades de formação apresentadas pelos dois gestores. Nesta pesquisa chegamos à conclusão de que a formação continuada é importante para que o profissional esteja sempre se recolocando frente aos novos desafios.

**PALAVRAS-CHAVES:** formação de gestores, gestão escolar, gestão democrática.

## SUMÁRIO

Introdução.....	7
Concepções: Educação, homem e sociedade.....	11
Considerações sobre gestão.....	13
Formação do gestor escolar.....	20
O percurso da pesquisa.....	23
Analisando os dados.....	27
Comentários finais.....	31
Plano de Intervenção.....	32
Referência Bibliográfica.....	35
Bibliografia Complementar.....	37
Apêndice.....	38

## Introdução

O tema deste trabalho surgiu da mais importante inquietação que um pesquisador pode ter: suas próprias, aquelas que o acompanham ao longo do percurso de formação, e que o faz parar, refletir e ter vontade de investigar.

Ao longo de quatro anos no curso de Pedagogia, a minha maior vontade era descobrir o motivo pelo qual desejei ingressar na área de Educação. Vontade? Amor? Indecisão? Tantas e tantas vezes me perguntaram este porquê e para cada vez, uma resposta diferente, uma invenção, uma vaga idéia.

O primeiro ano foi de descoberta. Conhecer o território e firmar amizades. O segundo, ansioso e bem no meio do caminho, muitas dúvidas, muitas incertezas, mas sempre confiante de que o final de meu caminhar chegaria.

O terceiro ano foi um ano difícil, conturbado e sem grandes emoções. O fim estava próximo, mas quase inalcançável. No final deste, a grande missão estava se aproximando: escolher qual área iria escolher para o próximo e último ano de graduação.

O difícil não foi apenas decidir qual habilitação fazer, mas sim, saber que todas aquelas pessoas com quem você esteve lado a lado, dia após dia, não estariam mais lá, não que todas iriam desaparecer, mas sim, se dispersariam. Umas foram para o período da noite, outras para a sala ao lado. Essa ruptura trouxe insegurança e um pouco de desconforto.

A habilitação escolhida foi Administração Escolar. Escolhi esta, pois acreditava que iria conhecer alguns dos saberes necessários para me tornar uma gestora escolar, mas ao longo do ano, percebi que não basta saber todas as suas atribuições e “receitas” prontas para exercer esta função, mas sim, compreender uma série de elementos que o faz ter este cargo e exercê-lo com responsabilidade e segurança.

Agora, ao me questionar se um dia tenho a pretensão de atingir esta posição, muitas dúvidas surgem e a principal é como fazer para colocar em prática todos os conceitos que foram trabalhados nos quatro anos deste curso, sendo o principal: a gestão democrática. E foi com esta inquietação que surgiu o problema desta pesquisa:

**Que habilidades e competências o gestor escolar necessita para concretizar uma prática democrática?**

Durante os estágios que fui realizando ao longo do curso de Pedagogia, dando preferência em realizá-los em escolas públicas na cidade de São Paulo, deparei-me com a dificuldade dos gestores escolares organizarem e gerirem a escola em que estão lotados.

A gestão é uma função complexa e muitos profissionais deparam-se com inúmeros problemas e dificuldades na busca de soluções.

Em presença das observações realizadas, passei a refletir sobre os elementos da própria prática, que me levaram a abordar a importância do tema gestão democrática.

Neste sentido, este conceito envolve a maneira adotada pelo diretor ao delinear e conduzir o seu trabalho junto à sua equipe, baseando-se na colaboração e na atividade conjunta.

Entretanto, o conceito de boa administração escolar baseou-se no modelo de administração clássica, ou seja, aquela que prioriza a racionalização do trabalho no qual, os passos eram rigorosamente planejados e as regras cumpridas à risca. Neste modelo, o bom administrador era aquele que coordenava racionalmente os seus subordinados e mantinha tudo sob o seu controle.

Atualmente, a administração escolar dá espaço a um novo conceito, o de gestão escolar, onde o profissional precisa impulsionar e motivar sua equipe para que seja criativa, dinâmica e que tome decisões rápidas e certas.

É muito comum dentro da comunidade escolar, uma visão fragmentada e dicotomizada entre os seus elementos. Isto se dá por diversos motivos: escassa relação dialógica, pouca visão de participação e falta de entrosamento da equipe.

Isto é perceptível quando vemos a formação de “setores” dentro da escola. Professores de um lado, desamparados e desacreditados de seu potencial, secretários perdidos em tantos papéis, funcionários sem rumo e o diretor tentando colocar tudo em ordem. Lück afirma:

Estas são, no entanto, muitas das colocações feitas no dia-a-dia de organizações de ensino que sugerem uma falta de compreensão da interação de ações e de atitudes existentes no seu processo social. (Lück, 1998, p.87)

Para superar esta situação, medidas de integração da equipe precisam ser tomadas. Os papéis e metas precisam ser e estar bem claros e definidos. É preciso

instaurar na cultura escolar a percepção de que todos saibam que fazem parte de um mesmo grupo.

Quando pensamos na fragmentação da realidade escolar, ocorre a necessidade de definir a função e o papel de cada um dos elementos constituintes. Porém, não se deve limitar apenas a conhecer a função, mais sim, saber a sua responsabilidade dentro deste sistema e a co-relação com as demais.

Sentir-se responsável é sentir-se parte atuante desta organização. Não basta apenas saber fazer, mas sim, agir com consciência e responsabilidade.

Comumente, a escola vive uma rotina repleta de pequenos casos e problemas que vão sendo contornados ou “engavetados” à medida que surgem. É necessário fazer ver que gerenciar as atividades rotineiras da escola não se limita apenas a solucioná-las, mas sim planejar para que resultados surjam a curto, médio e longo prazo.

Os gestores precisam se conscientizar de que seu papel, na escola de hoje é de um líder e não de um burocrata. Na busca de uma gestão eficaz, os diretores agem como líderes pedagógicos e como líderes nas relações humanas, criando uma atmosfera positiva de trabalho e a incessante busca por soluções rápidas e sensatas.

Apesar da necessidade do gestor vivenciar essa liderança, dentro da unidade escolar ainda é predominante, a verticalização de papéis, a hierarquia de funções que acabam limitando a responsabilidade dos profissionais mantendo a escola desestruturada.

A superação desta visão burocrática e hierarquizadora das funções deve evoluir para uma ação coordenada, passando por um desenvolvimento e aprimoramento.

Para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento, a gestão educacional, necessita de uma equipe integrada e de ações coletivas. Lück explica:

A prática individualista e competitiva, em nome da defesa de áreas e territórios específicos, muitas vezes expressada de forma camuflada e sutil, deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saem ganhando, aprimorando-se no exercício da democracia e da socialização, como forma de desenvolvimento individual. (Lück, 1998, p.89).

A equipe ficará unida, estabelecendo relações e percebendo sua responsabilidade no individual e coletivo. Os resultados serão positivos e a eficácia crescente.

Mas nem sempre o gestor reconhece a validade da prática da gestão democrática. Às vezes não tem formação para tal e desconhece que pode desenvolver algumas competências que o ajudem na mudança de postura.

Em função disto, esta pesquisa tem como proposta investigar como o gestor percebe como a sua formação contribui para a uma prática democrática.

Diante do exposto anteriormente, o principal objetivo deste trabalho consiste em, identificar no relato do gestor quais são as habilidades e competências que o gestor escolar precisa para concretizar uma prática democrática.

Deste objetivo maior, surgiram alguns objetivos específicos deste trabalho. São eles:

Perceber a gestão democrática no discurso do gestor escolar.

Discutir quais habilidades e competências é necessário para agir mais democraticamente.

Verificar se a sua formação contribui para essa prática.

Na pesquisa de campo, duas escolas de ensino fundamental do município de São Paulo foram selecionadas para o levantamento dos dados. Além de tomar os relatos de seus gestores, procurei fazer uma caracterização dessas escolas, com o objetivo de enriquecer a pesquisa com aspectos contextuais.

## **Concepção de educação, homem, e sociedade.**

A partir dos objetivos descritos foi necessário, inicialmente, tomar como ponto de partida a concepção de educação, homem e sociedade.

Em um segundo momento tornou-se indispensável tratar mais profundamente do conceito de gestão.

Posta estas etapas, procurei, então, traçar o perfil do gestor tomando como base o trabalho de LÜCK (1998, fig.24), onde estão relacionadas às habilidades e competências para um gestor escolar.

Baseando-se nestes conceitos, um item torna-se necessário: a formação inicial e continuada deste gestor.

A educação, de acordo com Álvaro V. Pinto (2005) é um fato existencial, pois é ela quem configura o homem em toda a sua realidade, ou seja, é um processo constitutivo do ser humano. Em outras palavras, é ela quem formará o indivíduo para a vida, transformando no reflexo da sociedade em que está inserido. O homem é o protagonista de sua história, é aquele que vive e interage com os outros e com o meio, tirando destes sua própria forma de ser.

O principal objetivo da Educação é a formação cultural, cognitiva e social do indivíduo. Não devemos limitar a educação apenas em sua visão tradicional e inflexível, limitada aos bancos escolares, mas sim, como um processo contínuo, flexível e dinâmico, que independe do local, da situação e das condições.

A educação, conforme a LDB, é dever do Estado e da família, conforme o conteúdo do seu segundo artigo:

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Neste estudo o foco está no ambiente escolar, não descartando o fundamental papel da família no desenvolvimento cognitivo e afetivo dos educandos.

O papel da escola, focando a educação para o pleno desenvolvimento do indivíduo, é o de formar alunos críticos e autônomos. Esta autonomia deve ser uma autonomia de pensamento que significa pensar de acordo com um conjunto próprio de normas. Antes de aceitar automaticamente os valores já estabelecidos pelos outros, o raciocínio avalia-os. Além disso, leva em conta os outros como também a si

próprio, de acordo com Wadsworth (1997). Esta autonomia deve ser instigada desde a educação infantil e para sempre incentivada.

O aluno, ao deixar a escola, deverá levar consigo elementos necessários a sua vida que permearão para sempre suas atitudes e ações. Estes, tais como a solidariedade, a responsabilidade e a criatividade devem ser desenvolvidas ao longo de sua permanência na escola, com a ajuda da família e do entorno.

Este conjunto de necessidades fará com que o aluno seja o construtor de sua história, motivado para transformar a própria realidade e para que tenha um desempenho profissional comprometido com a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Em relação ao desenvolvimento intelectual dos alunos, a escola deve assegurar que ao término do período letivo todos os objetivos pretendidos foram alcançados, baseando-se no planejamento previamente realizado, de acordo com as expectativas e considerando o tempo, a individualidade e as particularidades de cada aluno. Não devemos nos esquecer que cada escola possui o seu Projeto Pedagógico, sendo este o documento que definirá suas diretrizes e também sua orientação pedagógica.

Tratando de uma determinada realidade, precisamos nos situar no espaço social em que vivemos e acompanhar historicamente suas mudanças.

Vivemos em uma era de grandes mudanças onde o tempo não é mais aliado e sim forte concorrente. Estamos vivendo na era da tecnologia, na sociedade do conhecimento, que aliada com o tempo, faz as informações se deslocarem muito mais rapidamente e permite que todos tenham acesso. Uma crítica relevante quando falamos da grande quantidade de informações disponíveis é a sua validade, pois o papel do professor é de extrema importância e deve preparar os seus alunos para conviver harmoniosamente com esta avalanche de informações e saber discernir o que lhe é útil em cada situação.

Pensando na sociedade do conhecimento, devemos compreender onde está a educação neste novo momento social que vivemos. Esta sociedade tem por base o capital humano, ou ainda, o intelectual. O homem é valorizado pelas suas conquistas intelectuais e pelo seu desembaraço em situações novas e desafiadoras.

Falamos muito em sociedade do conhecimento e da informação, mas acredito ser prudente diferenciarmos estes dois conceitos. A diferença é bem sutil, mas não deixa de ser importante. O conhecimento é o significado, o sentido da informação.

Informação é apenas um dado vazio, não contextualizado. Processa-se através uma série de fatores, tais como o interesse, discussão, análise e etc., até que seja concluída a aprendizagem, tornando-se assim um conhecimento.

Um dos grandes desafios do educador, hoje, é transformar esta imensa quantidade de informações que estão soltas e a disposição de todos em conhecimento, algo real e significativo.

Nesta nova sociedade, o pensar, o construir conhecimento é o grande diferencial, o que faz um se destacar do outro. Sendo que este aspecto nos mostra a importância de uma educação de qualidade. Aquela que faz o aluno se desenvolver intelectualmente, a pensar sobre si e sobre o mundo e a tomar decisões pertinentes diante das suas próprias convicções. O pensar, não é apenas refletir sobre um assunto qualquer, mas sim, duvidar, criticar e tomar posição.

### **Considerações sobre gestão escolar**

Este texto discute a gestão escolar voltado para uma prática democrática participativa.

A gestão da educação é um conceito novo que extrapola a idéia de administração, já que os problemas educacionais são mais complexos, peculiares e necessitam de um olhar mais refinado para poder superar as dificuldades e atingir bons resultados. Segundo Lück:

A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger, pela visão estratégica e de um conjunto, bem como pelas ações interligadas, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente. (Lück, 2000, p.8)

Ao longo deste texto, pretende-se utilizar o termo gestão escolar para abordar todo o processo administrativo, pedagógico e pessoal que ocorre no interior da instituição escolar, sendo o gestor escolar o profissional responsável por manter sua organização e o funcionamento em sua mais perfeita ordem.

## **Gestão democrática**

Gerir democraticamente uma instituição escolar depende de inúmeros fatores para que a idéia se concretize. O primeiro e significativo passo é conceituar o termo gestão democrática e compreender a importância de se agir segundo alguns preceitos. Dentro deste assunto irei abordar o conceito de liderança e seus tipos, participação, autonomia do gestor da escola, descentralização entre outros.

A gestão democrática tem o dever de não discriminar e de eliminar a exclusão, pois oferece a todos oportunidades de aprendizagem e experiências educativas, a partir da necessidade individual de cada um, e criando o ambiente próprio à superação dos desafios individuais e coletivos. (FREITAS e PILLA , 2006, p.18)

Esta é uma definição clara do que prega este estilo de gestão. Em muitos locais encontramos a terminologia “gestão democrática participativa”, prefiro omitir a palavra participativa, pois ao pensar em uma prática democrática, a idéia de colaboração, participação e união de todos está fortemente impregnada, fazendo com que o termo participava se torne redundante. O processo democrático é participativo por excelência.

O preceito de participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática na escola. Esta é uma modalidade de gestão que, por meio da distribuição de responsabilidades, da cooperação, do diálogo, do compartilhamento de atitudes e modos de agir, favorece a convivência, possibilita encarar as mudanças necessárias, rompe com as práticas individualistas e leva a produzir melhores resultados de aprendizagem dos alunos. (Libâneo, 2004 , p.102)

A prática da gestão democrática é prevista na legislação vigente: na Constituição Federal de 1988 em seu art.206: O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: inciso VI: Gestão democrática do ensino público, na forma da lei e também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9394/96: Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: inciso VIII: VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Esta somente será praticada se o gestor educacional for preparado para isso, na fase inicial de sua formação e no processo de formação continuada em serviço.

Ao falarmos da aprendizagem dos alunos, não devemos reduzi-la apenas a sala de aula, mas sim, a toda a escola, envolvendo sua organização, pelas suas

ações com o entorno e a comunidade, a forma como se dão as relações interpessoais, entre outros aspectos. Fazendo com que a escola, por seu funcionamento, seja um modelo para estes alunos.

Cabe a todos os envolvidos na escola, a construção de uma equipe de trabalho íntegra e integrada, onde as vaidades ficam dos portões para fora, a tomada de decisão e o compromisso em cumprir os combinados seja colocada em prática.

### **Projeto Pedagógico e Autonomia**

Muitos autores se referem a este projeto como “Projeto Político Pedagógico”, porém, acredito que não há necessidade de utilizar o termo político, quando pensamos que atitudes pedagógicas são políticas e não neutras.

Este é a pedra angular da gestão escolar. É o documento que consubstancia o que a escola pretende, é um registro facilitador do controle, da supervisão, do acompanhamento e da avaliação contínua, segundo Albuquerque (2005).

Este documento impulsiona o trabalho em grupo, contínuo e integrado. É nele que todas as idéias do grupo estão expostas, onde os problemas se mostram e as soluções se projetam.

Tem uma característica muito importante que é ser dinâmico e flexível. Partindo do ponto de que um projeto viabiliza ações para o futuro e este é incerto e cheio de surpresas, o projeto pedagógico precisa ser maleável para que qualquer imprevisto seja contornado.

Este projeto nos mostra o quanto o discurso muitas vezes se distancia da ação, e é para isto que ele é elaborado, para mostrar a realidade, as falhas e as soluções.

Por ser um projeto específico de cada escola, de cada equipe, o gestor precisa ter autonomia para conseguir idealizá-lo e cumpri-lo.

Esta autonomia se dá nas direções tomadas por todos. Ao conhecer a realidade escolar os envolvidos podem negociar decisões, registrá-las e por fim, colocá-las em prática. A autonomia entra em todas estas etapas, o que também caracteriza a flexibilidade do projeto.

A autonomia é a característica de um processo de gestão participativa que se expressa, quando se assume com competência e responsabilidade social de

promover a formação de jovens adequada às demandas de uma sociedade democrática em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas. Trata-se de um conceito que se realiza dinamicamente, num continuum fluido, conforme as manifestações de participação local, no entrecchoque com a determinação externa. (Lück, 2000, p. 21)

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº. 9394/96 assegura, no Art.15 esta autonomia:

Os sistemas de ensino assegurarão, às unidades públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomias pedagógica e administrativa de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Portanto, cabe ao gestor, cumpri-la juntamente com sua equipe.

É importante esclarecer que:

Esta autonomia não significa ausência de regras, de normas, de regulamentos, de espontaneísmo. Significa não-cerceamento da escola em sua liberdade de pensar, de construir e de implementar sua proposta educativa, adequada às necessidades de sua realidade, liberdade para se autogovernar e autoconstruir no campo de sua competência. (Albuquerque, 2005, p.54)

Discernimento, clareza e objetividade são peças fundamentais para que a autonomia seja respeitada e cumprida.

### **Liderança e tomada de decisão**

O conceito liderança teve sua manifestação no campo administrativo com a Teoria das Relações Humanas – uma verdadeira mudança da linguagem e da visão, partindo de uma nova concepção de homem: o homem social, seres complexos, com sentimento, desejo e temores. O seu comportamento depende de fatores motivacionais.

Por liderança, entendo que é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder (Maximiano, 2002).

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. (Chiavenato,1983, p.125).

A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

## **Líder e suas características pessoais**

Maximiano (2002) nos sinaliza uma questão muito pertinente quando tratamos da pessoa do líder – gestor escolar. Esta não é apenas uma habilidade pessoal, mas sim, a necessidade faz a pessoa representar este papel.

Líder é aquele que está numa situação de poder e que está em posição de influenciar e motivar pessoas.

Duas características são fundamentais quando pensamos na figura de um líder: motivação e habilidade. Motivação para atingir os seus objetivos e conseguir motivar os outros para que consigam o mesmo e habilidade para tratar das diversas situações que irá enfrentar, das mais delicadas as mais árduas. Habilidade em tratar e falar com pessoas também é extremamente importante, ou seja, o líder precisa ter iniciativa nas relações pessoais.

A comunicação é o alicerce da liderança. O líder precisa transmitir de forma clara e objetiva sua mensagem para inspirar e motivar seus seguidores.

## **Estilos de liderança**

São dois estilos de liderança que Maximiano (2002) nos apresenta: autocrático e democrático. Os extremos destes estilos é a tirania e a demagogia.

Neste estudo meu objetivo é apresentar o estilo democrático, estando ciente que não existe o estado puro de um tipo de liderança, mas sim, misturas feitas de acordo com a necessidade, com quem e quais circunstâncias estamos lidando.

Esta adequação, Chiavenato (1983) chama de teoria situacional de liderança, pois, para ter eficácia o estilo precisa se ajustar à situação.

O estilo democrático de liderança é aquele que permite que o grupo influencie e participe das decisões nas mais diversas situações. O líder neste enfoque é a pessoa capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas.

## **Habilidades e competências do gestor escolar**

A partir dos estudos de Lück( 1998), encontramos algumas competências e habilidades que servirão de análise para este trabalho.

A autora nos apresenta um quadro intitulado “Perfil do diretor da escola eficaz” que traz itens dentro da visão administrativa e de relacionamento interpessoal e inteligência emocional.

### **“Perfil do diretor da escola eficaz”**

#### **Área administrativa:**

Visão de conjunto e estratégia

Conhecimento da política e da legislação educacional

Competência administrativa e pedagógica

Habilidades de planejamento

Habilidades de manejo e controle de orçamento

Habilidade de organização

Habilidades de acompanhamento e monitoramento

Habilidades de avaliação

Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas

Habilidade de tomar decisões eficazmente

Habilidade de resolver problemas criativamente

#### **Área de relacionamento interpessoal / inteligência emocional:**

Habilidade de se comunicar eficazmente

Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local

Habilidade de facilitar processos de equipe

Habilidade de negociar e resolver conflitos

Habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros

Analisando pela área administrativa o gestor precisa ter uma série de habilidades (Lück, 1998, p.89):

### **Visão de conjunto e estratégia**

Ter esta visão implica em saber lidar em grupo, saber planejar e organizar para que nada saia do controle ou ainda, tome um rumo desconhecido.

### **Habilidade de tomar decisões eficazmente**

Acredito que esta é a habilidade que envolve mais o gestor e se faz ser a mais relevante dentro deste papel.

Não basta apenas decidir se Sim ou se Não, mas conseguir colher opiniões e decidir pensando no bem comum a todos. Dentro de uma visão democrática, o gestor nunca está só.

Implica em ter outras habilidades, como a de conseguir resolver criativamente estes problemas e conseguir acompanhar o seu processo até sua resolução por completo. Também, faz-se necessário, o uso de uma grande variedade de técnicas de solução de problemas, para que a situação se resolva o mais breve e da melhor forma possível.

### **Habilidades específicas de um gestor escolar**

Saber avaliar o desempenho de sua equipe de si próprio é primordial para o trabalho do gestor. Esta avaliação pode ocorrer de varias formas e cabe a equipe decidir qual é a melhor para a situação que se encontram.

Outro item necessário ao gestor é o conhecimento da política e da legislação educacional. Não basta apenas conhecê-la na teoria ou debruçar-se sobre as inúmeras leis, mas sim, saber como consultá-la e ter discernimentos quanto ao seu uso.

Como o papel do gestor é muito mais burocrático do que pedagógico a legislação esta enraizada de uma forma que, se o gestor não a compreender não consegue suprir a grande demanda de trabalho.

Quanto à visão de relacionamento interpessoal e inteligência emocional, temos:

## **Habilidades de interação**

Esta habilidade abrange outras que são muito comuns e praticamente se referem à própria pessoa e não ao cargo que ela ocupa. A habilidade em se comunicar eficazmente é primordial, assim como dar o feedback ao trabalho dos outros.

São duas habilidades que se fazem necessárias não apenas ao gestor, mas a toda sua equipe. Não adianta um trabalho integrado se erros de comunicação são os mais corriqueiros. Ou ainda, a falta desta.

A falta de um retorno (feedback) pode prejudicar o trabalho que já foi feito, pois é neste momento que a pessoa tem clareza de suas falhas, seus acertos, de poder discutir o que se está fazendo. A valorização do trabalho do outro também é muito importante dentro do trabalho em equipe.

## **A formação do gestor escolar**

A formação atual dos atuais gestores escolar é feita em curso de Pedagogia, licenciatura plena e habilitação em Administração Escolar. Os cursos de Pedagogia foram estruturados em 1969 pela resolução nº02/69, do antigo Conselho Regional Federal de Educação (CFE), que regulamentou a Lei Federal nº. 5.540/68.

Esta formação específica também está contemplada no Art.64 da Lei nº. 9394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional:

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

No Estado de São Paulo, local onde esta pesquisa se realiza, ao ser instituída a Lei Complementar 836/97<sup>1</sup>, foram criadas “Classes de Suporte Pedagógico”, em substituição à antiga “Classe de Especialistas da Educação”, com os seguintes cargos: diretor de escola, supervisor de ensino e dirigente regional de ensino. Esta lei dispõe em seu artigo oitavo os requisitos para o provimento dos cargos das classes de docentes e das classes de suporte pedagógico ficam estabelecidos em

---

<sup>1</sup> Plano de Carreira, Vencimentos e Salários para os integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação de São Paulo e dá outras providências correlatas.

conformidade com o Anexo III desta lei complementar, isto é para o cargo de diretor de escola será realizado Concurso Público de Provas e Títulos – Nomeação e como requisitos: Licenciatura plena em Pedagogia ou Pós-graduação na área de Educação, e, ter no mínimo oito anos de efeito exercício de Magistério.

Os cursos de formação, “deixam muito a desejar, por conta, principalmente da inadequação da base teórica e da ausência de uma abordagem prática efetiva associada à teoria” (Santos, 1983, p.68).

Este distanciamento cria uma ruptura entre o pensar e o fazer, ou seja, um discurso vazio e pouco praticável. De acordo com Hessel:

O currículo do curso de Pedagogia tem sido criticado. As disciplinas deste curso não favorecem a percepção da escola como uma cultura que está sempre em processo de construção. Mesmo quando isso ocorre, privilegiam-se somente os aspectos das estruturas formais. Quase sempre abordam o processo educacional em sua relação com a sociedade ou o processo de aprendizagem do aluno. Falta, portanto, uma visão intermediária, das relações humanas que se dão dentro da escola. Esta não pode ser entendida apenas como o somatório das salas de aula, dos professores e alunos, mas sim compreendida como um espaço que se organiza a partir de seus próprios valores e crenças. É preciso superar a visão parcial da unidade escolar que enfoca a divisão rígida das funções em seu interior, porque o educador precisa ter a competência para atuar como articulador das atividades pedagógicas. (Hessel, 2004, p.27)

Esta característica reforça a idéia de que estes cursos possuem um caráter livresco, conteudista e teorizante, o qual abandona questões relevantes do dia a dia do profissional.

A formação do gestor escolar deve contemplar não apenas a literatura mas também desenvolver a consciência crítica sobre qual é a sua responsabilidade dentro da escola, ou seja, desenvolver uma visão de líder consciente de que seu papel é de extrema importância para o bom funcionamento da comunidade escolar.

É preciso que a prática também seja colocada em pauta, faz-se necessário apresentá-la ao futuro gestor. O estudante precisa conhecer o dia a dia burocrático, a luta por verbas, as negociações, o atendimento aos pais, entre outras situações comuns à prática deste profissional em questão. Esta prática é vivenciada nos estágios realizados ao longo do curso de formação, sendo uma rica experiência, quando bem orientado.

Santos (1983) nos mostra exatamente como o gestor escolar deve “ser”, mas não pretendo padronizar este profissional dizendo como ele de fato deve agir, mas

sim, apontar o que pode fazer diferença para um bom desempenho da função.

Segundo o autor:

O gestor deve ser, sobretudo, o educador, não o especialista, mas uma espécie de político e técnico que entenda o social e o burocrático, que saiba delegar funções, principalmente as burocráticas, para poder dedicar-se mais ao social, ao educacional, ao humano e, especificamente, ao de gestão educacional, no sentido legítimo do termo. (Santos, 1983, p.76)

Não podemos permitir que o gestor escolar seja o “office-boy do sistema, um mero executor passivo de ordens e regulamentos gerais, abstratos, que não se aplicam, por mais que tente, à realidade onde trabalha” (Santos, 1983, p.75).

Ser um gestor escolar, nos dias de hoje, é uma tarefa para educadores compromissados e conscientes de que a escola pode contribuir para mudar a sociedade. Esta mudança é lenta, mas nunca deve ser deixada de lado. O gestor não pode permitir acomodar-se no cargo, mas sim motivar a todos para uma grande mudança, ser o agente da mudança.

### **Formação continuada do gestor escolar**

A formação continuada é o momento em que o profissional tem para contatar outros profissionais, expor suas aflições, modificar procedimentos e procurar respostas para as mais diversas dúvidas e ocorrências do seu dia-a-dia.

Esta é a continuação da formação dos profissionais que pretende um aperfeiçoamento tanto teórico quanto prático sendo o foco principal, sua área de atuação. Estas ações estão ganhando cada vez mais importância, sinalizando o grande espaço que o aprendizado deve assumir e mostrando o seu caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais.

A continuidade faz-se necessário diante das inúmeras mudanças que a sociedade, e por consequência as pessoas, estão sofrendo. É necessário compreender a realidade e suas modificações, que ocorrem quase que cotidianamente, para que um bom trabalho seja desenvolvido.

Pensando nessas mudanças, acredito que o exemplo mais visível de todos é a sociedade do conhecimento. A valorização do saber e de titulações, cada vez mais longe da realidade alcançada por todos, causando assim uma imensa disparidade.

É de fundamental importância que ocorram cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelo sistema de ensino, seja em cursos de pós-graduação, para que o trabalho do gestor seja não apenas valorizado, mas também aperfeiçoado.

Este trabalho exige do seu participante uma ação reflexiva, tanto de suas ações quanto de suas posições frente às questões que vão surgindo ao longo dos dias.

É bem comum nestes cursos que ocorram um distanciamento entre a teoria e a prática, discursos belíssimos, mas longe de uma realidade praticável. Este distanciamento ocorre, uma vez que estes cursos focam conhecimentos e conteúdos formais, deixando de lado atitudes, habilidades e o saber fazer, ou seja, componentes essenciais para o bom desempenho profissional.

Quando abordamos a questão dos conteúdos, estes precisam estar contextualizados e não apenas existindo por si só, soltos e descontraídos. Precisam estar carregados de significados, para que se aproximem da realidade do gestor, causando interesse e assim, o conhecimento se constrói.

Segundo, Lück (2000) estes cursos tendem a considerar alunos como indivíduos e quando procuram desenvolver neles habilidades, são habilidades individuais. A mudança não deve ser apenas no gestor, como indivíduo, mas sim, organizacional, uma mudança coletiva, de equipe. Lück (2000) nos mostra isto quando afirma:

Quem após a frequência a um curso de formação, procura introduzir mudanças aprendidas, em sua escola, tende a desistir rapidamente de dar continuidade a seu esforço, mesmo que dotado de fortes características pessoais de liderança, de um grande empenho e convicção, em relação às novas idéias, e até mesmo de uma preparação adequada para lidar com as reações naturais de resistência apresentada pelos colegas (LÜCK 1985 apud LÜCK 1985, p.31)

Pensando em metodologia para um trabalho de formação continuada de gestores, faz-se necessário ser voltada para a dinâmica social da escola, trazendo da realidade momentos significativos para o grupo.

### **O percurso da pesquisa**

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois se preocupa em desvelar aspectos subjetivos das pessoas e grupos envolvidos a fim de compreender a tessitura de motivos e significados.

Com o objetivo de responder ao problema da pesquisa, selecionei duas escolas de ensino fundamental do município de São Paulo.

Os critérios de seleção “tempo de função” e “localização da escola” foram garantidos na medida em que os diretores têm em média 12 anos de experiência no cargo e suas escolas estão localizadas na zona norte de São Paulo. A escolha das

instituições ocorreu através da indicação do Supervisor de Ensino que atua nestas duas escolas.

Os diretores foram convidados a responder um questionário (Apêndice I e II) sobre sua prática e formação. Entender esses gestores no seu contexto de trabalho foi uma das minhas preocupações. Em função desta necessidade, procedi a algumas observações da ação rotineira da escola, como: momentos coletivos de jornada de trabalho e atividades burocráticas na secretaria.

### **As entrevistas**

O procedimento utilizado foi o da entrevista semi-estruturada<sup>2</sup> com os sujeitos escolhidos abordando itens referentes à sua formação, ao tempo do magistério e da gestão e dos saberes necessários para uma gestão democrática, de acordo com o Apêndice III. A primeira entrevista na escola A não ocorreu da forma convencional, mas sim, em forma de questionário. A gestora questionou sobre a possibilidade de redigir as respostas ao invés de responder oralmente. Por dizer que se sentia mais à vontade desta forma, acatei ao seu pedido.

Na escola B, a entrevista ocorreu de forma oral num breve espaço de tempo pois o gestor estava com o tempo limitado devido às inúmeras atribuições pois estava saindo de férias.

Ao elaborar a entrevista, como já foi citado, optei pelo modelo semi-estruturado, porém, pelos imprevistos ocorridos, ela se tornou estruturada<sup>3</sup>.

### **A observação**

Este é um instrumento muito valioso quando existe a necessidade de se caracterizar e analisar um ambiente, uma situação. É a partir da observação e do contato do pesquisador com a realidade que faz sua pesquisa crescer nos detalhes, criando assim, uma proximidade entre leitor e texto.

A observação ocorreu nas duas escolas de forma similar, totalizando 13 horas na Escola A e 12 horas e meia na Escola B.

---

<sup>2</sup> Série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. (Laville, C e Dionne J, 1999, p.188)

<sup>3</sup> Neste tipo de entrevista o entrevistador não abre espaço para novas questões, limitando-se a um roteiro fixo.

Acompanhar a rotina do gestor escolar não é uma tarefa simples, pois este precisa cumprir inúmeros compromissos fora da unidade escolar e suas atividades são muito dinâmicas e dispersas pela escola, ao contrário de assistir aulas, onde o professor e os alunos estão na maioria do tempo na mesma sala.

Durante a observação, em ambas as escolas, tentei aproveitar os mais diversos locais. Escolhi ficar algumas horas na secretaria, para poder compreender a dinâmica e o cerne de toda a burocracia escolar. Acompanhei de perto o trabalho e a rotina da Coordenadora Pedagógica, participei da reunião com as professoras do Fundamental I, JEI<sup>4</sup>, e também com o próprio gestor.

Acompanhar estas atividades tendo abertura para questionamentos e podendo realizar atividades que auxiliem o processo facilita muito a compreensão de como a dinâmica acontece. E é no cotidiano que podemos analisar e perceber como o gestor precisa lidar com as mais diversas situações e como a tomada de decisão, sempre rápida e sensata, é de extrema importância.

Baseando-se no quadro apresentado por Lück e pelas habilidades mais relevantes ao papel do gestor escolar, um quadro deste foi apresentado a cada gestor com o intuito de atribuírem uma nota para cada habilidade apresentada de acordo com suas vivências e se existe a necessidade de uma formação para cada item específico. (Vide apêndice I e II)

## **Caracterização das escolas observadas**

### **Escola A**

A Escola A oferece ensino fundamental I no período da manhã, fundamental II à tarde, atendendo aproximadamente 500 alunos. Durante a noite, são atendidos 160 alunos para o programa EJA (Educação de Jovens e Adultos). Estes alunos estão divididos em 16 turmas.

O corpo docente é formado por 35 professores, 1 para a sala de informática (POIE - Professores Orientadores de Informática Educativa), 1 para a sala de leitura,

---

<sup>4</sup> JEI – Jornada Especial Integral – hora atividade com a coordenação pedagógica e corpo docente.

1 para a SAP (Sala de Apóio Pedagógico), 1 para a SAAI (Salas de Apoio e Acompanhamento à Inclusão) .

A escola, por estar num local mais comercial do que residência, conta com uma pequena adesão da comunidade. Com base neste levantamento, a direção busca algumas parcerias com o intuito de trazer essas pessoas para dentro dos muros da escola.

Algumas atividades de grande impacto com a comunidade é o corte de cabelo gratuito, ou seja, profissionais vêm até a escola para realizar este trabalho. Atendem-se pais, irmãos, vizinhos e conhecidos. Outra parceria de grande valor é a feira de saúde para atender a mesma comunidade.

Trazer os pais e a comunidade para dentro da escola é uma das prioridades da gestora. Acredita-se que esta integração garante a formação global do aluno. Outra prioridade é fazer da leitura algo prazeroso, para que o aluno transforme-se num cidadão crítico e participativo do mundo letrado.

## **Escola B**

A Escola B oferece ensino fundamental I no período da manhã, atendendo aproximadamente 460 alunos, a tarde ensino fundamental II com aproximadamente 450 alunos.

Durante a noite a unidade escolar oferece o programa EJA (Educação de Jovens e Adultos), com aproximadamente 120 alunos. Para o próximo ano, este projeto será desativado por questões administrativas: a procura é pouca e não é vantagem para a escola manter-se aberta durante a noite para 3 turmas.

A escola possui 79 funcionários sendo a equipe administrativo-pedagógica formada pelo diretor, assistente e direção e duas coordenadoras pedagógicas.

Estes já estão desenvolvendo um trabalho conjunto há 11 anos. O diretor está na função há 12 anos enquanto o assistente 12 e as coordenadoras 11 anos. Todos estão efetivos no cargo que ocupam.

Já o corpo docente é formado por 45 professores, 1 para a sala de informática (POIE - Professores Orientadores de Informática Educativa), 2 para a sala de leitura, 1 para a SAP (Sala de Apóio Pedagógico), e 5 professores readaptados.

Os alunos que freqüentam esta escola são de classe sócio-econômica média baixa e de acordo com um levantamento feito pela escola, moram nas proximidades: no bairro Imirim e Parque Peruche.

Esta escola procura desenvolver muitas atividades relacionadas com a comunidade. Por estarem numa região de grande concentração de escolas de samba, a escola realizou parcerias com a Unidos do Peruche. Esta parceria já ocorre há uns 3 anos, e neste período realizaram diversos projetos na escola, como a confecção de fantasias, utilização do samba enredo na sala de aula como eixo transversal para discutir diferentes assuntos, entre outros.

### **Analisando os dados**

Ambos os diretores entrevistados possuem em sua formação o curso superior de Pedagogia. Enquanto o diretor da escola B possui mais outras duas graduações que como o próprio afirma, auxiliam no seu trabalho, a diretora da escola A possui especialização em didática do Ensino Superior.

Tanto um quanto o outro diretor atuam como gestores escolar aproximadamente por 12 anos.

Quando questionados sobre as competências relevantes para gerir uma escola, o diretor da escola B diz que é preciso saber lidar com as relações humanas adultas enquanto a diretora da escola A complementa:

*As teorias são importantes, sim, mas o conhecimento da legislação e a visão do “todo” da escola são muito importantes. Conhecimento da psicologia das relações também, pois o ser humano é complicado! Acho importante o Diretor ter passado (e se lembrar disso...) por outros cargos (AD,CP) para conseguir ver os problemas em outras dimensões.*

Durante a formação da diretora A, foi abordado temas como legislação, teorias da administração e psicologia, assim como, orientação educacional. Pelas outras graduações que o diretor da escola B fez, afirma:

*Durante a formação, diversos saberes: a linguagem corporal na educação física, do jornalismo veio à expressão verbal e escrita. E o trabalhar em grupo, formar equipes de trabalho também tem um grande espaço na vida do gestor.*

A diretora da escola A nos mostra que não basta saber toda a teoria se você não souber como lidar com as mais diversas situações e imprevistos. Ela relata:

*Jogo de cintura, conhecimento de hidráulica, elétrica, marcenaria, construção civil, contabilidade, etc. Na verdade, a gente não tem a mínima idéia do que nos espera quando assumimos a direção de uma Escola.*

*Pode parecer brincadeira, mas são aspectos totalmente esquecidos da formação acadêmica e muito presentes na rotina diária.*

Já o diretor B nos coloca que aprendeu a ter mais paciência para lidar com as pessoas e com as situações, e compreender que cada pessoa tem o seu ritmo e aprendeu a respeitá-lo.

Para melhorar sua prática, a diretora da escola A apresenta-nos um problema muito comum: a falta de comunicação, e aponta que se isto melhorasse, a integração na escola ocorreria, enquanto que o diretor B apresenta outro aspecto muito importante que são as tecnologias multimídias, ele diz que gostaria de mais formação nesta área.

Quando questionados se a prefeitura oferece algum tipo de formação a resposta foi semelhante para os dois diretores: trabalhos sem continuidade:

*A rede municipal oferece pouca formação continuada para os gestores. Geralmente é descontinuada, pois existe a interferência do governo, especialmente quando o governo muda.*

Em ambas as escolas procura-se fazer um trabalho coletivo, sempre buscando novas soluções para as propostas e nunca deixando de ouvir os envolvidos, como nos mostra a diretora da escola B:

*Sempre ouvimos a opinião de todos os envolvidos. Exemplo: Fizemos uma semana de teste no primeiro período para verificarmos a viabilidade de trocar o horário do recreio e introduzirmos o café da manhã na entrada. Os alunos aceitaram bem a alteração, mas os professores não, pois acharam muito cansativa a nova proposta. Decidimos então, reelaborar o planejamento desses horários para a implementação em 2008, a fim de contornarmos as dificuldades.*

Quando tratamos da comunidade entrar para a escola, as duas escolas propõem atividades para que isto ocorra, mesmo que seja um processo lento.

A diretora da escola A nos mostra quais atividades acontecem em sua escola tentando trazer os pais, responsáveis, amigos e vizinhança para a escola:

*Incentivamos a participação da comunidade exaustivamente, embora a adesão seja pequena. O Conselho de Escola tem participado bastante das decisões e várias mães são voluntárias em algumas atividades, tais como: organizar a entrada e a saída no portão para prevenir acidentes. Temos feito também atividades que visam trazê-los para perto da Escola, como corte de cabelo gratuito, feira de saúde (com parceria), macarronada a R\$1,00 e etc.*

Pensando nos mecanismos de gerir democraticamente uma escola, temos a Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil.

As duas escolas incentivam estas ações, na escola A:

*APM sim, pois com a verba do PTRF (Prog. Transf. Recursos Financeiros) ela realmente pode atuar, mas os membros, em sua maioria são os mesmos do Conselho de Escola, visando uma atuação conjunta.*

*O Grêmio encontra-se desativado, pois a maioria dos alunos que pertenciam ao Grêmio em 2006 freqüentava a oitava série e se formaram. Este ano, não houve liderança significativa (interesse) para a formação das chapas e o projeto não “vingou”.*

Enquanto na Escola B:

*A APM existe e participa das decisões da escola. O Grêmio estudantil não está funcionando este ano pois os alunos se formaram. Mas ele tem notícias de que estes alunos formaram grêmios e possuem atitudes de liderança na escola que estão agora ou em outras atividades que desenvolvem.*

A quantidade de burocracias que o gestor precisa cumprir é imensa, fazendo com que o seu tempo seja destinado, em sua maior parte, a estas questões.

A diretora da escola A nos coloca que a prática burocrática caminha separadamente da prática pedagógica:

*Embora a gente se esforce para unificá-las, nosso compromisso com prazos (e a responsabilidade funcional) nos impede de ter esse olhar mais pedagógico. Eu diria que 90% do trabalho da Secretaria da unidade se relaciona com a burocracia da vida funcional dos professores e 10% dos alunos!*

## **Comentários Finais**

Os dois gestores são muito experientes em sua função, tendo muita articulação para lidar com os problemas que surgem ao longo dos dias. Esta experiência facilita o trabalho, especialmente por estarem há bastante tempo na mesma escola.

Este fator favorece uma ação integrada com a equipe escolar, facilitando assim um trabalho unido e sólido, buscando a participação de todos na resolução de problemas e na busca de uma melhor escola.

Na observação da escola e no relato dos gestores, percebi que há uma grande preocupação com a comunicação, especialmente por funcionarem em mais de um turno. A dificuldade está em conseguir deixar todos os responsáveis a par de todos os acontecimentos nos outros períodos.

Apesar de toda a experiência destes gestores, ambos reconhecem a necessidade de formação e acreditam que, quando bem realizada e com continuidade, faz uma grande diferença para a prática. Esta constatação reforça a moderna concepção de formação continuada na qual o educador é auto-gestor de sua profissionalidade.

## **Intervenção Educacional**

A partir do levantamento feito pelos dois gestores quanto às suas necessidades ao exercer a função, elaborei este plano de ação para que uma proposta de formação continuada seja aplicada.

O levantamento mostrou que existem lacunas nos seguintes itens:

- Habilidade de organização
- Habilidade de acompanhamento e monitoramento
- Habilidade de se comunicar eficazmente
- Habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros
- Habilidade de avaliação
- Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas.

Com base nestes tópicos, proponho a realização de uma intervenção educacional através de dois workshops realizados mensalmente.

A escolha de se fazer workshop ao invés de uma palestra ou um curso, se deu pelo caráter dinâmico e pela grande abertura que este propicia aos participantes junto do coordenador.

O objetivo desta proposta é abrir um espaço para que os gestores, através do contato com outros gestores que vivenciam as mesmas condições de trabalho, possam expor e refletir sua prática, construindo soluções e alternativas para as mais diferentes situações.

A implementação desta proposta ocorrerá em dois encontros mensais e com a duração total de 10 horas, sendo cinco horas para cada encontro.

A coordenação será da Supervisora da Coordenadoria de Ensino da região e contará como participantes, os gestores desta região.

## **Programação**

### **Primeiro encontro**

O primeiro workshop contará com a apresentação de todos os participantes.

De início devem se apresentar e falar um pouco sobre sua formação e suas funções atuais.

Após este momento de introdução, os participantes serão divididos em pequenos grupos e irão realizar a leitura dos textos “Princípios e características da gestão escolar participativa” e a “As atividades de direção”, capítulos do livro: Organização e gestão da escola: teoria e prática de José Carlos Libâneo.

Essa leitura tem como objetivo promover a conscientização sobre as responsabilidades do gestor e uma visão da gestão participativa.

Realizada esta leitura e a discussão nestes pequenos grupos, uma roda de conversa será aberta com o intuito de sinalizar e discutir os pontos principais abordados no texto lido.

O encontro será finalizado com a apresentação dos pontos discutidos.

### **Segundo Encontro**

Este segundo encontro terá início com a seguinte atividade: a coordenadora distribuirá aleatoriamente para os grupos alguns papéis contendo alguns dos problemas que os gestores enfrentam na escola, contemplando os tópicos: habilidade de organização, habilidade de acompanhamento e monitoramento, habilidade de se comunicar eficazmente, habilidade de avaliar e dar feedback ao trabalho dos outros, habilidade de avaliação, habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas.

Em seguida, os gestores discutirão em busca de soluções criativas para os problemas baseando-se no texto lido no encontro anterior. Utilizarão materiais como cartolina, lápis de cor, recorte de revistas entre outros materiais para registrar as idéias.

No término da atividade, os grupos socializarão suas idéias para todos os participantes e no final das apresentações, um espaço para debate será aberto.

E para finalizar o workshop, uma breve auto-avaliação será solicitada como forma de devolutiva do trabalho realizado.

### **Avaliação**

A avaliação dos dois workshops será feita mediante a participação no grupo nas atividades sugeridas, na pontualidade, no interesse diante das propostas apresentadas e pela realização da auto-avaliação.

## **Leitura de apoio**

Estes dois textos foram escritos pelo autor José Carlos Libâneo e tratam da gestão participativa e das responsabilidades do gestor escolar.

Neste primeiro texto, o autor faz uma retomada histórica dos conceitos de gestão democrática e participação na gestão escolar.

Aborda a questão da direção escolar como um estilo peculiar e muito particular, diferente do que se entende por direção empresarial.

Mais à frente na leitura, o autor nos mostra alguns princípios da estrutura da gestão escolar, como por exemplo, a autonomia das escolas, envolvimento da comunidade, avaliação compartilhada, entre outros aspectos.

O segundo texto nos mostra as funções do gestor escolar diante de sua função. Alguns conceitos importantes também são levantados neste texto: a autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa.

Pensando em gestores escolares, estes conceitos fazem parte de sua rotina prática.

## **Bibliografia utilizada para esta intervenção**

LIBÂNEO, José Carlos. Princípios e características da gestão escolar participativa. In: \_\_\_\_\_. *Organização e gestão da escola*. Goiânia: Alternativa, 2004. Cap VII, p.135-146.

LIBÂNEO, José Carlos. As atividades de direção e coordenação. In: \_\_\_\_\_. *As atividades de direção e coordenação*. Goiânia: Alternativa, 2004. Cap. X, p. 213-219.

## Referência Bibliográfica

ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula. Gestão, projeto pedagógico e compromisso: compartilhando saberes. In: ALBUQUERQUE, Helena Machado de Paula e MARTINS, Maria Anita Viviani (orgs). *Fazendo Educação Continuada*. São Paulo: Avercamp, 2005. Cap. 4, p.49-91.

Brasil. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm). Acesso em: 15 de agosto de 2007

BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9394.htm). Acesso em: 15 de agosto de 2007

CHIAVENATO, Idalberto. Decorrências da teoria das relações humanas. In: \_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral de administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. Cap. 6, p.116-133.

FREITAS, Kátia Siqueira de e PILLA, Sonia Bruggemann. Gestão democrática na Educação. In: BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. *PRADIME: Programa de apoio aos dirigentes municipais de educação*/ Ministério da Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006.

HESSEL, Ana Maria Di Grado. *Gestão Escolar e tecnologia: administrativo e pedagógico, uma relação complexa*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2004.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. Em busca da informações. In: \_\_\_\_\_. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed, 1999. Cap. 7, p.165-196.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organizações e gestão da Escola: teoria e prática*. 5.ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A,1998.

LÜCK, Heloísa (org.). *Em aberto/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais*. Brasília v.1, n.1: O Instituto, 1981.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Liderança*. In: \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002, p.302-328.

PINTO, Álvaro Vieira. *Sete Lições sobre educação de Adultos*. 14.ed. São Paulo: Cortez, 2005.

WADSWORTH, Barry J. O desenvolvimento das operações concretas. In: \_\_\_\_\_, *Inteligência e afetividade da criança: na teoria de Jean Piaget*. 5ed. São Paulo: 1996.

WITTMANN, Lauro Carlos. *Autonomia da escola e a democratização de sua gestão: Novas demandas para o gestor*. In: LÜCK, Heloísa. *Em aberto/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais*. Brasília v.1, n.1: O Instituto, 1981.

## **Bibliografia Complementar**

DOWBOR, Ladislau. *Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

FULLAN, Michel; HARGREAVES, Andy. *A escola como uma organização aprendente: buscando uma educação de qualidade*. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HORA, Dinair Leal da. *Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva*. Campinas: Papirus, 1994.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O diretor de escola: análise crítica e reflexões sobre sua formação e atuação*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, São Bernardo do Campo, v.18, n.1.p.67-78, jan/jun 2002.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O gestor educacional de uma escola de mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SEVERINO, Antonio J. *Metodologia do trabalho científico*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

VALERIAN, Jean; DIAS, José Augusto. *Gestão da Escola Fundamental: Subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento*. 2.ed. São Paulo: UNESCO; [Brasília]: Ministério da Educação, 1993.

### Quadro de competências e habilidades<sup>5</sup>

Perfil do diretor: Escola A	De uma nota de 0 a 10 para você como gestor 0- não tem habilidade 10- tem habilidade	Precisa de formação? Responda com Sim ou Não
Visão de Conjunto e estratégia	9	<b>Vide observação</b>
Conhecimento da política e da legislação educacional	9	
Competência administrativa e pedagógica	9	
Habilidades de planejamento	9	
Habilidades de manejo e controle de orçamento	9	
Habilidade de organização	6	
Habilidades de acompanhamento e monitoramento	6	
Habilidades de avaliação	9	
Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas	8	
Habilidade de tomar decisões eficazmente	8	
Habilidade de resolver problemas criativamente	9	
Habilidade de se comunicar eficazmente	6	
Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local	9	
Habilidade de facilitar processos de equipe	9	
Habilidade de negociar e resolver conflitos	9	
Habilidade de avaliar e dar <i>feedback</i> ao trabalho dos outros	6	

Apêndice I

A diretora não respondeu se precisava ou não de formação nas diferentes habilidades e competências. Entretanto fez a seguinte colocação:

*Em relação à formação, depois de doze anos de direção, sinceramente estou meio “sem paciência” pra blá-blá-blá (que é o que sempre ouvimos!). Os estudos teóricos, as reflexões, embora imprescindíveis na formação do Diretor, não facilitam a prática, o dia-a-dia, os problemas e acontecimentos reais da escola. A Prefeitura deveria formar seus gestores em aspectos práticos, objetivos, legais, módulos curtos, que sintetizassem os aspectos legais (atualização, recursos humanos, psicologia de grupos, etc.).*

<sup>5</sup> Este quadro foi transcrito do quadro 24 da obra LÜCK, H et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A,2000.

### Quadro de competências e habilidades<sup>6</sup>

Perfil do diretor: Escola B	De uma nota de 0 a 10 para você como gestor 0- não tem habilidade 10- tem habilidade	Precisa de formação? Responda com Sim ou Não
Visão de Conjunto e estratégia	8	<b>Sim</b>
Conhecimento da política e da legislação educacional	8	
Competência administrativa e pedagógica	8	
Habilidades de planejamento	8	
Habilidades de manejo e controle de orçamento	8	
Habilidade de organização	8	
Habilidades de acompanhamento e monitoramento	8	
Habilidades de avaliação	7	
Habilidade de usar uma grande variedade de técnicas de solução de problemas	7	
Habilidade de tomar decisões eficazmente	8	
Habilidade de resolver problemas criativamente	8	
Habilidade de se comunicar eficazmente	8	
Habilidade de mobilizar a equipe escolar e comunidade local	9	
Habilidade de facilitar processos de equipe	9	
Habilidade de negociar e resolver conflitos	9	
Habilidade de avaliar e dar <i>feedback</i> ao trabalho dos outros	9	

<sup>6</sup> Este quadro foi transcrito do quadro 24 obra LÜCK, H et al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. 4.ed. Rio de Janeiro: DP&A,2000.

## Apêndice III

### Entrevista – Gestor escolar

Esta entrevista será utilizada como instrumento parcial da pesquisa para o trabalho de conclusão do curso de Pedagogia da PUC – SP com o intuito de conhecer a formação e prática do gestor desta escola.

- Qual a sua formação?
- Há quanto tempo está no magistério? E na direção de escola?
- Que saberes e competências são importantes para a gestão escolar?
- Que conhecimentos de gestão você adquiriu na sua formação?
- Que conhecimentos de gestão você adquiriu na sua prática como gestor?
- Que formação (saberes e competências) gostaria de receber para melhorar a sua prática gestora?
- A rede municipal oferece formação continuada para os gestores?
- Você envolve a equipe escolar nas decisões administrativas? Pode citar algum exemplo?
- A comunidade tem acesso à escola e a participação na sua gestão?
- A Associação de Pais e Mestres e o Grêmio Estudantil possuem espaço dentro da escola?
- A prática burocrática e pedagógica caminham juntas ou isoladamente?