

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC- SP

Camila Godói da Silva

**Dimensões da Gestão Escolar:
saberes e prática do Diretor de Escola**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

SÃO PAULO
2015

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Camila Godói da Silva

**Dimensões da Gestão Escolar:
saberes e prática do Diretor de Escola**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO: CURRÍCULO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Educação: Currículo sob a orientação da Professora Dra. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito.

SÃO PAULO

2015

Banca Examinadora

Dedicatória

A Deus, meu tudo, por me conceder vida e saúde e forças para me dedicar aos estudos.

Ao meu amado pai, Edmilson Alves da Silva, meu melhor amigo, minha inspiração,
meu herói.

À minha doce mamãe, Adalívia Aparecida Godói, educadora, amável, sempre paciente,
guerreira, minha vida.

Ao meu querido primo, Fernando Ferreira Maia (*in memoriam*), merecedor de toda minha
admiração, dedicado; superou todas as dificuldades para atingir seus objetivos e sonhos,
saúde eterna!

Porque a vida tem outro sentido com vocês!

Agradecimentos

À minha querida orientadora, Prof^a. Dra. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito, pela paciência, atenção, carinho, dedicação, apoio e grande compreensão.

Ao Dr. Prof. Marcos Tarciso Masetto e à Prof^a.Dra. Sandra Lazzarin, pelas enriquecedoras orientações pontuadas na qualificação.

Aos professores Dr. Alípio Casali, Dra. Mere Abromowicz, Dra. Ana Maria Saul, Dra. Isabel Cappelletti (*in memorian*), Dra. Marina Graziela Feldman e Riyadh Weyersbach, por todo aprendizado, reflexões, conhecimento, experiências, competência e o prazer de nossas vivências nas disciplinas realizadas.

À Secretaria de Educação e Cultura do Município de Itapevi, em nome do ex-secretário Prof. Paulo Rogério de Almeida, ex-secretário Prof. Edgard José Fiusa e atual secretária Lilian Braga, pelas oportunidades e experiências vividas na Gestão Escolar.

Aos profissionais do CEMEB Prof. Paulo Mariano de Arruda e CEMEB Carlos Drummond de Andrade, pelo trabalho e maravilhosas experiências vividas.

Às queridas diretoras de escola, participantes da pesquisa, obrigada por todas as contribuições e muito sucesso na gestão.

À querida amiga Fernanda Coimbra por todo apoio, ajuda, companheirismo e amizade de todos esses anos.

Ao meu querido amigo doutor Simon Skarabone, pelo carinho, atenção, risadas e contribuições norteadoras em todo processo.

Ao amigo mestre Alexandre Saul, pela grande contribuição de suas sabedorias Freireanas, pelas experiências vividas e estudos que realizamos.

À querida amiga doutora Ana Lucia, companheirona que me acolheu de mascote na turma dos doutorandos, saudades de nossas risadas e diversões.

Aos amigos Marilice, Celso, Ricardo, Lívio, Giovane, Sandra, Sueli, Juliana, Crissandra, Lisie, Luciana, Marina, Mary Grace, Manoel, Thais, Priscila e Solha, obrigada por todos os momentos e vivências inesquecíveis.

Ao meu pai, Edmilson Alves da Silva, por todo amor, pelas palavras sábias, incentivo, apoio e amizade.

À querida mamãe, Adalívia Aparecida Godói, por toda paciência, dedicação, carinho e amor.

Ao meu irmão Diorgens Godói da Silva, pelo companheirismo, desejo toda felicidade do mundo, filhote da irmã mais velha.

SILVA, Camila Godói da. **Dimensões da Gestão Escolar**: saberes e prática do Diretor de Escola. 2015.188f. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

RESUMO

O presente estudo propôs-se considerar a relação entre as dimensões da Gestão Escolar, da prática, das concepções e dos saberes do Diretor de Escola, no contexto da rede municipal de ensino em Itapevi, São Paulo. A questão norteadora desta investigação assim foi delimitada: Quais saberes são necessários para uma prática efetiva do diretor de escola pública municipal, considerando-se as diferentes dimensões da gestão escolar? Esta pesquisa objetivou identificar saberes necessários para a prática do diretor de escola, suas ações, seus significados, concepções, motivações e implicações em relação às dimensões da gestão escolar; proporcionar reflexões aos gestores, contribuindo para um novo olhar sobre a sua atuação, ao mesmo tempo, que contribuir para possíveis programas de formação de diretores de escola. Em busca de resposta à questão central e à consecução dos objetivos propostos, tomou-se por base a pesquisa qualitativa, com foco na investigação bibliográfica, análise documental e na pesquisa de campo. Após o mapeamento de campo foi construído e aplicado questionário com o intuito de caracterizar o perfil das escolas e dos gestores, para então, proceder à seleção dos sujeitos pesquisados - diretores de escolas Municipais da cidade de Itapevi-SP – junto aos quais foram realizadas entrevistas de aprofundamento. Buscou-se identificar as atribuições legais do cargo, por meio de levantamento histórico - documental do município. O desenvolvimento da metodologia teve como fundamento as contribuições de Chizzotti (2013), Laville e Dionne (1999), entre outros. A sustentação teórica da pesquisa contou com o embasamento de autores como: Alonso (1983), Sander (2007), Paro (2010), Lück (2009, 2010), Apple e Beane (2001), Brito (1998, 2011 e 2014), Sacristán (1995), Freire (1986, 2005 e 2007), Masetto (2004), Lazzarin, além de Tardif (2014). Como parâmetros teóricos também figuraram as legislações pertinentes às esferas Federal, Estadual (São Paulo) e Municipal (Itapevi) que dispõem sobre o cargo de diretor de escola. Entre os documentos pesquisados destacou-se o Prêmio Nacional de Referência em Gestão, do Programa de Qualidade, sob coordenação conjunta da UNICEF, INEP e Ministério da Educação e do PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola. A importância das dimensões afetas às práticas do diretor de escola, quais sejam: Gestão Pedagógica, Gestão dos Resultados Educacionais, Gestão Democrática e Participativa, Gestão Administrativa, Gestão de Pessoas, Clima e Cultura Escolar, assim como, a pertinência deste estudo no âmbito dos programas de formação continuada de diretores de escola, configuraram-se como algumas das conclusões desta investigação.

Palavras-chave: Gestão escolar. Diretor de escola. Escola. Prática.

SILVA, Camila Godói da. **Dimensions in School Management:** knowledge and practice of the School Headmaster. 2015.188f. Dissertation (Masters in Education: Curriculum) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between the different dimensions of School Management - practice, conception and knowledge of the School Headmaster - in the context of the municipal education system, in the city of Itapevi, in the state of São Paulo, Brazil. The research question of this study was defined as follows: What is the necessary knowledge for a municipal school headmaster to develop an effective practice, taking into consideration the different dimensions of school management? This thesis also aimed at (1) identifying the necessary knowledge for the practice of a school headmaster - his or her actions, significance, conceptions, motivations and implications regarding the dimensions of school management; (2) stimulating reflection amongst headmasters, thus contributing to a new perspective vis-à-vis their professional activity, and also, to future professional development programmes for them. In order to conduct the investigation and ensure that the objectives were achieved, this research drew on a qualitative survey, with a focus on bibliographical investigation, document analysis and field research. After the field research, a questionnaire was designed and distributed with a view to establish the profiles of the school and the headmaster, and thus, proceed with the selection of the research subjects – municipal school headmasters from the city of Itapevi São Paulo – with whom in-depth interviews were also carried out. Through a historical-documentary data collection in the municipality, it was possible to identify the legal attributes of the position. The development of the methodological procedures was based on the contributions of Chizzotti (2013), Laville e Dionne (1999), amongst others. The theoretical foundation of this research was supported by authors such as: Alonso (1983), Sander (2007), Paro (2010), Lück (2009, 2010), Apple e Beane (2001), Brito (1998, 2011 e 2014), Sacristán (1995), Freire (1986, 2005 e 2007), Masetto (2004), Lazzarin, besides Tardif (2014). Federal, State and Municipal Legislation related to the school headmaster position was also used as theoretical parameters in this study. There was also a National Management Reference Prize, from the Quality Programme, under the joint coordination of UNICEF, INEP, the Ministry of Education and the School's Development Plan, which also featured amongst the documents surveyed. The importance of the dimensions concerned to the practice of the school headmaster, which are: Pedagogical Management, Educational Results Management, Democratic and Participative Management, Administrative Management, People Management, School Climate and Culture, as well as the relevance of this study to future programmes of continuous professional development for them, are some of the conclusions of this investigation.

Keywords: School Management. School Headmaster. School. Practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura1. Processo de reflexão, construção de conhecimento e ação.....	99
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diretores de Escolas Públicas Municipais respondentes ao questionário.....	119
Gráfico 2. Níveis de Ensino atendidos pelas escolas municipais de Itapevi.....	120
Gráfico 3. Distribuição quantitativa de alunos matriculados por unidade escolar no município de Itapevi.....	122
Gráfico 4. Distribuição quantitativa do profissional ‘Coordenador Pedagógico’ nas escolas municipais de Itapevi.....	123
Gráfico 5. Levantamento numérico da lotação do cargo de vice-diretor nas unidades escolares do município de Itapevi.....	125
Gráfico 6. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo faixa etária.....	126
Gráfico 7. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo o período de atuação.....	127
Gráfico 8. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo o tempo de Magistério.....	128
Gráfico 9. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo a formação acadêmica.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Distinção entre <i>Managers</i> (chefes) e líderes.....	37
Quadro 2. De Administração para Gestão, uma mudança paradigmática.....	38
Quadro 3. Ação dos Diretores de Escola frente às visões de Administração e Gestão...	40
Quadro 4. Da hierarquização e burocratização à coordenação e horizontalização.....	42
Quadro 5. Dimensões da Gestão Escolar a partir da Legislação Federal e do Estado de São Paulo.....	44
Quadro 6. Comparação de Estilos de Liderança.....	56
Quadro 7. Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança.....	57
Quadro 8. Dimensões da Gestão Escolar, segundo o Programa de Indicadores de Qualidade.....	67
Quadro 9. Dimensões da Gestão Escolar de Escola Pública Municipal propostas nesta pesquisa.....	70
Quadro 10. Características da cultura organizacional, segundo aspectos da administração e da gestão.....	103
Quadro 11. Legislação Federal referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola.....	111
Quadro 12. Legislação Estadual (São Paulo) – referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola.....	111
Quadro 13. Legislação Municipal da cidade de Itapevi – referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola.....	112
Quadro 14. Sujeitos investigados na Pesquisa.....	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição numérica de escolas municipais de Itapevi em relação aos níveis de Ensino que atendem.....	121
Tabela 2. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo horas de trabalho.....	130
Tabela 3. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo atividades realizadas fora do horário de trabalho.....	131
Tabela 4. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo a relação atribuição de normas e autonomia decisória.....	132
Tabela 5. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo a formação continuada.....	133
Tabela 6. Caracterização dos sujeitos entrevistados, segundo idade, formação, tempo de experiência como diretor e tempo de magistério.....	135

LISTA DE SIGLAS

ADI	Auxiliar de Desenvolvimento Infantil
APDI	Avaliação Periódica Individual
APM	Associação de Pais e Mestres
ATPC	Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo
CEMEB	Centro Educacional Municipal de Ensino Básico
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ECCEJA	Exame Nacional para a Certificação de Competências de Jovens e Adultos
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FRM	Fundação Roberto Marinho
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Escola
FUNDESCOLA	Fundo de Fortalecimento da Escola
GDAE	Gestão Dinâmica de Administração Escolar
HTPC	Hora de Trabalho Pedagógico Coletivo
HTPI	Hora de Trabalho Pedagógico Individual
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDESP	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NAP	Núcleo de Apoio Pedagógico
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PISA	Programa Internacional para Avaliação dos Alunos
PPP	Projeto Político- Pedagógico
PRADIME	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PRODESP	Processamento de Dados do Estado de São Paulo
RENAGESTE	Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SAMI	Sistema de Avaliação do Município de Itapevi
SARESP	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
UEX	Unidade Executora
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNESCO	<i>United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization</i> - Organização para a Educação, a Ciência e a Cultura das Nações Unidas
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
 CAPÍTULO 1 - GESTÃO ESCOLAR.....	27
1.1 De Administração Escolar para Gestão Escolar	27
1.2 Princípios e fundamentos da Gestão Escolar	41
1.3 Leis do Município de Itapevi: o processo histórico de regulamentação do cargo de Diretor de escola	44
 CAPÍTULO 2 - O SER GESTOR	53
2.1 Habilidades, competências e conhecimentos de liderança	58
2.2 A Formação do Diretor de Escola	60
 CAPÍTULO 3 - DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR.....	64
3.1 Dimensão I - Gestão Pedagógica.....	70
3.1.1 Planejamento	71
3.1.1.1 Projeto Político Pedagógico – PPP	73
3.1.1.2 Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE	73
3.1.1.3 Plano de ensino.....	73
3.1.2 Saberes necessários à gestão pedagógica	75
3.2 Dimensão II - Gestão dos resultados educacionais	77
3.2.1 Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional.....	78
3.2.2 Avaliação Interna.....	80
3.2.3 Avaliações externas	81
3.2.4 Acesso e permanência dos alunos na escola.....	82
3.2.5 Saberes necessários para a Gestão de Resultados Educacionais	82
3.3 Dimensão III - Gestão democrática e participativa	83
3.3.1 O Conselho de Escola.....	86
3.3.2 Saberes necessários à gestão democrática e participativa	87
3.4 Dimensão IV – Gestão Administrativa.....	88
3.4.1 Administração dos recursos financeiros	91
3.4.1.1 APM – Associação de Pais e Mestres	92
3.4.1.2 PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola	93
3.4.1.3 PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola	93

3.4.2 Saberes necessários à Gestão Administrativa.....	94
3.5 Dimensão V - Gestão de pessoas.....	96
3.5.1 Saberes necessários à Gestão de Pessoas	99
3.6 Dimensão VI - Cultura e Clima Escolar	101
3.6.1 Clima e Cultura organizacional da escola	101
3.6.2 Cotidiano Escolar	104
3.6.3 Saberes necessários à gestão do clima e cultura escolar	105
CAPÍTULO 4 - PERCURSO METODOLÓGICO	109
4.1 Itinerário metodológico da pesquisa.....	109
4.2 Pesquisa bibliográfica e documental	110
4.3 Cenário da Pesquisa: Escolas Públicas Municipais de Itapevi/SP	113
4.4 Sujeitos Pesquisados e coleta de dados	114
CAPÍTULO 5 - PESQUISA DE CAMPO	118
5.1 Apresentação, Análise dos Dados, Discussão dos Resultados e possíveis encaminhamentos	118
5.2 Questionário	118
5.2.1 Perfil das escolas públicas municipais de Itapevi.....	119
5.2.2 Perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi.....	125
5.3 Entrevista.....	134
5.3.1 Dados coletados via entrevistas.....	136
5.4 Análise dos dados	136
5.4.1 Categorias de Análise	136
5.4.1.1 Atribuições na função do diretor de escola pública municipal de Itapevi.....	137
5.4.1.2 Dificuldades ao assumir a direção	141
5.4.1.3 Desafios enfrentados atualmente	145
5.4.1.4 Administração do tempo e o atendimento das atribuições da gestão escolar.....	149
5.4.1.5 Formação do Diretor de Escola no Curso de Pedagogia	152
5.4.1.6 Saberes do Diretor de Escola Pública Municipal	156
5.4.1.7 Temas para possível programa de formação de Diretores de Escolas Públicas Municipais	159
5.5 Resultados da pesquisa	163

5.6 Contribuições desta pesquisa para possíveis Programas de Formação de Diretores de Escolas Públicas Municipais	166
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	168
REFERÊNCIAS	171
APÊNDICE	177
ANEXOS	185

*Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender
a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o
sonho pelo qual se pôs a caminhar.*

Paulo Freire

INTRODUÇÃO

UMA BUSCA INCESSANTE PELOS DESDOBRAMENTOS DA GESTÃO ESCOLAR

Os estudos apresentados nesta pesquisa: “Dimensões da Gestão Escolar: saberes e prática do Diretor de Escola” se devem às experiências pessoais, profissionais e acadêmicas vividas por esta pesquisadora e à necessidade de aprofundamento de questões que envolvem a gestão escolar, suas dimensões e os saberes necessários para a prática do diretor de escola.

Comecei a lecionar em 2003, com 17 anos de idade, quando trabalhava em uma empresa prestadora de serviços para a Prefeitura Municipal de Itapevi, ensinava a Língua Inglesa para os alunos da antiga 1ª. a 4ª.série– Ensino Fundamental - ciclo I (1º. ao 5º. ano hoje – Ensino Fundamental de Nove Anos), pois à época já cursava Inglês há sete anos.

Em 2004 recebi a proposta de lecionar a Língua Inglesa no Colégio Adventista de Cotia, para os alunos da Educação Infantil e Ensino Fundamental - ciclo I; trabalhei nesta instituição particular por um ano e seis meses. Apaixonei-me pela Educação quando dei minha primeira aula, então, optei por me dedicar aos estudos e à minha formação, graduando-me inicialmente em Letras e posteriormente em Pedagogia.

Em 2005 fui convidada a atuar como Coordenadora Pedagógica na rede Municipal de Itapevi, no CEMEB Prof. Paulo Mariano de Arruda – Ensino Fundamental - ciclo I, onde atuei por quatro anos. Foi um grande desafio, uma vez que a diretora da escola estava prestes a se aposentar e, por decorrência, transferia as suas atribuições para que eu aprendesse, e, dessa forma, fui desenvolvendo um trabalho na coordenação, ao mesmo tempo em que a auxiliava na direção.

Ao final do ano de 2008 recebi o convite para atuar como Diretora de Escola no CEMEB Carlos Drummond de Andrade – Ensino Infantil (Creche, Pré I e II) e Fundamental - ciclo I (1º. ano), escola grande, atendendo aproximadamente setecentos alunos. Aceitei o desafio e, desde então, minhas inquietações em relação ao tema “gestão escolar” intensificaram-se, pois nesse processo pude perceber na prática, as dificuldades dos diretores de escolas públicas municipais em relação à grande demanda das dimensões da gestão escolar e a necessidade de saberes específicos relacionados às diversas instâncias que envolvem o trabalho do diretor de escola.

Na inscrição da escola no PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola, projeto do MEC voltado ao planejamento estratégico em prol do desenvolvimento escolar com o objetivo da melhoria da qualidade de ensino, analisei o plano e verifiquei que o diretor de escola necessita atender várias dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos, razão pela qual fui impelida a refletir com maior profundidade sobre a minha prática, e percebi que minha atuação precisava de um novo olhar, uma vez que as ações que desenvolvia não abrangiam alguns itens fundamentais para a garantia do desenvolvimento da escola, demandando mais atenção, orientação e monitoramento.

Desde então, fiquei pensando em como administrar o tempo de forma a atender a todas aquelas dimensões, além de algumas questões não expressas no plano, mas que faziam parte da minha prática. Pensei também em como os meus colegas diretores atendiam todas aquelas dimensões e se, de fato, conseguiam desenvolvê-las e, com base em qual conhecimento dispunham, já que alguns deles dirigiam escolas com elevado número de alunos, como a minha, e, com destaque para duas escolas com complexidade ainda maior, incluindo até mesmo algumas não participantes do PDE Escola.

A gestão da escola pública municipal é um grande desafio, pois se efetiva em ambiente de constante mudança, implicando considerar a gestão de funcionários e a falta deles também, a gestão de recursos e a falta destes, o espaço físico, muitas vezes limitado, a garantia da participação dos pais e comunidade, a gestão dos recursos financeiros, das questões administrativas, de toda rotina burocratizada por meio de papéis e documentos, além das emergências cotidianas. São desafios que envolvem as mais diferentes dimensões da gestão escolar.

Atuei como professora em escola particular por dois anos, como mencionei anteriormente, onde a realidade era muito diferente da escola pública, o diretor não atende toda essa complexidade de dimensões, o tesoureiro cuidava das questões financeiras, o orientador educacional do atendimento aos pais e da resolução das questões voltadas ao pedagógico, como dúvidas e dificuldades na aprendizagem, não havia falta de funcionários, de recursos financeiros e materiais e o espaço físico era ideal, atendendo às necessidades.

Minha formação em Pedagogia não teve um aprofundamento em gestão escolar, o estágio que realizei nas escolas trouxe-me reflexão de práticas em sala de aula, mas em relação à gestão, obtive reduzida observação das práticas das diretoras de escolas onde realizei o estágio.

Enquanto diretora de escola pública municipal, em Itapevi, buscava atender a diversas dimensões, mas por atuar em uma unidade com elevado número de alunos e com complexidade de demandas, tomei a iniciativa de trocar experiências com outros diretores de escola, e percebi que muitos deles não tinham a consciência da abrangência de sua atuação, sobretudo no que diz respeito à consideração de algumas dimensões; muitos deles encontravam-se focados mais nas necessidades advindas de situações emergentes do cotidiano.

Preocupada com minha atuação, comecei a estudar sobre o tema, mais especificamente, quais seriam as dimensões da gestão escolar de escola pública municipal. Percebi então, que minha formação necessitava de aprofundamento para exercer o cargo, para o que fui buscar aportes em um curso de especialização em Gestão Educacional. Das reflexões sobre as dimensões da gestão escolar nasceu a necessidade de aprofundamento e a vontade de investigar sobre o tema, razão pela qual participei dois anos depois (2010), do processo seletivo no Programa de Mestrado em Educação, o que oportunizou o desenvolvimento desta pesquisa.

A pesquisa contribuiu em muito na minha atuação como diretora de escola, pesquisei mais sobre a gestão escolar e suas dimensões, busquei o que os autores e a legislação preconizam e o que os Programas do MEC propõem. A partir de reflexões pontuais fui mudando minha prática, comecei a organizar a rotina e o tempo de forma a incluir os desdobramentos das dimensões bases da gestão da escola pública municipal, uma experiência transformadora na escola que se tornou concreta mediante os resultados obtidos.

Em 2012 tive que interromper os estudos do Mestrado e trancar minha matrícula tendo em vista a busca de um sonho, lutar em prol de uma educação de qualidade e assim, contribuir em minha cidade na esfera do Legislativo. Candidatei-me ao cargo de vereadora em Itapevi desde 2004, quando recebi 327 votos na primeira eleição; já em 2008 recebi 1.351 votos, faltando apenas 17 votos para me eleger, fiquei como primeira suplente. Em 2012 lutei mais uma vez pelo meu sonho e, desta vez, ao receber 2.185 votos fui eleita a vereadora mais votada do meu município. Votos que representam sonhos e esperanças, aumentando minhas responsabilidades e compromissos.

Meu primeiro ano de mandato foi muito difícil (2013), pois tive que me dedicar ao estudo de muitas leis e documentos, como a Lei Orgânica do Município, o Regimento Interno da Câmara Municipal de Itapevi, à elaboração de Indicações, Requerimentos, Projetos de Lei, Projeto de Decreto Legislativo, Emendas, Lei Complementar, entre outros documentos de extrema importância. Para atuar no Legislativo é preciso ter conhecimento a possibilitar que o

vereador argumente e analise com precisão os documentos que entram em pauta, para ser, de fato, atuante.

A experiência proporcionada na gestão escolar e as contribuições relevantes do trabalho de pesquisa contribuíram, em muito, nesta nova fase da minha vida, pois pude considerar melhor os projetos da área de Educação, sendo eleita presidente da Comissão de Educação e da Comissão de Justiça e Redação, empenhando-me com afinco no trabalho legislativo.

Como o meu desejo de pesquisar sobre a gestão escolar persistia e só aumentava, retornei ao Mestrado no ano de 2014 para receber orientações, participar dos grupos de pesquisa, e continuar construindo elementos a sustentar essa trajetória investigativa, e dessa forma, contribuir para o crescimento de minha vida acadêmica, pessoal e principalmente profissional, para o que espero também contribuir junto aos meus colegas diretores de escolas públicas municipais.

No início do ano de 2014, tive o prazer de participar da elaboração e aprovação do Plano de Carreira do Magistério de Itapevi, quando recebi o projeto para análise e estudos nas Comissões. Ao considerar com expectativa a descrição do cargo de Diretor de Escola, pude perceber que as atribuições relacionadas a esta instância apresentavam-se limitadas e inadequadas à função. Entendi que, por vezes, quem escreve as leis não as vivencia e desconhece a amplitude da prática escolar. Apresentei vinte e três Emendas ao projeto, após ouvir professores e gestores, nove entraram para votação e foram aprovadas. Estou preparando nova Emenda para o artigo que descreve o trabalho do diretor de escola e participando da comissão que continua estudando o Plano de Carreira do Magistério para que sejam feitas novas adequações. Registro que esta pesquisa tem contribuído muito para o meu trabalho no legislativo e espero que contribua para o de outros gestores também.

Nesses anos de experiência, no universo escolar, pude perceber a relevância do trabalho do diretor de escola, pois dirigir uma Unidade Escolar é um desafio altamente complexo. O gestor é o elo entre os níveis organizacionais superiores e a unidade escolar; o trabalho por ele desenvolvido é repleto de pressões, conflitos e mudanças advindos do cotidiano escolar, do sistema educacional e da sociedade. Para tanto, o diretor há que se apropriar de saberes específicos às diferentes dimensões e seus desafios.

O Problema da Pesquisa

Por meio de estudos, leituras, reflexões e indagações sobre a prática que vivenciei nas escolas, a fundamentação dos autores, a legislação municipal e a análise da prática dos diretores de escola, sujeitos pesquisados, o problema de investigação foi se delineando a partir da conjunção de fatos que envolveram esta pesquisadora, sendo assim identificado:

Quais saberes são necessários para uma prática efetiva do diretor de escola pública municipal, considerando-se as diferentes dimensões da gestão escolar?

Questão que conduz inclusive a busca de quais seriam essas dimensões que se espera da gestão escolar e quais serão as aprofundadas nesta dissertação.

Esta proposta de estudo parte do olhar da gestão escolar de escola pública municipal e dos desdobramentos de suas dimensões em relação aos saberes e à prática dos diretores de escola, incluindo reflexão mais aprofundada mediante a contribuição dos autores que sustentam esta pesquisa, assim como a legislação específica.

Sendo assim, esta pesquisa de campo foi efetivada nas escolas municipais da cidade de Itapevi, no primeiro semestre de 2015, tendo como sujeitos investigados os diretores de escolas municipais, para os quais foi aplicado questionário. Posteriormente, sete diretoras de escolas, representando dez por cento do total das escolas municipais, foram pesquisadas de forma mais aprofundada, por meio de entrevista. A escolha das unidades obedeceu aos critérios de apresentação de perfis peculiares e de atendimento de demandas com complexidades distintas.

Isto posto, esperamos que a pesquisa contribua significativamente aos diretores de escolas públicas municipais, de modo a possibilitar reflexões a respeito do trabalho que desenvolvem e a busca por novos olhares sobre a sua prática. Pretendemos ainda, trazer alguma contribuição referente à formação desses diretores, com a perspectiva de que este conteúdo seja debatido e trabalhado na rede municipal.

Hipótese da Pesquisa

Como hipótese desta investigação, considera-se que tendo em vista a grande demanda do cotidiano escolar, alguns dos desdobramentos das dimensões da gestão escolar não seriam atendidas e devidamente consideradas, pelo diretor de escola, acrescido de que as práticas deste profissional seriam norteadas, não raro, a partir do perfil, dos saberes, ou

mesmo dos não saberes, afinidades e foco de cada gestor em particular, aspectos por vezes, decorrentes de normas advindas da burocracia e das emergências cotidianas. Problemas e desafios que revelariam a necessidade de algum apoio a esses profissionais, inclusive por meio de programas de formação continuada.

Objetivo Geral

Esta pesquisa busca identificar saberes necessários para a prática do diretor de escola pública municipal, suas ações, seus significados, motivações e implicações em relação às dimensões da gestão escolar. Decorre daí, proporcionar reflexões aos gestores contribuindo à adoção de um novo olhar sobre a sua atuação, e para possíveis programas de formação de diretores de escola pública municipal.

Objetivos Específicos

- Descrever dimensões da gestão escolar exigidas pela especificidade do cargo de diretor de escola pública municipal;
- Identificar os saberes do diretor de escola advindos de sua formação profissional, da necessidade de gerir a escola, da sua prática e os advindos da sua experiência;
- Identificar e descrever a prática dos diretores de escola pública municipal, no seu cotidiano, as suas implicações e o que as motiva.

Metodologia

Em busca de respostas ao problema central desta pesquisa, optou-se por abordagem qualitativa, com subsídios quantitativos, utilizando-se da pesquisa bibliográfica e de campo complementada por análise documental.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta de diferentes publicações (livros, artigos científicos, dissertações e teses), que muito contribuiriam para aprofundar os conhecimentos sobre conceitos, princípios e pressupostos que se apresentam nesta dissertação.

Realizou-se a análise documental dos Planos de Carreira do Magistério de Itapevi. No que se refere à pesquisa de campo, a coleta de dados foi procedida mediante a aplicação

de questionário e a entrevista com os sujeitos investigados. Os dados coletados foram organizados em quadros, de acordo com as categorias de análise.

Como cenário desta pesquisa, foram delimitadas escolas públicas municipais de Itapevi, cidade localizada na grande São Paulo, que atende o Ensino Infantil e Fundamental e que vinculadas à Secretaria de Educação do Município encontram-se sessenta e oito escolas.

A partir do levantamento histórico-documental tomou-se por base a análise da legislação municipal de Itapevi em relação ao que dispõe sobre o cargo de diretor de escola, e, mais especificamente, suas atribuições, funções, regimes de nomeação, requisitos para exercer o cargo, dimensões da gestão escolar, entre outros aspectos legais.

De acordo com o novo Plano de Carreira do Município de Itapevi, Lei n. 2.240, de 24 de março de 2014, o cargo de diretor de escola pública municipal é comissionado, de livre nomeação e exoneração do prefeito. A Lei n. 2.311, de 10 de abril de 2015 dispõe que para ocupar o cargo de diretor de escola o profissional deve ter formação em Pedagogia ou Especialização em Gestão Educacional e ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência no Magistério.

Segundo Ordonhes (2002), até a década de 90 foram encontrados apenas 152 trabalhos referentes à Administração Escolar no Brasil. No banco de dados da CAPES, de 1987 a 2007, foram encontrados apenas 122 resumos de teses e dissertações focalizando especificamente o diretor escolar. Com relação à temática pesquisada, de acordo com Silva (2009), 24% referem-se à Gestão, especialmente à Gestão Democrática, 19% focalizam as ações e o papel do diretor, 14% a administração de recursos e pessoas e 13% analisam o perfil dos gestores. Os demais 30% focalizam a relação do diretor com a qualidade e sucesso das instituições, a dualidade entre questões administrativas e pedagógicas, bem como estudos de casos específicos. Esses trabalhos vinculam-se em geral, a programas de Educação (86%), Administração (6%), Psicologia (2%), entre outros. A principal metodologia utilizada foi a entrevista (26%), seguida por análise de documentos (14%), questionários (12%) e observações (9%).

De 2010 a 2015, de acordo com o Banco de Teses da Capes, 127 pesquisas focam especificamente o trabalho do diretor de escola, sendo 111 dissertações e 16 teses. A gestão escolar é apresentada em 763 pesquisas neste mesmo período, sendo 624 dissertações e 139 teses. Percebemos que a busca por pesquisas em relação à gestão escolar aumentou significativamente nos últimos anos.

Organização do Trabalho

Em busca de respostas às questões formuladas nesta pesquisa e visando atingir os objetivos propostos, este trabalho assim se organiza:

No primeiro capítulo, intitulado “Gestão Escolar”, a pesquisa traz reflexões sobre aspectos históricos e legais da gestão escolar no Brasil e no Estado de São Paulo, e apresenta elementos obtidos a partir do levantamento bibliográfico realizado. Traçamos também um levantamento histórico-legal o que permitiu analisar e considerar mais detalhadamente aspectos da legislação federal, estadual de São Paulo e, especialmente, a municipal de Itapevi, em relação ao que dispõe sobre a gestão escolar e o cargo de diretor de escola. Verificamos assim, atribuições, funções, regimes de nomeação, requisitos para exercer o cargo, dimensões da gestão escolar, entre outros aspectos legais apresentados também, no Capítulo 1 desta pesquisa.

O segundo capítulo intitulado “O ser gestor”, traz reflexões relativas ao cargo de Diretor de Escola, suas respectivas funções de gestão escolar e liderança de uma comunidade, assim como contribuições de pesquisadores/autores da temática que oferecem sustentação a esta dissertação.

No terceiro capítulo, intitulado “Dimensões da Gestão Escolar”, são apresentados alguns estudos sobre as dimensões da gestão escolar que se espera atender no contexto da prática dos diretores de escola; comporta também a revisão da literatura apresentando estudos que embasam as dimensões, ora consideradas.

No quarto capítulo são apresentados o percurso metodológico utilizado na pesquisa, dados da pesquisa de campo, a caracterização do cenário, a análise documental utilizada, sujeitos investigados nesta pesquisa, a descrição do processo de coleta de dados, os passos da pesquisa.

O quinto capítulo apresenta a pesquisa de campo, a análise dos dados coletados, o perfil dos sujeitos investigados; apresenta também a análise de suas práticas em relação aos saberes necessários para exercer o cargo de diretor de escola, em relação às dimensões da gestão escolar, e os resultados da pesquisa.

Para finalizar, apresentamos algumas considerações, pontuando possíveis soluções para o problema de origem desta pesquisa e a conclusão da pesquisa desenvolvida.

*As políticas públicas educacionais vêm valorizando a gestão escolar,
como um meio que pode contribuir de forma significativa
para a melhoria dos resultados da aprendizagem dos alunos.*

Vitor Paro

CAPÍTULO 1 - GESTÃO ESCOLAR

1.1 De Administração Escolar para Gestão Escolar

Neste capítulo retrata-se o contexto histórico da administração da educação no Brasil, considerando o desenvolvimento dos âmbitos social, político, econômico, científico e cultural do país. Apresentam-se também, por meio de levantamento bibliográfico realizado, aspectos fundamentais relacionados à temática em questão advindos de autores que sustentam essa pesquisa, além dos dados obtidos na legislação Federal, Estadual de São Paulo e Municipal de Itapevi que dispõem sobre o cargo de Diretor de Escola.

[...] desenvolveu-se a administração da educação como campo de estudo e intervenção social, visando dar cumprimento à missão especializada dos sistemas e instituições de ensino e formação cidadã no seio da sociedade. (SANDER, 2007, p. 12).

A administração é uma prática antiga, porém seu estudo sistemático é recente, imposto pela explosão organizacional após a consolidação da Revolução Industrial. A partir de então, a busca do conhecimento na administração pública e gestão da educação tem sido intensa, de acordo com a história das instituições educacionais em todo o mundo. No Brasil registram-se historicamente tentativas de importação dos modelos do exterior, como esforços de soluções teóricas e metodológicas evidenciados na tradição jurídica no período colonial e nas orientações positivista e funcionalista que marcaram o desenvolvimento das ciências sociais na segunda metade do século XIX e na primeira metade do século XX. (SANDER, 2007, p. 12).

Por duzentos anos, a Companhia de Jesus foi a responsável pela educação no Brasil, século XVI, período de colonização brasileira e origem da escolarização no país, cujas diretrizes pedagógicas e administrativas encontravam-se no *Ratio Studiorum*. A figura de maior autoridade do colégio era a do Reitor, tendo como atribuições atingir os objetivos da Companhia de Jesus, estimular os alunos e professores a distribuir racionalmente o trabalho. O Colégio da Companhia de Jesus herdou da Igreja Católica diversos elementos da organização burocrática, tais como: hierarquia, normas e divisão do trabalho.

Em 1759, com a expulsão dos jesuítas não houve mais registros das práticas de administração escolar até o século XIX. As primeiras constituições brasileiras tratavam da instrução, mas não retratavam a figura do diretor de escola, constando apenas a figura dos delegados, que tinham a função de inspecionar mensalmente as escolas públicas dos respectivos distritos, verificando se estas estavam cumprindo fielmente os regulamentos e as ordens superiores.

Em 1854, o Decreto Federal n. 1.331-A ao estipular o Regulamento da instrução primária e secundária do Município da Corte mencionava pela primeira vez a figura do diretor de escola primária. Em 1887 foram mencionadas em lei algumas das atribuições dos diretores de instituições privadas, entre elas, a responsabilidade de enviar relatórios com informações sobre a escola, o currículo e os alunos. Nas escolas públicas, as atividades de inspeção e controle eram realizadas por órgãos maiores, como os Conselhos Municipais.

De acordo com o Decreto do Estado de São Paulo n. 5.884, de 1933, o diretor era nomeado em comissão, entre os professores do quadro oficial do magistério e, de preferência, entre os professores da rede. Em seu capítulo II, seção VI, o decreto também trouxe catorze atribuições ao diretor de escola, a quem cabia a superintendência técnica e administrativa do estabelecimento. As atribuições estabeleciam ao diretor de escola cumprir as leis, regulamentos e determinações superiores, abrir e encerrar diariamente o ponto, efetuar a matrícula dos alunos e zelar pela assiduidade destes, reunir-se com seus adjuntos para ventilarem os problemas pedagógicos, efetuar exames parciais e finais, verificando o resultado do ensino, zelar pela disciplina do estabelecimento, estabelecer relações entre a escola e a família, fornecer os dados solicitados, entre outras.

Constata-se que as atribuições dos diretores de escolas estabelecidas no Decreto de 1933 eram voltadas para questões burocrático-administrativas, preconizando o conceito de administração com base nos princípios do controle, da punição e da centralização. As ações não estavam direcionadas ao processo pedagógico; as reuniões pedagógicas estavam previstas a acontecer mensalmente, sem o reconhecimento de sua devida importância.

O diretor de escola ao focar suas ações apenas nas questões burocrático - administrativas, de cunho autoritário e totalmente controlador, centralizava todas as decisões e fiscalizava a unidade escolar, cumprindo integralmente, dessa forma, as ordens superiores.

O maior problema das concepções teóricas de administração tendencialmente está no seu foco de abrangência restritivo levando a adoção de uma visão estreita de seu conceito, possibilitando, por decorrência, destacar aspectos isolados de uma questão. (ALONSO, 1983, p. 130).

Por meio da Lei Federal n. 5.692 de 1971 e da legislação dela decorrente foram estabelecidos concursos públicos para os cargos de magistério, ficando resguardados os direitos dos diretores de escola e demais cargos que estavam estáveis no serviço público, antes dessa lei. O artigo 33 da lei, em seu Capítulo V, também regulamentou a formação dos gestores, passando a ser exigido o curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação.

A mudança de concepção do cargo de diretor de escola aconteceu após a legislação de 1971. Diretor de escola concebido enquanto profissional, como verdadeiro líder educacional, membro de uma equipe que organiza, superintende, coordena e controla todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar. Ressaltou-se também a importância da formação dos diretores de escola com base na graduação em pedagogia e habilitação em administração e supervisão escolar ou pós-graduação na área.

Posteriormente, em 1975, o Governo do Estado de São Paulo, por meio do Decreto n. 5.586 apresentou oito atribuições ao Diretor de Escola, como: coordenar a elaboração do plano escolar, assegurar a compatibilização deste com o plano setorial de educação, promover compatibilização dos setores da escola, referente às questões pedagógicas, estimular o aprimoramento do pessoal docente, responsabilizar-se pelos registros escolares, preparar o orçamento da escola, cumprir as disposições legais e desenvolver as atividades que se fizerem necessárias aos objetivos da escola.

O Decreto Estadual de 1975, apesar de ainda enraizar a visão controladora e centralizadora no cargo do diretor de escola, pontuava preocupação com o processo pedagógico, sobretudo em relação ao plano escolar, aos objetivos e atividades de natureza pedagógica.

Em 1977, o Decreto Estadual n. 10.623 regulamentou a estrutura funcional da escola de 1º. grau, constituída pela Direção, o Apoio Técnico-Pedagógico, o Apoio Administrativo, a Assistência Escolar, as Instituições Auxiliares da Escola e o Corpo Docente. De acordo com o referido decreto, a direção da escola representava o núcleo executivo responsável por organizar, superintender, coordenar e controlar todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Unidade Escolar. Integravam a direção da escola: o Diretor da Escola e o Assistente do Diretor de Escola; a direção passou a ter como órgão consultivo, o Conselho de Escola.

A partir do Decreto n. 10.623, ao diretor competia atribuições como: organizar as atividades de planejamento, subsidiar o planejamento educacional, elaborar o relatório anual da escola, assegurar o cumprimento da legislação, zelar pela conservação dos bens patrimoniais, promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos humanos, físicos e materiais

da escola, garantir a disciplina na organização, promover a integração família, escola e comunidade, organizar e coordenar as atividades de natureza assistencial, e criar condições de estimular experiências para o aprimoramento do processo educativo.

Com base no Decreto de 1977 constatou-se visão menos estreita das atribuições do Diretor de Escola, como a preocupação com o pedagógico e a avaliação do processo, o acompanhamento e a execução do Plano Escolar, a importância dos registros, por meio de envio de relatórios, com destaque também para a observância dos bens patrimoniais, a previsão dos recursos materiais e financeiros enfatizando a relação das ações e das necessidades da escola com a disponibilização desses recursos, porém ainda, sob ótica de limitado conceito administrativo.

No conceito de administração, o sistema hierárquico, análogo ao da empresa capitalista, também dominou as escolas. “Assim, a última palavra deve ser dada por um diretor, colocado no topo dessa hierarquia, visto como o representante da lei e da ordem e responsável pela supervisão e controle das atividades [...]” (PARO, 2010a, p. 199)

Previsto também no Decreto, a constituição do Conselho de Escola com o fim de abrir espaço para compartilhamento e participação, presidido pelo Diretor de Escola e integrado por representantes da comunidade escolar, entre gestores, funcionários, docentes e pais, com as atribuições de assessorar a direção da escola e suas decisões, opinar sobre a regulamentação das instituições auxiliares da escola, a integração da escola e comunidade, programas de assistência social, além de apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho em face às diretrizes e metas estabelecidas. Esse documento preconizava uma gestão mais democrática e participativa, com a expectativa de um Conselho atuante, com reuniões ordinárias com o intuito de reformular e/ou ajustar o Plano Escolar a cada semestre e de auxiliar a direção no processo de deliberação.

No Capítulo III, artigo 48, do Decreto de 1977 foram elencadas as competências previstas ao cargo de Diretor de Escola, além de outras atribuídas por lei, decreto ou ato da administração superior, em relação às atividades específicas, gerais, administração de pessoal, material e financeira. Tal decreto contemplava algumas competências esperadas do diretor de escola pública, em relação a algumas dimensões da gestão escolar, como a Pedagógica, Administrativa, Gestão de Recursos Financeiros, Gestão Democrática e Participativa e Gestão de Pessoas.

Após o Decreto n. 10.623/77, o cargo de diretor de escola não mais sendo concebido como de cunho autoritário, passou a representar a fase de consolidação do processo democrático, período no qual nos encontramos no momento.

Em 1980 foi criada junto a Escola Normal, a Escola-Modelo, baseada na escola dos missionários presbiterianos. O primeiro documento legal a tratar do assunto foi o Regimento Interno das Escolas Públicas do Estado de São Paulo.

No ano de 1985, a lei Complementar n. 444, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista, evidenciou em seu texto a importância da gestão democrática e participativa, regulamentando a participação do Conselho de Escola, o percentual e as proporcionalidades dos membros, assim como questões afetas ao provimento do cargo do Diretor de Escola, por meio de Concurso Público de Provas e Títulos, para nomeação e acesso.

Os requisitos para provimento do cargo de diretor de escola passaram a se configurar como: ter Licenciatura Plena em Pedagogia com habilitação específica em Administração Escolar, ter no mínimo 5 (cinco) anos de exercício em função docente e/ou de especialista de Educação de 1º. e/ou 2º. Graus, no caso de ingresso, e (três) anos de efetivo exercício no cargo de docente e/ou especialista do Magistério Público Oficial de 1º. e/ou 2º. Graus da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, no caso de Acesso.

Destaca-se que os requisitos para posse do cargo tiveram maior rigor a partir desta lei, com ênfase na importância da experiência do profissional enquanto docente já contextualizado no ambiente escolar.

O Capítulo III, da Constituição da República Federativa de 1988 aborda o tema da Educação, da Cultura e do Desporto. O artigo 206 assegura alguns princípios da Educação, que são importantes na prática do Diretor de Escola e, no inciso VI ressalta a gestão democrática no ensino público a ser preservada e assegurada na forma da lei. Mediante essa propositura percebe-se um avanço na história da educação brasileira, com destaque para a gestão compartilhada, mais democrática, garantindo a participação dos Conselhos de Escola.

O Estatuto da Criança e do Adolescente de 1990, Lei Federal n. 8.069, por sua vez, ressalta que os dirigentes escolares do Ensino Fundamental devem comunicar ao Conselho Tutelar situações que retratem casos de maus tratos envolvendo seus alunos, para reiteração de faltas injustificadas e de evasão escolar, esgotados os recursos escolares e elevados níveis de repetência.

No início do século XX, a administração da educação adotou os princípios e práticas da escola clássica dos engenheiros industriais, da escola comportamental e dos psicólogos sociais, a administração se desenvolveu no Brasil de forma sistematizada.

A administração escolar brasileira foi fortemente influenciada pelos modelos europeus e americanos e sem grande fundamentação teórica, se aproximava da teoria clássica

da administração científica pautada nos fundamentos de Taylor e Fayol. (SANDER, 2007). A partir da segunda metade do século, alguns autores já apontavam de forma crítica a forte influência da administração empresarial na administração escolar.

Nos anos 80 e 90 do século XX houve intenso debate sobre a temática, resultando em uma nova abordagem de administração escolar, baseada em princípios democráticos, expressa na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei n. 9394/96 (BRASIL, 1996).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9.394, de 1996, em seu artigo 12 menciona que:

[...] fica atribuído ao diretor de escola elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal, os recursos materiais e financeiros, cumprir duzentos dias letivos, correspondentes a oitocentas horas-aula estabelecidas, monitorar o cumprimento do trabalho de cada docente, proporcionar recuperação aos alunos com menor rendimento, articular com as famílias e a comunidade, criar processos de integração da sociedade com a escola, informar os pais sobre a frequência e rendimento dos alunos. (BRASIL, 1996).

A democratização dos processos de gestão da escola também está estabelecida na LDB, acentuando a necessidade de ação coletiva e compartilhada, a descentralização dos processos de organização e a tomada de decisões em educação e a construção da autonomia da escola que demanda o desenvolvimento do espírito de equipe e da gestão compartilhada.

Observa-se que ao diretor compete cumprir algumas dimensões, de acordo com a LDB, a dimensão pedagógica, a dimensão administrativa, a dimensão de gestão de pessoas, a dimensão democrática e participativa e a dimensão da gestão dos resultados educacionais.

O artigo 67 do Capítulo VI, da LDB promoveu a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes o ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos e o aperfeiçoamento profissional continuado.

O diretor de escola tornou-se necessário, pois se procurava implantar uma reforma educacional com proposta semelhante à da escola-modelo. Precisava-se de uma figura capaz de sensibilizar o professor que exercia a docência, muito antes da Reforma do Ensino Normal, a aceitar e participar dessa nova experiência, uma vez amparado pela legislação e pela condição de titular de seu cargo. Cargo instituído como intermediário na burocracia do ensino público, atuando entre os órgãos superiores e a escola; características essas já definidoras de algumas atribuições, como, controlar a escola para que as exigências das esferas públicas sejam cumpridas, disseminar informações, cumprir ordens, entre outras.

A Lei Complementar n. 1.097 de 2009, do Estado de São Paulo instituiu o sistema de promoção para integrantes do Quadro do Magistério. Os cargos de gestão passaram a ser ocupados pela passagem do titular de cargo das classes de docentes, de suporte pedagógico e de suporte pedagógico em extinção, para faixa imediatamente superior da que estiver enquadrado, mediante aprovação em processo de avaliação teórica, prática ou teórica e prática, conhecimentos específicos, e alguns critérios de tempo na mesma Unidade Escolar e assiduidade no trabalho.

A Lei Complementar de 2009 visava valorizar os profissionais do magistério por meio de um plano de carreira, com critérios de tempo de serviço e avaliação interna; portanto, somente os professores concursados da rede estadual de São Paulo poderiam prestar o concurso para diretor de escola.

A Resolução estadual de São Paulo, n. 90, de 3 de dezembro de 2009 dispunha sobre a definição de perfis profissionais e de competências e habilidades requeridos para Supervisores de Ensino e Diretores de Escola da rede pública estadual, e as referências bibliográficas do Concurso de Promoção, de que tratava a Lei Complementar n. 1.097/2009. Segundo a estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo (SEE-SP), o Diretor de Escola é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação na escola. Sua principal função é a de liderar a Proposta Pedagógica da escola.

As atribuições do diretor definiram o seu perfil, de acordo com a Resolução 90/2009. Assim, compete ao Diretor de Escola garantir a função social da escola, por meio das dimensões de resultados educacionais e da aprendizagem, assim como pelo planejamento das dimensões democrático-participativa e pedagógica, dos recursos humanos, físicos e financeiros. Identifica-se que a Resolução não enfatizou a visão administrativo-burocrática, ao priorizar também outras dimensões da gestão escolar, com atribuições previstas na atuação do diretor de escola para cada dimensão citada.

Com base na Resolução 90/2009, a Secretaria de Educação de São Paulo atribuiu dez competências gerais ao diretor de escola, como: compreender como o contexto social, político, e econômico influencia na definição e na implementação das políticas educacionais; dominar e utilizar as metodologias de planejamento e tecnologias da informação; compreender o papel do diretor na organização da SEE; analisar e identificar os principais componentes do PPP da escola; compreender os sistemas e processos de avaliações externas; promover e definir ações para formação continuada dos agentes educacionais da escola; compreender a importância da autoavaliação, entre outras competências.

Além das dez competências, a resolução elencou vinte e uma habilidades específicas, indicadores e questões referentes à violência, entre outras. Neste documento foram destacadas maiores exigências técnicas, ressaltando a importância da atualização por parte dos diretores em relação às políticas educacionais, às novas tecnologias e metodologias de planejamento, às avaliações externas e à compreensão de que a gestão escolar está em busca de resultados.

Percebe-se a partir do referido documento, a exigência da compreensão, por parte do diretor de escola, em relação às suas atribuições e ao seu papel na organização da Secretaria do Estado, ao compromisso que se espera que tenha com a Proposta Pedagógica da Escola, com o processo de ensino, difundindo boas práticas e inovações, como a promoção de ações para formação continuada, como por exemplo, nas HTPC's (atual ATPC - Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo, conforme a Resolução da SE do Estado de SP n. 46/2012) e encontros pedagógicos.

A Resolução 90/2009 ressaltou também a importância da autoavaliação e do autodesenvolvimento profissional que se espera do diretor de escola em sua atuação, mediante o exercício da reflexão e da reorganização constante de sua prática. Tornou-se importante que o gestor tenha clareza do que se espera dele em sua função, para que possa nortear o seu trabalho e realizar constantemente a autoavaliação, com o fim último de reorganizar sua prática.

A Lei Complementar n. 1.256 do Estado de São Paulo de 2015, institui a Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola, com o objetivo de verificar a conformidade com as competências e habilidades necessárias ao desempenho no cargo de Diretor de Escola, com foco em aspectos de comprometimento com o trabalho e com a comunidade escolar, responsabilidade, capacidade de iniciativa e liderança, eficiência na gestão educacional, produtividade, assiduidade e disciplina.

Algumas legislações anteriores, como o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, em redação dada pelo artigo 6º. da Emenda Constitucional n. 19/98, o Decreto Estadual de São Paulo n. 52.344 de 2007, a Resolução do Estado de São Paulo n. 66 de 2008 versavam sobre o estágio probatório para o funcionário público, mas a Lei complementar n. 1.256 de 2015 regulamenta novamente o estágio probatório e prevê também curso específico de formação e capacitação profissional ao Diretor de Escola.

O objetivo do Curso Específico de Formação para Diretores de Escola, de acordo com a Lei 1.256/2015, visa à capacitação profissional do Diretor de Escola, com foco no desenvolvimento de competências técnicas, de liderança e gestão, e sua aplicação no exercício do cargo, por meio da elaboração e implementação do Plano de Gestão da Escola. A aquisição

de estabilidade está condicionada ao desempenho satisfatório na Avaliação Especial de Desempenho e no Curso Específico de Formação durante o período de estágio probatório. A avaliação verifica o desempenho do servidor nas atribuições e nas competências gestoras de liderança requeridas para o exercício do cargo e necessárias à elaboração e implementação do Plano de Gestão da Escola.

Aos novos servidores ingressantes ao cargo de Diretor de Escola, a Avaliação Periódica de Desempenho Individual – APDI será aplicada a partir do cumprimento do estágio probatório, com periodicidade anual e consolidada a cada três anos, em parecer denominado “Resultado do Ciclo Avaliativo”, que integrará o prontuário funcional do Diretor de Escola. O Diretor de Escola que obtiver resultado insatisfatório da APDI integrará obrigatoriamente ao Programa de Desenvolvimento Profissional, a ser promovido pela Secretaria de Educação, que abordará especialmente as dimensões da atuação do servidor que apresentaram vulnerabilidade no “Resultado do Ciclo Avaliativo”.

Verifica-se na lei complementar de 2015, a preocupação da Secretaria de Educação em atender as dimensões da gestão escolar e ao desenvolvimento da competência gestora de liderança por parte de cada Diretor de Escola ingressante, ação esta significativa, motivadora à autoavaliação e à busca do servidor pelo aperfeiçoamento por meio da formação continuada.

O conjunto de legislação voltado para o cargo do diretor de escola foi se constituindo ao longo do século XX e, gradualmente vem sendo reformulado, com vistas a regulamentar as práticas existentes, assim como, as práticas ainda não institucionalizadas.

Ao longo da história, o conceito de administração tendencialmente tem se apresentado como conceito limitado, como um processo racional, linear, fragmentado de organização e de influência hierarquizada. O emprego das pessoas e dos recursos realizado de forma mecanicista e utilitarista esteve direcionado à realização dos objetivos institucionais preconizados. Sendo assim, administrar corresponderia ao comando e ao controle.

Na administração “tradicional”, o ambiente de trabalho e o comportamento humano são previsíveis, podendo ser controlados, a crise e os problemas encarados de forma a serem evitados, e não como condições sociais e oportunidades de crescimento e transformação. A precariedade dos recursos é vista como um impedimento à realização do trabalho e promoção dos resultados.

Ainda em relação a essa tipologia, de acordo com Lück (2010a), os modelos de ações de administração que deram certo não poderiam ser mudados, uma vez que a aplicação dos modelos “aprovados” em contextos semelhantes poderiam sofrer apenas alguns ajustes, sem discussão, planejamento e trabalho em equipe. Os participantes da organização como alunos,

professores, funcionários eram considerados como “agentes” passivos das determinações superiores, peças submetidas ao controle, cabia então, ao administrador - o diretor de escola - estabelecer as regras do jogo sem contar com o posicionamento dos membros da unidade de trabalho. A estes restava por sua posição subalterna, apenas implementar as decisões.

A administração e a sua longa evolução histórica traz marcas das contradições sociais e dos interesses políticos em jogo na sociedade, de acordo com Paro (2010b). Na concepção administrativa, a técnica garante bons resultados, sendo fundamental para a melhoria das atuações, mediante a centralidade e a ênfase sobre a dimensão técnica, desconsiderando-se a importância de outras dimensões dos processos educacionais. As limitações desse entendimento são marcadas pelo conservadorismo, pela lentidão dos processos de mudança, legitimando o autoritarismo, a rigidez e a reprodutividade de processos sociais estabelecidos, elevados índices de seleção e exclusão de alunos, num modelo rígido.

Considerando o levantamento histórico-documental analisado verifica-se que a administração e seus limites de concepção ao longo da história vêm gradativamente se alterando tendo em vista a necessidade de superar entraves, com base em um conceito de administração mais abrangente que permite olhar e orientar a dinâmica das questões sociais que se manifestam e se constituem nos processos em educação. O fim último é que tal concepção subsidie o estabelecimento de ações mais consistentes e orientadas para a efetivação de resultados educacionais de qualidade, tendo como um dos focos principais a garantia da aprendizagem dos alunos e sua formação.

Após considerar a legislação e os autores em relação ao tema e analisar a sua trajetória, a presente investigação opta pelo uso do termo “Gestão” enquanto perspectiva diferencial da visão tradicional de administração, uma vez que tal terminologia vem sendo apontada por estudiosos da área como mais ampla, incluindo aspectos pedagógicos e democráticos.

De acordo com Severino (1992), a função do diretor ocupa lugar especialmente imprescindível, não se tratando de um papel puramente burocrático-administrativo, mas de uma tarefa de articulação, de coordenação, de intencionalização, que embora suponha o administrativo, o vincula radicalmente ao pedagógico. Busca-se não só uma eficiência técnica, mas também um trabalho aprimorado, significativo, apto a modificar a própria condição, o modo de ser das pessoas envolvidas, de forma a influenciar sua equipe para realizar o processo educacional repleto de intencionalidades previamente planejadas.

Constrói-se a Gestão Escolar mediante alguns avanços que marcam a passagem de

uma ótica limitada, anteriormente apontada, da fragmentação para a organização com visão de conjunto, assim como, da limitação de responsabilidade para a sua expansão, da centralização da autoridade para a sua descentralização, da ação episódica por eventos para o processo dinâmico e contínuo da burocratização e hierarquização para a coordenação e horizontalização, da ação individual para a coletiva. (LÜCK, 2010a).

[...] gestão, uma vez que na literatura o termo é utilizado para representar uma orientação que vai além da administração, tal como entre nós gestão pressupõe ir além da administração. (LÜCK, 2010a, p. 98).

Lück (2010a) apresenta conforme explicitado no Quadro 1, a distinção entre *managers* (chefes) e líderes.

Quadro 1. Distinção entre *Managers* (chefes) e líderes

Como agem os managers (chefes)	Como agem os líderes
Administram	Realizam gestão
Focalizam o sistema estabelecido	Focalizam as pessoas
Fazem coisas certas	Fazem certo as coisas
Mantêm	Desenvolvem
Apoiam-se em ações de controle	Apoiam-se em ações de confiança
Adotam perspectivas de curto prazo	Adotam perspectivas de médio e longo prazos
Reproduzem e imitam	Criam e inovam
Copiam	São originais
Empurram e comandam	Puxam e orientam
Fazem-se ouvir	São todo-ouvidos
Perguntam “como” e “quando”	Perguntam “o quê” e “por quê”
Rejeitam a diversidade preferindo a regularidade	Aceitam a diversidade aproveitando sua energia para promover a inovação

Fonte: LÜCK, 2010a, p. 100.

O Quadro 1 tem por objetivo demonstrar as características do conceito de administração e de gestão, e as diferenças de procedimentos entre os chefes e os gestores. Verifica-se que a administração enfatiza a formalidade, a burocracia, a obediência

limitada a normas e regulamentos, já a gestão apresenta-se mais democrática, humana e dinâmica e exerce liderança.

A concepção de gestão escolar supera a de administração escolar, mas não a desconsidera, uma vez que não se propõe depreciar ou invalidar a importância da administração, mas sim, superar as limitações de um enfoque fragmentado, simplificado e reduzido. A gestão baseia-se na administração e a propõe como uma dimensão, que possibilita o bom funcionamento das demais dimensões. Portanto, a administração representa uma dimensão da gestão escolar. A dimensão administrativa constitui um conceito e conjunto de ações fundamentais para o bom funcionamento das organizações ao estabelecer as condições estruturais básicas para o seu funcionamento. O Quadro 2 retrata a mudança de paradigma entre administração e gestão, segundo Lück (2010d).

Quadro 2. De Administração para Gestão, uma mudança paradigmática

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
• A realidade é considerada como regular, estável e permanente, portanto previsível. • Crise, ambiguidade, contradições e incerteza são consideradas como disfunções e, portanto, forças negativas a serem evitadas, por impedirem ou cercearem o seu desenvolvimento. • A importação de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como a base para a realização de mudanças. • As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizado pela importação de ideias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo. • A objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados. • As estruturas das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumos são elementos básicos da promoção de bons resultados. • A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constitui-se em condição básica para a realização de ações de melhoria. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações. • Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados. • O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, é diminuído.	• A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível. • Crise, ambiguidade e incerteza são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem. Construção de conhecimento e desenvolvimento. • Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças. • As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizada pela produção de ideias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e acordos consensuais. • A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados. • Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constitui-se na energia mobilizadora para a realização de objetivos da organização. • Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção de ópticas proativa. • Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados. • O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.

Fonte: LÜCK, 2010d, p. 102, 104.

Tomando por base os indicativos do Quadro 2 constata-se que a administração apresenta-se mais previsível, limitada, as contradições são vistas como problemas que devem ser erradicados, os modelos acertados são considerados referências, uma garantia de promoção de bons resultados, enfatiza-se a importação de ideias, a disponibilidade de recursos como condição para a realização de ações de melhoria e o poder é centralizado.

Por sua vez, a gestão apresenta-se mais dinâmica, abrangente, as crises e contradições são vistas como condições de aprendizagem, as experiências positivas de outras organizações servem como reflexão, as mudanças ocorrem num processo de transformação, a sinergia positiva garante bons resultados, os processos sociais são marcados pela contínua interação de seus desdobramentos, os recursos não valem por si mesmos e o poder é compartilhado.

Ainda tendo como referência os estudos de Lück (2010d), apresenta-se no Quadro 3 a ação dos diretores de escola frente a esses dois conceitos: Administração e Gestão.

Quadro 3. Ação dos Diretores de Escola frente às visões de Administração e Gestão

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
• O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas. Em um sistema ou unidade social. • Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados. • Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos. • A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo. • O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança. • A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade. • O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competência e especialização da tomada de decisões. • A responsabilidade funcional é definida a partir de tarefas e funções. • Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizados com foco em indivíduos e situações específicas, considerados isoladamente, visando identificar problemas. • O importante é fazer mais, em caráter cumulativo.	• O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, visando à realização de objetivos sociais. • Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados. • A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável, leva à estagnação. • A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança. • O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento. • A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados. • O dirigente orienta suas ações pelo princípio da descentralização e tomada de decisão compartilhada e participativa. • A responsabilidade funcional é definida a partir de objetivos e resultados esperados com ações. • Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em processos, em interações de diferentes componentes e em pessoas coletivamente organizadas, todos devidamente contextualizados, visando identificar desafios. • O importante é fazer melhor em caráter transformador

Fonte: LÜCK, 2010d, p. 105, 107.

Percebe-se no Quadro 3 que quando as ações do diretor de escola são pautadas no conceito de administração, o direcionamento do trabalho é conduzido por meio de um processo racional, centralizador, de extensivo controle, comando e cobrança, em que as práticas e ações não são alteradas, e, por isso mesmo ficam estagnadas, a obtenção de recursos é essencial para o funcionamento da unidade, a responsabilidade é definida a partir de tarefas e funções, a avaliação consiste na análise de ações isoladas, para identificar problemas com o intuito de erradicá-los. Sob esse enfoque, o importante é a quantidade de ações.

No conceito de gestão, as ações dos diretores de escola são exercidas mediante liderança, mobilizando os talentos coletivamente; os gestores envolvem-se nos processos sob

sua orientação, a alteração das práticas representam condições para o desenvolvimento contínuo e a autoridade é centrada na competência e na capacidade de liderança do gestor.

A seguir, são apresentados os princípios e a fundamentação da gestão escolar, com base a um novo olhar, de caráter transformador, ressaltando etapas como: acompanhamento, mediação, orientação e coordenação. As práticas têm por princípio, a descentralização, a participação democrática nas tomadas de decisão e a responsabilidade encontra-se pautada em ações e objetivos.

1.2 Princípios e fundamentos da Gestão Escolar

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico, e compromisso com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações). (LÜCK, 2009, p. 24).

Gestão Escolar, um conceito relativamente novo, ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional a partir da década de 1990, enquanto proposta de superação ao enfoque restritivo de administração. Assenta-se sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia, talento, como condição fundamental à qualidade do ensino e à transformação da identidade das escolas, de modo a criar condições a novos e abrangentes olhares, leque de dimensões presentes no contexto escolar.

A autora Lück (2009) relata que os processos de gestão escolar pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si. Afirmar que toda visão que exclui alguma dimensão é limitada, e, por isso mesmo, não permite a articulação de diferentes concepções.

A gestão é orientada por princípios democráticos, caracterizada pela participação consciente das pessoas nas tomadas de decisões com base na orientação, organização e planejamento; trabalho este direcionado pelas articulações das várias dimensões e desdobramentos do seu processo de implementação.

Ainda, segundo Lück (2009), conforme explicitado no Quadro 4, nota-se a mudança da hierarquização e burocratização para a coordenação e horizontalização, mediante a mudança paradigmática do conceito de administração para gestão.

Quadro 4. Da hierarquização e burocratização à coordenação e horizontalização



• Relacionamento impessoal. • Hierarquia verticalizada/subordinação. • Ênfase da uniformidade das partes na formação do todo. • Univocidade, na determinação de rumos. • Departamentalização de responsabilidades, pela divisão e especialização de tarefas. • Preocupação com a formalidade – formalismo. • Pessoas a serviço das organizações. • Foco no cumprimento de normas e regulamentos. • Unidade de trabalho: a função a ser executada.	• Relacionamento interpessoal. • Horizontalização do relacionamento – coordenação. • Ênfase na diversidade das partes, para formar a unidade do todo. • Diversidade de vozes, na determinação de rumos. • Responsabilidades compartilhadas em comum por todos os setores e profissionais. • Preocupação com processos e resultados. • Organização a serviço das pessoas. • Foco no desenvolvimento, na aprendizagem e construção da organização. • Unidade de trabalho: o resultado a ser alcançado.
---	--

Fonte: LÜCK, 2010d, p. 92.

Considerando as proposições do Quadro 4, a descentralização constitui-se em uma mudança de paradigma que envolve a participação tendo como base princípios democráticos que se fazem presentes na organização. A partir de então, promove-se a autêntica mobilização dos agentes de mudança como sujeitos integrantes do processo, com condições de transformar a realidade e sustentar as mudanças alcançadas.

Entende-se a gestão como um processo que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização, o que abre caminho à construção de ações conjuntas e abrangentes, mais articuladas e consistentes, resultantes, de fato, do trabalho participativo em equipe.

Retomando Lück (2009), a gestão escolar visa mediante seus desdobramentos, a melhoria das ações e processos educacionais, a melhoria da formação e o desenvolvimento dos alunos, sem o que, a gestão perde a razão de ser.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento, a avaliação, dos processos

necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23).

É por meio da gestão que se estabelece unidade, direcionamento, consistência e coerência à ação educacional e às estratégias específicas. Trata-se, segundo Lück (2009) de uma área-meio e, não com fim em si mesma.

A realidade escolar marcada pela complexidade de dimensões, contradições, tensões e incertezas tem na gestão da escola o caminho para sua superação, entendimento este, ainda nem sempre presente, que permite a promoção da qualidade da Educação, segundo Lück (2009). Aos que atuam no âmbito escolar compete o desenvolvimento de uma visão global de escola como instituição social e uma percepção abrangente da teia de relações entre os vários componentes que delineiam a experiência educacional, visão capaz de promover a sinergia pedagógica, promovida, estimulada e orientada sob a liderança do Diretor de Escola, juntamente com a sua equipe gestora, voltada à dinamização e coordenação de processos coparticipativos.

[...]a ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. No entanto, essa concepção, por mais consistente, coerente e ampla que seja, de pouco valerá, caso não seja colocada em prática mediante uma ação sistemática. (LÜCK, 2009, p. 32).

A gestão escolar está ligada ao processo de mobilização e orientação dos talentos e esforços coletivos presentes na escola, de modo que a escola desempenhe seu papel social, realize seus objetivos educacionais e promova a formação de seus alunos. Corresponde a dar vez e voz e a envolver na construção e implementação do seu projeto político pedagógico a comunidade escolar como um todo: professores, funcionários, alunos, pais e, até mesmo, a comunidade externa da escola, mediante estratégias abertas de diálogo e de entendimento de responsabilidade coletiva pela educação.

A consciência da gestão escolar, resulta em movimentos, na democratização, na participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional, que permite tomadas de decisão em conjunto, mediante processos de planejamento participativo, envolvendo diferentes olhares, orientado de forma a que as decisões contemplem visão mais abrangente. As pessoas desempenham suas ações de modo mais comprometido e, até mais felizes

quando decidem de forma colaborativa pela troca e compartilhamento, pelo aproveitando da pluralidade e da diversidade de condições e perspectivas.

A partir da consideração das leis federais e estaduais de São Paulo em relação à gestão escolar e ao cargo do diretor de escola pública em específico, são apresentadas no Quadro 5, as dimensões propostas por esta legislação, a maioria delas aprofundadas no Capítulo 3 - bases da gestão escolar da escola pública municipal.

Quadro 5. Dimensões da Gestão Escolar a partir da Legislação Federal e do Estado de São Paulo

Dimensões da Gestão Escolar expressas na Legislação Federal e Estadual de SP
• Gestão Democrática e Participativa
• Gestão Pedagógica
• Gestão Administrativa
• Gestão de Recursos Financeiros
• Gestão de Pessoas
• Gestão de Recursos Materiais
• Gestão de Resultados Educacionais

Fonte: elaborado pela pesquisadora

Após análise da legislação Federal e Estadual de São Paulo considera-se, a seguir, a legislação pertinente ao município de Itapevi no que tange ao cargo de diretor de escola, assim como, as dimensões da gestão escolar, seus desdobramentos e os aspectos regulamentadores específicos que se relacionam a esta investigação, uma vez que a legislação municipal vincula-se às legislações federais e estaduais.

1.3 Leis do Município de Itapevi: o processo histórico de regulamentação do cargo de Diretor de escola

Por meio de levantamento histórico-legal este tópico contempla as leis municipais que dispõem sobre o cargo de diretor de escola, considerando suas atribuições, funções, regimes de nomeação, requisitos para o seu exercício, entre outros aspectos.

De acordo com o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Itapevi de 1974 – Lei n. 223, ao Diretor de Escola (chefe do setor) cabe dar efetivo exercício ao

funcionário que for designado a Unidade Escolar. A lei também dispõe que é dever dos dirigentes de setores informar ao Prefeito, até quatro meses antes do término do estágio probatório de cada funcionário, a conduta deste em serviço, tendo em conta os requisitos de eficiência, idoneidade moral, aptidão, disciplina, assiduidade, pontualidade, dedicação ao serviço, espírito de iniciativa e lealdade. Como diretor, responsável pela gestão da Unidade Escolar, cabe tal incumbência, ou seja, dar efetivo exercício e realizar as avaliações do período probatório de cada funcionário concursado na rede municipal.

A Lei n. 712 de 1987, instituiu o primeiro Estatuto do Magistério em Itapevi, criando então, o cargo de Diretor de Escola, de provimento em comissão, subordinado ao Estatuto do Funcionário Público Municipal de 1974.

O campo de atuação para o cargo de Diretor de Escola, responsável pela Administração da Unidade Escolar, exigia alguns requisitos para o exercício da função como, a Habilitação específica de grau superior correspondente à Licenciatura plena em Pedagogia, com especialização em Administração Escolar, com jornada de trabalho de 40 horas semanais.

Em 2002, a Lei Municipal n. 1.560 dispôs sobre o Plano de Carreira e de Vencimentos destinado aos servidores do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi; os cargos de Diretor de Escola continuaram a ser nomeados em comissão, de livre nomeação e exoneração do Governo do Município, definidos na tabela como Cargos de Suporte Pedagógico e incluídos em novo reenquadramento salarial.

A Lei 1.560/2002 também definiu que a remoção de professores poderá ocorrer por permuta com anuência dos diretores de escola das respectivas unidades escolares. Os requisitos para a função de diretor de escola foram delimitados pela habilitação em Licenciatura Plena em Pedagogia ou Pós-Graduação na área da educação, com vistas a coordenar, planejar, acompanhar e controlar a Proposta Pedagógica da Escola, tendo por base as diretrizes estabelecidas pelas políticas de educação no Município, com experiência mínima de 5 (cinco) anos de carreira no magistério I.

A descrição das funções do cargo de diretor de escola apresentada na referida Lei teve restritiva abrangência. Posteriormente a esta legislação, gradativamente foi tomando proporção a importância por se considerar também, na atuação do diretor de escola, o âmbito pedagógico. Tal questão permitiu deslocar a ênfase do caráter administrativo-burocrático para um novo olhar da gestão escolar.

A Lei Municipal Complementar de Itapevi n. 74 de 2014 dispõe sobre o sistema de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Públicos da Administração Direta e

Indireta do Município de Itapevi, gerido pelos gestores e órgãos de controle de pessoal e caracterizado como processo pedagógico, participativo e integrador; suas ações são articuladas com o planejamento institucional e com o programa de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores públicos municipais.

De acordo com o projeto de Lei 74/2014, o processo de Avaliação de Desempenho deve ocorrer anualmente abrangendo todos os servidores públicos e, durante o período de estágio probatório devem ocorrer no mínimo três avaliações, com o objetivo da concessão de estabilidade ao servidor, nos termos da legislação. Cabe aos gestores a elaboração de um processo de avaliação de desempenho, cumprindo as disposições previstas na lei.

A avaliação tem por objetivo verificar a pontualidade, assiduidade, disciplina, aptidão, dedicação ao serviço e idoneidade moral, para o acompanhamento do Processo de Avaliação de Desempenho Funcional dos servidores públicos. Para tanto, deve ser instituída a Comissão Permanente de Avaliação de Desempenho Funcional, a qual compete acompanhar os processos juntamente com o gestor e o órgão responsável pelo controle de pessoal, dentre outras atribuições.

O Diretor de Escola, gestor de sua Unidade Escolar, deve realizar este Processo de Avaliação de Desempenho Funcional junto a todos os servidores públicos de sua escola em conformidade com a legislação, anualmente durante o período probatório destes e, posteriormente para fins de evolução vertical.

A Lei Municipal de Itapevi n. 2.240, de 2014 reorganiza o Plano de Carreira e estabelece a Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi. A gestão escolar configura-se como um processo democrático e coletivo que conta com a participação dos usuários do serviço e de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

A Lei Municipal de Itapevi n. 2.240, de 2014 estabelece em seu Capítulo II, artigo 3º, inciso XVIII, a avaliação anual dos gestores escolares pelo Conselho de Escola a ser regulamentada e aprovada pelo Chefe do Poder Executivo. O Quadro do Magistério Público Municipal fica constituído de cargos de provimento efetivo e de cargos comissionados, organizado em classes. Por sua vez, o cargo de Diretor de Escola continua constituído em comissão, de livre nomeação e exoneração, com as atribuições de gestão do quadro de pessoal e planejamento, monitoramento e execução dos processos administrativos e pedagógicos nas escolas e centros de educação municipal, em consonância com as políticas públicas e as diretrizes estabelecidas no Projeto Político Pedagógico do sistema municipal de educação e da própria escola.

Ainda, de acordo com a Lei 2.240/2014, os requisitos de habilitação e experiência para exercer o cargo de Diretor de Escola ficam estabelecidos da seguinte forma: licenciatura plena em pedagogia ou pós-graduação na área de educação, além de experiência de 5 (cinco) anos de carreira do magistério.

A gestão participativa do ensino público municipal será desenvolvida mediante a organização dos Conselhos de Escola e das APM (Associação de Pais e Mestres), em cada uma das unidades escolares mantidas pelo município de Itapevi. Os Conselhos deverão contar com a participação dos pais e responsáveis pelos alunos, de docentes e de outros profissionais que atuam na unidade escolar; constituem-se de natureza deliberativa e consultiva.

As escolas públicas municipais funcionarão com equipe gestora e pedagógica organizada em módulo, de modo que cada uma delas conte com um Diretor de Escola, um Vice-Diretor de Escola e um Coordenador Pedagógico. O módulo de funcionamento das escolas poderá ser modificado a juízo do Secretário de Educação, de modo que possa haver até mais um Vice-Diretor ou, até mais, dois Coordenadores Pedagógicos em cada escola, ou menos gestores do que o estabelecido no *caput* em virtude de reduzido número de alunos, a depender da complexidade da unidade escolar. O Coordenador Pedagógico não exercerá atividade administrativa.

Por meio de Emenda Parlamentar, a Câmara de Vereadores do Município de Itapevi, após discussão com os professores e gestores da rede municipal de Ensino, acrescentou os artigos 41 e 44 à Lei que dispõem do Quadro dos Integrantes do Magistério visando valorizar os gestores e os professores efetivos.

De acordo com o artigo 41, as Unidades Escolares serão classificadas anualmente conforme a complexidade, a equipe gestora em exercício na escola receberá gratificação de complexidade, que corresponde a 5% sobre o valor recebido quando em escola de complexidade média e 10% sobre o valor percebido quando em escola de complexidade alta.

O artigo 44 estabelece que será aplicada ao Servidor ocupante de cargo público efetivo, concursado, e que tenha exercido ou venha a exercer cargo ou função que lhe proporcione remuneração superior à do cargo do qual é titular, ou função para a qual foi admitido, a incorporação no salário, de um décimo dessa diferença, por ano, até o limite de dez décimos.

Após debates, os vereadores elaboraram proposta de emenda parlamentar para que a descrição dos cargos fosse mais abrangente e que ao corpo da Lei fosse integrada a realidade de atribuições que os gestores escolares desempenham, incorporando as dimensões da gestão

escolar, as atribuições e as habilidades e competências a serem desenvolvidas. A proposta contemplou também que os cargos de gestão fossem providos por concurso público ou por função gratificada, por ascensão de carreira. No entanto, tais propostas não foram aceitas pelo Governo Municipal na ocasião, ficando para discussão e amadurecimento no ano de 2015, mediante contraproposta de alteração dos dispositivos da Lei.

A Lei Municipal de Itapevi n. 2.311, de 10 de abril de 2015 altera Dispositivos da Lei Municipal n. 2.240, de 24 de março de 2014, que dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público de Itapevi, e dá outras providências.

O cargo de Diretor de Escola continuou como ocupante de cargos de comissão, de livre nomeação e exoneração, porém as alterações efetivaram-se no âmbito da descrição, com destaque para as atribuições sob o aspecto de maior abrangência.

No que se refere ao cargo de Coordenador Pedagógico, tornou-se Função de Confiança, podendo ser provido somente pelos professores concursados da rede municipal, titulares de cargo, observados alguns parâmetros. Um dos critérios de avaliação constitui-se o do projeto de trabalho a ser desenvolvido na unidade escolar, sendo este obrigatório aos candidatos, o que representa em avanço para a consecução do Plano de Carreira e Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público de Itapevi (Lei n. 2.240/2014).

De acordo com o artigo 4º, inciso 5, da Lei 2.311/2015, o diretor de escola tem como atribuições: conhecer, orientar e assegurar o cumprimento do previsto nas legislações específicas e relacionadas ao processo educacional, ao serviço público e aos direitos e deveres da comunidade escolar.

O diretor deverá desenvolver a gestão administrativa e pedagógica de acordo com as diretrizes da política educacional da Secretaria Municipal de Educação e submeter à apreciação das instâncias superiores, o desenvolvimento de ações educacionais e administrativas diferenciadas.

Em relação à gestão pedagógica, fica estabelecido na Lei que o diretor de escola deverá conduzir os processos de elaboração e revisão do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar e tê-lo como parâmetro ao favorecer a viabilização de projetos educacionais propostos pela Secretaria, pelos segmentos da unidade escolar ou pela comunidade local, assim como prover condições necessárias que garantam o atendimento aos alunos com deficiência física e intelectual e/ou altas habilidades/superdotação.

Na gestão dos resultados educacionais fica estabelecido que o diretor deve garantir o acesso e a permanência do aluno na unidade escolar, garantir a adoção das medidas disciplinares previstas nas normas de convívio do regimento educacional, em vigor, da Rede Municipal de Ensino. Aplicar as avaliações institucionais de acordo com as diretrizes, prioridades e metas estabelecidas, bem como acompanhar, avaliar e promover a análise dos resultados das mesmas e de quaisquer instrumentos avaliativos da aprendizagem dos alunos frente aos indicadores de aproveitamento escolar, estabelecendo conexão com a elaboração do projeto político pedagógico, dos planos de ensino e do plano de trabalho da direção da unidade escolar, enfim, visando o constante aprimoramento da ação educativa.

Ao diretor de escola fica previsto o compromisso de estabelecer uma gestão democrática e participativa, promovendo a integração da unidade educacional com a comunidade, bem como a viabilização de programas e atividades que favoreçam essa participação. Acresce-se também garantir a gestão democrática por meio de organização, funcionamento e atuação dos órgãos previstos para a gestão compartilhada, como o Conselho de Escola e a APM, assim como, convocar os pais ou responsáveis legais dos educandos e o alunado para a participação em eventos escolares voltados à informação e orientação.

Em relação à gestão administrativa, ao diretor fica estabelecido, de acordo com a Lei, assinar os documentos relativos à vida escolar dos alunos expedidos pela unidade educacional, conferir diplomas e/ou certificados de conclusão de curso, atender aos encaminhamentos, quando necessário ou exigido pela Secretaria e/ou seus departamentos, as petições, representações ou ofícios dirigidos a qualquer autoridade e/ou remetê-los devidamente informados a quem de direito, observados os prazos legais, quando for o caso.

Fica ao diretor também estabelecido na gestão administrativa, atribuir exercício aos servidores nomeados, designados ou encaminhados para prestarem serviços na unidade educacional; controlar a frequência diária dos servidores, atestar a frequência mensal, bem como responder pelas folhas de frequência e pagamento do pessoal; organizar a escala de férias, assegurando o pleno funcionamento da unidade escolar.

Também são tarefas inerentes ao diretor de escola, gerir os recursos humanos e financeiros recebidos pela unidade escolar, juntamente com as instituições auxiliares constituídas, em consonância com as determinações legais, delegar atribuições, quando se fizer necessário. Orientar e coordenar toda a equipe escolar quanto ao uso dos equipamentos e materiais de consumo, bem como a manutenção e conservação dos bens patrimoniais e realizando o seu inventário, anualmente ou quando solicitado pela Secretaria. Sempre buscar

alternativas para a solução dos problemas pedagógicos e administrativos da unidade educacional.

Na esfera da gestão de pessoas cabe ao diretor acompanhar, orientar e atestar a execução da prestação de serviços terceirizados, observando as cláusulas contratuais. Apurar ou fazer apurar irregularidades de que venha a tomar conhecimento no âmbito da escola, comunicando e prestando informações a seu respeito aos departamentos e órgãos da Secretaria da Administração ou demais, quando for o caso; aplicar as penalidades aos servidores de acordo com as normas estatutárias.

Compete também ao diretor de escola, planejar e coordenar a utilização do espaço físico da unidade escolar, a fim de adequá-lo corretamente ao atendimento e acomodação da demanda, à criação, distribuição e supressão de classes e aos turnos de funcionamento, observando o cotidiano escolar, desdobramento da dimensão do clima e da cultura escolar.

Poderá haver substituição durante o impedimento legal e temporário dos docentes ou dos ocupantes dos cargos em comissão e funções de confiança, desde que a interrupção da atividade não cause prejuízo ao desenvolvimento do processo educacional ou à prestação de serviços à comunidade, nos termos do que dispõe o regulamento.

Constata-se que a Lei de 2015 é mais abrangente, quando comparada às legislações anteriores, ao dispor as atribuições dos diretores de escola com maior proximidade das atividades propostas e desenvolvidas pela ocupação do cargo.

Ainda em relação ao cargo de diretor, este permanece como contratação em caráter de comissão, porém fica estabelecido que a interrupção do contrato de diretor escolar ocorrerá, se assim for, sem prejuízo ao desenvolvimento do processo educacional ou à prestação de serviços à comunidade. Para provimento do cargo de Diretor de Escola deverão ser observados, além das normas constitucionais e legais vigentes, os seguintes requisitos, já anunciados na lei anterior (n. 2.240/2014), de habilitação de experiência: Licenciatura em Pedagogia ou Pós-graduação na área de educação, além de experiência de 5 (cinco) anos na carreira do Magistério.

A evolução da concepção de gestão escolar, o novo olhar da gestão, bem como suas dimensões, ao longo do tempo, foram ganhando espaço na legislação, uma vez que expressam as ações a serem inseridas na prática dos diretores de escola pública.

Nesse processo identificou-se que o conceito de gestão escolar preconiza a consciência do ser humano como ser social e que este só se desenvolve plenamente a partir de sua interação com as demais pessoas. Daí a importância da educação enquanto processo

interativo social, orientador para a formação de pessoas, um processo marcado pela complexidade de inúmeras dimensões e desdobramentos que demandam ações conjuntas e articuladas.

Decorre então, que cabe ao diretor de escola pública atender e zelar pelo bom desempenho dos participantes da comunidade escolar, atingir os padrões de qualidade da educação definidos pelas leis nacionais, estaduais e municipais.

De acordo com a UNESCO e o MEC cabe aos Diretores de Escola levar em consideração a evolução da ideia de democracia que conduz à participação efetiva dos representantes da comunidade escolar, inclusive nas tomadas de decisões. Mediante orientação, mediação, coordenação de processos coletivos de atuação, liderados pelo gestor, o que justifica no próximo capítulo caracterizar e refletir sobre os aspectos do ser gestor.

*Uma liderança, de fato,
consiste em abordar a alma de uma pessoa, e dar-lhe asas.*

Anselm Grün

CAPÍTULO 2 - O SER GESTOR

O presente capítulo contempla reflexões sobre “O Ser gestor”, condição esta que pressupõe inúmeras características, entre elas, ser comprometido, capacitado, dedicado, mediador e coordenador, o que implica desenvolver específicos saberes, habilidades e competências atreladas a uma prática exitosa do diretor de escola, sobretudo, na promoção de ações conjuntas e articuladas.

Lück (2010a) explicita que o gestor escolar desempenha um papel caracterizado pela liderança e coliderança.

[...] ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. (LÜCK, 2010a, p. 17).

O cargo de diretor de escola e suas respectivas funções de gestão escolar e liderança, nas comunidades da realidade brasileira, tem sido ocupado, via de regra, por profissionais que contam com conhecimento prévio de habilidades desenvolvidas em seu trabalho como professor, tendencialmente relacionado a uma formação conteudista com reduzida experiência voltada à dinâmica dos processos sociais e de gestão. Embora a liderança seja inerente ao trabalho educacional como um todo e não apenas aos gestores, de acordo com Lück (2010a), foi identificado em pesquisas internacionais que o seu exercício pleno não é comumente encontrado nas escolas.

O exercício da gestão pressupõe liderança, pois que não se pode fazer gestão sem exercer liderança [...] a gestão surge em superação à administração, a partir do conhecimento da dinâmica humana nas organizações sociais e da superação do enfoque mecanicista. (LÜCK, 2010a, p. 97).

Tendencialmente, o trabalho dos gestores escolares assenta-se sobre sua capacidade de liderança, de influenciar a atuação de pessoas, professores, alunos, pais e funcionários para a efetivação dos objetivos educacionais da escola. As pessoas não nascem com a característica de liderança, o diferencial está em que algumas carregam consigo maior facilidade para exercê-la; porém trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas e que pressupõe capacitação continuada com vistas ao desenvolvimento profissional.

A liderança, segundo Paulo Freire, prioriza a participação e a construção coletiva de forma democrática, como citado no livro “Política e Educação” (2007), reflexão esta oriunda de sua experiência como Secretário da Educação na Prefeitura de São Paulo. Ressalta como prioritário democratizar a Secretaria, descentralizar as decisões, constituir um colegiado que limite o poder do Secretário. Sob esta ótica, a liderança tem uma dimensão de mútuo comprometimento e de atuação coletiva em que se ressalta a força da coletividade.

Tomando por base a concepção de gestão escolar como um processo compartilhado e democrático, torna-se fundamental então, considerar o desdobramento da liderança em coliderança. A liderança compartilhada, por meio da qual ocorre o compartilhamento da gestão com outros profissionais, colegiados, abre espaço para a tomada de decisões e cria oportunidades de influência recíproca por parte dos membros da comunidade escolar.

No livro “Pedagogia do oprimido”, Paulo Freire (2005) ressalta a liderança como eminentemente dialógica, apresenta como uma das características de liderança revolucionária que o não temer enfrentar, o não temer ouvir, o não temer o encontro com o povo e o não temer o diálogo com eles, resulta em crescente saber de ambas as partes. Dessa forma é possível conceber a liderança como a possibilidade de ação para a transformação da realidade.

O diálogo, a confiança, o respeito, a ética, o profissionalismo, o fazer bem feito e melhor sempre, o espírito em equipe, a pró-atividade, o gosto pela aprendizagem, a equidade, o entusiasmo, a autenticidade, o amor pelo trabalho, a empatia e as expectativas elevadas são componentes a partir dos quais se realiza a liderança escolar e significativas mudanças na cultura escolar.

Na educação, a liderança tem como foco o desenvolvimento social, humano e a aprendizagem. Lück (2009) destaca a liderança como condição fundamental para determinar a qualidade do ensino e a formação efetiva de seus alunos. Afirma que há uma relação direta entre a qualidade de liderança dos gestores com a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos.

A adoção de práticas de liderança permite transformações que impactam gradualmente no sentido do trabalho, no papel das pessoas nas organizações, na organização como um todo, objetivando a orientação de esforços voltados para ações efetivas na gestão da escola. Decorre como imprescindível, a formação de equipes integradas, participativas e empreendedoras na realização dos objetivos educacionais que a escola se propõe.

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem, necessariamente, dedicar-se ao

estudo, à observação e a reflexão sobre essa liderança, de modo, que possam exercê-la de forma competente. (LÜCK, 2010a, p. 31).

Lück (2010a) apresenta alguns elementos que emergem como características comuns de atuações de liderança efetiva. São eles: “influência sobre pessoas, a partir de sua motivação para uma atividade; propósitos claros de orientação, assumidos por essas pessoas; processos sociais dinâmicos, interativos e participativos; modelagem de valores educacionais elevados e, orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos.”

Tomando por base tais componentes, liderança pode ser compreendida como o processo de influência no âmbito da gestão de pessoas e processos sociais que mobiliza seus talentos e esforços com uma visão clara e abrangente da organização e dos objetivos a que se deseja alcançar para a produção de resultados. Tem-se como perspectivas a melhoria contínua dos processos, da organização e das pessoas envolvidas, assim como a superação das ambiguidades, contradições, tensões e problemas.

A liderança implica uma relação de influência sobre as pessoas, organizações, sobre os processos sociais. Porém há de se considerar que a liderança não pode ser confundida com poder. O poder, via de regra, para ser exercido vale-se da manipulação, da coerção, do medo, do autoritarismo burocrático. Por sua vez, o exercício autêntico da liderança na gestão escolar pressupõe ações construtoras, multiplicadoras, orientadoras, estimuladoras, motivadoras, participativas, democráticas, inspiradoras e conscientizadoras.

Ainda, de acordo com Lück (2010c), é fundamental a reflexão sobre a relação entre liderança e poder. Faz-se necessário compreender que, segundo a dimensão democrática e participativa, a liderança na escola deve ser promovida de modo a produzir o empoderamento geral das pessoas participantes do contexto escolar, o que pressupõe o compartilhamento e a descentralização do poder.

Paulo Freire, em seu livro “Medo e ousadia”, escrito em parceria com Ira Shor em 1986, descreve o empoderamento no sentido do desenvolvimento e da potencialização da capacidade das pessoas mediante a consciência do ativar a potencialidade criativa de alguém. Portanto, a liderança na escola relaciona-se à arte de “dar empoderamento ao outro”, ou seja, pressupõe a condição do compartilhamento e da parceria.

A liderança compartilhada e democrática assenta-se em ações colaborativas, no assumir responsabilidades conjuntas com os membros da equipe visando a realização da missão da escola, dos objetivos, da formação da cidadania, da combinação de energias e de esforços conjuntos para o enfrentamento dos desafios educacionais. Lück (2010a, p. 85), em

seu livro “Liderança em Gestão Escolar”, apresenta dois estilos de liderança, conforme explicitado no Quadro 6.

Quadro 6. Comparação de Estilos de Liderança

	Estilo autoritário Liderança centralizada	Estilo democrático Liderança compartilhada
Iniciativa	Centrada no dirigente. Pessoas esperam permissão para tomar iniciativa.	Compartilhada entre os membros da organização e determinada coletivamente.
Cultura organizacional	Considerada como secundária. Mais forte é o culto ao dirigente e suas decisões.	Fortalecida mediante o desenvolvimento de competências pelo compartilhamento de decisões e ações, que transformam positivamente o modo de ser e de fazer na escola.
Tomada de decisão	Centralizada e baseada em processos formais.	Distribuída, mediante processo de reflexão e disseminação de informações.
Sentido de missão e visão	Definido e assumido pelo dirigente, que se torna seu arauto.	Definido e assumido pelos membros da escola e incorporado no ideário de suas ações, mediante sua iniciativa para implementá-lo. Continuamente revistos à luz das ações e reflexões.
Crédito de Sucesso	Atribuído ao dirigente.	Atribuído ao trabalho de conjunto.
Papéis e funções	Assumidos de acordo com cargos e respectiva definição.	Assumidos de forma compartilhada, segundo o sentido de responsabilidade comum. Desenvolvem-se em associação com o desenvolvimento das competências das pessoas.

Fonte: LÜCK, 2010a, p. 85, 86.

Considerando os pontos apresentados no Quadro 6, nota-se a importância da liderança ser promovida de forma compartilhada na gestão escolar, ou seja, envolvendo toda a equipe escolar no processo, orientada para a consecução dos objetivos educacionais. O desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros trabalharem juntos, de forma solidária e mobilizadora, complementada pelo desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Lück (2010a) aponta também algumas características importantes que os líderes necessitam desenvolver em suas ações: perseverança, motivação, habilidades de comunicação, determinação na realização dos objetivos, maturidade social e psicológica, autoconfiança, empreendedorismo social e espírito empreendedor. A partir de suas pesquisas, Lück (2010a) apresenta conjunto de atitudes identificadas nas pessoas que expressam comportamento de liderança, conforme explicitado no Quadro 7.

Quadro 7. Atitudes identificadas em pessoas que expressam comportamentos de liderança

Aceitação a desafios	Gosto pelo trabalho
Autoconfiança	Iniciativa
Autocontrole	Inteligência emocional
Autodeterminação	Inteligência social
Comprometimento	Laboriosidade
Dedicação	Maturidade psicológica e social
Determinação	Motivação
Empatia	Ousadia
Empreendedorismo	Perseverança
Entusiasmo	Persistência
Espírito de equipe	Proatividade
Expectativas elevadas	Resiliência
Flexibilidade	Tolerância a crise

Fonte: LÜCK, 2010a, p. 74.

Os Diretores de Escolas identificados pelo Prêmio Nacional Referência Gestão Escolar de 2011 destacaram que, entre as características imprescindíveis ao gestor estão: a responsabilidade, o gosto pelo trabalho, o acreditar no que faz, coragem, determinação, dedicação, honestidade, a condição de ser amigo das pessoas, de companheirismo, de sensibilidade, bom humor, otimismo e, principalmente, o foco nas ações a serem realizadas.

Os gestores escolares como pessoas agregadoras de conhecimento, para perceberem a organização na sua complexidade necessitam ser profissionais habilitados, com elevada proficiência para fazer acontecer e fazer a diferença. Para tanto, devem ser pessoas com atitude, capazes de ousar, empreender, mudar, contar histórias, decidir, criar, criticar, refletir, mediar, conduzir e interagir, entusiasmadas, comprometidas e, que tenham ampla visão organizacional e determinação para o alcance dos objetivos, metas e resultados da escola.

O Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar é uma realização conjunta do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED), da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME), da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e da Fundação Roberto Marinho (FRM).

O Prêmio Gestão Escolar é um estímulo à melhoria do desempenho da escola e ao sucesso da aprendizagem dos alunos. Precipuamente está voltado às escolas da educação

básica (educação infantil, ensino fundamental e/ou ensino médio) das redes públicas estaduais e municipais que se inscrevem no projeto e realizam o processo de autoavaliação.

O objetivo do projeto é reconhecer e identificar, como referência nacional, os estabelecimentos escolares que estejam desenvolvendo práticas eficazes de gestão. Destaca-se como um dos mais relevantes instrumentos de mobilização e de autoavaliação das escolas públicas brasileiras, tendo por objetivo a melhoria da gestão e da qualidade do ensino.

O Prêmio visa estimular o desenvolvimento da gestão democrática na escola, tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade, valorizar as escolas públicas de educação básica que se destaquem pela competência de sua gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem sucedidas na melhoria da aprendizagem dos alunos. Apoiar o desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação da gestão escolar e incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação, tendo como base a sua autoavaliação.

2.1 Habilidades, competências e conhecimentos de liderança

A liderança exige um conjunto de características que se desenvolvem mediante a vivência dos processos sociais, dos desafios relacionados à coordenação e orientação de pessoas. O fazer permite o desenvolvimento de habilidades para melhor exercer o processo de liderança, promovendo os ajustes necessários à obtenção de resultados satisfatórios decorrentes de contínuo processo de ação-reflexão-ação e autoavaliação.

A habilidade constitui o poder de desempenhar uma tarefa ou função, de cumprir objetivos propostos mediante a combinação entre uma operação, um conteúdo e um produto, isto é, a combinação entre o saber fazer, o conhecer e a orientação desse saber fazer, a partir de noção clara de resultados pretendidos. (LUCK, 2010a, p. 124).

Lück (2010a) define resumidamente os seguintes princípios de capacitação e desenvolvimento de competências de liderança:

[...] conhecer suas forças pessoais e as maximizar, conhecer suas fraquezas e limitações para superá-las; conhecer os fatores e princípios de liderança e desenvolver esses conhecimentos, habilidades e atitudes para o seu exercício; conhecer a natureza humana e desenvolver uma sensibilidade e aceitação para as suas contradições, assim como as habilidades para lidar com ela; conhecer a natureza de seu trabalho, compreender os seus múltiplos

desdobramentos e desenvolva o domínio dos fundamentos, métodos e técnicas necessárias para essa atuação profissional; conhecer a escola como uma organização social e compreender a sua cultura, em seus desdobramentos, possibilidades e limitações a serem superadas; e, desenvolver habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, gestão de conflitos e de desenvolvimento em equipe. (LÜCK, 2010a, p. 130, 131).

Tais princípios constituem-se em orientadores ao desenvolvimento de competências de diversas ordens, como: conhecer a si mesmo e melhorar continuamente como pessoa, desenvolver competência profissional, desenvolver competências para o enfrentamento de situações de tensão, contradição e mediação de conflitos, desenvolver atitudes necessárias ao trabalho compartilhado em equipe, conhecer a natureza do trabalho educacional e da aprendizagem, desenvolver expectativas elevadas sobre o trabalho educacional e o da escola, focar sua atenção no desenvolvimento de uma ótica própria de um agente de mudança.

Cabe ao gestor promover condições a que todos os membros da equipe escolar possam desenvolver competências que se expressam de acordo com as demandas contextuais e as possibilidades reais de cada pessoa.

Portanto, a equipe de gestão da escola constitui-se em equipe de liderança, o que exige atuar no sentido de:

[...] promover e manter um elevado espírito de equipe, a partir de uma visão clara dos objetivos educacionais, missão, visão e valores da escola; alargar os horizontes das pessoas que atuam na escola, a respeito de seu papel das oportunidades de melhoria e desenvolvimento; estabelecer uma orientação empreendedora e proativa na ação conjunta para a realização dos objetivos educacionais; criar e manter cultura escolar favorável e propícia ao trabalho educacional, à formação dos alunos e sua aprendizagem; motivar e inspirar as pessoas no seu desenvolvimento em processos socioeducacionais cada vez mais efetivos, no interior da escola e sua relação com a comunidade; estabelecer e manter elevado nível de expectativas a respeito da educação e da possibilidade de melhoria contínua de seu trabalho e dos bons resultados na promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação; dinamizar um processo de comunicação e relacionamento interpessoal aberto, dialógico e reflexivo; orientar, acompanhar e dar *feedback* ao trabalho dos professores na sala de aula, tendo como foco a aprendizagem. (LÜCK, 2010a, p. 108, 109).

Os desafios de liderança são muitos, o que exige do gestor a disponibilidade por aceitá-los, assim como estimular o que existe de melhor nas pessoas da comunidade escolar. Incluem-se neste rol também, ter a clareza na importância dos fatos e ações, o orientar-se para melhoria contínua de habilidades de liderança.

Entende-se que a liderança é fundamental para o processo de gestão escolar. Sem o seu exercício, as ações do diretor de escola se reduziriam à dimensão administrativa de seu trabalho, com efeitos limitados nas transformações necessárias ao desenvolvimento da dinâmica da escola. A gestão traz uma visão abrangente, de interatividade; representa a combinação de diferentes dimensões, que quando associadas, se reforçam reciprocamente.

Cabe ao diretor escolar garantir o funcionamento da escola como organização social, com o foco na aprendizagem e formação dos educandos, estimulando-os à condição de cidadãos, críticos, participativos e autônomos.

De acordo com Lück (2009), programar e definir padrões de qualidade nas práticas escolares é uma tarefa do diretor munido de uma visão abrangente do futuro, além de promover e manter na escola, a integração, a coerência e a consistência entre as dimensões educacionais. Para tanto, adotar uma gestão com base a um olhar alargado do âmbito escolar é criar condições de mobilização de talentos e competências dos participantes da comunidade escolar com o fim de promover e garantir um ensino de qualidade. Logo, há que se considerar fundamental, o cuidar da formação deste profissional.

2.2 A Formação do Diretor de Escola

A formação do diretor escolar relacionada está diretamente com o desempenho do seu trabalho na gestão escolar, pois esta ao envolver múltiplas dimensões e desdobramentos exige deste profissional, entre outros quesitos, capacidade de liderança, atualização, conhecimento da legislação vigente, sobretudo em relação às suas demandas e o desenvolvimento de contínuo aprimoramento.

Desenvolver, atualizar e rever competências e saberes necessários para o cargo devem fazer parte do dia a dia do diretor de escola que tem a preocupação em realizar adequado trabalho. Envolver-se no esforço de aprofundar a compreensão do significado da gestão escolar, suas dimensões e desdobramentos de atuação e desenvolver estratégias de ação de forma abrangente representa em pontos essenciais para a construção de uma escola focada precipuamente em sua missão.

Construir um quadro orientador, de referência, sobre as competências de gestão escolar é interessante para guiar os trabalhos do diretor de escola a não perder o foco, de modo a traduzir em ações efetivas os desafios e as demandas, as políticas educacionais, o

dinamismo da sociedade globalizada por meio das novas tecnologias, a orientação e a formação dos alunos.

Todavia, é ideal que o diretor de escola pública municipal tenha conhecimento aprofundado da legislação, com destaque para a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino, Legislação Educacional do Estado e Município, o Estatuto da Criança e do Adolescente, assim como das problemáticas socioculturais do seu tempo, país, estado, município e comunidade, para que atue com propriedade em sua área, de forma fundamentada e humana.

O exercício da gestão consciente, comprometido com o trabalho pressupõe que o diretor desenvolva a capacidade de orientar problemas com iniciativa, do raciocínio rápido, crítico e bem informado, da visão estratégica, da atuação autônoma e ética, da elevada autoestima. Nesse contexto, aprender a atuar criativamente, liderança e questionamento crítico, organização, capacidade de concentração, trabalho integrado, colaborativo e em equipe, fazer uso criativo de recursos, entre outros, representam em pontos essenciais para a condução da escola. Tais competências estão ligadas às habilidades de ler, interpretar, escrever, questionar, e analisar, todas as situações envolvidas na escola.

Lück (2009) relata ainda, que a responsabilidade do diretor não deve ser diluída entre os membros da gestão e secretaria da escola, pois sendo o mentor, compete a ele o trabalho de liderar, coordenar e orientar, podendo compartilhar suas tarefas e delegar atividades; ações essas, por vezes difíceis para diretores centralizadores que tendencialmente tomam decisões unilaterais. O que não pode acontecer é a delimitação e a restrição do trabalho, como por vezes acontece, o diretor se responsabiliza pela parte administrativa e o coordenador pela área pedagógica.

Quando um mesmo entendimento é fundamentado e compartilhado por toda a equipe gestora atua-se em sintonia, de forma unificada e empenho na mesma tarefa; adotam-se ações convergentes e comportamentos semelhantes, reforçando uns os trabalhos dos outros.

Estudos apontam que a formação do diretor de escola, via de regra, não contempla o conjunto de conhecimentos necessários ao desempenho desejável na área da gestão escolar, uma vez que significativa parcela apresenta uma formação inicial deficitária, sobretudo por conta de que nem sempre a escolarização apresentada aos futuros diretores de escola não contempla áreas específicas de atuação.

Na maioria das secretarias municipais de educação é exigida apenas a Graduação em Pedagogia para o exercício do cargo, o que tem permitido o estabelecimento de

distanciamento entre a atuação do diretor e a adequada formação de algumas habilidades necessárias ao seu desempenho.

O trabalho do diretor abrange múltiplas competências e habilidades específicas e a sua diversidade representa em grande desafio para os gestores, pois há uma dinâmica constante de situações. Portanto, a formação continuada em serviço, além de consultas sobre temas específicos de gestão são quesitos necessariamente fundamentais a este profissional.

A crescente ênfase no aspecto tecnológico na realidade na qual vivemos tem gerado a necessidade premente de o diretor escolar, continuamente, reinventar-se, atualizando seus conhecimentos e adaptando-se à “era da tecnologia”, com vistas à melhoria de suas competências, uma vez que a cada dia novos desafios e exigências são apresentados ao contexto educacional, que ganham dimensões mais abrangentes, complexas e dinâmicas. Por decorrência, exige-se a criação de um ambiente de contínuo desenvolvimento junto aos alunos, professores, funcionários e, incluindo os gestores.

O conhecimento desta realidade ganha novas perspectivas, assim como, a organização do projeto político-pedagógico da escola e a formulação de seu currículo; o corpo gestor necessita melhorar sua atuação constantemente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação.

O sentido da educação, seus fundamentos, princípios, diretrizes, objetivos, assim como, a legislação vigente são saberes imprescindíveis ao gestor escolar. A necessidade da capacidade conceitual está totalmente relacionada ao trabalho do diretor, pois ao lidar com a complexidade das dinâmicas humanas, uma das competências básicas é a promoção na comunidade escolar do entendimento do papel de todos em relação à educação e à função social da escola, com destaque para a formação do aluno para a vida, o que pressupõe unidade e efetividade no trabalho coletivo.

Tendo em vista as considerações apresentadas, justifica-se na sequência, o aprofundamento das dimensões da Gestão Escolar, suas implicações e saberes necessários ao diretor de escola, temática a ser abordada no Capítulo 3.

*Por melhores que sejam os processos de gestão
escolar, pouco valor terão, caso não produzam
resultados efetivos de melhoria da aprendizagem
dos alunos.*

Heloísa Lück

CAPÍTULO 3 - DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR

Este capítulo propõe-se a analisar as principais dimensões da gestão escolar da escola pública municipal, fundamentadas nos autores: Lück (2009), Sacristán (1995), Brito (1998), assim como, nas diretrizes do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, no Programa de Qualidade, com coordenação conjunta da UNICEF, INEP e Ministério da Educação, e PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola.

A gestão escolar por ter cunho abrangente, implicada está a um conjunto de estratégias de intervenção, mobilização, organização e articulação que orientam a promoção de mudanças nos processos educacionais. O objetivo é a efetivação da formação e aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os complexos desafios da sociedade em que vivemos. Sendo assim, a gestão apoiada no conjunto de suas dimensões torna possível a realização do que se propõe.

A escola por constituir-se em uma organização social voltada ao cultivo e à transmissão de valores sociais elevados contribui decisivamente no processo de formação de seus alunos e, isto se concretiza, segundo Lück (2009), mediante a oportunização de experiências de aprendizagem e a criação de ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. Para tanto, demanda a configuração de uma gestão, bem como, o conjunto de suas dimensões fundamentadas e pautadas em princípios que garantam efetivamente, a qualidade na educação.

Ressalta-se neste estudo, que as dimensões da gestão escolar, aqui retratadas, serão apresentadas separadamente, por tópicos, apenas por questão de cunho didático, mesmo que se constituam, de fato, inter-relacionadas e interdependentes. A efetivação da gestão escolar está intimamente relacionada às suas dimensões, ou seja, determinada ação se dará a partir da combinação e do entrosamento das dimensões; trata-se de um processo dinâmico e interativo, pois a aplicação isolada de uma dimensão tende a desencadear o empobrecimento das ações de gestão escolar como um todo.

Nesse contexto, a competência profissional é essencial para a garantia da qualidade de ensino. Portanto, a busca incessante pela qualidade e por melhoria contínua na educação atrela-se diretamente ao desempenho e ao aprimoramento dos diretores de escola.

De acordo com Lück (2009), algumas dimensões encontram-se vinculadas à organização e algumas à implementação. As direcionadas à organização têm o objetivo de ordenar, preparar, prover recursos, sistematizar e retroalimentar o trabalho a ser realizado,

elas garantem uma estrutura básica para a implementação. No que diz respeito à implementação, essas dimensões são diretamente responsáveis por promover as mudanças e transformações das práticas educacionais que envolvem a gestão democrática e participativa, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica, a gestão da cultura escolar, a gestão administrativa, a gestão do cotidiano escolar, com foco na aprendizagem e formação dos alunos. Lück (2009) elenca dez dimensões agrupadas da seguinte forma:

O núcleo relacionado à *organização* apresenta-se em quatro dimensões:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

O núcleo relacionado à *implementação* vincula-se às dimensões voltadas para a produção de resultados:

5. Gestão democrática e participativa;
6. Gestão de pessoas;
7. Gestão pedagógica;
8. Gestão administrativa;
9. Gestão da cultura escolar;
10. Gestão do Cotidiano escolar.

Retomando Lück (2009), o conjunto das dimensões relaciona-se entre si e tem interdependência; e cada uma das dimensões tem importância fundamental na atuação do diretor de escola. Ao colocá-las em prática de forma integrada e interativa, o diretor de escola necessita considerar alguns fatores significativos implicados ao sucesso educativo, como: a liderança profissional, o ambiente de aprendizagem, a visão e metas compartilhadas, a concentração no processo de ensino-aprendizagem estruturado, com propósitos claramente definidos, as expectativas elevadas, o reforço positivo de atitudes, o monitoramento do progresso, os direitos e deveres dos alunos, a parceria família-escola e a organização orientada para aprimoramento do processo educacional. As dimensões propostas são abrangentes, divididas em dois blocos, de forma interligada, ressaltando os temas mais importantes da gestão escolar.

Ainda, de acordo com Lück (2009), o diretor de escola precisa atuar com vistas a um direcionamento proativo no enfrentamento dos desafios educacionais, o que exige, de sua parte, o desenvolvimento de ações voltadas à autoavaliação de seus processos de gestão escolar, de forma que atenda às dimensões necessárias para a condução dos trabalhos, e construção de adequadas estratégias. Nesse processo torna-se fundamental que o gestor defina um conjunto específico de competências que permitam avaliar diariamente seu desempenho, com estratégias de automonitoramento e avaliação, tendo como foco, a reelaboração do plano de melhoria de desempenho profissional.

Os estudos de Sacristán (1995), a partir de extensa análise sobre a direção escolar na Espanha, apontam para sete dimensões da gestão escolar que compõem a função diretiva: Assessoria Pedagógica, Clima Social, Coordenação, Controle, Distribuição de Informações, Gestão e Representação.

Percebe-se que as dimensões da gestão escolar propostas pelo autor expressam sua preocupação com a gestão pedagógica e a gestão dos resultados educacionais. Nota-se também, a necessidade de maior ênfase por uma gestão administrativa integradora e presente no processo do cotidiano escolar.

Brito (1998), em sua tese de doutorado, ao tratar das questões sobre o “Clima e a Cultura da escola”, salienta as especificidades da escola e a falta de estudos sobre a cultura e o clima escolar, ressaltando os impactos negativos que recaem sobre o pedagógico, o administrativo e o funcional da instituição. Propõe como necessário o estabelecimento de mudanças ao clima e à cultura da escola, uma vez que além implicar em profundas reformas educativas e no processo de gestão envolve mudanças de hábitos, atitudes, posturas e normas, embasadas em também mudanças de crenças, concepções e valores.

O Prêmio Gestão Escolar é um reconhecimento do Conselho Nacional de Secretários da Educação (CONSED) a projetos inovadores e gestões competentes na educação básica do ensino público brasileiro, como já anteriormente detalhado. O objetivo da premiação é estimular as escolas públicas para que mostrem o desenvolvimento de sua gestão, além de incentivar o seu processo de melhoria contínua por meio da elaboração de planos de ação, tendo como base a autoavaliação.

Em todas as etapas do processo do Prêmio em Gestão são avaliadas cinco dimensões: gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de serviços e recursos, gestão de resultados e gestão de pessoas. Para avaliação, o Prêmio baseou-se em estudo extensivo feito no contexto da extinta Rede Nacional de Referência em Gestão Escolar - RENAGESTE, com o objetivo de especificar os principais aspectos norteadores da gestão escolar. Atualmente, o Prêmio

conta com a parceria da UNESCO, MEC, UNDIME, Fundação Roberto Marinho, Instituto Unibanco, Instituto Natura, Fundação Itaú Social, Fundação Victor Civita, Gerdau, Fundação SM e Embaixada dos Estados Unidos no Brasil. O Programa Indicadores de Qualidade, sob coordenação conjunta da Ação Educativa, Fundo das Nações Unidas para Infância - UNICEF, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP e o Ministério da Educação produziu um conjunto de sete dimensões, conforme apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8. Dimensões da Gestão Escolar, segundo o Programa Indicadores de Qualidade

INDICADOR	ELEMENTO OBSERVADO
AMBIENTE EDUCATIVO	Amizade e solidariedade
	Alegria
	Respeito ao outro
	Combate à discriminação
	Disciplina
	Respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes
PRÁTICA PEDAGÓGICA E AVALIAÇÃO	Projeto Político-Pedagógico definido e conhecido por todos
	Planejamento
	Contextualização
	Prática pedagógica Inclusiva
	Formas variadas e transparentes de avaliação dos alunos
	Monitoramento da prática pedagógica e da aprendizagem dos alunos
	Prática pedagógica Inclusiva
ENSINO E APRENDIZAGEM DA LEITURA E DA ESCRITA	Orientação para a alfabetização inicial implementada
	Existência de práticas alfabetizadoras na escola
	Atenção ao processo de alfabetização de cada criança
	Ampliação das capacidades de leitura e escrita dos alunos ao longo do ensino fundamental
	Acesso e bom aproveitamento da biblioteca ou sala de leitura, dos equipamentos de informática e da internet
	Existência de ações integradas entre a escola e toda a rede de ensino com o objetivo de favorecer a aprendizagem da leitura e da escrita
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA	Informação democratizada
	Conselhos escolares atuantes
	Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral
	Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais da escola e das redes de ensino
	Participação em programas de repasse de recursos financeiros
FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DA ESCOLA	Habilitação
	Formação Continuada
	Formação inicial e continuada
	Suficiência e estabilidade da equipe escolar
	Assiduidade da equipe escolar
AMBIENTE FÍSICO ESCOLAR	Suficiência do ambiente físico escolar
	Qualidade do ambiente físico escolar
	Bom aproveitamento do ambiente físico escolar
ACESSO E PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA	Atenção especial aos alunos que faltam
	Preocupação com o abandono e evasão
	Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem
	Atenção especial aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem

Fonte: AÇÃO EDUCATIVA, UNICEF, INEP/MEC. **Indicadores da qualidade na educação**, 2008.

As dimensões propostas pelo Programa “Indicadores de Qualidade” são abrangentes em relação ao processo pedagógico e seus desdobramentos, como o planejamento, ensino e aprendizagem da leitura e escrita, a avaliação, o ambiente educativo, o acesso e permanência dos alunos na escola e a formação continuada dos profissionais inseridos no processo. Constata-se a preocupação do Programa com a área pedagógica, mas também, a ausência de aspectos direcionados à gestão dos resultados educacionais, à dimensão administrativa e à gestão de pessoas.

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE é um Programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. O Programa busca auxiliar a Escola, por meio de ferramentas do planejamento estratégico, identificar os seus principais desafios e implementar ações que melhorem os seus resultados oferecendo apoio técnico e financeiro.

A metodologia de planejamento do PDE desenvolve-se em três etapas: Diagnóstico da Escola; Síntese do Diagnóstico da Escola e Plano de Ação da Escola. A autoavaliação da escola proposta pelo plano é feita após a utilização de um conjunto de três instrumentos avaliativos de desempenho.

O instrumento 1 permite o levantamento do perfil e funcionamento da escola; o instrumento 2 - analisa os critérios da eficácia escolar, e o instrumento 3 permite a avaliação estratégica da escola.

O instrumento 2 - “Análise dos Critérios de Eficácia Escolar” avalia a qualidade da escola em relação às dimensões da gestão escolar, consideradas determinantes para o seu sucesso. Como o próprio nome sugere, de acordo com o plano, são critérios que, se satisfeitos, configuram uma escola eficaz. São considerados didaticamente sete grupos:

1. *Ensino e aprendizagem* – principal processo da escola, diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais, avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes;
2. *Clima escolar* – liderança, compromisso, motivação, ordem, disciplina, segurança, atmosfera geral da escola;

3. *Pais e comunidade* – participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, contribuição dos pais e outros parceiros no sucesso acadêmico dos alunos, no melhor desempenho da escola;
4. *Gestão de pessoas* – excelência da equipe para o desempenho das funções; profissionais habilitados e capacitados;
5. *Gestão de processos* – clara compreensão da missão da escola, objetivos claros e amplamente definidos, planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, informações gerenciais, existência de indicadores e de avaliação da gestão;
6. *Infraestrutura* – condições materiais de funcionamento (instalações e equipamentos) para que o ensino-aprendizagem ocorra de maneira adequada;
7. *Resultados* – desempenho geral da escola: taxas de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série, satisfação dos alunos, pais, colaboradores e sociedade, indicadores de melhoria das práticas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas. (FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006, p. 41).

O Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE é um plano voltado aos gestores das escolas, com o propósito de auxiliar as escolas a realizar melhor o seu trabalho, por meio de um processo de planejamento estratégico para a melhoria da qualidade de ensino. Em relação ao Instrumento 2, nota-se a preocupação do plano com as dimensões da gestão escolar ao estimular gestores para a autorreflexão.

O Quadro 9 sintetiza as dimensões da gestão escolar de escola pública municipal aprofundadas nesta pesquisa, considerando os autores, Lück (2009), Sacristán (1995) e Brito (1998), assim como as diretrizes do Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, o Programa de Qualidade sob coordenação conjunta da UNICEF, INEP e Ministério da Educação, e o Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, de forma a demonstrar seus desdobramentos, conexões e interligações.

Quadro 9. Dimensões da Gestão Escolar de Escola Pública Municipal propostas nesta pesquisa

Dimensões da Gestão Escolar de escola pública municipal propostas nesta pesquisa
1. Gestão Pedagógica
2. Gestão dos Resultados Educacionais
3. Gestão Democrática e Participativa
4. Gestão Administrativa
5. Gestão de Pessoas
6. Clima e Cultura Escolar

Fonte: Elaborada pela pesquisadora

Tomando por base os autores e os programas supracitados, assume-se nesta pesquisa as seis Dimensões da Gestão Escolar citadas, como fundamentais ao trabalho do diretor de escola pública.

Relacionado às seis Dimensões da Gestão Escolar como referência, apresenta-se a seguir, conjunto de saberes necessários para a prática do Diretor de Escola pública municipal, à luz da legislação do município de Itapevi.

3.1 Dimensão I - Gestão Pedagógica

A dimensão pedagógica constitui-se em uma das instâncias mais importantes no trabalho do diretor de escola que, embora compartilhada com o coordenador pedagógico e supervisor pedagógico, cargos estes da rede municipal de ensino de Itapevi, visa acompanhar o trabalho pedagógico, a coordenação na escola diretamente, assim como o supervisor no monitoramento do trabalho desenvolvido. Sinais evidenciam não ser inteiramente delegada a esses profissionais a responsabilidade pela plena efetividade de suas ações, uma vez que parte desta permanece nas mãos do diretor de escola, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e na escola como um todo.

Portanto, enfatiza-se uma dimensão totalmente envolvida com o foco da escola, que é promover a aprendizagem para o efetivo exercício da cidadania; trata-se de uma dimensão de ponta, subsidiada pelas demais. Concepção esta, indicada no Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação – PRADIME, promovido pelo Ministério da Educação

(MEC) aos secretários de educação e pelo programa PROGESTÃO de capacitação de gestores. Dimensão que requer saberes especialmente significativos ao que se propõe.

No Estado de São Paulo, o PROGESTÃO foi realizado em três edições, a partir do ano de 2004. Nas primeiras e segundas edições abrangeram 63 Diretorias de Ensino, que receberam capacitação; a partir de 2005, equipes de gestores que atuam no ciclo II do ensino fundamental e no ensino médio, em escolas mais complexas e com maiores dificuldades na gestão escolar, bem como os supervisores em exercício, nas respectivas Diretorias de Ensino.

A 3ª edição foi realizada no ano de 2006 e abrangeu, além dos gestores das 26 Diretorias de Ensino, participantes dessa etapa, as equipes das escolas exclusivas de 1ª à 4ª série (atual 1º ao 5º ano – Ensino Fundamental de Nove Anos), de modo a atender gradativamente todas as equipes gestoras das escolas e das Diretorias de Ensino da Capital, Grande São Paulo e Interior.

O PROGESTÃO é um curso de formação continuada e em serviço, organizado na modalidade à distância, para gestores escolares que atuam nas redes públicas de ensino. Trata-se de proposta inovadora no campo da formação continuada de dirigentes escolares, adotada pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, em parceria com um grupo de Secretarias de Educação.

3.1.1 Planejamento

O diretor ao estabelecer a prática, a cultura do planejamento na Unidade Escolar como fundamental para organização e orientação do seu trabalho, garante a efetividade deste, ao mesmo tempo, que possibilita definir planos de ação segundo os princípios e normas do planejamento.

Planejar promove a liderança e a participação no Plano de Desenvolvimento da Escola e do Projeto Político-Pedagógico permitindo a compreensão do real sentido da escola e suas finalidades. Para que o objetivo final seja alcançado é imprescindível que os professores planejem e elaborem os planos de ensino e aulas, pois são instrumentos norteadores no processo de ensino e aprendizagem.

É importante definir com a comunidade escolar, a visão, a missão e os valores da escola e, a tradução destes estará nos planos específicos de ação; a partir dessas reflexões e discussões, a escola terá um diagnóstico que servirá de-subsídio para a elaboração de planos de melhoria.

O ideal é que o gestor sempre oriente o planejamento em diversos âmbitos, como instrumento direcionador de todo trabalho, pois garantirá a unidade, integração e operacionalidade. Sem planejamento, as ações tornam-se improvisadas, aleatórias, espontâneas, imediatistas, com erros e equívocos, trazendo prejuízos à construção de uma educação de qualidade.

Planejar a educação e sua gestão implica em delinear e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e a perspectiva de sua atuação, além de organizar, de forma articulada todos os aspectos necessários para a sua efetivação. Para tanto, o planejamento envolve, antes de tudo, uma visão global e abrangente sobre a natureza da Educação, da gestão escolar e suas possibilidades de ação. (LÜCK, 2009, p. 32).

Em muitas unidades escolares os planejamentos anuais e bimestrais são meramente formais, tendencialmente engavetados e não consultados cotidianamente; são realizados apenas para atender uma questão burocrática, muitas vezes são cópias dos anos anteriores, realizados com outras turmas, ou em alguns casos não existem por falta de acompanhamento do coordenador pedagógico e do diretor de escola. O planejamento é essencial, pois sem ele não há possibilidade de desenvolver os desdobramentos da gestão escolar.

O planejamento deve ser o mapa orientador do trabalho do gestor, deve estar presente em todos os momentos, num processo contínuo. Planeja-se antes, durante e depois das ações, pois não há como prever antecipadamente todas as condições e dinâmicas, e, por isso mesmo, a necessidade de correção de rumos, reorganização e reorientação das ações.

Planejar, segundo Lück (2009), envolve previsão, provisão, organização, ordenação, articulação, sistematização de esforço e de recursos voltados para promover a realização de objetivos, só assim valerá o tempo e a dedicação que foi despendido, de nada valem as boas ideias se não se converterem em realizações. Assim é, que “um plano ou projeto constitui, portanto, um compromisso de ação, com percepções claras e específicas do que será feito, como, quando, por quem, para quem e com quais objetivos.” (LÜCK, 2009, p. 34).

É tarefa do diretor de escola promover condições para que o planejamento atinja os objetivos propostos, quanto à promoção de maior compreensão dos fundamentos e dos desdobramentos das ações educacionais, uma preparação prévia para realização das ações, um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos disponíveis, concentração de esforços nos resultados desejados, integração de ações, definir as responsabilidades, estabelecer unidade e continuidade entre operações e ações.

Nesse contexto, destacam-se dois fundamentais planejamentos a serem elaborados na escola e a sua realização depende da liderança e orientação do diretor escolar. São eles: o Projeto Político-Pedagógico – PPP e o Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE.

3.1.1.1 Projeto Político Pedagógico – PPP

Todas as unidades educacionais, desde 1996, têm a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica, segundo a Lei de Diretrizes e Bases - LDB n. 9.394/96, artigo 12, inciso I.

É um projeto elaborado de forma participativa e colaborativa com a comunidade escolar, funcionários, alunos, pais; um instrumento teórico-metodológico que organiza a ação educacional, de modo refletido, organizado e sistematizado, e que seja continuamente revisado. O foco deve ser o aluno, sua formação e a organização do processo pedagógico para promover a aprendizagem.

3.1.1.2 Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE

Plano estratégico que define a escola, sua visão, missão, valores, finalidades e objetivos gerais, estratégias de atuação, além de estabelecer rotas que garantam melhorias organizacionais e a realização do trabalho educativo.

É construído de forma participativa com a comunidade escolar, envolvendo pais, alunos, funcionários e corpo docente, uma vez que define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com que recursos.

A estrutura do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE é composta pela visão estratégica, composta de valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos, metas e planos de ação. Sua implementação e efetivação são garantidas mediante a indicação de um coordenador do PDE e de líderes colaboradores.

3.1.1.3 Plano de ensino

O Plano de Ensino vincula-se diretamente ao Projeto Político-Pedagógico - PPP e ao currículo adotado pela escola e, ao mesmo tempo, deve estar em consonância com as

Diretrizes Curriculares Nacionais e Estaduais definidas para cada nível de ensino. Destaca-se como fator importante para sua elaboração a forma participativa e colaborativa dos envolvidos, como o diretor de escola, o coordenador pedagógico, a supervisão pedagógica e os professores, de modo a garantir unidade dos planos de ensino entre si e o compromisso coletivo com a qualidade de ensino e seu desenvolvimento integrado, por meio de reuniões de planejamento.

A elaboração dos Planos de Ensino deve resultar de reuniões programadas entre os envolvidos, devidamente equacionadas no tempo, de modo que sejam refletidos pontos essenciais para a sua construção, como: quem são os alunos; quais os conhecimentos prévios que eles têm; quais os desafios das novas aprendizagens, para posteriormente estabelecer as habilidades, conteúdos e estratégias educacionais voltadas à promoção do aluno. Orientar os professores a compreenderem a importância do plano para a garantia da qualidade do ensino e da sua efetividade é uma das competências do diretor de escola.

Outro ponto a destacar, também de responsabilidade do diretor de escola, é o despertar à participação efetiva de todos envolvidos, incluindo orientações sobre questões específicas relacionadas ao desenvolvimento do plano – elaboração, consecução, avaliação e contínua análise objetiva da realidade.

Ressalta-se que não é o plano que garante a efetividade, mas sim, as pessoas que o convertem em prática, de tal forma que, quanto mais estiverem envolvidas no processo de planejamento, mais se sentirão responsáveis pela sua implementação. Por decorrência, mais efetivos serão os resultados se houver clareza e determinação no estabelecimento das responsabilidades e das correlações entre o tempo e a promoção das ações de modo a garantir “quem irá fazer o quê”, “quando” e “em qual duração”.

Os planos de ensino são imprescindíveis parâmetros a garantir o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem. Portanto, que não sejam elaborados de forma burocrática, como meros documentos, e distantes de quaisquer referenciais objetivos da realidade social e dos perfis do educando.

Em relação aos projetos e planos compete ao diretor de escola desenvolver tarefas que envolvam monitoramento, avaliação, análise das ações e seus efeitos, assim como, considerar as faltas, falhas e omissões, para, se necessário, reorganizar e reorientar o trabalho.

3.1.2 Saberes necessários à gestão pedagógica

Reforça-se então, que as ações do diretor de escola estejam voltadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar, sobretudo mediante as proposições do Projeto Político Pedagógico - PPP, do currículo escolar, com vistas à superação das dificuldades e ao enfrentamento dos desafios. (LÜCK, 2009).

A atenção volta-se à criação na escola de um ambiente estimulante e motivador, no qual o trabalho seja orientado pelas elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, pela promoção e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação do Município, as Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN, os Parâmetros Curriculares Nacionais - PCN, a evolução da sociedade, tecnologia e a cultura nacional e internacional.

Acompanhar e observar o processo de ensino e aprendizagem na sala de aula é tarefa importante, ao mesmo tempo, que estabelecer diálogo com o professor e fornecer *feedback*, já que o desenvolvimento dos alunos é garantido a partir do trabalho na sala de aula. Para melhorar a aprendizagem dos alunos é preciso observar e compreender como é desenvolvido o processo de ensino e aprendizagem nesse espaço pedagógico. Tendencialmente, os diretores de escola têm se mantido distantes das salas de aula, isto porque nas escolas, há ainda entendimento errôneo e equivocado de que se alguém assistir a aula, essa ação corresponderia a uma intromissão de espaço, representando em desconfiança da competência do professor.

No conjunto de ações do diretor de escola estão também movimentos em direção à articulação de atividades extraclasse, orientadas por projetos educacionais em diversas áreas do conhecimento, pela viabilização de oportunidades pedagógicas para os alunos com dificuldades na aprendizagem e necessidades educacionais especiais, como, aulas de reforço, entre outras ações.

Sublinha-se ainda, a necessidade de implementar no processo de ensino - aprendizagem as novas tecnologias da informação para elevar a qualidade do trabalho, no sentido de criar por meio de novos ambientes, também novos interesses do educando aos estudos e à aprendizagem.

O principal objetivo da escola é a aprendizagem e a formação dos alunos, porém a sua realização apenas se efetiva na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam no espaço escolar assumam esse papel como seu. Como pressuposto deste estudo destaca-se a dinâmica dessa dimensão, sua complexidade e abrangência o que demanda uma

gestão específica que envolve articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como esforços, recursos e ações com foco nos resultados pretendidos - esse processo representa a gestão pedagógica.

De acordo com Lück (2009), o currículo constitui-se no conjunto organizado de atividades de ensinar e aprender que se processam na escola, buscando motivar nossos alunos à cultura, ao gosto do conhecimento. É possível observar nas escolas a ocorrência do enfraquecimento do currículo em nome do projeto pedagógico e da metodologia de projetos, banalizado, não raro, pelo descuido conceitual e metodológico, que passam por uma orientação mais operativa da organização do processo.

Portanto, desafios especiais se apresentam ao diretor de escola, na busca de estabelecer unidade no processo educacional e fortalecimento do currículo, como agente integrador de todas as experiências educacionais, a partir do reconhecimento de que o currículo constitui-se em um referencial teórico, com uma visão globalizada do ensino, em oposição à fracionada.

É importante que o diretor se integre com os conteúdos do mundo contemporâneo, que oferecem conceitos fundamentais para a formação do educando, organizar as experiências educacionais pelos objetivos das diretrizes curriculares nacionais, pois o currículo é válido e significativo quando atende o desenvolvimento científico e contemporâneo, desde que esteja de acordo com a sociedade em que se vive, que leve em consideração a relação escola trabalho, atenda as necessidades de desenvolvimento pessoal-social dos alunos e que promova oportunidades efetivas que orientam os alunos a aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e a aprender a ser de forma integrada. (LÜCK, 2009).

Na gestão pedagógica o diretor de escola tem como atribuição orientar a elaboração e implementação do projeto político pedagógico da escola, promover ações de formação continuada, criar sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola, atuar no efetivo planejamento e no desenvolvimento regular de práticas de leitura interpretativa e atualizar continuamente os métodos de orientação da aprendizagem dos alunos, mediante adoção, inclusive, de novas tecnologias.

3.2 Dimensão II - Gestão dos resultados educacionais

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 55).

De acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar-2007, endossado pelo Conselho Nacional de Secretários da Educação – CONSED, a criação de projetos inovadores e o desenvolvimento de gestão competente na educação básica do ensino público brasileiro relaciona-se diretamente à gestão de resultados educacionais. Mais especificamente, abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados, entre eles, rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Para tanto, ganham relevância os indicadores de qualidade relacionados à avaliação e à melhoria contínua do Projeto Político-Pedagógico - PPP; aspectos esses pautados na transparência de suas ações, na divulgação dos resultados alcançados e na identificação do nível de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da gestão.

Dos gestores exige-se clareza uma vez que os indicadores de desempenho servem para apontar sucessos, como também expor as dificuldades e limitações. Assim, situações que necessitam de mais cuidado recebem mais atenção, sobretudo, no que diz respeito à orientação nas tomadas de decisões e nas determinações das ações e, por decorrência, na correção dos rumos.

Dessa forma, o diretor de escola necessita centrar-se na orientação de todos os segmentos e áreas de atuação da escola, na definição de padrões de desempenho de qualidade e na verificação de seu atendimento; analisa comparativamente os indicadores de desempenho dos últimos anos, identificando os avanços e os aspectos necessários para a maior concentração de esforços para melhoria. Orienta de forma individual e coletiva o trabalho a ser feito de forma diferenciada aos alunos que necessitam de uma atenção pedagógica especial, pois apresentam dificuldade na aprendizagem. (LÜCK, 2009).

O indicador de desempenho deve ter características que possam representar adequadamente a que se refere, fornecendo informações condensadas, ser mensurável, ser facilmente entendível, ter um enfoque integrador, permitir a relações com outros indicadores e permitir a comparação de resultados agregados de grupos diferentes.

Há algumas classificações de indicadores educacionais que contribuem para medir a efetividade da escola: os indicadores de insumos, que consideram os meios pelos quais o projeto ou plano é implementado; os indicadores de processo que referenciam como os

insumos são utilizados em ações para transformá-los em resultados; e os indicadores que assinalam o que foi alcançado estimando o impacto dos efeitos do projeto a médio e longo prazos.

A comparação é um dos elementos fundamentais para medir o desempenho da escola. Esta comparação pode ser feita ano a ano para acompanhar os resultados e estabelecer novas proposições. O IDEB é o indicador de maior evidência no momento, a escola pode acessar seus resultados no site do INEP e compará-los com os do seu município, estado e país, porém só é válido com a perspectiva de identificar aspectos de reforço para melhorar os resultados.

[...] Diretores competentes são, portanto, aqueles que promovem em suas escolas um contínuo processo de acompanhamento dos resultados escolares, seja com dados exclusivamente internos, seja com dados produzidos por referências externas. (LÜCK, 2009, p. 67).

3.2.1 Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional

É interessante que o diretor estabeleça na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e da avaliação dos resultados, em todos os segmentos, envolver e orientar a todos os participantes da comunidade escolar e a realização contínua de monitoramento e avaliação de suas atuações profissionais.

Promover ações, estratégias e mecanismos de acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos, envolvendo sempre a comunidade escolar, e a partir dos resultados, buscar melhorias. Promover monitoramento de forma contínua e participativa do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola, produzindo as adaptações necessárias.

Utilizar os dados do monitoramento e avaliações na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho gestor com foco na aprendizagem dos alunos. Realizar avaliação abrangente dos processos de gestão da escola, nas diversas dimensões de atuação, em todas as áreas, analisar os resultados para reorganizar os trabalhos de acordo com os indicadores educacionais, como condição para avaliar o seu desempenho, de acordo com os objetivos e padrões educacionais.

Constata-se que apesar do processo de avaliação e monitoramento serem essenciais para gestão, muitas vezes são vistos de forma negativa, provocando reações de resistência, talvez porque sejam atribuídos a eles significados inadequados, o monitoramento como controlador e a avaliação como uma estratégia para encontrar erros e causar reprovação. Esse

resultado é gerado pelo modo como é aplicado nas escolas, com uma distorção do seu real significado pedagógico. A falta de referências bibliográficas sobre o monitoramento e avaliação em relação à educação brasileira é um indicador da desconsideração da gestão de resultados, uma dimensão fundamental para a gestão escolar.

[...] O monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, com o objetivo de garantir sua maior efetividade, mediante a verificação do seu ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos, a aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias, em relação aos resultados pretendidos. (LÜCK, 2009, p. 45).

Portanto, o monitoramento deve fazer parte do trabalho do gestor, de forma contínua, sistemática, medindo a implementação do plano ou projeto, se está de acordo com o planejado e se os objetivos propostos estão sendo atendidos com as melhores possibilidades.

A avaliação é importante para constatar a eficácia das ações passo a passo, assim corrigindo os rumos, os ritmos, as estratégias, recursos e que decisões devem ser tomadas para ampliar e reforçar os resultados obtidos e a realização de outros. “A avaliação constitui-se no processo de medida e julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrá-los ao seu final”. (LÜCK, 2009, p. 45).

O monitoramento e a avaliação são, portanto, dois processos contínuos de investigação e devem ser bem orientados considerando, por exemplo, os seguintes questionamentos: as responsabilidades para a efetivação dos resultados foram plenamente assumidas pelos responsáveis e cumpridas? Foram promovidos os resultados propostos? No tempo e ocasião propostos? O que poderia ter sido feito diferente?

A ação pedagógica deve ser realizada na escola com eficiência e eficácia. Para alcançar eficiência é necessário organização, articulação entre as ações promovidas, administrar e equalizar tempo, tarefas e recursos. Para atingir a eficácia é necessário considerar os resultados propostos por um plano ou projeto de ação que, automaticamente depende da eficiência e seus desdobramentos, referendados pela avaliação e pelo monitoramento.

É importante que a gestão esteja em constante avaliação e monitoramento, atendendo aos desdobramentos, desenvolvendo mecanismos e instrumentos para acompanhá-los, como registros e coletas de dados, sistematização destes, análise e interpretação dos dados, descrição de resultados, compartilhamento com a comunidade escolar, uma vez que sem estes,

o processo torna-se inviável para reformulação de ações e construção de novos planos de ação.

Ações de descrição dos processos e resultados são importantes, como prestação de contas para a comunidade escolar, instrumentos de coletas de dados, questionários, entrevistas, *check list*, inventários, protocolos de observação, testes, entre outros, construídos pela própria escola. São imprescindíveis para comparar, articular e associar resultados obtidos por diferentes instrumentos com vistas a redesenhar novas intervenções e atualizar projetos e/ou planos.

Quando o gestor não tem clareza a respeito de “o que” e “como fazer”, torna-se problemático acompanhar cotidianamente a eficiência e a eficácia das ações, com a visão de empregar bem o tempo, manter o ritmo de trabalho, realizar as ações previstas, definir responsabilidades, empregar adequadamente os recursos e esforços previstos, tendo como foco a promoção dos alunos. Talvez esse seja um dos motivos a explicar a não existência da cultura do monitoramento nas escolas, principalmente nas públicas, onde há reduzida cobrança dos pais.

A gestão implica também o monitoramento e a avaliação dos processos, de forma sistemática, contínua e participativa. Por meio desses são estabelecidos ritmo nas ações, com correções de rumos, reforçando e/ou aprimorando resultados e, conseqüentemente, o desempenho; dados que necessitam ser do conhecimento de todos os profissionais da escola. O processo avaliativo engloba tanto as avaliações internas, quanto as avaliações externas.

3.2.2 Avaliação Interna

A avaliação interna exige planejamento e atenção, é interessante que seja realizada de forma estratégica, avaliando constantemente o aprendizado dos alunos. Essas avaliações são importantes no processo ensino - aprendizagem, daí ser necessária a incorporação dessas no planejamento semanal, mensal e/ou bimestral, pelos professores e equipe gestora.

Muitas escolas realizam semanas de provas com o objetivo de avaliar o aprendizado dos alunos, revendo as estratégias de ensino e aprimorando-as, de forma que atenda a heterogeneidade da demanda, preparando os alunos também para as avaliações externas, processos seletivos e futuros vestibulares e concursos.

Na Secretaria de Educação do município de Itapevi é realizado anualmente o Sistema de Avaliação do Município de Itapevi – SAMI, aplicado em três fases, com avaliações de Redação, Matemática e Língua Portuguesa, as provas tem a duração de duas horas e são

realizadas em três dias diferentes. Posteriormente, as provas são corrigidas pelo Núcleo de Apoio Pedagógico – NAP e devolvidas as escolas, para que a equipe gestora, juntamente com os professores trabalhem esses resultados com os alunos.

É importante que a escola acompanhe e monitore o desenvolvimento dos alunos por meio das avaliações internas, monitorando o processo de ensino- aprendizagem, com diferentes estratégias de ações; o diretor de escola tem a tarefa de proporcionar e planejar com sua equipe esses processos avaliativos.

3.2.3 Avaliações externas

No âmbito internacional, o Brasil participa do Programa Internacional para Avaliação dos Alunos – PISA e no âmbito nacional há o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica – SAEB, o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, o Exame Nacional para a Certificação de Competências de Jovens e Adultos – ECCEJA, a Prova Brasil e a Provinha Brasil.

Na análise e comparação dos indicadores de rendimento da escola com os referenciais de âmbito nacional, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, a Prova Brasil, a Provinha Brasil, o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM, entre outros, nacionais, estaduais é necessário que sejam estabelecidas metas para sua melhoria. É importante também informar às comunidades escolares sobre os dados estatísticos e indicadores produzidos pelas avaliações externas, para que obtenham elementos esclarecedores quanto ao significado desses indicadores, e, por decorrência, participem de debates e proposições à melhoria da qualidade educacional.

Por meio das avaliações externas o diretor de escola pode orientar a coleta e análise de dados, como condição para monitorar e avaliar o desempenho da Unidade Escolar, diagnosticar as diferenças de rendimento e condições de aprendizagem dos alunos para superar essas diferenças.

Via de regra, as escolas participam de avaliações externas, mas tendencialmente, não utilizam os indicadores de desempenho e os resultados para avançar e buscar melhorias na qualidade de ensino. Tais análises servem para futuras correções de rotas e propostas. Contrariamente, por vezes, são simplesmente arquivadas, e os relatórios como são

disponibilizados, na maioria das vezes, no fim do ano letivo, tendem a não ser utilizados nos próximos planejamentos. Perde-se neste processo, o seu real sentido.

3.2.4 Acesso e permanência dos alunos na escola

Um dos desafios que a escola enfrenta diz respeito à promoção da permanência das crianças e adolescentes na escola, de forma que consigam concluir os níveis de ensino na idade adequada e que jovens e adultos também tenham os seus direitos educativos atendidos. A direção precisa pautar ações para acompanhar a assiduidade dos alunos, discutir formas de oferecer boas oportunidades de aprendizagem a todos os cidadãos.

O acesso e permanência dos alunos na escola é uma das dimensões do Programa de Indicadores de Qualidade. Nas diretrizes do programa são estabelecidos vários quesitos para os gestores em relação ao acompanhamento do aluno, além da disponibilização de sugestões metodológicas às escolas que desejarem adotar mecanismos para reversão do abandono e/ou evasão escolar. Há de se considerar para tanto, o conjunto de saberes como fundamentais à gestão dos resultados pretendidos.

3.2.5 Saberes necessários para a Gestão de Resultados Educacionais

Realizar a gestão de resultados remete ao interesse na aprendizagem dos alunos, e está intimamente ligada ao monitoramento e à avaliação da dimensão pedagógica.

Gerir resultados, orientar e questionar os profissionais participantes do processo a que estejam atentos em relação à quais habilidades os alunos estão aprendendo ou deixando de aprender em cada unidade de ensino, em cada segmento, em cada turma, com cada professor, em cada turno, enfim na escola como um todo. Analisar posteriormente os grupos diversos considerando gênero, nível socioeconômico, grupo étnico, repetentes, alunos filhos de pais separados, entre outros.

É importante que as análises desses resultados sejam feitas representadas na forma de gráficos para facilitar, acompanhar o desempenho e as dificuldades dos diferentes grupos de alunos e buscar possíveis alternativas de superação. A escola necessita acompanhar os últimos anos desses resultados e utilizá-los como orientação no processo contínuo de melhoria do

ensino, considerando as variações, mês a mês, bimestre a bimestre, semestre a semestre, ano a ano, sistematicamente.

Alguns diretores de escola demonstram dificuldades para a realização do processo analítico de gráficos e boletins, o que compromete a gestão dos resultados. Esta limitação precisa ser superada e orientada por supervisores e técnicos da Secretaria de Educação, uma vez que constitui-se de extrema importância a consideração, a análise e a aplicação dos resultados na construção de estratégias de ação voltadas à superação das dificuldades do educando.

A análise da efetividade da Unidade Escolar precisa ser refletida pelo diretor de escola, observando a eficiência interna, isto é, a porcentagem de alunos aprovados, proporção alunos-professor, proporção alunos-sala de aulas, nível de rendimento dos alunos, taxa de evasão, taxa de fluxo escolar, taxa de conclusão por segmento. Considerar também a eficiência externa significa incorporar dados relativos à média do desempenho escolar de alunos da escola em relação aos de outras escolas, segundo as avaliações externas e a taxa de egressos que têm sucesso da continuidade da escolarização e são absorvidos pelo mercado de trabalho. Efetividade requer atenção especial, sobretudo quando se busca exercer a gestão democrática e participativa.

3.3 Dimensão III - Gestão democrática e participativa

A gestão democrática e participativa representa uma dimensão complexa e abrangente, de caráter político, uma vez que dá poder às pessoas, poder que é legítimo no contexto educacional, com vistas a contribuir para a formação e o desenvolvimento integral dos alunos, mediante a participação da comunidade escolar interna e externa.

A escola democrática é aquela em que seus participantes encontram-se coletivamente organizados e compromissados com a promoção da educação, de qualidade para todos. A democracia se constrói mediante a articulação de direitos e deveres; são conceitos indissociáveis, e interligados entre si. Os cidadãos têm o direito de usufruir dos bens e serviços, mas também, a responsabilidade pela produção e melhorias desses, e é nessa junção que se estabelece a verdadeira democracia pela construção de um bem comum. (LÜCK, 2010c).

A educação é um processo social colaborativo e, em sendo assim, para que tenha êxito é preciso contar com a participação da comunidade escolar interna, assim como, a dos pais e sociedade no geral. Dessa participação conjunta resulta a qualidade do ensino para

todos, na busca por iguais oportunidades de acesso, sucesso e progresso educacional. A gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (art. 3º, inciso VIII) e na Constituição Federal (art. 206, inciso VI), considerado no capítulo 1.

O objetivo maior da gestão democrática é a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos e, para ser atingido, os esforços necessitam acontecer em conjunto envolvendo a participação de todos os segmentos da escola. Portanto, é tarefa do gestor reduzir as desigualdades de oportunidades e promover a unidade social, criando uma visão de conjunto, cooperação e ação articulada, promovendo um clima de confiança, integração de ações, enfraquecendo os atritos, ao mesmo tempo, que inserindo a cultura de valorização das capacidades, desenvolvendo a prática de decisões colegiadas e o compartilhamento das responsabilidades.

De acordo com Brito,¹ as decisões colegiadas devem ser respeitadas até mesmo nas ações mais simples e cotidianas da escola, como em eventos, por exemplo, em que o diretor não decide isoladamente, mas implementa ações pautadas nas decisões coletivas.

Os colegiados escolares têm por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, também denominadas de Unidades Executoras - UEX. Tais Unidades constituem-se em espaços efetivos e organizados de participação da comunidade escolar na gestão da escola; são unidades de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas à escola e que congregam, por exemplo, a Associação de Pais e Mestres - APM, presente na maioria das escolas, com atuação nas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira.

Apesar das Unidades Executoras - UEX estarem presentes em todas as escolas para receber e gerir os recursos financeiros sejam do governo federal, como o Programa Dinheiro Direto na escola – PDDE, sejam do governo estadual, municipal ou recursos arrecadados por campanhas e festas na própria escola, há indicativos de que seu funcionamento nem sempre é participativo e, que algumas existem apenas formalmente, porém as decisões são tomadas pela direção da escola e os pais chamados apenas para assinar e conferir as prestações de contas. Perde-se então, o espírito da gestão democrática e colegiada, que se pressupõe participativa na totalidade da dinâmica escolar.

Reconhecem-se as contribuições dessas entidades, porém há necessidade de avanços no seu processo participativo no sentido de uma concepção da escola como unidade básica de gestão democrática, gerida colegiadamente, mediante a atuação efetiva de professores, pais e comunidade, pois a presença destes nos órgãos colegiados implica no real

¹ Orientação concedida em sala de aula.

poder da comunidade escolar, como partícipe ativa na gestão da escola. (APPLE, JAMES, 2001)

A liderança é componente essencial para uma gestão democrática, influencia pessoas a partir da motivação do gestor para o desenvolvimento de atividades que tenham propósitos claros de orientação e que sejam assumidas pelo grupo. Implica em processos sociais dinâmicos, interativos e participativos, na modelagem de valores educacionais elevados, e na orientação para o desenvolvimento e aprendizagem contínuos, como vimos no capítulo 2.

Brito (2014) relata que a gestão democrático-participativa vivenciada por Paulo Freire no início dos anos 90, como secretário da Educação no Município de São Paulo, se fez pelo caminho do compartilhar poderes e saberes. Paulo Freire orientou-se, segundo o texto, por quatro principais objetivos: ampliar o acesso e permanência dos setores populares, por meio da efetivação dos conselhos de escola, democratizar o poder pedagógico e educativo para que todos da comunidade escolar se vinculassem ao planejamento autogestionado, construção coletiva de um currículo interdisciplinar, a formação permanente do pessoal docente, e contribuir para eliminar o analfabetismo de jovens e adultos de São Paulo, aceitando as tensões e contradições sempre presentes em todo esforço participativo.

Observa-se que a gestão democrática da educação está presente no conjunto da obra de Paulo Freire, como também em suas ações de política educacional, produziu muitas críticas às perspectivas mecanicistas, racionalistas, centralistas, autoritárias e burocráticas de educação. Freire em sua atuação enquanto Secretário descentralizou as decisões, efetivou os conselhos de escola, propôs suas concepções de gestão colegiada, administração dialógica, gestão participada, autogoverno da escola, administração democrática, democratização e autonomia das escolas. (FREIRE, 2007).

A liderança compartilhada e a coliderança como já considerado anteriormente, são imprescindíveis no processo de compartilhar a prática e na tomada de decisões, sobretudo de forma planejada com os membros da equipe gestora - diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico.

É possível identificar alguns diretores de escolas públicas municipais com receio de exercer a gestão compartilhada por considerarem que correm risco de perderem o cargo ou a liderança para os outros gestores, como o vice-diretor ou o coordenador pedagógico da escola. Na realidade, tal postura caracteriza um comportamento equivocado que acarreta desorientação, pois os objetivos e ações da equipe gestora devem estar em consonância.

Programas e parcerias também são importantes para o desenvolvimento da escola, pois podem trazer uma variedade de atividades, proporcionando o desenvolvimento do

currículo, suportes para o processo de ensino-aprendizagem e provimentos de suporte técnico, material e financeiro. Dimensão que requer saberes especiais, uma vez que, espera-se, que integre todas as diferentes áreas de ações e seus atores em torno de ideias e objetivos comuns.

Para que aconteça a gestão democrática na escola se fazem necessários também, espaços propícios para o estabelecimento de novas relações sociais entre os diversos segmentos escolares. Assim, entre tantos, destacam-se o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, a Associação de Pais e Mestres. A seguir trazemos um deles e suas funções, outros deles serão trazidos posteriormente, na gestão administrativa, lembrando que as dimensões e seus desdobramentos são interligados e muitas vezes alguns eixos estão ligados a mais de uma dimensão.

3.3.1 O Conselho de Escola

O Conselho de Escola possui características próprias que denotam sua peculiaridade: por constituir-se de forma colegiada garante a gestão democrática. A gestão deixa de ser o exercício de uma só pessoa para ser gestão colegiada, ou seja, os segmentos escolares e a comunidade local se congregam para juntos, construírem uma educação de qualidade e socialmente relevante. Sendo assim, divide-se o poder e as consequentes responsabilidades.

Nesse contexto, o Conselho Escolar enquanto órgão consultivo, deliberativo e de mobilização mais importante do processo de gestão democrática, tem seu papel fundamentado não como instrumento de controle externo, mas como parceiro das atividades que se desenvolvem no interior da escola.

A participação nesse processo está relacionada, prioritariamente, à essência do trabalho escolar. Assim, acompanhar o desenvolvimento da prática educativa e do processo ensino-aprendizagem, torna-se o foco de suas ações. Dessa forma, a função político - pedagógica do Conselho Escolar se expressa no olhar comprometido para com o desenvolvimento do processo educacional.

O Conselho Escolar é constituído por membro nato e por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Como membro nato, o Diretor de Escola e, os representantes são escolhidos entre seus pares, mediante processo eletivo, de acordo com o princípio da representatividade que abrange a comunidade escolar. Estruturalmente compõe-se dos seguintes conselheiros: um representante da supervisão de ensino ou da orientação escolar, um representante de professor, um representante do grupo ocupacional operacional,

dois representantes de pais ou responsáveis de alunos e dois alunos regularmente matriculados maiores de 16 (dezesseis) anos.

3.3.2 Saberes necessários à gestão democrática e participativa

Lück (2010b) enfatiza que o diretor de escola deve liderar de forma que garanta uma gestão democrática efetiva e participativa, juntamente com o Conselho Escolar, o Conselho de Classe, entre outros colegiados escolares. Integrar todas as diferentes áreas de ações e seus participantes em torno de um ideal comum, visão, missão e valores da escola, promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem, orientado por expectativas compartilhadas e estabelecidas coletivamente.

O interesse pelo trabalho dos professores, funcionários e alunos deve ser continuamente demonstrado, assim como o compartilhar das experiências e resultados, pois a aprendizagem dos alunos é causa comum a todos.

Realizar atividades de caráter pedagógico, científico, social, cultural, esportivo, promover a interação comunidade - escola é essencial, uma vez que o diretor pode articular o apoio e a participação dos colegiados escolares para tais ações.

O exercício da liderança implica considerar vários aspectos, como: a motivação e formação da equipe, o compartilhamento das responsabilidades, a capacitação profissional, a comunicação, o relacionamento interpessoal, entre outros.

Lück (2010a) aponta que para o exercício de liderança desejável, é preciso disponibilidade em aceitar e lidar com os desafios inerentes à esfera educacional, suas dificuldades e limitações, em busca de possibilidades de superação.

A estimulação do melhor que existe nas pessoas, clareza a respeito da missão, visão e valores educacionais, orientação com perspectiva dinâmica, inovadora e norteadora para a melhoria contínua, exercício do diálogo aberto e a capacidade de ouvir, construção de oportunidades e participação, orientação para o compartilhamento de responsabilidades, cultivo de atitudes que acompanham a expressão de comportamentos de liderança influenciam a equipe a contribuir com a solução de problemas inerentes do âmbito escolar.

Daí a importância de o diretor de escola pensar e desenvolver estratégias para reforçar a atuação dos participantes dos colegiados e torná-los efetivamente presentes no processo de tomada de decisões sobre a gestão pedagógica, financeira, entre outros

desdobramentos, visando garantir a integração do poder público, escola e família. (ALBUQUERQUE, 2012)

Além dos colegiados presentes e atuantes na escola, outras atividades podem ser desenvolvidas com o propósito de trazer a comunidade para escola, como: festividades esportivas, culturais e cívicas, angariação de fundos e recursos, reforço no controle da merenda, segurança na escola, manutenção do prédio, escola aberta aos finais de semana, entre outros. Esse movimento ampara-se no princípio de que se faz necessário envolver toda a comunidade para educar cada criança, proporcionando um espaço de convivência harmoniosa e promovendo o bem-estar dos participantes.

A autoconfiança deve estar presente no líder e gestor, além de quesitos como: ter segurança de sua autoridade; ver-se como um agente de mudança; ter convicção dos objetivos a serem alcançados; ter comunicação clara e atraente dos objetivos para engajar os demais na sua busca; manter o foco nos objetivos, ter sensibilidade ao ambiente e as pessoas que nele estão; ter personalidade sociável, habilidade para promover e lidar com interações sociais, criar um clima de apoio e confiança; ser carismático, estar sempre disposto a servir; saber ouvir; ter comportamento ético e honesto; ter senso de justiça; ser coerente, sem rigidez; ser inteligente e capaz de aprender conceitualmente com o mundo e principalmente gostar do que faz; possuir grande capacidade para solução de conflitos, mediação e ser consciente de seu papel como formador de opinião. As pessoas não carregam consigo o conjunto dessas características, mas depende do empenho do líder em exercitá-las e/ou aprimorá-las.

3.4 Dimensão IV – Gestão Administrativa

A administração da escola envolve recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, foi o foco da ação do diretor no tempo da escola conservadora, elitista e orientada pelo paradigma Positivismo, que via os processos educacionais fragmentados e atuava sobre eles, um de cada vez e como um valor em si mesmo, para garantir a qualidade do ensino. Segundo essa concepção paradigmática limitada, o diretor escolar dedicava a maior parte do seu tempo buscando garantir esses recursos para a escola, na expectativa de que os processos educacionais fluíssem naturalmente. (LÜCK, 2009, p.106).

Mudanças ocorreram ao longo da história na dinâmica humana, a ponto de, segundo Lück (2009), superar a ótica limitada da administração para uma gestão de caráter abrangente e interativo, colocando a administração como mais uma dimensão, a subsidiar a ação

educacional, valendo-se de uma visão mais alargada incluindo, entre outros aspectos, a análise dos objetivos específicos de cada área de atuação.

A disponibilidade dos recursos não garante a qualidade de ensino, como concebida na visão tradicional de administração, pois estes não valem por si mesmos, mas pelo uso que se faz deles e a partir do significado a eles atribuído pelas pessoas na realização do processo educacional. Portanto, a gestão administrativa ganha perspectivas dinâmicas, uma vez que trata a gestão de serviços, dos recursos físicos e financeiros, da organização dos registros escolares, da utilização adequada das instalações e equipamentos, da preservação do patrimônio escolar, da interação escola-comunidade, da captação de recursos didáticos e financeiros, entre outros.

Além do diretor de escola pública municipal gerir os recursos, este também tem que gerir a falta destes, pois as escolas públicas enfrentam tal problemática. Por vezes, só conseguem adquirir recursos materiais, permanentes e de custeio, por exemplo, quando recebem o recurso do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) no final de cada ano letivo, e com o dinheiro arrecadado pela APM nas festas e campanhas que a escola promove, via de regra, montante insuficiente para toda a demanda de materiais que a escola necessita. O dinheiro que a escola recebe do PDDE é baseado nos dados do ano anterior, informados no sistema da Gestão Dinâmica de Administração Escolar - GDAE, considerando o número de alunos cadastrados que, por vezes, não representa a realidade do ano subsequente.

Os materiais permanentes adquiridos devem ser chapeados, com número de patrimônio da prefeitura municipal e, depois de realizado, encaminha-se processo ao departamento responsável que fará constar no inventário da escola. O diretor tem a tarefa de fiscalizar e conferir todo o patrimônio escolar anualmente; se algo for extraviado deve ser feito boletim de ocorrência na delegacia e um processo de averiguação deve ser instaurado. Os materiais inservíveis, aqueles que não têm mais condições de uso, devem ser retirados do patrimônio, também por meio de processo, com justificativa e anuência do diretor de escola.

A documentação escolar deve estar registrada e bem organizada, de modo que a qualquer tempo se possa fazer uso das informações correspondentes, prestar contas do trabalho e tomar decisões objetivas. Essa documentação, em geral, encontra-se na secretaria da escola, que além de se preocupar com a documentação escolar dos alunos, necessita de cuidados, conferência, lisura, honestidade e sigilo. Deve-se integrar as informações das fontes internas como também das externas, como correspondências e documentos legais, tarefa que compete ao diretor no sentido de orientar tais ações, de forma que estejam corretas e prontamente disponíveis.

A escola necessita preencher o sistema Gestão Dinâmica de Administração Escolar – GDAE, pois por meio deste é realizado o cadastramento dos alunos. O órgão foi criado com o objetivo de facilitar e integrar as informações sobre educação escolar do Estado de São Paulo, para posterior cruzamento de dados de oferta e demanda de vagas na rede pública. Os dados inseridos e disponibilizados via internet são utilizados também para coleta de informes ao Censo escolar, assim como, para o repasse financeiro aos municípios, de acordo com o número de alunos.

O diretor de escola tem que garantir que os alunos que integram as listas inseridas no sistema GDAE estejam realmente frequentando a escola, e apontar aqueles que não comparecem, mesmo tendo realizado a matrícula, por conta também do repasse de verba, de acordo com Lazzarin (2015)², até por uma questão ética, por se tratar de recursos.

Os dados gerais dos alunos precisam ser tabulados por meio de mapas descritivos, com os turnos escolares, as turmas, as disciplinas sempre atualizados, o quadro de professores e funcionários. É fundamental que esses mapas sejam impressos e estejam disponíveis e expostos, para que se tenha uma visão geral da escola.

Os serviços de apoio também são essenciais para o bom funcionamento da escola, o número de funcionários em relação ao número de alunos é variável, daí se fazer necessário que o sistema da rede de ensino público municipal defina essa proporcionalidade.

Em geral, as escolas possuem um número reduzido de funcionários e quando perdem um funcionário, dificilmente este é repostado, pois a contratação de pessoal geralmente é burocrática, a depender de processo de licitação e concurso público.

O diretor de escola acaba gerindo também a ausência de pessoas, de funcionários afastados, dos que aguardam aposentadoria, as faltas abonadas, pois enquanto o funcionário estiver vinculado à unidade escolar o gestor não pode solicitar outra pessoa para substituí-lo. Ao diretor compete, então, fazer um plano de gestão do uso e aplicação do tempo desses funcionários para que a escola funcione de modo desejável, o que por vezes, acarreta a sobrecarga de tarefas a alguns.

Fazem parte do serviço de apoio: a secretaria da escola, funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, merenda escolar, o pessoal de apoio ao trabalho pedagógico, entre outros.

Ressalta-se que a dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação. No entanto, a maioria dos diretores de escola destina o tempo às

² Orientação concedida na banca de qualificação

tarefas relacionadas às questões administrativas da escola, delegando aos coordenadores pedagógicos a atenção às questões pedagógicas.

O princípio da administração tem a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade, proporcionando e estimulando a aprendizagem do alunado. O importante é sempre focar a equipe na construção de um ambiente educativo, social e positivo, para que todos se sintam responsáveis pela formação do aluno.

3.4.1 Administração dos recursos financeiros

A gestão financeira exige especial atenção seja pelos aspectos relacionados ao gerenciamento dos recursos próprios, promoções escolares e eventos, doações, seja pelos aspectos relacionados aos repasses do governo federal, estadual ou municipal.

A aplicação dos recursos financeiros também precisa de constante monitoramento, com levantamentos de como são decididos os gastos, de quantos orçamentos estão sendo realizados para efetuar as compras, se são realizados esforços para levantar novos recursos a partir de iniciativas da escola e da unidade executora, ou se depende apenas do que é fornecido pelo governo, se as decisões estão pautadas na melhoria da qualidade do ensino, se as compras atendem as disposições legais orientadas para compras pelo serviço público, se os registros e prestações de contas estão organizados e atualizados, questões como estas devem ser bem fiscalizadas e monitoradas.

Algumas escolas realizam compras com empresas que vão diretamente à instituição oferecer seus serviços, o que garante facilidade, comodidade e agilização no processo de aquisição de produtos. No entanto, é preciso que o gestor atente para possíveis distorções oriundas de má fé por parte de alguns fornecedores. Isso se viabiliza no processo de composição do preço do produto, em que o gestor não se apercebe tratar-se de compra superfaturada. A empresa desleal oferece três orçamentos de outras empresas parceiras, que já estabelecem um preço maior previamente combinado e ao produto vendido é atribuído valor acima do praticado pelo mercado. O diretor por razões da necessidade urgente do produto, compra-o sem realizar pesquisas, sem sair da escola e sem efetuar comparações, uma vez que com rapidez, após faturamento da nota, os produtos são entregues.

A gestão dos recursos financeiros exige atenção do diretor de escola, pois precisam de acompanhamento, com a efetiva participação da comunidade escolar, pois assim o gestor tem respaldo para uso desses recursos. A gestão participativa garante a lisura dos destinos dos

recursos financeiros, além de garantir também amparo ao diretor de escola, pois a escola pública municipal está sobre fiscalização do Ministério Público e do Tribunal de Contas.

As planilhas da merenda devem ser preenchidas e entregues ao setor de compras da Secretaria Municipal de Educação mensalmente, pois a distribuição da merenda no município de Itapevi é terceirizada, portanto demanda controle e fiscalização por parte do diretor de escola, verificando se os produtos foram entregues, realizando a conferência do cardápio, analisando se algum item faltou ou foi substituído, apontando sempre na planilha. É orientado também ao diretor de escola que deguste, sempre que possível algumas refeições com o intuito de avaliá-las.

A Prestação de Contas deve ser feita de forma transparente, garantindo sempre a ciência e a participação da comunidade escolar, os prazos devem ser observados para o envio destas ao Governo Federal, Estadual e Municipal, dependendo da fonte do recurso. Sobretudo porque todas essas ações devem ser registradas pelas normas estatutárias do Estatuto da APM. A seguir retrataremos sobre essa importante Associação e sobre alguns programas que disponibilizam recursos financeiros para as escolas.

3.4.1.1 APM – Associação de Pais e Mestres

A Associação de Pais e Mestres - APM é uma entidade jurídica de direito privado, criada com a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento do processo educacional, para a assistência escolar e para a integração escola-comunidade. Atualmente, sua principal função é atuar, em conjunto com o Conselho de Escola, na gestão da unidade escolar, participando das decisões relativas à organização e funcionamento escolar nos aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros.

Dessa forma, por meio do Decreto Estadual de SP n. 12.983, de 15 de dezembro de 1978, alterado pelo Decreto Estadual de SP n. 48.408, de 6 de janeiro de 2004, foi estabelecido o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres, e este é o instrumento que dispõe sobre as finalidades, atribuições e deveres para seu funcionamento como instituição.

O mandato da Diretoria da APM é de um ano, devendo o Diretor da Escola, ao final do mesmo, convocar a equipe escolar (vice-diretor, coordenador pedagógico, pessoal administrativo e professores), pais dos alunos e os alunos maiores de 18 (dezoito) anos (quando for o caso), para a Assembleia Geral que será presidida pelo mesmo, compete à Assembleia Geral eleger o Conselho Deliberativo e o Conselho Fiscal. Cabe ao Conselho

Deliberativo eleger os membros da Diretoria Executiva e divulgar os nomes dos escolhidos a todos os associados.

Os objetivos da APM são de natureza social e educativa, sem caráter político, racial ou religioso e sem finalidades lucrativas.

3.4.1.2 PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é um Programa voltado para o aperfeiçoamento da gestão escolar democrática e inclusiva. O Programa busca auxiliar a Escola, por meio de uma ferramenta de planejamento estratégico, identificar os seus principais desafios e desenvolver e implementar ações que melhorem os seus resultados, oferecendo apoio técnico e financeiro para isso, como já mencionamos anteriormente.

O plano deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar e enviado, via SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle, para a Secretaria de Educação, que é responsável pela análise e aprovação do plano. Após aprovado pela Secretaria, o plano é enviado para validação do MEC que, após análise, solicita o pagamento dos recursos para o FNDE. Após o recebimento dos recursos, cabe a cada Escola e sua respectiva secretaria executarem, monitorarem e avaliarem o plano.

Os recursos financeiros tem o propósito de proporcionar recursos e serviços para auxiliar as escolas a realizar melhor o seu trabalho, em necessidades que forem apontadas durante o processo de elaboração do PDE, de forma estratégica, monitorada e fiscalizada.

3.4.1.3 PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE tem por finalidade prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas da educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal e às escolas privadas de educação especial, mantidas por entidades sem fins lucrativos, registradas no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS como beneficentes de assistência social, ou outras similares de atendimento direto e gratuito ao público.

Recurso que as escolas públicas com mais de cinquenta alunos e com uma Unidade Executora – UEX sempre recebem o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Trata-se

de um programa do governo federal que ajuda as escolas a resolver diversos problemas e adquirir materiais que geralmente não são fornecidos pelo estado ou pelo município. Esses recursos podem ser utilizados para aquisição de material permanente, manutenção, conservação e pequenos reparos à unidade escolar, aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola, capacitação e aperfeiçoamento de profissionais da educação, avaliação da aprendizagem e implementação do projeto pedagógico em desenvolvimento de atividades educacionais. O valor recebido por cada escola é calculado pelo número de alunos matriculados no ensino fundamental, educação infantil e educação especial estabelecido no Censo Escolar do ano anterior.

O programa engloba várias ações e objetiva a melhora da infraestrutura física e pedagógica das escolas e o reforço da autogestão escolar nos planos financeiro, administrativo e didático, contribuindo para elevar os índices de desempenho da educação básica. Os recursos são transferidos independentemente da celebração de convênio ou instrumento congênere, de acordo com o número de alunos extraídos do Censo Escolar do ano anterior ao do repasse, como já mencionado.

3.4.2 Saberes necessários à Gestão Administrativa

Ao diretor escolar cabe administrar os recursos físicos, materiais, e financeiros da escola para efetivação dos processos educacionais e realização dos objetivos. Também é responsável por toda documentação, escrituração, prestação de contas, corretas e transparentes, controle e fiscalização da merenda escolar, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, dentre outros, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais. Compete também:

Atender ao cumprimento dos duzentos dias letivos, e das oitocentas horas de trabalho educacional, (LDB 9394/96, art.24) para o desenvolvimento do educando no efetivo processo de ensino aprendizagem, promover a formulação de diretrizes e normas de funcionamento da escola e a sua aplicação, apurando as irregularidades que venham ocorrer em relação às boas práticas profissionais.

Utilizar das novas tecnologias da informação na organização e melhoria do processo de gestão e em todos os segmentos da escola. O uso de informatização na gestão escolar deve ser conhecido pelos diretores escolares, pois essa ferramenta oferece possibilidades de arquivamento, catalogação, mapeamento, análise e descrição das informações. Esta demanda

é um indicador de qualidade de gestão escolar, apontado pelo Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar. Ainda existem alguns diretores que apresentam resistência em se atualizar e aprender as novas tecnologias, porém é essencial que o gestor domine esses novos recursos no tempo em que vivemos.

O diário de classe deve ser monitorado pelos diretores, pois fornece informações sobre o aluno e as orientações da aprendizagem dada pelo professor, é um registro que tem por objetivo permitir o acompanhamento e a avaliação do processo de ensino-aprendizagem, possibilitando ajustes durante o processo, devem permanecer na escola e serem preenchidos regularmente, de forma correta e completa a cada aula.

A falta dos alunos também deve ser constantemente assistida, de forma que se possa tomar providências em casos de faltas consecutivas dos alunos, a fim de retomar a frequência; mais uma razão para que os diários de classe estejam em ordem para esta consulta frequente. O acompanhamento pedagógico também deve ser feito nesses diários, a evolução das aulas, os conceitos atribuídos às turmas e alunos, observar as possíveis dificuldades, que devem ser orientados para superação.

O patrimônio escolar também merece atenção educacional e administrativa, para além do bom uso dos recursos disponíveis, e assim enriquecer as experiências de aprendizagem, tornando-as efetivas e dinâmicas, como também para uma formação de valores, relacionados ao respeito aos bens públicos, ao uso correto e adequado dos mesmos, com conservação e manutenção.

Outro procedimento a ser realizado é a manutenção dos equipamentos dos bens patrimoniais disponíveis na escola, com uso do inventário, e providência de consertos, transferências e baixa do inventário quando necessário; criar na escola uma cultura de cidadania, com responsabilidade e cuidado e bom uso do patrimônio, espaços, equipamentos e materiais. Este deve ser conferido e fiscalizado anualmente, nos casos de perda ou furto deve ser feito boletim de ocorrência e, nos casos dos materiais inutilizáveis devido a deterioração, deve ser dado baixa no patrimônio como material inservível.

Questão importante também é a garantia de que os materiais didáticos e os recursos disponíveis sejam disponibilizados para uso. Os alunos devem utilizar o acervo de livros da escola e, para tanto, a gestão desses equipamentos deve ser bem orientada por planos, para que seu uso seja de forma participativa, o que demanda constante revisão e vistoria dos materiais para garantia de sua manutenção e conservação. A estimulação visual nos espaços da escola também é importante, com cartazes, mapas, figuras, trabalhos escolares, entre outras, com uma renovação periódica, com destaque a produção dos educandos.

Compete também ao diretor da escola, zelar para que o ambiente escolar esteja limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação à aprendizagem, promove a utilização plena dos equipamentos e recursos disponíveis na escola, para realização do trabalho pedagógico mediante planejamento, verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento, a necessidade de compra de produtos, com controle de estoque, compra e consumo, enfim, atividades inerentes à gestão administrativa.

3.5 Dimensão V - Gestão de pessoas

Educação é o processo humano de relacionamento interpessoal e, sobretudo, determinado pela atuação de pessoas. Isso porque são as pessoas que fazem a diferença em educação, como em qualquer outro empreendimento humano, pelas ações que promovem, pelas atitudes que assumem, pelo uso que fazem dos recursos disponíveis, pelo esforço que dedicam na produção e alcance de novos recursos e pelas estratégias que aplicam na resolução de problemas, no enfrentamento de desafios e promoção do desenvolvimento. (LÜCK, 2009, p. 82).

O prédio, os equipamentos, a tecnologia, a estrutura e os bens materiais são subsídios que ajudam a escola, mas de nada adiantariam se não fossem as pessoas com sua competência, comprometimento e capacidade de ação coletivamente organizadas, que constituem a alma da escola, que promovem uma educação de qualidade voltada para formação e aprendizagem dos alunos e que fazem toda a diferença.

A gestão da comunidade escolar constitui o coração do trabalho da gestão, o que exige a adoção de perspectiva humana do trabalho educacional, como ponto de partida, percurso e chegada. A dimensão da gestão de pessoas é múltipla, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões da gestão escolar. (LÜCK, 2009).

Alguns elementos são fundamentais para a gestão de pessoas, como a motivação e o desenvolvimento comprometido com o trabalho educacional, a formação do espírito e trabalho de equipe, o cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos, inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional, capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e autoavaliação pela promoção do seu desenvolvimento contínuo.

A motivação tem que se fazer presente, pois toda pessoa almeja alcançar o sucesso e receber responsabilidades como condição de elevação de sua autoimagem e identidade profissional. O reconhecimento pelo esforço e trabalho diferenciado realizado necessita também de perspectivas de aprendizagem e desenvolvimento.

O contrario também ocorre em ambientes escolares que não valorizam seus colaboradores, os quais não são reconhecidos, em escolas burocratizadas, onde o cumprimento das formalidades é mais importante, sendo desorganizadas, sem orientação, ruidosas e agitadas, onde não há concentração necessária ao interpessoal, de gestão controladora, autoritária e centralizada. Nestas Unidades Escolares os profissionais não são estimulados, é possível ver um corpo docente e funcional que realiza seu trabalho sem vitalidade, motivação, entusiasmo e comprometimento pessoal, o que resulta o fortalecimento de interesses individuais, em detrimento dos educacionais e sociais.

Brito (2014) descreve que a “gestão de pessoas” durante a gestão de Paulo Freire, enquanto Secretario do Município de São Paulo, propunha-se ao diálogo aberto com todos: diretoras, coordenadoras, supervisoras, professoras, zeladoras, merendeiras, alunos, famílias, lideranças populares. Enfim, todos que ajudassem na formação e solidificação dos Conselhos de Escola.

A ação diferenciada com os profissionais da escola, passa pelo reconhecimento e motivação destes, e para criar a pedagogia do sucesso, é interessante haver o compartilhamento das experiências, a organização, o esforço e a orientação para melhores resultados, a tomada de decisão colegiada, de modo que todos se sintam autores e autoridades em seu âmbito e responsabilidade.

Na rede municipal de Itapevi, o diretor de escola tem que gerir os funcionários concursados (professores, monitores, auxiliares do desenvolvimento infantil e agentes administrativos), os funcionários contratados (frentes de trabalho, estagiários do nível médio e superior) e os funcionários terceirizados (agentes de limpeza e merendeiras).

A formação da equipe e o compartilhamento de responsabilidades são extramente importantes no processo, a formação da equipe não é um processo simples, ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, cultivo do mesmo ideal educacional, o respeito pela legislação, normas e regulamentos educacionais, o entendimento dos objetivos educacionais a nortear as ações específicas de cada setor ou área de atuação, a adequação dos interesses pessoais aos interesses sociais e educacionais, a existência de práticas de comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal abertas, frequentes e sistemáticas, formação de redes de interação, transformação de progressos individuais em progressos

coletivos, dinâmica de grupo, ações interativas com objetivos compartilhados e transformação de desenvolvimentos individuais em coletivos.

O trabalho em equipe se forma quando um conjunto de pessoas se envolve em um esforço coletivo, portanto o diretor de escola deve criar a cultura do diálogo no ambiente escolar, construindo a experiência e o conhecimento em conjunto, criar um sentido de responsabilidade colegiada, coletivizar os desafios, problemas e responsabilidades da escola, dialogar sempre com os professores e funcionários, aproximando os pontos de vista.

A capacitação profissional e as Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo - HTPC, de acordo com a legislação municipal de Itapevi são de extrema importância, sem a aprendizagem continuada em serviço, a escola deixa de ser uma organização de ensino e de cultivar a aprendizagem como um valor e um modo de ser e fazer de todos na escola. De acordo com a LDB, art. 13, inciso V, ao professor compete participar dos períodos de planejamento, avaliação e o desenvolvimento profissional, cabendo ao diretor organizar e dar regularidade nessa participação, este tempo tem por objetivo oportunizar aos professores tempo em serviço para sua capacitação profissional.

Em algumas escolas, as HTPC's e as HTPI's - Horas de Trabalho Pedagógico Individual, de acordo com a legislação municipal, são utilizadas de forma, não raro, equivocada, desorganizada e desorientada; os professores acabam utilizando desse horário para fazer refeições e lanches, para descontração e conversas paralelas, descansar, ver revistas e jornais, etc.

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para atuação na educação como condição de aprimoramento da atividade profissional. Cabe então, ao diretor escolar monitorar o trabalho do coordenador pedagógico por meio de orientação e acompanhamento. Para que haja a melhoria dos objetivos devem estar definidas estratégias, atividades e propostas de ação de monitoramento e avaliação das realizações.

A capacitação profissional em serviço liderada e orientada pelo diretor de escola envolve: observação, análise, devolutivas das experiências profissionais, realização de grupos de estudos e oficinas, trocas de experiências e materiais pedagógicos, estudos sobre competências e expectativas de aprendizagem, criação de portfólios individuais, planejamento e implementação de novas aprendizagens e conhecimentos.

Para a efetivação da capacitação em serviço é necessário um processo de construção do conhecimento que permita associar a teoria com a prática, com o fim último de melhorar objetivamente os resultados, o que demanda contínuo processo de reflexão – construção de conhecimentos – ação, conforme exemplificado na Figura1.

Figura1. Processo de reflexão, construção de conhecimento e ação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A gestão de pessoas envolve todos os aspectos do processo humano, a promoção da motivação, o desenvolvimento da equipe, a capacitação contínua, a avaliação do desempenho das pessoas na escola, com o objetivo de elevar a qualidade do ensino. (LÜCK, 2009).

3.5.1 Saberes necessários à Gestão de Pessoas

Cabe ao diretor de escola desenvolver a gestão de pessoas e a organização do trabalho coletivo, tendo como foco a formação e a aprendizagem dos alunos. Por decorrência, são de vital importância: promover a prática de relação interpessoal e comunicação entre as pessoas da escola; praticar a comunicação na comunidade escolar voltada para os objetivos educacionais, ou seja, uma comunidade de aprendizagens em que todos constroem conhecimentos; descobrir talentos na escola para que haja integração no grupo, trabalho em equipe e melhoria contínua do desempenho profissional, promover assim a troca de experiências entre professores, como estratégia de capacitação em serviço nas Horas de Trabalho Pedagógico Coletivo – HTPC, facilitar as trocas de opiniões, ideias, e interpretações sobre o processo socioeducacional, usar a metodologia do diálogo, atuando como mediador em situações de divergências e conflitos.

Ressalta-se também que o diretor oriente o grupo escolar na realização de suas necessidades pessoais para que tenham satisfação em seu trabalho e, em participar, da organização da aprendizagem de modo a torná-la dinâmica, viva, atuante e competente. A satisfação dos profissionais no trabalho está relacionada ao reconhecimento e ao destaque recebido por colegas e gestores da escola.

Entre os aspectos voltados à orientação e estimulação da motivação da equipe escolar estão: satisfatória organização do trabalho; prevenção contra a distração e descontração em relação aos objetivos educacionais; criação de ambiente ordeiro, focado, limpo, seguro, tranquilo; estabelecimento de condições para as relações interpessoais serem dinâmicas, prevalecendo o bom humor, entusiasmo, espírito de servir, participação e envolvimento, concentração na aprendizagem e melhoria contínua.

A avaliação do desempenho profissional é processo fundamental na escola. Daí ser crucial gerir o trabalho das pessoas e aperfeiçoar o desenvolvimento destas mediante processo de reflexão-ação-reflexão, com contínuo *feedback* da atuação de cada participante, o que permite identificar aspectos a serem reforçados e/ou melhorados. Permite-se assim, que cada profissional analise o seu modo de trabalhar e na escolha de comportamentos, organização de ações, estilo de comunicação, atitudes, seleção de materiais que afetam diretamente nos resultados de seu trabalho.

O diretor de escola precisa empenhar-se em proporcionar e incentivar a formação continuada em serviço dos profissionais da escola, professores, coordenadores-pedagógicos, monitores, auxiliares do desenvolvimento infantil, agentes administrativos, entre outros. Essa tarefa é de extrema importância, pois os profissionais da escola precisam estar atualizados e em constante reflexão sobre a sua prática. Um dos caminhos é a participação em momentos de reflexão como reuniões pedagógicas, HTPC's, cursos promovidos pela escola, pela Secretaria de Educação, ou por meio de convênios que permitem que os profissionais estudem e avaliem sua prática.

Liderar ações como essas permite ao diretor de escola aproximar-se do trabalho dos seus colaboradores e conhecer melhor o funcionamento da escola, o trabalho realizado nas salas de aula e influenciar o processo de forma a aprimorá-lo. Para a transformação de algumas práticas é necessário desenvolver autocrítica dos profissionais da escola sobre seu desempenho, com a possibilidade de evolução contínua, considerando indicadores, estabelecendo mecanismos e estratégias de diálogo, caracterizando o clima, o conjunto de competências e qualidade do trabalho da escola, entre outros, de forma a conscientizar a

importância e contribuição desse processo na perspectiva individual e coletiva. (LÜCK, 2009).

3.6 Dimensão VI - Cultura e Clima Escolar

3.6.1 Clima e Cultura organizacional da escola

A cultura organizacional da escola é expressa por crenças, pressupostos, normas, padrões de comportamento, hábitos, modelos mentais, padrões linguísticos, valores, códigos informais, regulamentos, práticas, costumes, pela tecnologia, o modo de fazer, o modo de usar o tempo, que extrapola o cronograma, caráter, constituído pelo sentimento e reações das pessoas e sobre o papel delas no contexto escolar, muitos dos quais estão implícitos.

A cultura organizacional é aprendida e formada pelo coletivo, a partir das experiências vivenciadas pelo grupo, da influência da liderança, seja intencional ou espontânea. A cultura na escola é formada pela sua história vinculada à comunidade, ao sistema de ensino, à dinâmica das interações, ao modo de como os desafios são enfrentados, aspectos esses expressos e compartilhados coletivamente de maneira duradoura. (LÜCK, 2009).

A cultura organizacional é definida como:

[...] o conjunto de fenômenos decorrentes da interação de seres humanos na organização, um fenômeno grupal resultante e característico de uma coletividade que engloba os fatos materiais e os abstratos, resultante da convivência institucional. (BRITO, 1998, p. 134).

O clima escolar é definido como:

Como um elemento capaz de impulsionar significativamente, as descrições coletivas de uma subunidade organizacional, ou da própria organização como um todo; um ponto referencial para membros da organização determinando atitudes, expectativas e condutas; mediador das práticas organizacionais das quais é originário e pelas quais se mantém; como multiclíma, de acordo com as muitas práticas e percepções dos atores no seu interior. Ele pode ser considerado sob um triplice aspecto: social, acadêmico e organizacional. (BRITO, 1998, p. 135).

Estudos demonstram que tendencialmente, o trabalho de gestão nas escolas é realizado de forma individualizada e não com base a uma organização que, coletivamente

elabora seus objetivos manifestados pela ação de diversos profissionais. Em sendo assim, ao diretor de escola cabe o desafio de disseminar novas visões sobre a construção de uma escola, de fato, de caráter educativo, levando os participantes a focalizar os aspectos importantes da sua experiência, identificando as características e analisando os resultados dos objetivos educacionais, orientando o grupo constantemente a avaliar seu desempenho, suas competências, hábitos, atitudes à luz dos objetivos propostos.

Os profissionais da escola precisam dar sentido à realização de seu trabalho, sua aprendizagem em serviço e ao seu desenvolvimento profissional. A escola deve estar direcionada à construção de uma identidade social positiva e a comunidade deve contar com uma instituição que contribua para o seu aprimoramento sociocultural.

Observa-se nas escolas que o diretor exerce, muitas vezes, apenas as funções burocráticas, de controle e cobrança, sem um esforço de exercer a liderança sobre a organização social da escola e a orientação para a realização dos objetivos educacionais, por comodismo ou receio de enfrentar dificuldades, dessa forma deixam os espaços de liderança para outras pessoas, que muitas vezes a fazem sem o sentido da ação educacional, dentre outros preceitos essenciais à gestão escolar.

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo de ensino e aprendizagem, a maneira como trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores, e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a gestão de pessoas. (LÜCK, 2009, p. 120).

Estudos evidenciam discrepâncias entre os objetivos educacionais e os objetivos expressos na cultura escolar, manifestadamente nas atitudes individualistas, na omissão do enfrentamento dos problemas cotidianos, na ausência de competências para lidar com dificuldades, entre outros. Acresce-se a essas questões, o fato de que os objetivos propostos são definidos fora do âmbito escolar, basicamente por legisladores, teóricos e líderes educacionais que se valem de conceitos abrangentes a respeito do ideário educacional, levando-os a considerar “como a escola deve ser” e não “como ela é”, o que gera distâncias significativas nas proposições entre a realidade e o ideal.

A cultura da escola é formada pela cultura de vários segmentos, pessoas heterogêneas, em épocas diversificadas. Desta feita, se há uma cultura de participação apenas na fantasia da lei ou na fragilidade embrionária, verifica-

se então o fortalecimento de lideranças individuais, personalistas. (BRITO, 2011, p. 190).

Percebe-se então, a importância do diretor de escola ao promover uma gestão participativa que busca lideranças coletivizadas, construídas pelo melhor de cada um, caracterizada precipuamente como um processo.

Uma das dimensões mais significativas da atuação do diretor de escola, como gestor do trabalho da escola como organização social, diz respeito a sua habilidade de perceber, compreender e atuar, influenciando de forma positiva o contexto. Observa-se que o poder é uma força que dinamiza as pessoas e organizações sociais, movendo-as para uma mesma direção, ou mantendo-as numa mesma posição. Cada escola deve examinar as questões de poder, no sentido de redefini-las num processo participativo para a melhoria da qualidade do ensino, no interesse de promover a formação educacional de qualidade para os alunos. (LÜCK, 2010b).

Destacam-se, a seguir, parâmetros sobre as características da cultura organizacional, segundo aspectos e dimensões do ponto de vista da administração burocrático-administrativa e do ponto de vista da gestão escolar, dinâmica democrático-participativa, conforme expressos no Quadro 10.

Quadro 10. Características da cultura organizacional, segundo aspectos da administração e da gestão

DIMENSÕES/ ASPECTOS	CONTINNUM DE SUAS		CARACTERÍSTICAS
	A		B
• Poder	• disseminado		• centralizado
• Comunicação	• clara/aberta		• distorcida/fechada
• Organização	• ordenada		• desordenada
• Responsabilidade	• assumida como própria		• assumida como superior/externa
• Relações Interpessoais	• positivas, amigáveis e recíprocas		• negativas, interpessoais e unilaterais
• Expectativas de resultados	• elevadas		• baixas
• Autoridade	• de coordenação e orientação		• de controle e comando estática orientada por tarefas
• Atividade	• dinâmica orientada por resultados		• estática orientada por tarefas
• Iniciativa	• autodeterminada		• heterodeterminada
• Trabalho	• profissionalização		• atividade rotineira
• Mudança	• inovadora		• conservadora
• Ambiente Social	• leveza, alegria e espontaneidade		• fechado e tenso
• Tempo	• organizado e estruturado		• sem controle
• Disciplina	• consciência de seu valor		• falta de consciência de seu valor
	• focada na dinâmica da aprendizagem		• desordenada ou focada no comportamento externo

Fonte: LÜCK, 2009, p. 125.

Brito (2011) estabelece uma proposta de gestão democrático-participativa em contraposição a uma administração hierárquico-piramidal inserida na cultura da escola,

“cultura que cultiva na figura do diretor o seu líder mais caro, exigindo dele a condução dos projetos inovadores reorganizadores”. (BRITO, 2011, p. 183).

O conceito de inovação é definido por Masetto (2004, p. 197) como “o conjunto de alterações que afetam pontos-chave, eixos constitutivos da organização do ensino [...] provocadas por mudanças na sociedade ou por reflexões sobre concepções intrínsecas à missão da Educação”.

Assim, gerir o clima e a cultura da escola, com propostas de mudanças e inovações nas relações de poder, importantes para outras mudanças, como as curriculares. Quando a proposta prevê mudanças, há complexidade para gerir a cultura da escola, pois os vários segmentos demonstram resistências. Todavia, os momentos de crise vivenciados pela organização são importantes para iniciar as mudanças na cultura organizacional e nos projetos relacionados a questões curriculares. (BRITO, 2011).

3.6.2 Cotidiano Escolar

O desenvolvimento de uma unidade escolar não se configura apenas no aprimoramento de seus planos de ação, seu projeto político-pedagógico, suas condições físicas e materiais, suas normas e regulamentos e a organização do seu espaço, mas depende também, de mudanças significativas nas práticas do cotidiano. Por intermédio do conjunto de ações em torno à melhoria da qualidade do ensino, da tomada de consciência das marcas do cotidiano escolar e da compreensão de seus desdobramentos é que se viabiliza um olhar observador e perspicaz de modo a que se dimensione e atue, de fato, na alma da escola.

Embora as escolas sejam parecidas, nenhuma escola é igual à outra, para conhecer uma escola é preciso conhecer o seu cotidiano, ela é o que os seus participantes fazem dela, pode ser aberta, fechada, transparente, flexível, inflexível, democrática, autoritária, proativa, reativa, inovadora, conservadora, orientada pelo passado, orientada com uma visão de futuro, com decisão compartilhada ou centralizada, competência coletiva ou competência individual, ação em conjunto ou ação fragmentada, dentre outros eixos.

Reconhecer que o que acontece no dia a dia da escola, enquanto postura tem importância significativa para determinar a qualidade do ensino, uma vez que por meio dele, a “produção” ou a “reprodução” do indivíduo social acontece.

A regularidade das práticas educacionais na escola tem grande efeito no cotidiano. A organização da escola deve acontecer de tal forma, que promova a disciplina na escola como

um todo, na sala de aula, corredores e o horário do recreio, mediante a formação de hábitos de organização pessoal.

De acordo com Lück (2009), a disciplina escolar tem sido apontada como ponto fundamental das escolas eficazes, como condição para formação da cidadania e também para a concentração dos alunos no processo de ensino-aprendizagem e bom aproveitamento das aulas. Para garantir a disciplina não é necessário que professor tenha uma postura autoritária, sem consciência e compreensão do que seja disciplina e de sua repercussão no desenvolvimento humano. A formação dos alunos assenta-se no autocontrole, autodirecionamento e trabalho associados ao respeito ao ambiente educacional e às pessoas com as quais convive. Trata-se de esforço contínuo em direção ao desenvolvimento da autonomia de cada aluno.

Salienta-se outro ponto importante do cotidiano escolar, o relacionamento interpessoal, central no fazer educacional e na construção da organização social da escola. Para haver qualidade no processo é necessário o estabelecimento de uma comunicação efetiva a fim de que os fenômenos educacionais produtivos sejam direcionados à promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

A comunicação, por vezes, efetiva-se por meio de reuniões pedagógicas, recados escritos, bilhetes, recados falados, jornal escolar, edital, circulares, ofícios, entre tantos. A comunicação se voltada apenas para o processo de informação, torna-se limitada, o que demanda, por parte do diretor de escola, criar no cotidiano condições estimuladoras ao diálogo, à troca, à reciprocidade, à valorização do trabalho em equipe, entre outros.

3.6.3 Saberes necessários à gestão do clima e cultura escolar

O diretor precisa empenhar-se em conhecer a cultura organizacional da escola, uma vez que sem esse conhecimento torna-se difícil produzir mudanças e alinhar a cultura às propostas educacionais mais amplas, caso contrário, tendem ocorrer resistências e desconsideração às possibilidades de canalizar positivamente as energias nela presentes.

Vivemos numa cultura e dela nos alimentamos, assim como a nutrimos por meio de nossos pensamentos; aquilo que lançamos em nosso ambiente, tem o retorno absorvido pela coletividade. Cabe ao diretor de escola a formação de um ambiente e cultura escolar flexível, abertos ao exercício da iniciativa, participação e à prática da autonomia nas tomadas de decisões.

Constata-se a importância de a equipe gestora identificar expressões de preconceitos e *bullying*³ tendenciosos e prejudiciais à formação e à aprendizagem dos alunos, para então, realizar práticas educacionais convergentes e necessárias para mediar tais posturas. Um dos caminhos é o estabelecimento de um modo de ser positivo, dinâmico, aberto, orientado para a contínua transformação na construção de um ambiente saudável em que a aprendizagem é um valor, influenciando positivamente a comunidade com base a um ideal educacional.

Destaca-se a importância de o diretor orientar positivamente a conduta dos professores, funcionários e alunos em como enfrentar aos desafios, como interagir entre si, apaziguando a ocorrência de conflitos, adotando no cotidiano da escola uma política positiva de boas práticas, com o foco na efetividade da formação do aluno e no desenvolvimento da aprendizagem.

Constituem-se em ações fundamentais à cultura escolar, promover adequado aproveitamento do tempo escolar em todas as ações, orientando a organização das aulas, o cumprimento do calendário escolar, os horários de recreio e aulas especiais; assegurar o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realizando as verificações rotineiras, assim como providenciando as manutenções necessárias.

É essencial que os horários destinados ao professor, Horas de Trabalho Pedagógico Individual – HTPI sejam utilizados para a preparação das aulas e planejamento para a melhoria das práticas educacionais. A organização dos horários das aulas deve ser norteadas pelas questões de ordem pedagógica, sobretudo no que se referir à elevação qualitativa da aprendizagem e ao desenvolvimento dos alunos em cada período.

Assinala-se assim, a importância do diretor de escola conhecer verdadeiramente a Unidade Escolar na qual atua e observar as práticas do cotidiano escolar, as principais dinâmicas, os desdobramentos, os significados das ações regulares, como são usados equipamentos e espaços, como são tomadas as decisões, como é o processo de comunicação e relação interpessoal, quais as falas, os gestos e silêncios; refletir sobre as práticas cotidianas, a disciplina e que medidas são tomadas para a melhoria e superação das limitações da rotina.

³ De acordo com o Portal Educação, a terminologia *bullying* tem sido adotada em vários países como designação para explicar todo tipo de comportamento agressivo, cruel, intencional e repetitivo inerente às relações interpessoais. *Bullying* é um termo de origem na palavra inglesa bully, que significa valentão, brigão, e até aquele que usa a superioridade física para intimidar alguém. Ainda não existe termo equivalente em português, porém, alguns psicólogos estudiosos deste assunto, o denominaram “violência moral”, “vitimização” ou “maltrato entre pares”, já que este fenômeno se trata de agressão em grupo, como na maioria dos casos de estudantes.

O trabalho do gestor é o de salientar e gerir a cultura, com as especificidades da escola, do currículo escolar, analisar o cotidiano escolar, considerando cada incidente do dia a dia como uma partícula de um todo maior da escola e da sua cultura. (BRITO, 2011, p. 200).

Considerando as reflexões apresentadas sobre a gestão escolar, os seus desdobramentos e a complexidade de inúmeras dimensões, reafirma-se a importância por parte do profissional diretor de escola de desenvolver saberes, competências e habilidades específicas que permitam a conscientização e a consequente abertura em relação às estratégias de liderança, às ações conjuntas e articuladas, aos processos de orientação, mediação e coordenação.

O próximo capítulo abordará o percurso metodológico traçado para o desenvolvimento da pesquisa de campo, assim como os aspectos e instrumentos relacionados à coleta de dados.

*Áspero é o caminho da aprendizagem...
mas dessa experiência pessoal resulta a sua vida e a sua existência.*

Eugen Herrigel

CAPÍTULO 4 - PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico escolhido neste trabalho contempla a pesquisa qualitativa contribuindo para que a pesquisadora analise seu objeto de estudo, articule e amplie seus horizontes de análise. Os dados coletados resultam da utilização da pesquisa bibliográfica, da análise documental, assim como, da aplicação de questionário e entrevista. Ao optar por tal direcionamento metodológico, busca-se por meio do objetivo proposto identificar os saberes necessários para a prática do diretor de escola pública municipal, em relação às dimensões da gestão escolar, proporcionando reflexões aos sujeitos por meio da consciência ampliada de suas ações, contribuindo assim, para um novo olhar sobre a sua atuação, tendo em vista a efetivação de seu trabalho em prol de uma escola que cumpra a sua função social, e para o estabelecimento de possíveis programas de formação continuada para diretores de escola.

Tal como apresentado anteriormente, com base em estudos, reflexões e indagações sobre a prática e a teoria, o problema de pesquisa foi se delineando a partir de uma conjunção de variáveis, sendo assim identificado: “Quais saberes são necessários para uma prática efetiva do diretor de escola pública municipal considerando as diferentes dimensões da gestão escolar?”

4.1 Itinerário metodológico da pesquisa

Na busca por respostas ao problema enunciado optou-se por uma abordagem qualitativa, de acordo Chizzotti (2013), já que a pesquisa qualitativa comporta multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local que esse ocorre, procurando encontrar o sentido desse fenômeno quanto ao interpretar os significados que as pessoas dão a eles.

Ainda, conforme Chizzotti (2013), o termo “qualitativo” implica em partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível.

Os autores Laville e Dionne (1999) relatam que a abordagem qualitativa conserva a forma literal dos dados, não há regras formalmente definidas; a objetividade se apresentará sempre como uma busca constante, com a transparência do procedimento, cada etapa

transposta e decisão tomada devem ser justificadas e explicadas, procura-se apresentar essa pesquisa a partir desse viés.

Visto que o campo da presente pesquisa centra-se na gestão escolar de escolas públicas municipais e suas dimensões e desdobramentos em relação à prática e aos saberes dos diretores de escola, as ações, interações, partilhas e vivências são fundamentais a serem consideradas neste estudo. Neste sentido, a pesquisa qualitativa permite, sobretudo no campo das ciências humanas e sociais, a busca de sentido para os fenômenos e significados que as pessoas atribuem ao que vivenciam.

Para desenvolver a pesquisa, Chizzotti (2013) ressalta a necessidade de uma metodologia de trabalho estruturada, com procedimentos e métodos que respondam aos requisitos da pesquisa qualitativa, com técnicas ou instrumentos de coleta de dados, conexos e subordinados aos procedimentos adotados na pesquisa.

Esta pesquisa considera os sujeitos investigados protagonistas de uma realidade na qual refletem sua própria vivência, apontam transformações enquanto gestores e contribuem para possíveis programas de formação para diretores de escola pública municipal.

Desta feita, a partir da escolha do percurso metodológico qualitativo, com algumas contribuições da pesquisa quantitativa no que concerne à caracterização dos sujeitos pesquisados, utiliza-se da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental e de campo.

4.2 Pesquisa bibliográfica e documental

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de consulta de diferentes publicações - livros, artigos científicos, dissertações e teses – tanto impressas quanto disponibilizadas eletronicamente em diversas bases de dados, envolvendo o período de 1983 a 2014.

[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras. (MARCONI E LAKATOS, 2003, p. 183).

Articula-se a pesquisa bibliográfica, com a pesquisa documental e de campo, com o intuito de ampliar o horizonte investigativo para o que o pesquisador propôs-se a estudar. A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida tendo em vista que fornece suporte às demais fases

da investigação. Por meio da pesquisa bibliográfica busca-se aprofundar a revisão da literatura e o grau de conhecimento, bem como refletir para fundamentação da hipótese e os questionamentos apresentados.

Por sua vez, a análise documental é apresentada como uma técnica importante de abordagem de dados qualitativos, possibilitando apresentar novos aspectos ao estudo, que conduzam à confirmação de informações obtidas por outras técnicas.

Isto posto, como referencial à composição dos dados relevantes relacionados a essa pesquisa, valeu-se do levantamento de documentos legais, analisados no capítulo 1 desta pesquisa, citados nos quadros 11, 12 e 13 a seguir, especificamente, a legislação federal e estadual (São Paulo), no sentido de analisar e elucidar o processo de construção da gestão escolar no Brasil no período de 1854 a 2015, e lançar um olhar detalhado sobre o cargo do diretor de escola pública; complementa-se com a legislação da cidade de Itapevi, apresentando a análise do tema e do cargo na esfera municipal, como recorte orientador, cenário da presente investigação.

Quadro 11. Legislação Federal referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola

Decreto Federal n. 1.331-A, de 17 de fevereiro de 1854 – Regulamento da instrução primária e secundária do Município da Côrte.
Lei Federal n. 5.692, de 11 de agosto de 1971 – Fixa Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º. e 2º. Graus e dá outras providências.
Constituição da República Federativa de 1988 – Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto.
Lei Federal n. 8.069, de 13 de julho de 1990 – Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.
Lei Federal n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 12. Legislação Estadual (São Paulo) – referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola

Decreto Estadual de SP n. 5.884, de 21 de abril de 1933 – Institui o Código da Educação do Estado de São Paulo.
Decreto Estadual de SP n. 5.586, de 5 de fevereiro de 1975 – Dispõe sobre atribuições dos cargos e funções do Quadro do Magistério.
Decreto Estadual de SP n. 10.623, de 26 de outubro de 1977 – Aprova o Regimento Comum das Escolas Estaduais de 1º Grau e dá outras providências correlatas.
Decreto Estadual de SP n. 12.983, de 15 de dezembro de 1978 – Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres.
Lei Complementar Estadual de SP n. 444, de 27 de dezembro de 1985 – Dispõe sobre o

Estatuto do Magistério Paulista e dá outras providências correlatas.
Decreto Estadual de SP n. 48.408, de 6 de janeiro de 2004 – Altera e acrescenta dispositivos que especifica ao Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres – APM, estabelecido pelo Decreto n. 12.983, de 15 de dezembro de 1978.
Decreto Estadual de SP n. 52.344, de 09 de novembro de 2007 – Dispõe sobre o Estágio Probatório dos integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências correlatas.
Resolução do Estado de São Paulo n. 66 de 02 de setembro de 2008 – Dispõe sobre as normas complementares ao Decreto n. 52.344, de 09 de novembro de 2007 que disciplina o Estágio Probatório dos Integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria de Estado da Educação.
Lei Complementar Estadual de SP n. 1.097, de 27 de outubro de 2009 – Institui o sistema de promoção para integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências.
Resolução Estadual de SP n. 90, de 3 de dezembro de 2009 – Dispõe sobre a Definição de perfis profissionais e de competências e habilidades requeridos para Supervisores de Ensino e Diretores de Escola da rede pública estadual e as referências bibliográficas do Concurso de Promoção, de que se trata a Lei Complementar n. 1.097/2009, e dá outras providências correlatas.
Resolução Estadual de SP n. 46, de 25 de abril de 2012 – Dispõe sobre a formação em serviço do Professor Educação Básica I, e dá outras providências correlatas.
Lei Complementar do Estado de SP n. 1.256, de 6 de janeiro de 2015 – Dispõe sobre Estágio Probatório e institui Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola e Gratificação de Gestão Educacional para os integrantes das calasses de suporte pedagógico do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Quadro 13. Legislação Municipal da cidade de Itapevi – referente à gestão escolar e ao cargo de diretor de escola

Lei Municipal de Itapevi n. 223 de 1 de agosto de 1974 – Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Itapevi.
Lei Municipal de Itapevi n. 712 de 26 de março de 1987 – Institui o Estatuto do Magistério que dispõe sobre a estruturação normativa do Quadro do Magistério Municipal de Itapevi e respectiva progressão funcional e dá outras providências.
Lei Municipal de Itapevi n. 1.560 de 14 de junho de 2002 – Dispõe sobre o Plano de Carreira e de Vencimentos destinados aos servidores do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi e dá providências correlatas.
Lei Complementar de Itapevi n. 74 de 13 de março de 2014 – Dispõe sobre o sistema de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Públicos da Administração Direta e Indireta do Município de Itapevi e dá outras providências correlatas.
Lei Municipal de Itapevi n. 2.240 de 24 de março de 2014 – Dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi, reorganiza esta carreira e dá outras providências.
Lei Municipal de Itapevi n. 2.311 de 10 de abril de 2015 – Altera Dispositivos da Lei Municipal n. 2.240 de 24 de março de 2014, que dispõe sobre o Plano de Carreira e Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público de Itapevi, e dá outras providências.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Objetivou-se por meio desta coleta documental obter informações de cunho histórico e processual a permitir a compreensão da trajetória da construção da gestão escolar no Brasil, assim como os aspectos legais pertinentes ao cargo de diretor de escola pública municipal, esta legislação encontra-se na íntegra em CD anexo a esta pesquisa.

4.3 Cenário da Pesquisa: Escolas Públicas Municipais de Itapevi/SP

Como cenário desta pesquisa, foram delimitadas escolas públicas municipais de Itapevi que atendem o Ensino Infantil e Fundamental, cidade localizada na Grande São Paulo, a 35 quilômetros do Centro da capital paulista.

A cidade de Itapevi também é conhecida como "Cidade Esperança", como se pode ler na parede da estação de trem do município. O significado do nome *Itapevi* vem do Tupi, que significa "Rio de Pedras Chatas".

A Secretaria de Educação do Município de Itapevi conta com sessenta e oito escolas, atende a Educação Infantil: Creche - Berçários I e II (de 6 meses a 2 anos), Maternais (de 2 a 3 anos) e Pré I e II (de 4 a 5 anos), Ensino Fundamental ciclo I (do 1º. ao 5º. ano) e, apenas uma unidade atende o Ensino Fundamental ciclo II (do 6º. ao 9º. ano); algumas unidades atendem também a EJA (Educação de Jovens e Adultos) no período noturno, modalidade da Educação Básica.

Os cargos de diretor de escola da rede municipal de Itapevi são cargos comissionados, nomeados pelo prefeito, 80% desses profissionais são professores efetivos, concursados na rede municipal, que se destacaram na sala de aula, desempenhando bem sua função enquanto docente e foram indicados ao cargo de diretor pelos seus gestores, pela atual Secretária da Educação e pelos Secretários da Secretaria de Educação que ocuparam o cargo anteriormente.

De acordo com o novo Plano de Carreira Municipal de Itapevi n. 2.311, de 10 de abril de 2015, para ocupar o cargo de diretor de escola o profissional deve ter formação em Pedagogia ou Especialização em Gestão Educacional e ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência no Magistério. O cargo é de livre nomeação e exoneração do prefeito.

4.4 Sujeitos Pesquisados e coleta de dados

A presente pesquisa busca os saberes de sete diretoras de escolas públicas municipais de Itapevi considerando sua formação profissional, as necessidades implicadas ao gerir a escola, a sua prática, assim como os aspectos resultantes da experiência pessoal e profissional e as possíveis necessidades de aprimoramento e/ou aprofundamento em questões pertinentes à gestão escolar, suas dimensões e desdobramentos.

Em relação aos critérios de escolha dos participantes da pesquisa - os sujeitos investigados neste estudo - sete diretores de escolas públicas municipais da cidade de Itapevi, foram adotados após audiência realizada na Secretaria de Educação do Município com a Secretária de Educação.

Estabeleceu-se realizar um encontro com os sessenta e oito diretores de escolas da rede municipal, com o intuito de explicar a proposta da pesquisa; posteriormente utilizou-se como instrumento de coleta de dados questionário impresso, que foi aplicado ao conjunto dos profissionais presentes.

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados, pois de acordo com os autores Laville e Dionne (1999), o questionário assegura a uniformização, faz com que as pessoas vejam as questões formuladas da mesma maneira, na mesma ordem, e acompanhadas da mesma opção de respostas, o que facilita a compilação e a comparação das respostas escolhidas. Depois de aplicado o questionário procedeu-se à análise dos dados, o que resultou na escolha dos sujeitos da pesquisa, sete diretoras de escolas municipais com complexidades diferentes.

Por meio dos dados obtidos nos questionários foram analisadas diferentes demandas a que as escolas da rede municipal de Itapevi atendem, as distintas complexidades, o número de alunos, porte da escola, entre outras. A partir daí, procedeu-se a uma seleção de 10% dos diretores de escolas investigados, levando em consideração as diversidades e complexidades das escolas, bem como as formações profissionais, tempo de experiência, faixa etária e organização desses gestores.

As ações e práticas que se busca compreender nesta pesquisa não são de quaisquer sujeitos, são de diretores de escolas públicas do município de Itapevi, daqueles que possuem uma relação social, uma relação trabalhista e que estão submetidos a inúmeras regras, em parte pelas normas do grupo, explicadas pela constituição histórico-social do cargo e, em parte pelas leis que regulamentam sua atividade e também pela demanda cotidiana ainda não institucionalizada.

Sendo assim, os sete sujeitos desta pesquisa são diretoras de escolas da rede municipal de Itapevi que atendem cinco diferentes demandas:

I. 1 (uma) diretora de escola de alta complexidade que atende a Educação Infantil - Creche (Berçário I e II, Maternal) , Pré I e II, o Ensino Fundamental ciclo I (do 1º. ao 5º. ano) e EJA (Educação de Jovens e Adultos), com aproximadamente 1.200 alunos.

II. 2 (duas) diretoras de escolas de alta complexidade que atendem o Ensino Fundamental ciclo I (do 1º. ao 5º. ano) e Educação Infantil (Pré I e II), com aproximadamente 800 alunos.

III. 1 (uma) diretora de escola de alta complexidade que atende a Educação Infantil (Creche (Berçário I e II, Maternal) , (Pré I e II), com aproximadamente 750 alunos.

IV. 1(uma) diretora de escola de complexidade média que atende o Ensino Fundamental ciclo I (do 1º. ao 5º. ano), com aproximadamente 500 alunos.

V. 2 (duas) diretoras de escolas de complexidade padrão que atendem a Educação Infantil, (Creche: Berçário I e II, Maternal), com aproximadamente 300 alunos.

Os critérios para a escolha dessas escolas, após análise do questionário, foram a diversidade de demandas e as diferentes realidades e vivências de cada diretora de escola em sua prática.

Junto a esses sete sujeitos investigados, sete diretoras de escolas, que representam aproximadamente 10% da rede de ensino municipal de Itapevi, optou-se pela entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, com o intuito de conceder a oportunidade de os sujeitos se expressarem de forma ampla e aprofundada.

Os autores Laville e Dionne (1999) afirmam que a entrevista semiestruturada oferece maior amplitude quanto à sua organização, pois esta não está presa a um documento entregue a cada um dos interrogados; os entrevistadores permitem-se, muitas vezes, explicar algumas questões no curso da entrevista, podendo mudar a ordem das perguntas em função das respostas obtidas, o que assegura maior coerência em suas trocas com o interrogado, abrindo possibilidade de se acrescentar perguntas quando necessário.

De acordo com Szymanski e Almeida (2011), a entrevista é um instrumento utilizado para atingir os objetivos da pesquisa, se a entrevista é semiestruturada não se pode perder de vista o foco do estudo e o tipo de informação de que se necessita. Por esta razão, cuidados de

ordem técnica foram tomados, o que não significa que as informações que vieram pelos diferentes caminhos tomados pelo entrevistado foram desconsideradas. Pelo contrário, no momento da análise, esses dados enriqueceram a pesquisa o que permitiu aprofundar a compreensão do problema. Os sujeitos assinaram antes da participação nesta pesquisa, enquanto entrevistados, Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TECLE explicitando a natureza da entrevista bem como, a autorização de gravação das falas.

As entrevistas foram realizadas nas escolas, individualmente, com cada uma das sete diretoras de escola, marcadas com antecedência, de acordo com a disponibilidade de cada gestor.

Posteriormente à transcrição das falas das diretoras entrevistadas, as respostas foram categorizadas, seguida da análise dos dados. De acordo com Franco (2012), “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

E, em relação à entrevista, Laville e Dionne (1999) afirmam ser interessante gravar as respostas da entrevista, a fim de analisá-las e classificá-las por categorias, desde que as frases coletadas sejam cuidadosamente transcritas.

A pesquisa de campo e a coleta de dados ocorreram no primeiro semestre de 2015. O Quadro 14 define a nomenclatura utilizada para abordagem desses sujeitos, o tempo de duração da entrevista e a complexidade de demanda que atendem e foram anteriormente anunciadas.

Quadro 14. Sujeitos investigados na Pesquisa

Sujeitos/ Diretores de Escola	Duração da Entrevista	Complexidade
D1	13 minutos	Padrão
D2	15 minutos	Alta
D3	28 minutos	Média
D4	30 minutos	Alta
D5	22 minutos	Alta
D6	20 minutos	Alta
D7	21 minutos	Padrão

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados, sobretudo no sentido de identificar a prática e os saberes das diretoras de escolas públicas municipais de Itapevi, no que tange as dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos. A explicitação dessas análises encontra-se no Capítulo 5.

*Nenhuma escola pode ser melhor
do que as pessoas que nela atuam e do que
a competência que põem a serviço da educação.*

Heloísa Lück

CAPÍTULO 5 - PESQUISA DE CAMPO

5.1 Apresentação, Análise dos Dados, Discussão dos Resultados e possíveis encaminhamentos

Neste capítulo apresenta-se a descrição do perfil das escolas e dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi. Destaca-se inicialmente que os profissionais da rede aceitaram espontaneamente a participar desta investigação, manifestando tal anuência por meio de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A). A primeira etapa da pesquisa constou da aplicação de um questionário (APÊNDICE B) aos sessenta e oito diretores da rede. E, a partir dos dados obtidos nos referidos questionários foram selecionados os diretores sujeitos desta pesquisa. A etapa posterior compôs-se da realização de entrevistas com os sujeitos pesquisados - sete diretoras de escolas do município de Itapevi (APÊNDICE C). O conteúdo das entrevistas apresenta-se no tópico “Análise dos dados coletados”. Tais entrevistas foram norteadas por categorias de análise, com destaque para os saberes, a prática, as concepções e as manifestações dos sujeitos (diretores de escola) em relação às dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos.

Dirigir uma unidade escolar pública municipal é um desafio complexo e desenvolver os saberes necessários para a prática do cargo de diretor de escola, de igual modo é desafiador. Sendo assim, são abordadas também neste capítulo, as ações, os significados, as motivações e as implicações relacionadas ao trabalho desses gestores.

5.2 Questionário

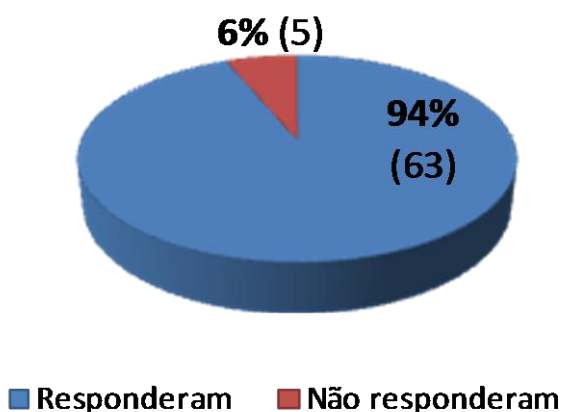
Neste tópico apresenta-se a análise dos dados obtidos por meio de um dos instrumentos de coleta – o questionário. Esse instrumento foi aplicado no conjunto de diretores das escolas públicas municipais de Itapevi, com o objetivo de caracterizar a unidade escolar na qual cada um atua.

5.2.1 Perfil das escolas públicas municipais de Itapevi

A caracterização das escolas foi desenvolvida a partir dos dados obtidos após a aplicação do questionário (APÊNDICE B). O questionário contemplou os seguintes quesitos: níveis de Ensino que a escola atende; quantidade de alunos; quantidade de professores; quantidade de funcionários administrativos; quantidade de coordenadores pedagógicos; se a escola possui vice-diretor ou professor auxiliar de direção; quantidade de monitores e ADI's – auxiliar de desenvolvimento infantil; quantidade de merendeiras que a escola possui; quantidade de funcionários para limpeza; quantidade de frentes de trabalho⁴; quantidade de conexão jovem⁵; quantidade de estagiários remunerados de nível superior.

Pelas respostas obtidas nos questionários verificou-se que, dos 68 (sessenta e oito) diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, somente 5 (cinco) deles não responderam o questionário. Constatou-se que a maioria dos diretores aceitou participar da pesquisa. Ressalta-se que os sujeitos foram orientados a respeito dos procedimentos da pesquisa mediante reunião realizada com a Secretária de Educação do Município e a pesquisadora. Foram também informados quanto aos objetivos da pesquisa científica, assim como a eles assegurados a preservação e o sigilo quanto a sua identificação, para o que espontaneamente assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TECLE (APÊNDICE A).

Gráfico 1. Diretores de Escolas Públicas Municipais respondentes ao questionário



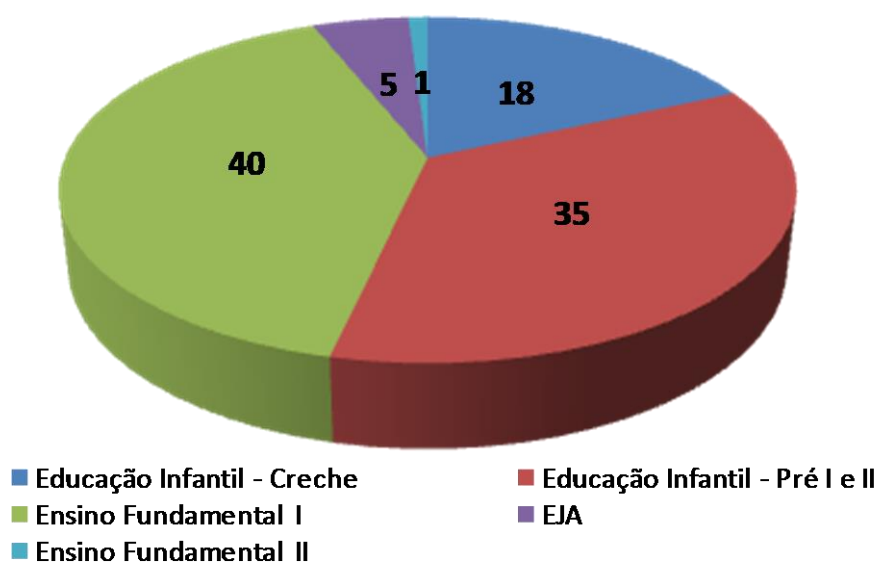
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

⁴ Frente de Trabalho - bolsista contratado por dois anos para ajudar na organização da escola, auxiliando nas salas, pátios, recreio, etc.

⁵ Conexão Jovem - jovem aprendiz, estudante do nível médio, com faixa etária de 15 a 18 anos, contratado para auxiliar a escola, em atividades administrativas e organizacionais.

O primeiro item do questionário destinava-se a obter como informação se a Unidade Escolar era municipal ou se o prédio era compartilhado com alguma escola Estadual de São Paulo. Anos atrás, nos bairros em que a Secretaria de Educação Municipal não tinha sede própria compartilhava-se as unidades escolares no mesmo espaço das unidades escolares estaduais de São Paulo. De acordo com o questionário aplicado, atualmente apenas uma unidade escolar tem o espaço compartilhado com uma escola estadual, pois a Secretaria de Educação Municipal não possui terreno naquela região. Os gráficos em sequência permitem visualizar outros pontos abordados no questionário e respectivos dados, revelando as características das escolas públicas municipais de Itapevi.

Gráfico 2. Níveis de Ensino atendidos pelas escolas municipais de Itapevi



Níveis de Ensino	
Educação Infantil - Creche	18
Educação Infantil - Pré I e II	35
Ensino Fundamental I	40
EJA	5
Ensino Fundamental II	1

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 2 mostra que 18 escolas da rede municipal de Itapevi atendem Creche – Educação Infantil; 35 escolas da rede atendem Pré I e II – Educação Infantil; 40 escolas da rede atendem o Ensino Fundamental – ciclo I; 5 escolas da rede atendem a EJA – Modalidade da Educação Básica e, somente 1 escola atende o Ensino Fundamental II.

Tabela 1. Distribuição numérica de escolas municipais de Itapevi em relação aos níveis de Ensino que atendem

Níveis de Ensino	Qtde	%
Creche	2	3%
Creche Educação Infantil (Pré)	14	22%
Creche Educação Infantil (Pré) Ensino Fundamental I	1	2%
Creche Educação Infantil (Pré) Ensino Fundamental I EJA	1	2%
Educação Infantil (Pré)	6	10%
Educação Infantil (Pré) Ensino Fundamental I	12	19%
Educação Infantil (Pré) Ensino Fundamental I EJA	1	2%
Ensino Fundamental I	23	37%
Ensino Fundamental I EJA	2	3%
Ensino Fundamental II EJA	1	2%
TOTAL	63	100%

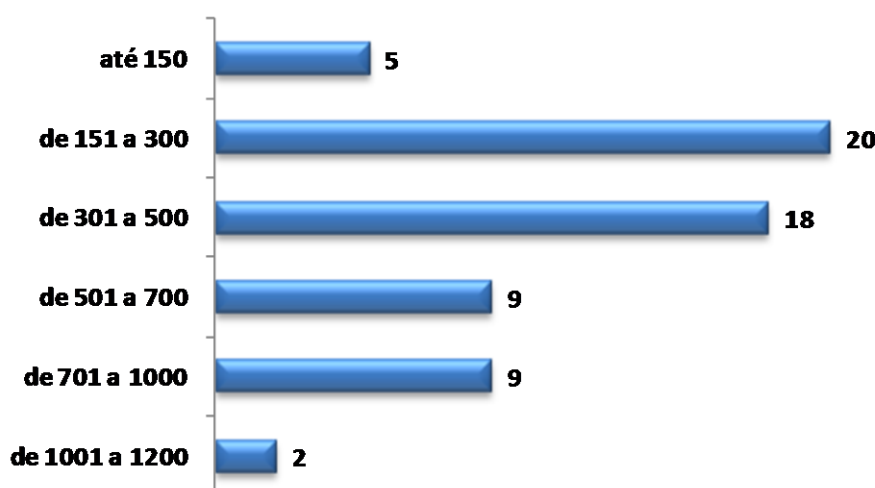
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Analisando a Tabela 1, identifica-se que algumas escolas atendem mais de um nível de ensino, fato que torna o trabalho do diretor mais complexo. Sendo assim, 22% atendem a Educação Infantil - Creche e Pré Escola (faixa etária: de 6 meses a 3 anos/ Creche; de 3 a 5 anos/ Pré Escola); 10% a Educação Infantil - Pré Escola; 3% atendem a Educação Infantil –

Creche; 37% atendem somente o Ensino Fundamental I (do 1º. ao 5º; Ano); 19% atendem a Educação Infantil – Pré Escola e Ensino Fundamental I; 2% dessas escolas atendem a Educação Infantil – Creche, Pré Escola e o Ensino Fundamental I; 2% atendem a Educação Infantil - Pré Escola, o Ensino Fundamental I e a EJA; 3% atendem o Ensino Fundamental I e a EJA; 2% atendem todos os níveis, Educação Infantil – Creche e Pré Escola, Ensino Fundamental I e a EJA, 2% atendem o Ensino Fundamental II e a EJA.

Observa-se que algumas escolas atendem uma diversidade de demandas. A partir desses dados foram selecionados as sete diretoras de escolas, sujeitos dessa pesquisa que atuam em escolas com diferentes complexidades e realidades distintas.

Gráfico 3. Distribuição quantitativa de alunos matriculados por unidade escolar no município de Itapevi



Quantidade de Alunos		
até 150	5	8%
de 151 a 300	20	32%
de 301 a 500	18	29%
de 501 a 700	9	14%
de 701 a 1000	9	14%
de 1001 a 1200	2	3%
TOTAL	63	100%

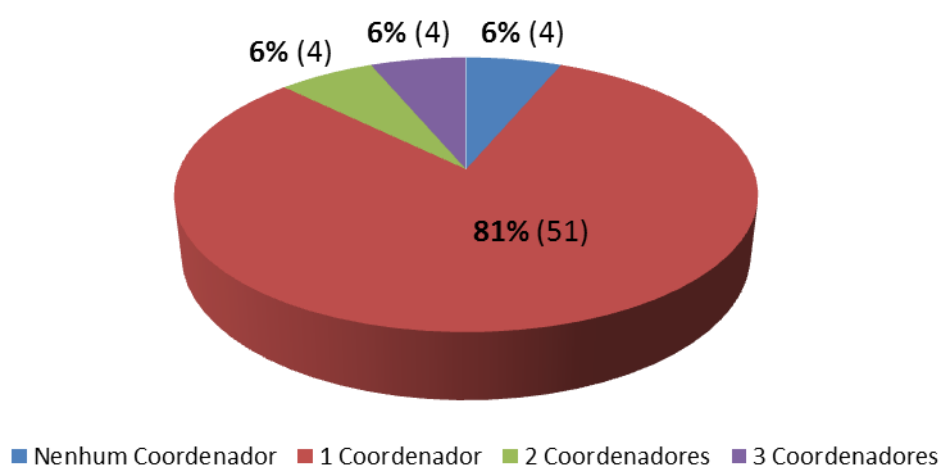
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 3 demonstra a distribuição quantitativa de alunos por escola. De acordo com a Lei municipal de Itapevi n. 2.24010, de 2014, em seu artigo 41, as Unidades Escolares são definidas em complexidade: Padrão, Média e Alta. Identifica-se neste gráfico, que 5

(cinco) das escolas são de complexidade padrão, com até 150 alunos; 20 (vinte) das escolas também são de complexidade padrão, com 151 a 300 alunos, a maioria destas; 18 (dezoito) das escolas são de complexidade média com 301 a 500 alunos; 9 (nove) escolas são também de complexidade média, com 501 a 700 alunos; 9 (nove) das escolas são de complexidade alta, com 701 a 1000 alunos; 2 (duas) das escolas são de complexidade alta, com 10001 a 12000 alunos. Constata-se que algumas unidades escolares atendem números expressivos de alunos, com demandas diferentes, como mencionado no quadro anterior.

Verifica-se na análise dos dados dos questionários, em relação à quantidade de professores, funcionários (administrativos, monitores, ADI's, merendeiras, limpeza, estagiários), que parcela significativa de escolas enfrentam a falta desses profissionais e tem que administrar tal condição; percebe-se ainda, a desigualdade de números de funcionários em escolas com a mesma complexidade e tamanho. Infere-se que a falta desses profissionais deve-se às licenças e afastamentos, razão pela qual não podem ser substituídos, pois estão ocupando o cargo; à burocracia advinda da contratação, que deve ser realizada mediante concurso público, perante licitação; aos prazos legais estabelecidos para esses processos, à falta de recursos financeiros do governo municipal para completar o quadro de profissionais, entre outros aspectos.

Gráfico 4. Distribuição quantitativa do profissional ‘Coordenador Pedagógico’ nas escolas municipais de Itapevi.



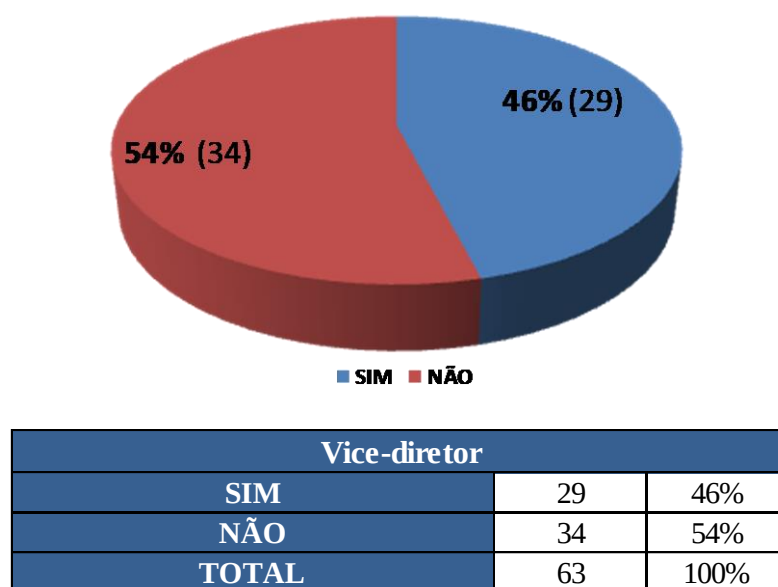
COORDENAÇÃO		
Nenhum Coordenador	4	6%
1 Coordenador	51	81%
2 Coordenador	4	6%
3 Coordenador	4	6%
TOTAL	63	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

No Gráfico 4 constata-se que a maioria das escolas públicas municipais de Itapevi possui um coordenador pedagógico, e que apenas oito dessas escolas possuem de dois a três coordenadores. Verifica-se também que quatro escolas não possuem coordenador pedagógico. Por meio desses dados dimensiona-se que algumas escolas de complexidade alta possuem mais de um coordenador pedagógico e que as de complexidade média e padrão possuem apenas um. Observa-se também que quatro escolas não possuem coordenador, o que é um agravante significativo, pois os diretores dessas escolas realizam o trabalho da função diretiva sobreposto ao trabalho da esfera da coordenação pedagógica, ou não; nesse sentido, a escola apresenta um *déficit* neste quesito.

O trabalho pedagógico é a razão de ser da escola, é a alma da escola, como visto no capítulo 3 - Dimensões da Gestão Escolar, pois o objetivo da escola é a formação do aluno. O processo de ensino-aprendizagem está intimamente ligado a este objetivo e exige monitoramento, acompanhamento, orientação e dedicação; Portanto infere-se que essas unidades escolares não atendem de forma eficaz esta dimensão – gestão pedagógica, embora devesse contar também com a presença do vice-diretor, o que não sempre ocorre como nos indica o próximo gráfico.

Gráfico 5 . Levantamento numérico da lotação do cargo de vice-diretor nas unidades escolares do município de Itapevi.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 5 demonstra que 46% das escolas públicas municipais de Itapevi possuem vice-diretor e que 54% dessas escolas não possuem. Verifica-se que mais da metade dos diretores de escola não possuem um vice-diretor, profissional que deveria compor a equipe gestora e auxiliar os diretores nas atribuições do cargo, oportunamente retomadas nas análises dos dados das entrevistas.

5.2.2 Perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi

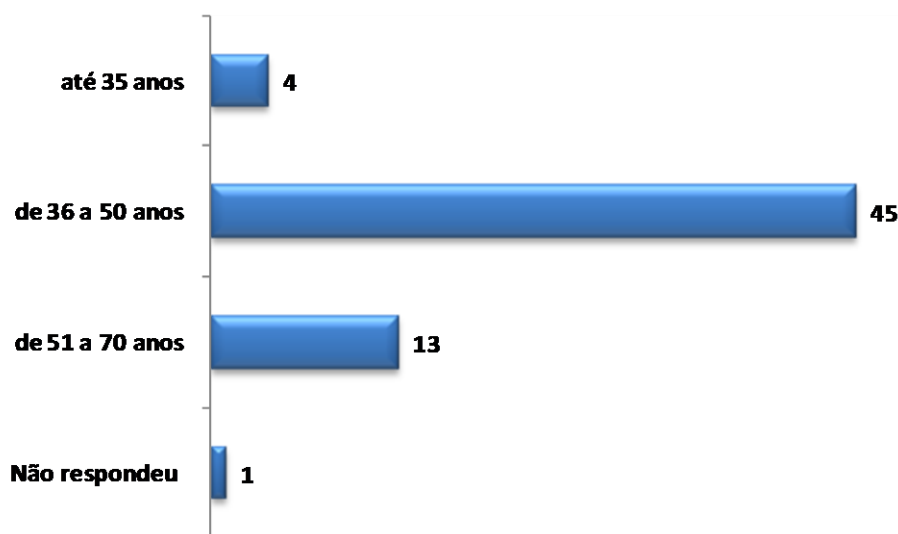
A caracterização dos diretores de escolas do município de Itapevi foi desenvolvida a partir das respostas obtidas por meio do questionário aplicado (Apêndice B), sendo que as quatro últimas perguntas correspondiam às características da função diretiva referentes às horas de trabalho, se eram realizadas muitas atividades fora do horário de trabalho, se o diretor considerava que deveria existir normas mais detalhadas sobre as atribuições do cargo de diretor de escola pública municipal, e questões sobre a formação continuada.

O questionário considerou os seguintes quesitos: identificação do diretor de escola; idade; tempo que trabalha como de diretor de escola; tempo de trabalho na instituição (considerando outras funções); tempo de magistério (lecionando); formação Acadêmica (informando o ano que se formou); formação Continuada.

Dos 63 (sessenta e três) diretores de escolas respondentes, apenas 2 (dois) são do sexo masculino; verifica-se predominância do sexo feminino na gestão de escolas públicas municipais em Itapevi.

Os gráficos em sequência permitem visualizar os demais pontos abordados e respectivos dados, mostrando as características dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi.

Gráfico 6. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo faixa etária



Faixa Etária		
até 35 anos	4	6%
de 36 a 50 anos	45	71%
de 51 a 70 anos	13	21%
Não respondeu	1	2%
TOTAL	63	100%

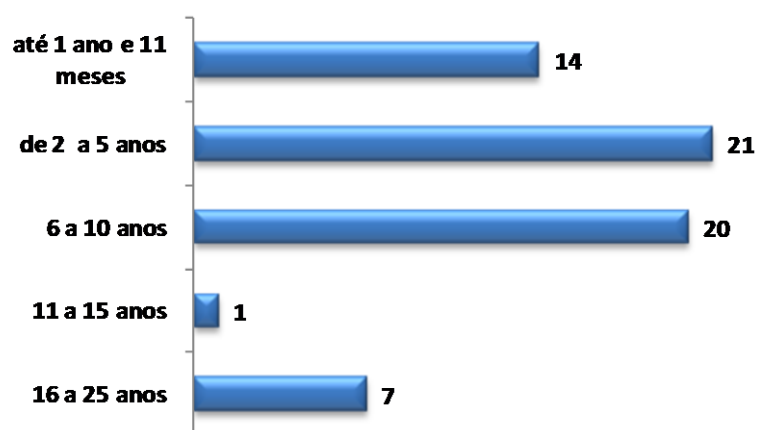
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 6 assinala a faixa etária dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi. Nele é possível identificar que apenas 4 (quatro) dos diretores têm até 35 anos; 45

(quarenta e cinco) desses diretores têm entre 36 e 50 anos, representando o maior percentual; 13 (treze) dos diretores têm entre 51 e 70 anos; e apenas um não respondeu a questão.

De acordo com a Lei n. 2.311, de 2015, em seu artigo 8º, inciso II, alínea 5, o diretor de escola tem que ter como titulação, licenciatura em pedagogia ou pós-graduação na área de educação, além de experiência de 5 (cinco) anos na carreira do magistério, para assumir o cargo. Relaciona-se então, que seja devido a esses requisitos que a maioria dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi tenha mais de 36 anos, pois precisam estar graduados e ter experiência de no mínimo 5 (cinco) anos no magistério para o exercício do cargo.

Gráfico 7. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo o período de atuação



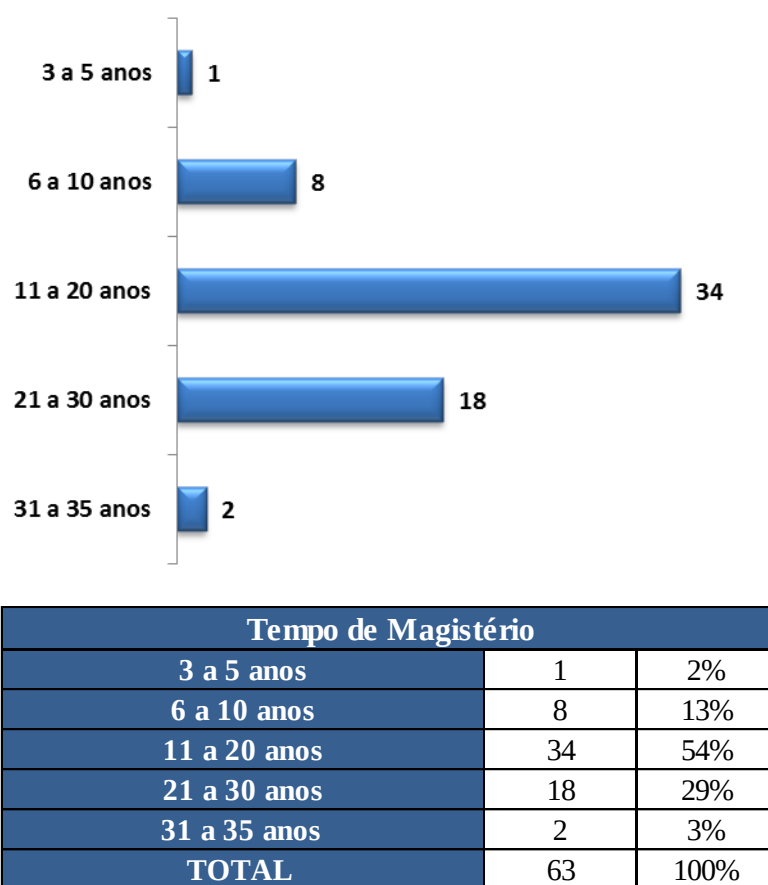
Período de Atuação como Diretora		
até 1 ano e 11 meses	14	22%
de 2 a 5 anos	21	33%
6 a 10 anos	20	32%
11 a 15 anos	1	2%
16 a 25 anos	7	11%
TOTAL	63	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 7 evidencia o período de atuação dos diretores de escola pública municipal no cargo, 14 (catorze) diretores têm até 1 ano e 11 meses de experiência no cargo; 21 (vinte e um) diretores têm de 2 a 5 anos de experiência no cargo; 20 (vinte) diretores têm de 6 a 10 anos de experiência no cargo; apenas um diretor tem de 11 a 15 anos no cargo; e 7 (sete) diretores têm de 16 a 25 anos de experiência no cargo. Verifica-se que a maioria tem no

máximo 10 anos de experiência no cargo de diretor de escola; infere-se que seja devido ao cargo de diretor de escola no município de Itapevi ser comissionado, de livre nomeação e exoneração do prefeito, levando em consideração que o atual governo está no poder desde 2005, aproximadamente o mesmo tempo de atuação da maioria dos diretores de escola. De acordo com o Plano de Carreira do Município de Itapevi, Lei 2.240, de 24/03/2014, capítulo III, inciso 3º., alínea f e artigo 7º., o cargo de diretor de escola pública municipal é comissionado, de livre nomeação e exoneração do prefeito. Verifica-se no questionário também que muitos diretores de escolas públicas municipais foram transferidos para outras unidades da rede municipal, pois não possuem o mesmo tempo de atuação como diretor de escola pública municipal com o tempo que está na escola atual, subentende-se então que por algum motivo este diretor mudou de escola.

Gráfico 8. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo o tempo de Magistério

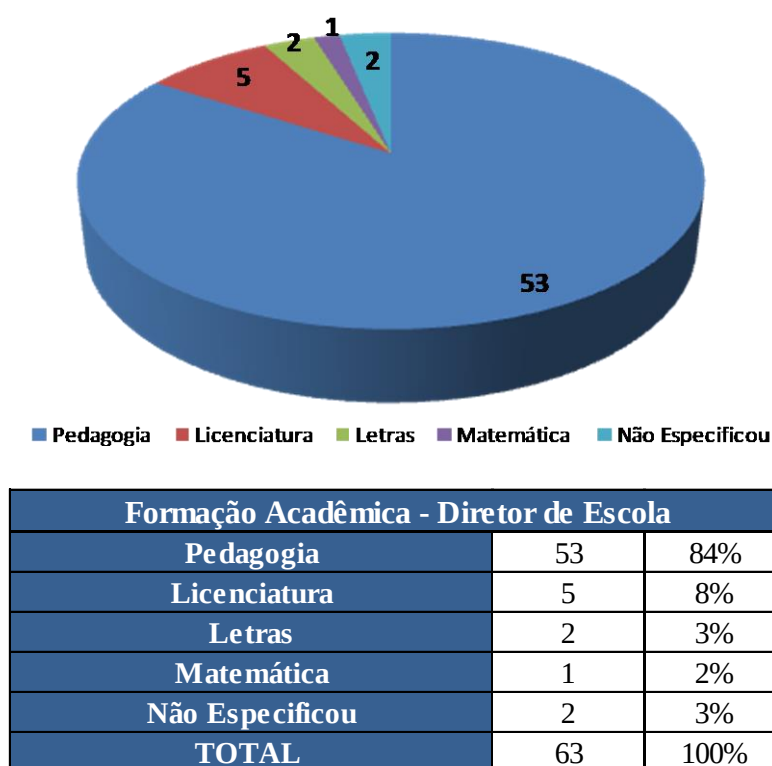


Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 8 aponta que 34 (trinta e quatro) dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi têm de 11 a 20 anos de experiência no magistério, a maioria destes; 18 (dezoito) desses diretores têm de 21 a 30 anos de experiência no magistério; e apenas 2 (dois) diretores têm de 31 a 35 anos de experiência no magistério.

Percebe-se que a maioria dos diretores de escolas tem mais de 11 anos de experiência no magistério, tendo em vista que a Lei n. 2.311, de 2015 dispõe que o diretor de escola necessita ter experiência de 5 (cinco) anos na carreira do magistério, para assumir o cargo. Apenas um diretor não tem a experiência mínima no magistério exigida, de 5 (cinco) anos, com apenas 3 anos, é possível que já devia estar no cargo antes da sanção da lei. Desta feita, inferimos que os saberes advindos da experiência tornam-se significativos no cotidiano destes profissionais.

Gráfico 9. Levantamento do perfil dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, segundo a formação acadêmica



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

O Gráfico 9 assinala a formação acadêmica dos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi, dos quais 53 (cinquenta e três) têm graduação em Pedagogia, representando 84%; 5 (cinco) dos diretores têm outras Licenciaturas não especificadas por estes; 2 (dois) dos diretores têm graduação em Letras; um dos diretores tem graduação em Matemática; 2 dos diretores não especificaram sua formação. Observa-se que a maioria dos diretores de escolas tem graduação em Pedagogia, os demais gestores tem graduação em Licenciaturas e apenas 2 diretores não especificaram a formação.

Observa-se que a formação em Pedagogia não prepara o aluno para ser um gestor, necessitando este de aprimoramento na formação continuada em serviço, uma vez que o tema “gestão escolar”, não é amplamente abordado, como verificaremos na análise dos dados das entrevistas.

As quatro últimas perguntas correspondiam às características da função diretiva referentes às horas de trabalho - se eram realizadas muitas atividades fora do horário de trabalho; se o diretor de escola considerava que deveriam existir normas mais detalhadas sobre as atribuições do cargo de diretor de escola pública municipal, e questões sobre a formação continuada. A primeira questão ao diretor de escola referia-se às oito horas como suficientes ou não para o exercício das funções diretivas.

Tabela 2. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo horas de trabalho

Questão 1 - As oito horas diárias são suficientes para o exercício das funções diretivas?		
A - É suficiente e sobra tempo para outras atividades, como auxiliar outros profissionais, realizar planejamento de longo prazo, etc..	11	17%
B - É suficiente, mas não sobra tempo para mais nada.	8	13%
C - Muitas vezes é preciso trabalhar mais que 8 horas por dia.	42	67%
D - Seria preciso muito mais que 8 horas diárias para exercer adequadamente as atividades de direção.	2	3%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Verifica-se na Tabela 2 que onze diretores de escolas responderam que o tempo é suficiente e que até sobra tempo para outras atividades; percebe-se que a maioria desses diretores que responderam que o tempo é suficiente para o cumprimento das tarefas são

diretores de escolas de complexidade padrão, que não atendem mais de um nível de ensino ou seja, até 300 alunos.

Os oito diretores que responderam ser o tempo suficiente para o cumprimento das tarefas, porém sem sobra de tempo para possíveis outras ações, dirigem escolas de complexidade padrão, atendendo até 300 alunos.

A maioria dos diretores, o que significa 42 (quarenta e dois) deles responderam que, muitas vezes, é preciso trabalhar mais de 8 horas por dia para realizar as funções diretivas; observa-se que a maioria desses diretores atuam em escolas de média e alta complexidade, atendendo de 500 a 1200 alunos.

Apenas dois diretores responderam que seria preciso muito mais que oito horas diárias para exercer adequadamente as atividades de direção, verificamos e percebemos que estes diretores estão em escolas de média e alta complexidade.

Analizamos que a complexidade das escolas e o número de alunos que essas escolas atendem influenciam diretamente o trabalho dos diretores de escolas, pois quanto maior a complexidade da escola, isto é, quanto mais níveis de ensino que esta oferece e maior número de alunos atende, maior é o desafio deste diretor em administrar seu tempo, de forma que atenda as dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos de forma efetiva.

A segunda questão considerava se eram realizadas muitas atividades fora do horário de trabalho.

Tabela 3. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo atividades realizadas fora do horário de trabalho

Questão 2 - São realizadas muitas atividades fora do horário de trabalho?		
A - Frequentemente são realizadas festas e reuniões em que eu preciso estar presente fora do meu horário de trabalho.	26	41%
B - Algumas vezes, um ou dois dias por semestre.	28	44%
C - Raramente, busco realizar as atividades dentro do meu horário de trabalho.	7	11%
Não respondeu	1	2%
Respostas Múltiplas A-C	1	2%
Total	63	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Verifica-se na Tabela 3, que 26 (vinte e seis) diretores de escolas responderam que frequentemente são realizadas reuniões, eventos, em que eles precisam estar presentes fora do seu horário de trabalho. Dos diretores, 28 (vinte e oito) responderam que algumas vezes, como um ou dois dias por semestres realizam festas e reuniões fora do seu horário.

Percebe-se que a minoria, 7 (sete) diretores, raramente realizam atividades fora do seu horário de trabalho. Apenas um diretor não respondeu, e um respondeu mais de uma alternativa.

Detecta-se então, que a maioria dos diretores de escolas públicas municipais realizam atividades fora do seu horário de trabalho, como reuniões, eventos, festas, entre outros. Identifica-se assim que o trabalho desses diretores de escola é um grande desafio, uma vez que desempenham múltiplas atividades e atendem escolas com diversas complexidades.

A terceira questão remetia ao fato de o diretor de escola pública municipal de Itapevi considerar a necessidade de existir normas mais detalhadas sobre as atribuições do diretor, ou contrariamente, de existir maior autonomia ao diretor para decidir sobre suas atividades e responsabilidades.

Tabela 4. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo a relação atribuição de normas e autonomia decisória

Questão 3 - Considera que deveria existir normas mais detalhadas sobre as atribuições do diretor ou, pelo contrário, deveria existir maior autonomia ao diretor para decidir sobre suas atividades e responsabilidades?		
A - Creio que deveria existir normas mais detalhadas do cargo.	3	5%
B - Creio que a direção deveria ter mais autonomia.	21	33%
C - Não. Creio que as atribuições das atividades e autonomia que temos são ideais para a função.	37	59%
Respostas Múltiplas A-C	1	2%
Respostas Múltiplas B-C	1	2%
TOTAL	63	100%

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Tabela 4 percebe-se que 3 (três) diretores apenas acreditam que deveria existir normas mais detalhadas; 21(vinte e um) diretores acreditam que eles deveriam ter mais autonomia. A maioria dos diretores acredita que as atribuições e atividades desenvolvidas são ideais para a função.

Três diretores declararam que reconhecem não ter clareza das atribuições que competem ao diretor de escola pública municipal. Observa-se que 33% deles acreditam que a Secretaria de Educação precisa dar mais autonomia ao diretor de escola e 59% acreditam que as atribuições que desenvolvem e autonomia que exercem são ideais.

A seguir, a questão 4 aborda a formação continuada aos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi.

Tabela 5. Levantamento das características da função diretiva dos diretores de escola pública municipal de Itapevi, segundo a formação continuada

Questão 4	Antes de Trabalhar na Direção	Trabalhando na Direção	Não fiz essa atividade	Não respondeu	Total
Fiz Cursos Sobre Direção	32	24	3	4	63
Li livros sobre Gestão	34	25	2	2	63
Li Revistas sobre Gestão	34	23	2	4	63
Fiz Treinamento/ Cursos na Secretaria	23	33	3	4	63

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Na Tabela 5 identifica-se que 32 (trinta e dois) diretores de escolas públicas municipais fizeram curso de formação sobre Gestão antes de trabalhar na direção de escola. Infere-se que alguns deles realizaram o curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar, pois não têm graduação em Pedagogia, formação esta imprescindível para o exercício do cargo. Percebe-se que 24 (vinte e quatro) desses diretores fizeram cursos sobre Gestão já trabalhando na direção. A necessidade desta formação para o exercício efetivo do cargo justifica-se principalmente pelo fato de os cursos de Pedagogia, tendencialmente, não contribuírem com aprofundamentos nas questões da Gestão escolar. Apenas três diretores não fizeram cursos sobre Gestão e 4 (quatro) não responderam a questão.

Verifica-se que a maioria dos diretores de escolas já teve contato com a literatura específica sobre Gestão escolar antes e durante o trabalho na direção; apenas 2 (dois) nunca buscaram essas leituras e 2 (dois) não responderam a questão formulada. Nota-se que os diretores têm consciência da necessidade de se buscar conhecimentos sobre Gestão escolar e

da importância da formação continuada em serviço. A maior parte destes já realizou cursos oferecidos pela Secretaria de Educação, antes e trabalhando na direção e, apenas metade deles frequentaram os cursos enquanto gestores da escola. Pressupõe-se que os demais gestores não tenham participado dos cursos específicos por conta da elevada demanda de tarefas que têm a cumprir na unidade escolar.

Tomando por base as quatro perguntas formuladas no questionário englobando aspectos como: organização dos diretores de escola, formação continuada, visão dos diretores em relação às atribuições do cargo, reuniu-se elementos que subsidiaram a escolha dos sujeitos a serem investigados mais aprofundadamente - sete diretoras de escolas públicas municipais de Itapevi, atuantes em diferentes realidades.

5.3 Entrevista

A segunda etapa da investigação ateve-se as sete diretoras de escolas públicas municipais de Itapevi (sujeitos desta investigação), junto aos quais foram realizadas entrevistas, mulheres gestoras escolhidas por representarem diferentes realidades. As falas das diretoras foram analisadas considerando aspectos relacionados às dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos, assim como aos seus saberes e prática.

Optou-se pela entrevista semiestruturada, por esta oferecer condições de os entrevistados se posicionarem de modo mais flexível, aproximando-se mais de um diálogo focado em determinados assuntos, do que de uma entrevista formal. Mesmo baseada em um roteiro previamente estabelecido, há margem de inclusão de novos aspectos e de ajustes conforme as circunstâncias.

Antes do início da entrevista, a cada diretora de escola foi apresentada a proposta da investigação, bem como relatado o compromisso com a preservação da identificação enquanto sujeito de pesquisa. O conjunto de diretoras manifestou concordância verbal e por escrito, mediante o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, como anteriormente mencionado. Todas demonstraram estar à vontade para responder às questões formuladas.

Na Tabela 6, encontram-se pontuadas algumas características consideradas importantes na configuração deste grupo. Os sujeitos serão denominados pela letra D, seguida de numeração.

Tabela 6. Caracterização dos sujeitos entrevistados, segundo idade, formação, tempo de experiência como diretor e tempo de magistério

Diretoras de Escolas Públicas Municipais de Itapevi – Sujeitos da Pesquisa				
	Idade	Formação	Tempo de experiência como diretor	Tempo de Magistério
D1	45 anos	Ciências/ Comp. Pedagógica	8 anos	15 anos
D2	47 anos	Letras/ Comp. Pedagógica	4 anos	3 anos
D3	46 anos	Ciências/ Matemática/ Esp. Gestão Escolar	10 anos	15 anos
D4	48 anos	Ciências/Matemática/ Pedagogia	10 anos	16 anos
D5	38 anos	Pedagogia	4 anos	20 anos
D6	51 anos	Pedagogia	10 anos	20 anos
D7	65 anos	Pedagogia/ Mestrado	10 anos	20 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

É importante ressaltar que entre os sujeitos investigados há um número significativo de diretoras entre a faixa etária de 45 a 48 anos. Observamos que essas gestoras têm formações diversificadas, apesar de todas terem formação em Pedagogia, ou Complementação Pedagógica, ou Especialização em Gestão Escolar, atendendo ao requisito para o cargo.

Outro dado relevante está na experiência enquanto diretoras de escola, a maioria com experiência de 8 a 10 anos, e duas com apenas 4 (quatro) anos de experiência. Percebe-se também que a maioria tem ampla experiência no magistério, apenas uma das diretoras não tem o tempo mínimo exigido para atuar no cargo, de 5 (cinco) anos de experiência no magistério, de acordo com a Lei n. 2.311 de 2015; ressalta-se que esta diretora tem apenas 3 anos de experiência em docência, porém já está no cargo de diretor de escola há 4 anos. Essa condição se justifica por conta de a lei ter sido sancionada posteriormente à sua contratação, assegurando os direitos adquiridos.

A participação dessas gestoras foi de extrema importância para compreender os desafios e as dificuldades que os diretores de escolas públicas municipais de Itapevi enfrentam. Com base em diferentes olhares e práticas de diretoras que estão em escolas com complexidades distintas, foram coletados dados e posteriormente categorizados, com o intuito de reunir o maior número possível de informações, em torno à problemática de investigação.

5.3.1 Dados coletados via entrevistas

Foram formuladas sete questões disparadoras para a entrevista. Os objetivos das questões foram: identificar as dimensões da gestão escolar na prática das sete diretoras de escolas públicas municipais de Itapevi; identificar os saberes dessas gestoras advindos de sua formação profissional, da necessidade de gerir a escola e os advindos de sua prática.

Para tanto, foram considerados como elementos de reflexão aspectos sobre o que motiva a prática das diretoras de escola em seu cotidiano; quais as implicações, dificuldades e desafios; as atribuições que tais sujeitos identificam em sua função e como organizam seu tempo para atendê-las.

Demos voz a essas diretoras de escola, inclusive para refletir com elas sobre quais temas da gestão escolar que caracterizam como importantes para um possível Programa de Formação de diretores de escolas públicas municipais, a partir das dificuldades e desafios que enfrentam na gestão da escola e, quais saberes são necessários para a condição de direção de escola.

5.4 Análise dos dados

5.4.1 Categorias de Análise

A prática, concepções e manifestações das Diretoras de Escolas Públicas do Município de Itapevi em relação às Dimensões da Gestão Escolar, quanto: ao Pedagógico, à Gestão dos Resultados Educacionais, à Gestão Democrática e Participativa, à Gestão Administrativa, à Gestão de Pessoas e ao Clima e Cultura Escolar, como eixos norteadores das seguintes categorias de análise: (1) Atribuições na função do diretor de escola pública municipal; (2) Dificuldades ao assumir a direção; (3) Desafios enfrentados atualmente; (4) Administração do tempo e o atendimento das atribuições da gestão escolar; (5) Formação do Diretor de Escola no Curso de Pedagogia; (6) Saberes do Diretor de Escola Pública Municipal; (7) Temas para possível programa de formação de Diretores de Escolas Públicas Municipais.

5.4.1.1 Atribuições na função do diretor de escola pública municipal de Itapevi

Questão 1. Quais são as atribuições que você considera mais importantes no desenvolvimento da sua função?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“Eu considero mais importante o tratamento com as crianças, o cuidar e o bem estar delas, essa é a prioridade, se a criança esta bem cuidada, a mãe dela está feliz, e no geral o tratamento também com os funcionários, porque assim eles trabalham se sentindo feliz, e da parte administrativa, é a questão de salário e pagamento. Mas a prioridade na escola é o tratamento com as crianças, o cuidar bem deles e o zelar por eles, estamos aqui por eles.”</i>

A diretora desta escola revela sua preocupação com a gestão de pessoas, com o bem estar dos funcionários, para que as crianças sejam bem cuidadas. Esta gestora dirige uma creche, portanto tem um olhar voltado com o cuidar, tratar, zelar, pelos bebês. Percebe-se também sua preocupação com a dimensão da gestão administrativa, quando fala do pagamento dos funcionários, que é de responsabilidade da direção. Evidenciamos falta de um olhar desta diretora voltado à gestão pedagógica, posto que não há como dicotomizar o cuidar e o educar.

D2	<i>“A documentação, a parte administrativa tem que estar em dia, porque é uma responsabilidade do diretor, por exemplo, a planilha de verificação de presença dos funcionários, verificar se os livros pontos estão corretos, verificar todos os registros pedagógicos e administrativos, os registros são muito importantes, são a história da escola, como que funciona a escola, em que momento ela está, e ser muito transparente em todas as documentações, se o secretario da educação me pede, a supervisora me pede ou até alguma mãe, por algum motivo ou ocorrência eu tenho tudo registrado, porque isso respalda a escola, até mesmo na minha ausência, porque o vice-diretor ou o coordenador pedagógico, vai lá nos registros, verificar onde eu parei, em que ponto está o caso, ele sabe explicar para pessoa, ele está informado. E muito importante também numa gestão a equipe estar em sintonia, falar a mesma língua, e que todos sejam informados, mesmo no menor acontecimento que tenha ocorrido na escola, porque na minha ausência ele vai saber, é isso mesmo a diretora já falou, eles já estão sabendo, então acho os registros muito importantes, eu cobro muito das coordenadoras e da minha equipe lá da secretaria.”</i>
----	---

Observamos que esta diretora de escola está voltada para a gestão administrativa, enfatiza muito que a documentação tem que estar em ordem, como os livros ponto, planilhas, entre outros, e que os registros devem ser bem feitos e organizados. As questões

administrativas consomem muito o tempo do diretor, pois toda essa documentação deve ser entregue nos prazos e critérios previstos pela Secretaria Municipal de Educação. Se o gestor não possui um agente administrativo competente, acaba por fazer ou conferir tais tarefas, as quais são de inteira responsabilidade do diretor.

D3	<i>“Muito importante é a assiduidade, a presença na escola, você saber tudo o que acontece na escola, desde um aluno até a família, de repente tem um aluno que não está indo bem, então tentar investigar, da melhor forma possível, para não ser evasiva, também chamar os pais para conversar. Ter sempre um bom diálogo, deixar um ambiente tranquilo, para que os professores e funcionários venham trabalhar num ambiente calmo, tranquilo e harmonioso. Acompanhar a parte pedagógica junto com a coordenadora, estar sempre participando, não só de HTPC’s, como de reuniões pedagógicas, montar pautas juntas, ter sempre esse diálogo com a coordenadora, pra gente sempre estar falando a mesma linguagem, pra de repente não ter qualquer tipo de atrito. Entregar as documentações em dia, da parte administrativa, o olhar do diretor é muito amplo, não da para ficar focado só dentro da sala, sem saber o que está acontecendo lá fora. Não dá para elencar todas as prioridades, são múltiplas funções. Muitas vezes vem pais conversar comigo e com a coordenadora pedagógico para pedir uma sugestão de como agir com o filho, agente chegou num ponto que a escola acabou abraçando a família do aluno, fica complicado eu dizer “isso aqui não é meu papel, eu não posso e não vou me intrometer”, eles vem e perguntam, é algo muito amplo, acho que eu estou no cargo a muito tempo até por conta disso, do saber lidar com a comunidade. [...]”</i>
----	---

Percebemos que esta diretora de escola fala da assiduidade, da importância de sua presença na escola, com acompanhamento, verificando os diversos desdobramentos desde o aluno à família, considerando, por exemplo, a assiduidade dos alunos, como dado referido à dimensão da gestão dos resultados educacionais.

Esta diretora também faz uma reflexão sobre a importância do diálogo, enfatiza que este deve estar presente no ambiente escolar, proporcionando uma ambiência harmoniosa. Paulo Freire afirma que o diálogo tem que estar presente na cultura escolar, portanto, se faz necessária a participação de um interlocutor, função que deve ser assumida pelo diretor de escola; é um elemento decisivo para a implementação e o desenvolvimento da dimensão da gestão pedagógica na unidade escolar. (LIMA, 2007, p.32).

Em seguida, esta diretora logo aponta a atenção que a dimensão pedagógica necessita, da participação nas HTPC’s, reuniões pedagógicas, entre outros. Ressalta também a importância do diálogo com a coordenadora pedagógica. Também faz referências à gestão

administrativa, e logo conclui que não dá para “elencar todas as prioridades”, pois são múltiplas funções.

D4	<i>“No meu ponto de vista é o pedagógico, o administrativo também é muito importante, mas pra mim eu acho importante o contato que eu tenho com os alunos, esse vínculo, que agente tem, deles conversar o que eles sentem, o que passam em casa, eles tem essa liberdade de vir e abraçar, eu acho isso muito importante, estar em contato com as crianças, porque ai você consegue fazer um bom trabalho, porque o diretor precisa saber o que está se passando na escola, então esse contato com as crianças e comunidade que agente tem no dia a dia eu acho muito importante. Essa sala que tenho aqui estava para depósito, porque eu não fico aqui, só fico na secretaria ou no pátio com as crianças, e passo nas salas de aula para falar um oi, não sou diretora de mesa, de sala, você tem que ter contato, tem que saber o que se passa. [...]”</i>
D7	<i>“A parte pedagógica para mim é primordial, porque embora estejamos inseridos muito na parte administrativa, você tem que fazer as interferências, porque a criança é o principal da escola, tudo tem que girar em torno da criança, da comunidade, temos que atrelar tudo isso. E a parte administrativa agente tem que dar atenção constantemente também, interferência sempre, não pode ficar dividido o coordenador pedagógico, do diretor de escola. Quando eu vou numa sala, eu tenho que analisar e dar prioridade para o funcionário que faz faculdade, a mãe que não tem onde deixar a criança, analiso o perfil, quando chegar as férias, tem a criança, que a mãe não tem com quem deixar, e recebemos eles nas férias, não tem como, temos que atender. Na parte administrativa a documentação tem que estar super em ordem, os dados, a PRODESP em ordem, e tudo atrelado ao pedagógico. O administrativo e o pedagógico andam juntos.”</i>

Entre as contribuições significativas mencionadas pelas diretoras de escola, uma delas diz respeito à questão de que o dirigente da escola não deve ser um profissional de gabinete que desenvolve seu trabalho trancado em uma sala e voltado exclusivamente às questões burocráticas administrativas. Por decorrência, ressaltam a importância da dimensão pedagógica, do contato com os alunos, de estar presente na sala de aula, no pátio, na entrada e saída dos alunos. Uma delas destaca que o trabalho do diretor e do coordenador pedagógico não pode ser dividido de forma fracionada, uma vez que gestão pedagógica e administrativa devem receber igualmente atenção.

D5	<i>“Na atualidade recebemos muitos professores despreparados, temos que fazer um acompanhamento, essa ligação, entre coordenador pedagógico, orientado, pois o professor vem da faculdade despreparado, com aquela ilusão de faculdade, e então, se depara com aquela sala numerosa, e acaba não conseguindo colocar em prática o que trouxe, então acredito que esse acompanhamento é a ponte que temos que fazer com</i>
----	--

	<i>esses novos professores. A questão da inclusão na escola, agente também ter que fazer com que o professor aceite, fazer as adaptações, ter gente para acompanhar, para auxiliar os professores, que tem salas numerosas. No geral são as orientações e o acompanhamento, cuidar do funcionar da escola, tudo é em função do aluno, não é ter inclusão na escola, para dizer que tem, temos que ver se o professor está atendendo aquele aluno, se está cuidando direito. Não tenho professores para todas as salas, tenho que verificar, acompanhar, ver se está funcionando o ensino, o atendimento do aluno. Todas as outras coisas são importantes, mas acho que isso é o principal. Um olhar de funcionamento, se estão todos engrenadinhos, fazendo funcionar a escola.”</i>
--	--

Esta diretora de escola traz uma reflexão sobre a formação de professores que atuam na escola, destacando que muitos deles são recebidos em condição de despreparo, cabendo então, à equipe gestora realizar acompanhamento e suporte a este profissional.

Outra preocupação é a inclusão na escola dos alunos com deficiências física e intelectual, exigindo da escola passar por várias adaptações, pois as salas são numerosas e os professores, por vezes, demonstram resistência.

Relata ainda que a principal função do diretor é orientar, acompanhar, e cuidar para que a escola funcione e exerça o seu papel. Acrescenta que enfrenta o problema de falta de professores e tem que fazer adaptações, remanejamentos, isto é, verificar se tudo está funcionando e correndo bem; finaliza dizendo da necessidade de “um olhar de funcionamento”. Identificamos sua percepção em relação às dimensões voltadas ao pedagógico e aos resultados educacionais.

D6	<i>“É de extrema importância a distribuições das tarefas, de cada pessoa da equipe gestora, é assim eu delego as tarefas, eu passo só acompanhando o que cada um está desenvolvendo, por exemplo, se você me perguntar hoje o que as salas dos 2º s anos estão trabalhando, eu sei falar para você, eu faço um acompanhamento, um por um, todas as semanas eu sento com o grupo, e pergunto, fulana como está tal coisa, sicrano como está tal coisa, eu tenho tudo, assim tudo na mente, eu chego na segunda feira e já pego minha agendinha, tem todas as anotações, de cada item que eu vou percorrendo, para ver o andamento de como está, assim eu vou ticando o que está ok, aquele que não conseguiu atingir o objetivo eu coloco um ponto de interrogação, porque assim eu sei que preciso sentar e retomar com aquela pessoa, pois ainda não foi concluído. Esse acompanhamento é de suma importância, se não tiver esse trabalho, não funciona, só delegar as tarefas e deixar, não funciona, tem que acompanhar. Acompanho tudo, a faxina que é terceirizada, eu faço o acompanhamento, qualquer coisa que percebo de diferente, eu vou até a chefe, seu eu percebo algo que não está de acordo, não cobro delas, cobra da líder delas, aqui não está correto, por favor dê uma verificada. Na cozinha faço o mesmo trabalho, toda</i>
----	---

	<i>semana, é uma triagem. As atribuições eu distribuo de acordo com as habilidades e competência de cada um da minha equipe gestora, eu tenho uma pessoa que toma conta do refeitório, nos horários do recreio, liga para pai quando alguma criança está passando mal, faz acompanhamento das ausências dos alunos, verifica se os pais estão precisando de ajuda, tudo isso é responsabilidade dela. A outra gestora acompanha as avaliações externas, o retorno dos cursos que os professores participam. As outras duas gestoras cuidam do pedagógico, cobram, e eu sento com elas e pergunto, tal professor está desenvolvendo o projeto tal, como está o andamento? Pega pra mim a pasta de HTPI de fulano. A caderneta do sicrano, então, eu faço assim, elas já sabem que eu acompanho, e que a qualquer momento eu posso estar solicitando aquele documento. Então, tem que estar sempre em ordem e organizado.”</i>
--	--

Esta diretora de escola traz outra reflexão, a de delegar tarefas aos membros da equipe gestora, de forma a que não seja uma diretora centralizadora, sobretudo considerando a alta complexidade da escola que dirige; distribui as tarefas e acompanha todo processo, depois procede a alguns registros e confere se as atividades foram devidamente realizadas.

De acordo com Paulo Freire (2007), as estruturas administrativas a serviço do poder centralizado não favorecem procedimentos democráticos, uma vez que as tomadas de decisão devem ser de natureza dialógica e compartilhadas.

5.4.1.2 Dificuldades ao assumir a direção

Questão 2. Quais foram suas maiores dificuldades ao assumir a direção?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“As dificuldades que tenho é em relação às vagas, a demanda é muito grande, eu tenho tido essa dificuldade, por não poder atender a lista de espera, por atender creche, isso ocasiona muitos conflitos, as mães não entendem, e você tem que tratar bem, é complicado. A dificuldade que tenho é em relação à demanda, mas na escola em si, não. Como passei pelo cargo de vice-diretora eu já vim para esta escola com uma certa experiência, então quando eu passei para direção não tive muitas dificuldades, agora se eu passar para uma escola de ensino fundamental, acredito que terei, pois a realidade é outra.”</i>

Esta gestora traz reflexão sobre a experiência que viveu como vice-diretora anteriormente, e que essa experiência a ajudou muito ao assumir o cargo de diretora de escola. Percebemos nesta fala, a importância dos saberes oriundos da experiência anterior desta diretora. Diz que as dificuldades que enfrentou ao assumir o cargo foram em relação à demanda e à falta de vagas na creche, tornando a relação com a comunidade difícil, o que exigiu tratar a questão com cautela, orientação e paciência.

D2	<i>“Minha maior dificuldade foi a relação com os funcionários, delimitar os deveres e os direitos, delimitar até aonde eles tem deveres e até aonde eles tem direitos, eu acho que o diretor tem que ser exemplo, se eu falo uma coisa e não faço será muito difícil depois eu cobrar, então o respeito assim dos funcionários é muito importante, deve ser visto como um diretor de exemplo, sendo o primeiro a chegar, o último a sair, esse diretor tem que ter na ponta da língua a legislação, para poder defender o trabalho dele e também a instituição que ele trabalha, então minha maior dificuldade foi em relação as relações interpessoais, distinguir o profissional do pessoal, quando você consegue colocar essa condição, flui perfeitamente, cada um no seu papel.”</i>
-----------	---

Esta diretora de escola relata que sua dificuldade foi em relação à dimensão da gestão de pessoas, em estabelecer os direitos e deveres dos funcionários nas relações interpessoais e, enfatiza que o diretor de escola tem que ser o exemplo enquanto líder.

Ressalta a importância de o gestor conhecer a legislação, ao afirmar que esta “deve estar na ponta da língua do diretor”. Valerien (2002, p. 19) sugere que o próprio diretor elabore uma síntese da legislação atualizada, em nível nacional, estadual e municipal de três formas: para si mesmo, de modo a poder tomar esta ou aquela decisão, em conformidade com a legislação existente; para instruir os funcionários, que podem querer saber a razão deste ou daquele procedimento ou decisão; e para responder aos pais e à comunidade.

D3	<i>“Eu enfrento dificuldades até hoje, porque as vezes acontecem determinadas situações que agente ainda não tem aquele jogo de cintura e não sabe como agir em determinada situação, mas graças a Deus, isso nunca foi a minha maior dificuldade. A minha maior dificuldade na época foi a falta de experiência mesmo, eu entrei na direção direto, eu sai da sala de aula, e fui direto para uma direção, primeiro eu assumi uma vice-direção que eu fiquei dois meses, e logo depois já assumi a direção, então eu não tinha essa visão, foi aí que eu comecei a fazer gestão, eu não era formada em pedagogia, a minha maior dificuldade foi a falta do supervisor chegar e orientar, direcionar o trabalho, eu senti muita dificuldade, eu não sabia por exemplo, que a APM de uma escola, teria que ter um percentual de pais, por exemplo, então, quem assina os meus cheques aqui eram duas professoras, agora com uma pessoa na secretaria, esclarecida, está nos orientando, mas isso depois de nove anos.”</i>
D5	<i>“Foi o que falei, vim com aquela ideia só de faculdade e não tem aquelas orientações de documentações, não sabe da realidade na prática, muitas vezes entrei em contato com um diretor e com outro, e fui pedindo orientação para outros diretores. Colocar todas as documentações em dia, eu tinha uma ideia do que era o funcionamento da escola, mas a documentação foi difícil para mim, pois é muito cobrada, sempre solicitada, tudo documentado, registrado. Tudo o que você vai pedir tem que estar documentado, uma reunião, uma manutenção, e agente não tem essa orientação,</i>

	<i>agente tem uma passagem muito rápida na faculdade. Eu ainda tive a vantagem de ter sido coordenadora pedagógica e vice- diretora antes, então observava muito minha ex-diretora, alguns exemplos que fui registrando e observando. Aprendi na prática mesmo. O difícil mesmo é que você vem só com o teórico e não sabe nada da prática, tudo na escola é muito corrido, quando você percebe os prazos estão em cima, muita coisa que você planejou não dá tempo, muita correria, documentação, etc.”</i>
--	--

Por meio da fala dessas diretoras identificamos a dificuldade que os dirigentes de escolas públicas municipais enfrentam ao assumir o cargo, sobretudo considerando a falta de experiência na função. Uma das diretoras de escola saiu da sala de aula e assumiu a direção e, mesmo com as experiências advindas de sua formação e experiência de magistério na rede municipal, sentiu dificuldades; relata que não tinha a visão da gestão escolar, pois além de não ter como formação, o curso de Pedagogia, não recebeu orientações ao assumir o cargo; relata que sentiu falta da orientação e o direcionamento do supervisor educacional. Exemplifica que não sabia como montar a APM, e que recentemente um profissional da secretaria está fazendo um trabalho de orientação nas escolas sobre o assunto.

Percebemos na fala da diretora (D5) que, mesmo passando por duas experiências na equipe gestora, anteriormente como coordenadora pedagógica e vice-diretora, sentiu muita dificuldade em assumir o cargo, pois o que se aprende na faculdade é a teoria, e a prática é muito complexa. Enfatiza que faltou orientação, não sabia como preencher a documentação e as planilhas, afirma que enfrentou dificuldades em administrar essas lacunas com a correria da escola e a falta de tempo.

As falas dessas diretoras confirmam parte da hipótese desta pesquisa, de que as práticas do diretor de escola seriam norteadas, a partir do perfil, dos saberes, ou mesmo dos não saberes, afinidades e foco de cada gestor em particular, e muitas vezes, decorrentes de normas advindas da burocracia e das emergências cotidianas, considerando-se a falta de experiência, de orientações das atribuições do cargo pela legislação e de acompanhamento da secretaria municipal de educação junto a este profissional.

D4	<i>“Quando eu assumi a direção eu fui trabalhar numa escola pequena, com um espaço inadequado, não tínhamos refeitório, uma das salas de aula, era passagem, tinha apenas um banheiro, eu me sentia muito mal, pois a escola é uma referência para o aluno, ela tem um espaço para conviver com os colegas na hora do intervalo e lá para mim foi muito difícil. Depois fui para vice direção de uma escola maior. Na função era uma experiência nova na parte administrativa, não no pedagógico, porque eu era professora do estado, na prefeitura eu passei por todas as fases, fui monitora, fui</i>
-----------	---

	<i>professora, depois coordenadora de área, de ciências, trabalhei na Casa do Educador, então depois assumi a direção, então minhas dificuldades eram em relação a parte administrativa, papelada. No pedagógico eu tinha muita experiência, sempre fiz muito HTPC, tinha muito contato com os professores.”</i>
--	--

Esta gestora relata que teve dificuldades em relação à estrutura física da escola, mas, devido à grande experiência que possuía, uma vez que passou por várias etapas e cargos, soube enfrentar diversas questões. Destacou que entre as dificuldades enfrentadas às atreladas à dimensão da gestão administrativa, sobretudo os procedimentos voltados ao preenchimento de documentos, foram mais impactantes.

D6	<i>“As maiores dificuldades que eu tive na direção de escola pública, pois também fui diretora de escola particular, aqui foi à ausência da família na escola, a comunidade via a escola como algo que eles não poderiam ter acesso, então eu fui fazendo um trabalho de formiguinha, aos poucos, para que eles estivessem presentes na escola, e percebessem essa importância. Qualquer pai pode chegar aqui a qualquer momento que eu atendo, não precisa agendar horário para falar comigo, estou sempre disponível, mesmo que eu esteja muito ocupada, peço para aguardar um pouquinho e atendo, os pais não voltam sem resposta, porque eu acho uma falta de educação, o pai chegar, tendo se deslocado do seu trabalho, e o diretor falar que não pode atender, que ele tem que retonar outro dia. Então eu consegui trazer a comunidade, faço eventos bem caprichados, se eu pedir auxílio da comunidade para uma manutenção, por exemplo, eu posso contar com eles, é uma comunidade muito presente hoje. Foi uma barreira muito grande, tive que fazer reuniões com eles, passar a minha forma de trabalho, qual o objetivo da participação deles, qual a função da escola junto a comunidade, que é um escola democrática, participativa, a importância da família na vida do aluno [...]”</i>
-----------	--

Esta diretora de escola relata em seu depoimento as dificuldades que enfrentou em trazer os pais e a comunidade para escola; enfatiza a importância da presença destes na escola, já que proporcionam uma gestão participativa e democrática.

Lima (2007, p.53) afirma que a administração da escola não pode ser realizada de forma centralizadora, em que o diretor de escola resolva todos os problemas e conflitos presentes na realidade educacional sozinho, mas, pode sim representar sua democratização. O diretor exercendo uma liderança democrática e criativa é capaz de promover a diferença, transformando a escola em um ambiente atrativo, como a diretora (D6) assim realizou.

D7	<i>“Quando eu assumi senti dificuldade em administrar à sistemática, de como era, e como ficou, pois era um momento de transição de governo executivo, nós tivemos um secretario muito dinâmico, muito transparente, então pegamos um administração com muitas coisas erradas, foi bem difícil no começo, o maior impacto foi no início das aulas, quando assumimos em janeiro, não tinha uma lista de alunos, começar o ano de forma desorganizada, foi uma loucura, eu trabalhei dia e noite, varava noites, muito desorganizado, as compras não eram feitas de forma transparente, com o dinheiro de uma escola, comprava-se coisas para outra escola, que eu só consegui localizar materiais permanentes, depois de um certo tempo, que estavam patrimoniados na minha escola, foi uma confusão, então enfrentei muitos impasses organizacionais, o restante fui adaptando. Encontrei também um grupo muito difícil de trabalhar, comecei como diretora de uma das escolas mais antigas da cidade, muito difícil [...]”</i>
-----------	---

As dificuldades enfrentadas por esta diretora de escola relacionam-se às questões organizacionais, de transparência, pois quando assumiu o cargo, concomitantemente acontecia um período de transição do governo executivo anterior para o governo atual. Relata que enfrentou dificuldades também com questões afetas às relações interpessoais, desdobramento da dimensão da gestão de pessoas, ao ponto de inviabilizar sua gestão na unidade, ocasionando sua transferência posteriormente para outra unidade escolar.

Lück (2010b, p. 22) contribui em suas reflexões afirmando que a gestão participativa depende do emprego adequado das relações interpessoais no contexto da escola para que os objetivos educacionais sejam alcançados, concebidos e assumidos por seus membros; constitui-se do empenho coletivo para sua realização.

5.4.1.3 Desafios enfrentados atualmente

Questão 3. Quais os desafios que você enfrenta atualmente?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“Enfrento desafios em relação a funcionários, eu não tenho funcionários para atender toda a demanda, isso é um grande desafio, pois acabo trabalhando com remanejamento, faltou funcionário na sala, por exemplo, um funcionário cuida de oito crianças, mas eu coloco no máximo seis, porque acho muito, então se esse funcionário falta, como que um funcionário vai cuidar de dez bebês? Um chora, o outro precisa ir ao banheiro, então é um desafio, ter que remanejar é muito difícil, porque não tem funcionário suficiente para atender a demanda, e por mais que tenha concurso sempre tem as exonerações e faltas.”</i>
D2	<i>“Os desafios que enfrento atualmente é na frequência de professores e funcionários, porque a escola é vista pela parte pedagógica, que além da gente saber que a</i>

	<i>legislação é importantíssima, que uma escola limpa é importante, que equipamentos são importantes, e úteis, se você não tiver um desenvolvimento pedagógico que é transmitido e transparecido aos alunos, você faz uma pesquisa e verifica que nível o aluno está, que é super importante, para isso você precisa da presença do professor, um professor bem capacitado, ele pode até ter boa capacitação, participar de cursos, mas se ele não aplicar na sala é complicado. Através da sondagem verificamos os níveis, mesmo na educação infantil, para ver o nível em que a criança está, mas é difícil estabelecer os currículos nesse período porque acontece muito a ausência de professores, isso quebra um pouco o trabalho e desmotiva os coordenadores pedagógicos, pois eles querem alcançar um índice, mesmo na educação infantil, eles querem resultados muito positivos, então um desafio também é esse colocar o currículo naquele ano, agente estabelecer metas e alcançá-las na parte pedagógica.”</i>
--	--

A dificuldade que estas gestoras trazem está relacionada à dimensão da gestão de pessoas, pois o diretor de escola pública municipal acaba administrando as pessoas assim como, a falta de pessoas na escola; esta falta de funcionários na escola gera transtornos de diversas ordens aos diretores. Infere-se que tal questão relaciona-se à burocracia que o poder público enfrenta para a contratação de funcionários, como mencionado anteriormente. Outras possíveis variáveis são a falta de organização da secretaria municipal de educação na distribuição de funcionários e a falta de recursos do governo para contratação, entre demais aspectos.

A diretora (D2) revela sua preocupação com a falta de professores, a preocupação em atender ao currículo, às metas e objetivos propostos para o ano, a percepção da defasagem do aluno nas sondagens, principalmente nas salas sem professor, desmotivando os coordenadores pedagógicos. Afirmar que as questões da gestão administrativa são importantes, a legislação, a limpeza da escola, os equipamentos, mas a gestão pedagógica merece atenção especial e, a falta de profissionais especializados acaba por comprometer o processo de ensino-aprendizagem.

D3	<i>“Como eu falei, ainda temos dificuldades, tem situação que agente ainda não sabe. Até mesmo termos um supervisor presente, o ano passado eu tive uma supervisora super presente, ela tinha acabado de sair de uma direção de escola, eu fiquei de boca aberta, ela assumiu a supervisão da nossa escola, a principio eu fiquei meio amedrontada, porque ela chegou já falando: “Eu quero ver seu livro ponto, seu livro de HTPC, seu livro de HTPI, quero ver seu livro de ocorrências, quero ver seu livro da APM”, ai eu fui mostrando para ela, e ela foi me sugerindo e orientado, porque você em vez de fazer assim, você não faz assim? Então assim, ela me deu super dicas, que até então eu</i>
-----------	--

	<i>não tinha enxergado, o trabalho foi muito bacana, ela chegou sem vícios, digamos assim, ela chegou afim de trabalhar, e de mostrar trabalho, ela realmente fez o papel de uma supervisora, então isso foi muito bom, me ajudou muito, quando eu faltava abonava, tirava férias, ela vinha aqui e passava três, quatro horas aqui, ajudando mesmo, você entendeu? Isso faz falta, foi uma pena ela ter saído, pois agente sente dificuldade. Eu sinto muito até hoje também, por exemplo, quando alguém vai fazer uma reclamação na secretaria, ninguém quer saber o que realmente aconteceu, ou se informar qual a versão do diretor, ouve-se um lado só e eu sinto essa barreira e dificuldade no trabalho, como já aconteceu em alguns casos, essa dificuldade eu sinto, de ter um apoio, que acaba desmotivando [...]</i>
--	---

Identificamos na fala desta diretora de escola o quanto os gestores precisam de orientação e supervisão. Ela expressa o quanto foram significativas às orientações que recebeu de sua supervisora do ano anterior, as sugestões a ajudaram de modo contundente no desenvolvimento de seu trabalho. Diz que foi de extrema importância essa supervisora ter passado pela direção de escola, pois tinha vivência, conhecia os desafios da escola, e chegou “sem preconceitos e com vontade de trabalhar”.

D4	<i>“O maior desafio que enfrento é a questão de trabalhar com o ser humano, com os pais, porque os pais estão deixando as crianças muito soltas, deixando muito para escola, então quando você chama um pai, ele não quer ouvir, ele acha que ele trabalha e não tem tempo, e a criança sente isso. Aqui na escola não é a maioria, mas 30 % são ausentes, é um desafio grande trazer essa comunidade para escola, para participar da vida do filho”. [...]</i>
-----------	---

A fala desta diretora de escola aponta sua preocupação em relação à participação dos pais na vida escolar do aluno, já que geralmente as crianças que têm mais dificuldade na aprendizagem ou aquelas que apresentam problemas de comportamento e disciplina são as que não têm a família presente na escola. É desafiador para o gestor contar com a presença desses pais na escola. Infere-se que muitas dessas famílias são desestruturadas, de pais separados. Percebe-se também que os pais têm dificuldade em participar das reuniões de pais e mestres dos bimestres, isto porque são realizadas em horário de aula, o que equivale ao horário comercial em que a maioria está trabalhando, e acabam por não ter disponibilidade de se ausentar do serviço. Sugere-se que a escola faça reuniões no período noturno, como uma das formas de também proporcionar oportunidade a que esses pais compareçam.

D5	<i>“Tenho vários desafios, como a questão de um ambiente acessível que não temos, é uma das escolas que mais tem crianças de inclusão, apesar disso as crianças e pais gostam do nosso atendimento. Eu quebrei uma barreira muito grande com os professores, que não queriam crianças de inclusão, e hoje até dançaram com eles na festa. Temos dezesseis alunos de inclusão, os professores perceberam o acolhimento da gestão, só o amor já é um grande passo, as crianças de inclusão estão frequentando assiduamente e estão se desenvolvendo, não é tão complicado, o mais difícil foi a aceitação.”</i>
D6	<i>“Hoje os desafios que enfrento é em relação à estrutura, porque eu tenho várias ideias de trabalhar com os alunos, principalmente os professores de Educação Física, e eu não tenho espaço físico adequado, estou lutando para deixar uma sala para os professores, e eu não consigo, pois a demanda é muito grande, não consigo diminuir o número de alunos, pra ter uma sala de professores, já ampliamos a escola, mas a demanda é muito grande. A escola é de fácil acesso, a estação de trem, ônibus, então a procura é muito grande.”</i>

Estas duas diretoras relatam que suas maiores dificuldades encontram-se em questões relacionadas à estrutura física da escola. Uma delas atende 16 (dezesseis) crianças de inclusão; para os cadeirantes não há rampas de acesso na escola, que garantam adequada mobilidade. Relata também a dificuldade que enfrentou em relação à resistência que os professores tiveram em aceitar esses alunos. Percebe-se que, muitas vezes, a falta de estrutura acaba comprometendo o trabalho, conforme fala da diretora (D6), mais especificamente, às dificuldades que enfrenta com os professores de Educação Física pela falta de espaço para o desenvolvimento de aulas práticas.

D7	<i>“Em relação aos desafios, eu até posso dizer que eu não tenho, não encontro grandes desafios; são desafios de médio porte para menos, a falta de funcionários, a falta de infraestrutura, como internet. Coisas corriqueiras, falta de funcionários, que agente cobre na medida do possível, os serviços que agora são terceirizados melhorou bastante, como o da limpeza, a alimentação melhorou muito, tudo vai somando. Um desafio é ver o parquinho montado para as crianças.[...]”</i>
-----------	--

Verifica-se na fala desta diretora que suas dificuldades também estão relacionadas à falta de funcionários e infraestrutura, como, por exemplo, falta de internet na escola, dificultando o cadastramento dos alunos no sistema do GDAE (Gestão Dinâmica de Administração Escolar). Percebe-se que os desafios das diretoras (D5, D6 e D7) são semelhantes, ligados à estrutura da escola, seja física ou material.

5.4.1.4 Administração do tempo e o atendimento das atribuições da gestão escolar

Questão 4. Você consegue administrar o tempo de forma que atenda todas as atribuições da gestão escolar?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“Não consigo, é impossível, não tem como eu entrar as sete e sair as quatro, pois atuo numa creche, é uma mãe que chega, eu preciso ouvir, eu tenho creche noturna, as vezes já são seis horas, já deu meu horário faz tempo e chega uma mãe com alguma dificuldade ou pedindo vaga, aí eu ouço, eu explico, enfim, ou acontece algum problema na escola, quando chego em casa ainda lembro de coisas que preciso fazer na escola.”</i>
D2	<i>“Não consigo, minha carga horária é de 9 horas, com uma hora de almoço, mas eu chego muito cedo e às vezes saio muito tarde, a escola funciona das 6h até às 22h, então para minha concentração é necessário que eu fique em um lugar mais tranquilo, diariamente eu sou muito chamada, tenho que atender muitos pais, professores, e caba interrompendo o meu trabalho, meu trabalho quebra, acabo trabalhando muito além das horas, por mais que eu tenha uma sistematização, vou fazer isso, isso e isso, cada dia na escola é diferente, não tem aquela rotina. Eu não sou diretora de gabinete, então eu gosto de participar, eu gosto de estar nas salas, conversar, porque assim eu tenho um balanço, eu tenho uma análise de como está o ambiente da escola, se ele está realmente construindo, se ele está construtivo, qual a satisfação ou insatisfação, claro que tudo não depende de mim, mas eu tenho como saber, como nivelar, como mudar de atitude ou opinião, de repente uma ação, que infelizmente tem que vir da direção e da equipe, que agente passa para a equipe de coordenação, pra gente ter umas soluções imediatas. Minha demanda é grande, eu tenho pouco tempo, e tenho um perfil que eu gosto de ser uma pessoa útil, uma pessoa solidária, então se tem que trocar uma criança e não tem ninguém naquele momento, eu vou e troco, se tem que dar uma aula e faltou e não tem quem substitua eu dou, se tem que dar papel higiênico eu dou, porque as vezes chega alguém pedindo eu posso pegar papel com você? Porque tem que ter economia e nesse ponto eu controlo tudo, para não faltar, pra ter amanhã temos que ter economia hoje, então eu controlo tudo isso, pode ser centralizador, mas é necessário, eu acho que aqui nessa escola é necessário que tenha uma centralizadora, mas que tenha uma parceria com a equipe, e todos sabem porque isso acontece e porque é feito, porque eu controlo dessa maneira, para não ter dúvidas, então eu uso essa técnica de informar porque eu estou fazendo, se tiver uma sugestão melhor, agente adapta e até muda, se tiver critica eu me defendo, agente tem ter flexibilidade de mudança, porque em grupo as pessoas tem ideias melhores, que se tornam mais fácil, tudo tem que ser para atender melhor a comunidade.”</i>

Constatou-se nas falas das diretoras de escola que o tempo é algo muito difícil de administrar na gestão de escola pública municipal, devido a grande demanda, e às necessidades advindas das emergências cotidianas, como disse a diretora (D2) “cada dia na

escola é diferente, não tem aquela rotina”, a dinâmica da escola é grande, as tarefas são múltiplas, muitas pessoas para atender (pais, funcionários, professores, alunos, comunidade externa). Parcela significativa de diretores não consegue atender a alguns desdobramentos das dimensões da gestão escolar por falta de tempo, por não conseguir organizar o tempo de forma ideal, pelo excesso de tarefas atribuídas a este profissional, não explícitas na legislação, mas que fazem parte do cotidiano destes.

Outro fator importante a ser analisado na fala da diretora (D2) é a centralização das tarefas; muitos gestores acabam centralizando as decisões e ações, o que dificulta o processo como um todo. A gestão centralizadora incomodava Paulo Freire, que era radicalmente contra as ações de controle e de subordinação administrativa das unidades escolares; mostrou-se sempre favorável à delegação de poder. Em sua trajetória lutou por um projeto de educação apoiado em três pilares: a participação, a descentralização e a autonomia. Como Secretário de Educação do Município de São Paulo adotou uma política que valorizava as pessoas envolvidas no sistema educacional. (LIMA, 2007, p. 60).

D3	<i>“Consigo, porque como te falei eu tenho uma boa equipe, então não é tudo eu, então a partir do momento que agente aprende a delegar e cada um sabe a sua função, eu não vou precisar ficar em cima da coordenadora pedagógica, por exemplo agora estamos fechando o semestre, então agente tem que fechar, ela tem que fazer sondagens, ela tem que se preparar agora para o conselho, eu não preciso ficar em cima dela, ela sabe o que ela tem que fazer. A agente administrativo que me ajuda, ela sabe o que ela tem que fazer, de uma certa forma, eu fico assim calma e tranquila, seu eu tiver que ficar fazendo alguma coisa aqui é tranquilo, o tempo é tranquilo, consigo administrar, se eu precisar fazer uma visita na casa de um aluno, nunca aconteceu, mas se precisar, eu poderia fazer isso na maior tranquilidade, tenho tempo, suficiente, é claro que tem dia e tem época que é super corrido, enquanto um está fazendo uma coisa, o outro está fazendo duas, três, porém da para administrar tranquilamente.”</i>
D6	<i>“Sim, tranquilamente, é suficiente, pois de acordo com o que falei, eu delego as atribuições, e vou administrando, então se torna fácil, não centralizo, seu eu fizer isso não consigo administrar tudo.”</i>

Na fala dessas duas gestoras percebe-se a importância de delegar tarefas e realizar uma gestão descentralizadora, segundo Paulo Freire, compartilhada e democrático-participativa. A diretora (D6) enfatiza que se centralizar as ações não consegue administrar tudo, portanto, as ações compartilhadas ajudam muito o diretor de escola a realizar a gestão escolar. Paulo Freire preocupado com esta questão enquanto Secretário Municipal de Educação de São Paulo

estimulou a participação por meio da criação de colegiados, como o Conselho de Escola, a permitir a descentralização das tomadas de decisão. (LIMA, 2007, p. 62).

D4	<i>“Tem dia que eu precisava de 24 horas, temos muitas reuniões, tem que atender a secretaria de educação, mas no dia-a-dia, vivo na escola, chego de manhã, entro muito cedo e saio muito tarde, vou ficando, tem dia que saio a noite, 12 horas na escola, e as vezes até mais, na festa no sábado por exemplo cheguei 7 horas da manhã e acabou 16h30 da tarde. Tenho 26 turmas, a demanda é grande.”</i>
D5	<i>“Difícil, agente planeja fazer “N” coisas no dia, e não sai exatamente como planejamos, como agente quer, já tentamos fazer uma rotina, inclusive em outras épocas, já foi cobrado até essa rotina pela secretaria municipal de educação e realmente para direção não tem como. Por exemplo, hoje eu vou ver como está a questão de prédio, se estar tudo em funcionamento, vou ver as questões de pagamento, as documentações, quando você vê, é um pai para atender, é uma reunião que surge de última hora, é atendimento com professores toda hora, pois agente tem que atender, a própria supervisora falou vocês tem que tirar pelo menos uma hora por semana, para equipe de gestão sentar e ver o que aconteceu durante a semana, para vocês estarem alinhadas. Agente sempre deixa recadinhos de uma para outro, por ex. se chegar a mãe de manhã, de algo que aconteceu a tarde, para a outra gestora estar sabendo. A escola é muito numerosa, a falta de professores de última hora, a escola é muito grande, são imprevistos que acontecem a todo momento. Você planeja e são raros os dias que você consegue fazer o que você planejou, aqui o ano passado estávamos com seiscentos alunos, este ano estamos com oitocentos, por isso as salas numerosas, a estrutura não aumentou, as salas realmente numerosas, há uma preocupação nas entradas e saídas de alunos, transporte escolar, preocupação com quem vai embora, tantas preocupações, são tantos detalhes, que são cobrados do diretor de escola. A responsabilidade é do diretor, é de nós que vai ser cobrado, com quem a criança foi embora, quem deixou, são coisas que você fala que são simples, mas temos que nos organizar de forma que tudo funcione de maneira certinha, nada pode sair fora da linha, pois estamos lidando com aluno, agente tenta tratar eles, e cuidar deles, para segurança deles, agente ganha tempo com esses detalhes, pois é segurança, é cuidado, é carinho, coisas que vemos lá na frente.”</i>

Identificada está na fala destas gestoras, a dificuldade que enfrentam ao administrar seu tempo na unidade escolar. Infere-se que as diretoras de escolas públicas municipais que possuem alta complexidade têm mais dificuldades em se organizar. Administrar uma escola de grande porte, com muitos alunos, com atendimento a diferentes níveis de ensino é desafiador. Percebe-se na fala da diretora (D5) a dificuldade por estabelecer uma rotina, um planejamento de suas ações, pois por conta das demandas emergenciais diversas, do atendimento às pessoas, das reuniões de última hora, da falta de funcionários e professores, é

acarretada uma sobrecarga de trabalho à gestora, o que a tem impelido a trabalhar além do horário.

Quando o diretor de escola não recebe orientações, não tem clareza das dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos e tem dificuldade em delegar tarefas e compartilhar as tomadas de decisão, seu trabalho torna-se muito difícil, de significativa sobrecarga. Ressalta-se que as tarefas delegadas devem ser monitoradas e compartilhadas pelo diretor de escola, não como uma divisão de trabalho, mas sim, como ações conjuntas.

D7	<i>“Eu procuro, mas não consigo, por mais que eu me esforce, eu sempre passo da hora, acabo não fazendo horário de almoço, faço o que posso, muito difícil, você sabe como é, muita reunião, muita cobrança, mas agente divide as tarefas, eu estou sem agente administrativo, então a coordenadora pedagógica acaba fazendo pra mim a parte de PRODESP, que é administrativo, então ela faz também o pedagógico, mas ela sabe que pode contar comigo no pedagógico, eu tenho uma professora nova que está readaptada, que é sensacional, o marido dela é reitor de uma Universidade, então ela nos ajuda muito com os projetos, ela tem muita prática, e tudo isso ajuda muito. Minha coordenadora é da mesma faixa etária que eu, isso ajuda muito, ela tem experiência e um outro olhar, muito experiente, muito dócil, atenta, a parte nossa aqui da gestão funciona bem.”</i>
-----------	--

Nota-se que esta diretora de escola esforça-se para administrar seu tempo de forma positiva, compartilhando ações, delegando tarefas e trabalhando em equipe, mas que enfrenta dificuldades como: a falta de funcionários e de infraestrutura já mencionada por várias vezes, anteriormente. Ocorre que, em alguns casos, desvios de função, como percebido em sua fala, sobretudo, quando mencionado que o coordenador pedagógico está atrelado ao trabalho administrativo burocrático, como o cadastramento dos alunos no sistema do Governo do Estado de São Paulo (GDAE).

5.4.1.5 Formação do Diretor de Escola no Curso de Pedagogia

Questão 5. Na sua concepção o curso de Pedagogia prepara o aluno para ser um diretor de escola?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“Minha formação é em Ciências e Matemática, fiz complementação pedagógica, o curso ajuda na parte técnica, mas só vivenciando mesmo, na prática, no dia-a-dia, é como dar aula, você faz a faculdade, matemática por exemplo, o curso ajuda, mas você aprende mesmo na prática.”</i>

D4	<i>“Não, eu fiz três faculdades, fiz Ciências, Matemática e depois Pedagogia. A faculdade vai te dar um diploma, um certificado, mas nada como a experiência, o trabalho no dia-a-dia, eu falo para os professores, é o dia-a-dia na sala de aula que traz experiência, a convivência com os professores, e na gestão não é diferente, vai fazer 10 anos que estou na direção, a experiência que vai capacitando. Fizemos um curso recente de gestão escolar, um material muito bom, mas achei que deveríamos ter reuniões com os outros diretores para trocar experiências, talvez encontros, porque as vezes você está com um problema e a sua colega está fazendo um trabalho que se encaixaria na sua dificuldade, essa troca é muito importante, mesma coisa com o professor, as vezes ele tem dificuldade em um conteúdo e o outro tem um projeto sobre o assunto. Você só aprende a teoria na faculdade, a prática é na escola. As diretoras novas tem muitas dificuldades, temos dificuldades em ter respaldo.”</i>
-----------	--

Observa-se na fala das duas diretoras de escolas que a faculdade traz a teoria, mas a prática é essencial para a formação dos gestores. A diretora (D4) sugere que deveria haver momentos de trocas de experiência, orientação, cursos de formação promovidos pela Secretaria Municipal de Educação; momentos que ajudariam significativamente no trabalho do diretor de escola, como proporcionado aos professores nas HTPC's, questão que necessita de amplo respaldo da Secretaria Municipal de Educação.

D2	<i>“Não, de forma alguma, não prepara, porque agente tem muita teoria, hoje mesmo eu estava falando com a coordenadora pedagógica, que o diretor lida com a falta de funcionários, que agente tem que liberar o funcionário para licença premio, para férias, que ele fica doente [...]e quais atitudes que agente tem que ter nesses momentos? O que o diretor faz nessas situações com falta de funcionários? Ele libera ou não libera? O diretor precisa estar dentro da legislação, ele precisa saber, e ele precisa ter uma análise futura do que pode acontecer lá na frente, ele tem que saber do perfil profissional e da vida funcional dos funcionários, aqui hoje são 78 funcionários efetivos, sem contar os terceirizados, porque agente também acaba assinando frequência deles também, tem que ver tudo. Por isso eu analiso essa pessoa me pediu férias em junho mas ela quer setembro, então não dá, você tem que ter uma análise geral da escola, para não comprometer o trabalho da escola, e sem criar um problema com aquele funcionário, então você tem que ter uma visão além, a visão teórica do curso não ensina: Olha quando faltar professor, quem você pode por...eu posso por monitor? Eu posso por conexão jovem? Eu posso por estagiário? Não tem isso na legislação, o que eu posso por? Não tem muitas orientações, quais são as atribuições, agente tem que estar atento, eu leio muito, por exemplo na atribuição de professor eu sempre peço para assinar, os registros são muito pertinentes nesses casos. Seria importante fazer palestras para os funcionários, porque eles vem para as escolas, sem treinamento nenhum, então a prática que ensina muito, as vezes, você comete um erro lá trás, que você lembra o que aconteceu com você porque você agiu daquela maneira,</i>
-----------	--

	<i>você tem que adaptar, ver onde você errou, para melhorar atendimento com aquela pessoa por ex., para agir melhor na próxima e também não tirar os direitos dela, licença prêmio...que é importante.”</i>
D3	<i>“Não, de forma alguma, agente tem o diploma, é uma coisa que uma professora de álgebra que tive na faculdade sempre falou, faculdade não forma ninguém, vocês que não corram atrás para ver, porque a faculdade vai te mostrar o caminho, para onde você tem que recorrer em determinadas situações, mas não que vai te dar uma bagagem completa, para você saber administrar cada situação que acontecer ali na escola, até mesmo no seu dia-a-dia, então não de forma alguma. Falando de professor, o curso de pedagogia hoje já está deixando muito a desejar, porque eu vejo nossos estagiários quando chegam até a escola, agente vê que eles chegam assustados, cru de tudo, eles não sabem absolutamente nada, coisas que na época do antigo magistério, quando nós estudávamos o magistério e chegávamos numa escola, nós sabíamos perfeitamente qual era o papel do diretor, mas hoje percebo que quando as meninas vem para estagiar, elas vem inseguras, com muito mais dificuldade.”</i>

As falas das diretoras de escola, em questão, expressam a angústia que têm em relação à falta de orientação, isto porque apesar de formados, muitos graduados em Pedagogia encontram-se despreparados para agir em determinadas situações. A diretora (D2) traz uma reflexão sobre a legislação ao afirmar que os gestores necessitam estar nela respaldado para garantir o desenvolvimento adequado de suas ações, mas, por vezes, as leis não delimitam as ações do gestor em diversas situações, o que acarreta problemas e/ou erros de diversas ordens. Constata-se, segundo a gestora, que muitos diretores não fizeram estudos em relação à legislação voltada à gestão escolar.

Essas duas gestoras também indicam o despreparo dos novos estagiários e funcionários ao chegarem no universo escolar. Sugerem a realização de encontros que propiciem aos profissionais orientação e formação, antes de ser enviados para as escolas.

D5	<i>“Mais ou menos, muito pouco, tem conteúdo que favorece, tem a teoria que é necessária, porém nada como a prática, porque realmente é coisa de outro mundo. Por exemplo, fiz estágio no Pueri Domus, um colégio particular, que coisa linda, eram salas de quinze alunos, com sala ambiente, com computadores, um sonho, de diretor, de professores[...].Então você se depara com uma sala aqui com quarenta, são realidades muito diferentes, você de repente conheceu a prática de escola particular e vem para uma escola com tantas dificuldades, com oitocentos alunos, coisa que você só consegue se adaptar e criar experiência com a prática. A teoria é válida, você ouve os pensadores, as nova ideias que vão surgindo, as mudanças nas famílias, os</i>
-----------	---

	<i>computadores que invadiram o mundo das crianças, a escola vai ficando chata, com lousa e coisas que não despertam interesse, mas agente tem que se adaptar, para fazer o melhor para eles, mas tudo está dentro da prática, vai tentando melhorar de acordo com as ideias que vão surgindo, dentro das nossas possibilidades também.”</i>
--	--

Ao analisar a fala desta diretora de escola percebe-se que a teoria ajuda muito, todavia, por vezes, o aluno realiza o estágio supervisionado em sua graduação numa realidade totalmente diferente da que pretende atuar. Por exemplo, num colégio particular, onde o número de alunos por sala é ideal, as tarefas e funções da gestão escolar são compartilhadas por mais profissionais, em que a estrutura é melhor organizada e planejada.

A diretora de escola pública municipal enfrenta dificuldades, como disse a diretora (D5): *“só consegue se adaptar e criar experiência com a prática, as ideias vão surgindo e você faz o melhor, de acordo com as possibilidades também”*. Nesta fala fica evidente que, por vezes, o gestor não consegue tomar algumas decisões, pois não dependem somente dele e da comunidade escolar; são situações de caráter superior a ele, então, cabe ao gestor ir adaptando-se e aprendendo com a prática, errando, acertando, implementando e moldando.

D6	<i>“Iria preparar melhor, se o aluno fizesse o antigo magistério, que seria uma base, e a pedagogia viria para complementar, dar continuidade, como foi o meu caso, seria interessante voltar o magistério, na dimensão técnica, pois a pedagogia hoje fala mais da gestão na questão administrativa, e o diretor hoje precisa saber o que significa uma sondagem, por exemplo, e como trabalhar com as questões pedagógicas, porque o diretor que não tem esse conhecimento, ele não tem como cobrar do professor, a qualidade de ensino, se ele não sabe o que o professor está fazendo, ele não conhece. A formação está deficitária para formar o gestor, eu trabalho com formação de professores há 13 anos, no curso de pedagogia, mas eu foco muito na questão do magistério, eu ensino muito do conteúdo que era trabalhado no magistério, para que lá na frente ele não tenha dificuldades. Os meus alunos saem preparados para o concurso público.”</i>
D7	<i>“Olha, dependendo do curso, dá noções, vou falar a verdade, até eu na minha época, eu fui dar um ditado no 2º ano, de repente percebi que ninguém escrevia, então eu tive que retomar, e essas realidades não são passadas pra gente, eu fiz magistério que me ajudou muito, a professores me pedem muito para ensiná-las a fazer caderneta, coisas que assim, parece bobo, um diário, um semanário, o que colocar, o que não precisa colocar, coisas que aprendi na minha época, hoje não se fala quase da prática, é muita teoria, que também ajuda muito, não podemos jogar fora aquilo que agente aprendeu, tudo o que você aprende na vida, [...] agora falar que o curso de pedagogia prepara, não é verdade, até poderia, infelizmente não tem a vivência. Na teoria vemos Piaget, Vygotsky, maravilha, mas você passar isso tudo para o pedagógico e a prática do dia-a-dia é complicado. Você tem que ir adaptando, não dá pra falar que tem que ser</i>

	<i>assim, vai ser assim. Tem jeitos de se falar, com os pais também, eu tenho um outro olhar hoje, do que quando entrei, a experiência ensina muito. Agente não pode falar que o ensino é estagnado, se formou acabou, de jeito nenhum, [...].</i>
--	--

Ao considerar a fala das diretoras, constata-se que estas valorizam os aprendizados que obtiveram no antigo magistério (nível médio), pois a prática estava presente na sala de aula, desde a realização do preenchimento do diário de classe, o semanário, entre outras práticas. Explicam que compete ao diretor da unidade escolar conhecer o processo pedagógico, saber dos procedimentos relacionados a uma sondagem com os alunos, por exemplo, entre outras tarefas. A partir desta perspectiva, o diretor de escola necessita de um olhar mais alargado para receber os novos estagiários nas escolas, uma vez que esse contato, essa experiência precisam ser ricas, pois fazem parte do processo de formação deste novo profissional.

5.4.1.6 Saberes do Diretor de Escola Pública Municipal

Questão 6. Quais os saberes que o diretor deve ter na sua concepção?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“Você deve saber falar com as pessoas, com os professores, com os funcionários, com a própria comunidade, você tem que ter cuidado, tratá-los com carinho, muita paciência, discernimento, saber lidar com as pessoas.”</i>
D3	<i>“Eu sou muito humana, eu gosto de poder ouvir a pessoa, saber se de repente ela tem algum problema ou dificuldade, então eu dou liberdade para chegarem em mim e falar, eu acredito que o diretor tem que ter esse lado humano, muitas vezes ele tem que agir com a razão, sim, mas ele tem que agir também pelo lado do coração, ele tem que ser humano, saber ouvir, porque não adianta chegar mandando, você tem que saber ouvir e conversar, então é uma troca, eu trabalho dessa forma, e nunca agi impondo, eu quero que seja feito dessa forma, eu quero que seja assim e não tem diálogo, tem que ser democrático.”</i>

A partir das falas citadas, observa-se que as diretoras encontram-se preocupadas com os saberes em relação à dimensão da gestão de pessoas e seus desdobramentos, como: as relações interpessoais, presentes o tempo todo na escola; o cuidado para não ser autoritário; a importância do diálogo, da autonomia, da gestão democrática e participativa. Para Paulo Freire (1996), a autonomia está associada à liberdade individual, mediante gestão escolar descentralizadora, em um processo educativo que permita desenvolver e construir a pedagogia da autonomia, em constante reflexão, com comprometimento sobre as práticas e as experiências.

D2	<i>“Legislação, a legislação do município, os direitos dos funcionários, o regime que rege a atuação deles, é muito importante para orientação, saber qual atitude você não pode tomar, o que pode te prejudicar, você tem que saber como funciona os conselhos, então a legislação que envolve toda uma escola você tem que saber, tem que estar na ponta da língua.”</i>
-----------	--

A diretora de escola aponta em sua fala a importância quanto ao saber a legislação do município relacionada à gestão escolar, os direitos e deveres dos funcionários, como o Estatuto dos Funcionários, a legislação pertinente ao funcionamento dos conselhos deliberativos, por exemplo. O importante é ter domínio deste conteúdo.

O diretor ao ter ciência da legislação atual, das leis, decretos, portarias, instruções e regulamentos, encontra respostas para uma gama de questões práticas, como: processos individuais, registros, fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios, etc., geralmente atreladas à dimensão da gestão administrativa. (FRANCISCO, 2006, p. 37).

D4	<i>“O diretor tem que saber trabalhar com pessoas, com a diversidade de ideias, tenho mais de setenta funcionários, trinta e três professores, são vinte e seis salas de aula, mais os especialistas, tenho os funcionários da limpeza e merenda terceirizados. Tenho concursados os monitores, os administrativos, os contratados da frente de trabalho, então você tem que ter um jogo de cintura muito grande. Eu tive que unir duas escolas, que vieram para este prédio novo, dois mundos completamente diferente, costumes, cultura...tive que unir as duas escolas, mas precisamos conversar muito. Temos que nos respeitar enquanto ser humano, temos gostos diferentes, temos que respeitar as diferenças, vivo mais aqui do que na minha casa, então temos que viver bem. O diretor tem que gerir os conflitos, ele é o líder, eu sou chata, se a pessoa não faz, eu vou lá e faço, então hoje eles sentem que tem que executar sua função, não preciso ficar falando, eles sabem o que tem que fazer.”</i>
D6	<i>“Quando eu estava na supervisão, eu andava muito nas escolas, eu dizia muito para os meus diretores que o diálogo é extremamente importante, tratar o professor, o profissional, cada um com as suas particularidades, por exemplo, eu não me simpatizo com fulano, isso tem que ser deixado de lado, o tratamento deve ser igual, o carisma que tenho com você, eu tenho que ter com todos, não pode haver distinção, o diálogo não pode faltar. Quando o professor fizer algo incoerente, você não pode questionar no mesmo momento, chame individualmente para conversar, não podemos chamar a atenção de um profissional na frente do outro, sempre chamei aqui na minha sala, vamos conversar comigo um minutinho, por favor? Aqui agente conversa, esclarece, tem um diálogo, eu vou entender o motivo pelo qual ele estava nervoso e vice versa, e fica aqui, se da porta para fora algum colega ficou sabendo o que nós conversamos, foi ele que disse, eu tenho ética. E eu digo para você, eu sei a vida pessoal de todos os</i>

	<i>funcionários aqui, porque muitas vezes eles acabam vindo e desabafando, acabo sendo a psicóloga deles; eles confiam muito em mim, na gestão, tem que haver diálogo, compreensão, entender o outro, sempre estar se colocando no lugar do outro, e também o diretor tem que passar a conhecer seus professores, pois uns são umas pérolas, outros um 'a' que você disser já é complicado, tem que ter um olhar para o seu humano."</i>
--	--

Observa-se que as diretoras atribuíram relevância aos saberes relacionados à gestão de pessoas. Por exemplo: como trabalhar com pessoas, gerir conflitos, dificuldades, desafios, ideias diferentes, costumes distintos, ética, enquanto líder. Trazem mais uma vez a importância do saber dialogar, uma vez que o diálogo necessita estar presente na escola, a garantir a elaboração coletiva e dialógica do PPP, efetivamente, não pode ficar só no discurso e no papel, precisa ser colocado em prática.

D5	<i>"Primeiro o que tenho na vida de primordial, independente do cargo, é o respeito, agente conquista muito as pessoas, o profissional, o aluno, o pai, com o respeito. O compromisso, a responsabilidade, o comprometimento, o profissional que o diretor deve ser e o amor pelo próximo que não pode faltar. Não adianta comparar o diretor de antigamente com o de agora, tudo mudou, a tecnologia mudou, a televisão mudou, tudo mudou, temos que nos adequar, o que não mudou? O respeito e amor pelo próximo! Temos que plantar isso, para continuarmos a ter conquistas, melhorar o mundo, se agente continuar na postura de militar e rígida, de diretor de antigamente você perde de vez e cria inimigos, eu conquisto muito mais com respeito e amor no ambiente de trabalho, do que se eu tivesse aquela postura de patrão e empregado, rígida, de diretor e professor, temos que ter respeito um pelo outro para conquistar as coisas. Reunião em equipe também é importante."</i>
-----------	--

A diretora de escola, em questão, destaca a importância dos saberes necessários aos diretores de escolas públicas municipais de Itapevi - o saber do respeito e do amor - saberes esses fundamentais ao ambiente escolar, uma vez que carregam consigo valores, aspecto importantíssimo a ser desenvolvido no trabalho com os educandos.

D7	<i>“O diretor de escola tem que ter um olhar diferenciado para cada caso, para cada setor de uma escola, não pode ser padrão, tem que se colocar no lugar do outro, fazer empatia, intermediar muito bem comunidade e escola, professor, porque você também não pode ir contra o professor. É arregaçar as mangas, estar junto em todos os aspectos, saber fazer, participar em todos os momentos, estar na retaguarda de tudo, assumir totalmente tudo, o diretor é a alma da escola, tem que dar abertura, trabalhar bem transparente, nada trancado, materiais que tem a disposição, material pedagógico, não pode ser regulado. Enfim é estar junto em todos os momentos, saber gerir mesmo.”</i>
-----------	---

Identifica-se na fala desta gestora a valorização do ‘saber ser líder’, o que significa olhar para cada situação, considerar as diferentes dimensões da gestão escolar, intermediar, orientar, mediar, saber fazer, participar em todos os momentos, estar na retaguarda, atuar de modo transparente, criar condições à disponibilização de materiais da escola, saber gerir. A diretora enfatiza em sua fala que o gestor é a alma da escola.

5.5.1.7 Temas para possível programa de formação de Diretores de Escolas Públicas Municipais

Questão 7. Quais temas você sugere para um possível curso de formação para Diretores de Escolas?

DIRETOR DE ESCOLA	
D1	<i>“A relação com os funcionários e pessoas, a parte humana, no tratamento com os funcionários e comunidade, pois na parte burocrática, papelada, eu tenho uma pessoa que faz com competência. Por exemplo: as mães que saem aqui sem a vaga, mesmo assim saem gratas pelo atendimento, saem satisfeitas com a resposta, com o encaminhamento. No caso dos professores e funcionários, o corpo docente é tratar com respeito.”</i>
D4	<i>“Como lidar com a comunidade, se fazer aceitar pela comunidade. Como lidar com os professores, você tem que ter um tato para falar com eles, acredito que seria interessante uma formação na área de relacionamento mesmo. Não podemos ser diretores de sala, temos que nos aproximar das crianças. Dentro da sala de aula o professor tem que impor as regras. O gestor tem que saber lidar com o outro, porque não é fácil. [...]O diretor tem que ser líder, porque se não, não dá certo.”</i>

Ao analisar a fala das duas diretoras, ora consideradas, percebe-se que a necessidade delas, em relação aos temas para uma possível formação de diretores de escolas públicas municipais volta-se para a dimensão da gestão de pessoas; de como trabalhar com as

comunidades interna e externa; em como estabelecer o diálogo nas relações interpessoais de forma democrática e participativa, mediando os conflitos e dificuldades.

D2	<i>“A formação dos conselhos na escola, como que funciona o Conselho Escolar, no que ele pode te ajudar, qual a função da APM, como você monta uma APM, aos prazos, o que compete aos conselhos que regem dentro da escola, tem que ter uma formação, agente não tem uma formação para isso. Quem pode? Qual a documentação? Porque agente acaba barrando...Como se faz uma ata? Como fazer esse texto? Isso não é trabalhado em gestão...Como você faz um ofício? Como você faz um comunicado? Como você faz uma advertência? Algumas leis da CLT são importantes, porque as vezes a própria legislação, que no nosso caso é estatutária, também elege algumas leis que regem o trabalhador, tem que ter formação específica, por exemplo sindicância...Como responder a processos de sindicância de funcionários? Tudo isso agente fica perdido, o que eu faço? Isso eu relato? Será que eu posso relatar? Então fica muito solto e perdido. De repente um curso com essas redações, o curso de pedagogia não ensina nada disso. Agente acaba aprendendo a ser gestor com os erros, as vezes você faz de um jeito que não podia...Como você monta uma pauta de reunião? Quais os assuntos mais pertinentes para você tratar nesse momento? Você começa num assunto e vai falando de tudo? Não! Você tem que seguir uma pauta. São coisas muito falhas no curso de pedagogia, que não dão essa visão, fica só nos estudiosos e pensadores e não retrata a prática. O diretor responde por toda escola, você encontra força num conselho bem montado, por exemplo, no primeiro dia letivo, fazer essa reunião, falar da importância dos conselhos, procurar pessoas na comunidade que possam te ajudar, vão ser seus conselheiros, o diretor sozinho não trabalha, ele não consegue, precisa de cabeças pensantes para o desenvolvimento do grupo, da escola e dos alunos, gente que frequente que vá participar das reuniões, teria que ter uma conscientização melhor dos pais e da comunidade, dos funcionários e dos professores, porque muitas vezes eles acham que é tempo perdido, é na verdade é tão construtivo, eles tem que ter cursos que preparem melhor esses líderes, porque nós somos líderes, agrupar essas pessoas para o benefício da escola.”</i>
D3	<i>“Falar das questões administrativas, do real valor da APM, Conselho de Escola, da papelada administrativa, um curso mais prático, como está sendo feito agora no suporte que estamos tendo em relação à APM, do técnico vir à escola e nos ajudar a organizar, junto à comunidade, algo direcionado, como está sendo o da APM, não simplesmente teórico, como tivemos um de gestão recentemente, de quatro encontros, ninguém podia falar, o professor que deu o curso não abriu para os diretores falarem, não houve diálogo, é difícil, complicado, me políciei em tudo, é ruim quando é imposto. Foi pedido um trabalho de “Escola de Pais”, esse era o nome do projeto, trazer os pais para dentro da escola, mas em que momento? Em que horário? Os pais trabalham...não tenho espaço físico, sala de reunião, as salas estão ocupadas, tenho uma mini sala, que foi transformada em sala de aula, com 20 alunos, a demanda é muito grande, e acabou não sendo viável. Precisamos de cursos mais práticos, objetivos, que venham acrescentar em nossa prática [...]”</i>

Observa-se que estas duas diretoras de escola falaram com propriedade, trazendo uma reflexão importante sobre a prática enquanto diretor de escola pública municipal, e quais os temas que têm ou tiveram dificuldades para enfrentar, realçaram atividades relacionadas à gestão administrativa, de como preencher uma ata, fazer um ofício, redigir um texto, montar um processo de sindicância, criar a APM; mencionaram sobre os prazos e critérios que não são solicitados de forma clara; documentos esses que fazem parte do dia a dia desta gestora. Relataram também que os cursos de formação precisam ser mais práticos, que os diretores também precisam ser ouvidos, que é preciso estabelecer um diálogo nos momentos de formação e dar voz aos diretores de escola.

D5	<i>“Acho que realmente as relações interpessoais, hoje estou na direção, mas o meu cargo é de professora, amanhã posso estar de novo na sala de aula, eu percebo que as pessoas esquecem de sua origem, muitos diretores agem de forma ruim, então os pais muitas vezes vem reclamar, percebemos que as vezes na mesma rede temos comportamentos diferentes. Deveríamos ter uma linha de pensamentos e conversar a seguir, uma linha de orientação para rede. Quando eu vou até a saúde eu defendo, pois trabalhamos numa rede, tudo é prefeitura, temos que pensar em equipe. Temos que melhorar no sentido de tratamento com as pessoas, me mostrando superior, temos que fazer o melhor pelas pessoas, se eu tivesse que voltar hoje para sala de aula, não me importaria que fosse nessa escola, pois construí uma relação de amizade, eu não teria uma relação ruim com ninguém. Mas quando recebo profissionais de outras escolas, eu não percebo a mesma fala, relação de diretor com a equipe. Tenho que dar atenção para os problemas das pessoas, mostrar caminhos para as pessoas serem mais humanas, porque acho que as coisa fluiriam melhor, seu eu maltratar um pai aqui no guichê, ele também vai me tratar mal, e ainda vai reclamar de mim na secretaria, e não é isso o que eu quero. Tenho que perceber a necessidade das pessoas, falta o lado humano, um depende do outro.”</i>
-----------	---

A fala desta diretora de escola confirma a hipótese desta pesquisa, quando menciona que parece que a rede municipal não trabalha na mesma linha, que os diretores não são orientados em relação à gestão de pessoas, por exemplo, que quando recebe um funcionário de outra unidade escolar, questiona se aquele funcionário trabalha na mesma rede de ensino. Infere-se então, que as regras não são orientadas, há a necessidade de cursos de formação para esses diretores de escola, momentos de reflexão sobre a sua prática, considerando se as dimensões da gestão escolar estão sendo atendidas de forma abrangente, em seus desdobramentos, se o diretor de escola tem essa clareza do que se espera dele. Propõe-se

então, trazer os diretores para o diálogo, dar voz a eles, realizar momentos de formação e interação que propiciem reflexão e análise de suas práticas.

D6	<i>“É interessante que seja trabalhado com os diretores de escola, o trabalho coletivo, a nossa sociedade não sabe trabalhar no coletivo, tem muitos profissionais, que usam do “estrelismo”, não podemos usar desses artifícios, hoje eu estou me sobre saindo, então eu quero me aparecer, você precisa na realidade ser um bom profissional, não usar de “estrelismo”, tudo acontece se você tiver que ter uma oportunidade, se tiver que crescer, tem que ser com o seu profissional, com a sua humildade, com o seu conhecimento, mas não com “estrelismo”, sem machucar pessoas, sem passar por cima de pessoas, isso é muito importante, isso sempre marcou a minha vida, eu administrei uma empresa 15 anos, quando eu sai, os funcionários ficaram chorando, mas sempre humilde, sendo eu mesma, ouvia. Eu sou uma diretora rígida, sou firme naquilo que eu falo, mas sempre digo: se for possível, por favor, obrigada, mesmo que seja obrigação do funcionário, sempre uso obrigado e por favor, toda vida! Esta coletividade, trabalhar em equipe, e deixar um pouco do “eu faço”, esse negócio de “eu”, é a escola, eu não faço nada sozinha.”</i>
-----------	--

Esta gestora nos traz a reflexão de temas voltados para o trabalho coletivo, a humildade, o saber ouvir, dialogar, agradecer, pedir com gentileza, aspectos voltados à gestão de pessoas e à gestão democrática participativa, como citado anteriormente por outros gestores.

D7	<i>“Inclusão, porque é uma realidade nossa hoje, a parte pedagógica, a reciclagem dos professores, abertos a novos conhecimentos, o administrativo, que é pior, às vezes, porque às vezes você quer e não pode resolver, porque não está no nosso alcance.”</i>
-----------	---

A fala desta gestora contempla vários temas a serem aprofundados, justificados a partir das inúmeras dimensões da gestão escolar a que o diretor de escola pública tem de atender; temas como: inclusão, gestão pedagógica, formação continuada em serviço dos professores e funcionários e gestão administrativa.

Identificada está na fala de todas as gestoras entrevistadas a necessidade e a sede que têm de aprender, de serem ouvidas, de receber orientações mais claras, de participação em momentos de reflexão sobre a prática do ‘ser gestor’, enfim, de como se desenvolve e se constrói um verdadeiro líder educacional.

5.5 Resultados da pesquisa

De acordo com as análises realizadas a partir das falas das diretoras de escolas públicas do município de Itapevi, destacamos pontos importantes em relação às dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos, tendo em vista os saberes e práticas dessas gestoras.

Assim é, que a partir dos dados obtidos em relação à categoria de análise 1 - *atribuições do diretor de escola* - observa-se que dos sete sujeitos investigados, quatro falam sobre a dimensão da gestão administrativa, considerando os registros, preenchimento de livro ponto e documentação da escola, e três deles enfatizam a dimensão da gestão pedagógica; citam a importância da participação em HTPC's, reuniões pedagógicas e o acompanhamento nas salas de aula.

As outras duas dimensões da gestão escolar mencionadas são: a gestão de pessoas, em relação as relações pessoais, ao diálogo, a delegação de tarefas e a formação continuada em serviço; a gestão dos resultados educacionais, com o acompanhamento da assiduidade dos alunos, é mencionado como uma atenção especial no processo de inclusão dos alunos com deficiência intelectual e física.

As gestoras trazem à reflexão a importância da presença e da assiduidade do diretor na escola, do acompanhamento de todo o processo do cotidiano escolar, da presença nas salas de aula, pátio, uma vez que o trabalho não pode ser fracionado entre o administrativo e o pedagógico, já que as funções são múltiplas e conjuntas, não raro, se interpenetram.

As dificuldades que tais diretoras de escolas públicas municipais enfrentaram ao assumir o cargo - segunda categoria de análise - são diversas. Relatam a falta de vagas na creche e a dificuldade que encontram para mediar este problema com a comunidade, problemas afetos à gestão de pessoas; às relações interpessoais, ao exercício de uma gestão democrática e participativa, incluindo ações que estimulem a proximidade com a comunidade e que resultem na presença desta dentro da escola; à falta de estrutura física, à condição de identificação das prioridades, entre outras.

Identificamos que a dificuldade enfrentada pela maioria das diretoras foi em relação à falta de experiência para exercer o cargo, à falta de orientação e do trabalho de formação continuada voltada aos diretores pela Secretaria de Educação Municipal, atrelada ao desconhecimento da legislação, do dimensionamento das dificuldades da prática, do desconhecimento para elaboração de elaborar os documentos da gestão administrativa, como atas, ofícios, formulários, criação da APM, entre outras.

A queixa recorrente verbalizada por algumas diretoras, é que a estrutura burocrática as distancia do processo pedagógico, ao mesmo tempo, que controla o cotidiano da escola. As escolas municipais de Itapevi, hoje agregam variadas atividades, como: a entrega de material escolar e uniforme, aplicação de teste visual, controle de empresas prestadoras de serviços terceirizados, controle e recebimento da merenda, entre outras que exigem organização e disponibilização de espaços e funcionários, controle que compromete a organização cotidiana, propriamente escolar.

Na categoria 3 – analisamos os desafios que esses diretores de escolas públicas municipais enfrentam atualmente, em especial na gestão de pessoas, devido à falta de funcionários e professores que as escolas enfrentam, comprometendo assim o currículo, as metas e objetivos propostos para o ano letivo.

Algumas diretoras também relataram que enfrentaram e enfrentam desafios em relação à participação efetiva dos pais na vida escolar dos alunos. Sugerimos então, que talvez seja melhor trocar os horários de reuniões com esses pais para o período noturno, pois facilitaria o atendimento, uma vez que muitos trabalham em horário comercial.

A estrutura física e a infraestrutura, por vezes, também é um grande desafio a essas gestoras; algumas escolas não têm espaço adequado e acessível, outras não possuem internet, o que é essencial às questões administrativas, como: o cadastro de dados e o preenchimento de formulários *on-line*. A inclusão dos alunos deficientes também foi apontada como desafio, já que há professores que apresentam resistência em recebê-los por não se sentirem preparados, apoiados, orientados.

Analisamos nesta categoria, que as diretoras de escola precisam de acompanhamento efetivo da supervisão, com mediação, orientação, respaldo e suporte por parte da Secretaria de Educação Municipal.

Percebemos que as diretoras apresentam dificuldades em organizar e administrar o tempo, de forma a contemplar todas as dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos. Ao analisar a categoria 4 confirmamos nossa hipótese, pois as funções são múltiplas, o cotidiano escolar é cercado por necessidades emergentes, principalmente nas escolas com alta complexidade, com elevado número de alunos e com exigência a atendimentos voltados aos diversos níveis de ensino.

Consideramos também que algumas diretoras centralizam as tarefas, daí a necessidade de que sejam procedidas orientações aos diretores para que desenvolvam gestão descentralizada, com vistas a proporcionar uma gestão democrática e participativa, mediante a delegação de tarefas e o compartilhamento das tomadas de decisão. Reforça-se tal atenção,

por parte da Secretaria Municipal de Educação, sobretudo às escolas consideradas de alta complexidade.

Na categoria 5 analisamos a formação exigida para exercer o cargo de diretor de escola, verificando se as diretoras de escolas públicas municipais sentem-se preparadas via curso de Pedagogia, para a função. A fala dessas gestoras foi unânime, destacando que o curso enfatiza a teoria, mas a prática não se faz presente na sala de aula, logo, as dificuldades que enfrentam no cargo não foram estudadas e aprofundadas.

Trazem como contribuição, a necessidade de trocas de experiências, de participação em cursos de formação e orientação para o trabalho do diretor de escola; enfatizam a necessidade de conhecer as diretrizes da Secretaria Municipal de Educação, assim como se espera do diretor que estude, analise e atenda a legislação pertinente à gestão escolar.

As entrevistadas relatam também que os novos estagiários e funcionários chegam despreparados na escola, sem orientação e formação inicial ou a continuada oferecida pela Secretaria de Educação Municipal. Acredita-se que proporcionar encontros de orientação e curso de formação seja de real valia a esses novos profissionais, repercutindo no desenvolvimento pessoal e escolar.

Os saberes necessários ao gestor da escola pública foram considerados na categoria 6. Identificamos na fala das gestoras os saberes vistos como imprescindíveis: gestão de pessoas, gestão das relações interpessoais, preparação para o exercício do diálogo, da autonomia, de uma gestão democrática e participativa, conhecimento da legislação, preparação para gerir conflitos e dificuldades, respeito, amor, ser verdadeiro líder; capacidade de intermediar, orientar, mediar, saber fazer, participar, estar na retaguarda e gerir, alguns dos aspectos considerados por Tardiff (2014).

Acreditamos como fundamental a proposição de um programa de formação para diretores de escolas públicas municipais em Itapevi que aborde temas trazidos a partir da necessidade desses diretores. Como analisado na categoria 6 desta pesquisa, ao se conceder voz a esses gestores, proporciona-se, por decorrência, momentos de reflexão-ação-reflexão, com destaque para a melhoria das práticas e, em última instância, ao processo de gestão como um todo. Portanto, segue-se com contribuições desta pesquisa para possíveis programas de formação de diretores de escolas municipais.

5.6 Contribuições desta pesquisa para possíveis Programas de Formação de Diretores de Escolas Públicas Municipais

Acreditamos que programas de formação continuada oportunizados pela Secretaria de Educação Municipal de Itapevi para os diretores de escola, contribuiriam para a compreensão e o aprofundamento das dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos. Assim, mediante os dados levantados nesta investigação, propõe-se alguns apontamentos relacionados às questões de formação de diretores de escolas públicas municipais. São eles:

a. Refletir com os diretores de escola aspectos relacionados à abrangência das dimensões da gestão escolar e formas de encaminhamento. Para tanto, enfatiza-se a importância por trazer os diretores para o estabelecimento de diálogos, dar voz a esses gestores, por meio de encontros voltados à formação, incluindo a correlação teoria e prática;

b. Considerando a prática do gestor no universo escolar e suas múltiplas funções, faz-se necessário prepará-lo para lidar com a relação administração e organização do tempo de forma a atender as dimensões da gestão escolar;

c. No que concerne às dificuldades do cotidiano, um tema de destaque foi abordado pelas gestoras entrevistadas, o da Inclusão dos alunos com deficiências intelectuais e físicas. Trata-se de um grande desafio na escola, ainda mais que a maioria dos profissionais da escola encontra-se despreparada para lidar com tais questões. Uma formação não específica para receber estes alunos tendem a gerar por parte dos diretores, professores e demais colaboradores insegurança, resistência, quicá erros;

d. O diretor ao ter de administrar situações difíceis e, por vezes conflituosas, também necessita de auxílio, orientação e supervisão. Ressaltamos a importância da equipe da Secretaria de Educação acolher o diretor recém-nomeado, para que este receba orientações e informações em relação às atribuições do cargo, suas múltiplas funções, a legislação e a proposta da Secretaria Municipal de Educação.

Isto posto, constatamos que a formação continuada, em serviço aos diretores das escolas municipais é um fator importante, visto que refletirá no trabalho da escola, pois a reflexão na gestão escolar e suas dimensões é essencial para a prática e os saberes deste líder educacional.

*Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
Não somos o que iremos ser,
Mas Graças a Deus,
Não somos o que éramos.*

Martin Luther King

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo procura-se responder à questão da pesquisa relacionada aos saberes necessários para uma prática efetiva do diretor de escola pública municipal, considerando as diferentes dimensões da gestão escolar. Este questionamento conduziu-nos à necessidade de buscar um entendimento ampliado das dimensões realmente implicadas à gestão escolar.

Para tanto, o delineamento e o desenvolvimento da pesquisa tomaram seus contornos uma vez ancorados na perspectiva qualitativa, complementada pela pesquisa bibliográfica e a análise documental como sustentação ao processo de descobertas e de aprofundamento da temática em questão.

Em relação ao desenvolvimento específico da pesquisa de campo esta valeu-se das técnicas de aplicação de questionário e entrevista para a coleta dos dados. A pesquisa de campo procedeu-se no âmbito da Secretaria de Educação do Município de Itapevi junto aos diretores de escolas, no primeiro semestre de 2015. Mais especificamente, os sujeitos investigados representaram dez por cento do total das escolas municipais da região, e foram escolhidos segundo critérios relacionados aos perfis diferentes dos gestores, ao atendimento de demandas com complexidades distintas e ao desenvolvimento da ação gestora em realidades peculiares.

Ao analisar as questões obtidas nesta investigação constatou-se que as diretoras de escolas públicas municipais apresentam dificuldades e desafios no enfrentamento das diversas dimensões da gestão escolar e seus desdobramentos, sobretudo devido às demandas do cotidiano escolar e à falta de clareza do que se espera desse profissional. Alguns desdobramentos acabam não sendo atendidos e devidamente considerados na prática dessas diretoras de escola, confirmando a hipótese da nossa pesquisa. As práticas do profissional gestor são norteadas, segundo confirmação da hipótese da pesquisadora, a partir do perfil, dos saberes advindos de sua formação profissional, da necessidade de gerir a escola, da sua prática e os advindos da sua experiência, ou mesmo dos não saberes, afinidades e foco de cada gestor em particular, e muitas vezes, decorrentes de normas advindas da burocracia e das emergências cotidianas.

Com relação à questão, “De quais seriam essas dimensões da gestão escolar de escola pública municipal”, recorrendo aos autores e à legislação - contribuições significativas na esfera da fundamentação e sustentação para esta pesquisa - confirma-se na literatura e na esfera legal a relação entre a prática e os saberes dos sujeitos investigados. Foram

aprofundadas nesta investigação as dimensões da Gestão Escolar e seus desdobramentos, relativas ao Pedagógico, à Gestão dos Resultados Educacionais, à Gestão Democrática e Participativa, à Gestão Administrativa, à Gestão de Pessoas e ao Clima e Cultura Escolar.

No decorrer do trabalho mais uma vez, a hipótese levantada no início desta investigação é ratificada nas falas de diretoras de escola ao relatarem a necessidade de orientação, supervisão e momentos de reflexão sobre vários temas das dimensões escolares, o que reforça a percepção de que existe o desejo de transformação e aprofundamento por parte dessas profissionais.

Ao retomar o objetivo geral desta pesquisa, quanto a identificar os saberes necessários para a prática do diretor de escola pública municipal, suas ações, seus significados, motivações e implicações em relação às dimensões da gestão escolar, como forma de proporcionar reflexões aos gestores e contribuir assim, para um novo olhar sobre a sua atuação, constata-se que a formação continuada em serviço é de extrema importância ao diretor de escola, pois as atuais exigências para o exercício do cargo mostram-se insuficientes, uma vez que a abrangência da gestão escolar, suas dimensões e saberes, habilidades e competências a elas vinculadas demandam reflexões com vistas a novas proposições que sustentem a formação e a condição do Ser gestor na escola pública municipal.

Os dados levantados neste estudo permite-nos identificar a premência na reestruturação do processo de formação inicial e de formação continuada dos diretores de escola. Embora as diretoras, aqui pesquisadas, não tenham salientado de forma explícita a formação continuada como um fator importante no processo da gestão escolar, percebe-se nas suas falas a necessidade do que nomeiam de orientação e aprimoramento, da consciência da importância da formação em serviço. Essas gestoras consideram como relevantes a prática e a sua sistematização no processo de gestão.

As reflexões que emergiram a partir das falas das entrevistas com as diretoras, constata-se que além da importância de lhes dar voz, também se configura como urgente, o processo reflexivo de compreensão das suas reais necessidades e da busca por meio de uma construção coletiva dos temas e questionamentos da atualidade que carecem de adensamento.

Acredita-se que a formação dessas diretoras seja um fator importante para a criação de um ambiente de fato, democrático e participativo na escola, visto que o processo da gestão escolar precisa estar permeado pela dinâmica da relação teoria e prática, diálogo e liderança, assim como, determinação e vontade de fazer a diferença.

Espera-se que a presente pesquisa contribua incisivamente junto aos diretores de escolas públicas municipais, e que estes façam uma reflexão do trabalho que desenvolvem e adquiram um novo olhar sobre a sua prática. Daí este estudo, em relação à formação desses diretores, representar contribuição com a perspectiva de ser dialogada e trabalhada na rede municipal, mediante a proposição de aspectos possíveis à incorporação de Programas de Formação para Diretores de Escolas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ana Elizabeth M. **O princípio da gestão democrática na educação pública**. Brasília: Liber Livro, 2012.

ALONSO, Mirtes. **O papel do diretor na Administração Escolar**. 5. ed. São Paulo: Difel, 1983.

APPLE, Michael; JAMES, Beane. **Escolas democráticas**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Decreto Federal n. 1.331-A, de 17 de fevereiro de 1854. **Regulamento da Instrução primária e secundária do Município da Côrte de 1854**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-1331-a-17-fevereiro-1854-590146-norma-pe.html>>. Acesso em: 20 abr.2015.

BRASIL. Lei Federal n. 5.692, de 11 de agosto de 1971. **Fixa Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º. e 2º. graus**, e dá outras providências, 1971. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/136683.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa**. Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto, 1988. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/CON1988.pdf>. Acesso em: 20 abr.2015.

BRASIL. Lei Federal n.8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/l8069.htm>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394/96**. Disponível em <www.mec.gov.br> Acesso em: 20 abr.2015.

BRITO, Regina Lúcia Giffoni Luz. **Escola, Cultura e Clima**. Ambiguidades para a administração escolar. 1998. (Tese) Doutorado - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.

BRITO, Regina Lúcia Giffoni Luz. (Org.). **Educação para Conviver e a Gestão da Aprendizagem: o Educador Gestor e o Gestor Educador**. Curitiba: Appris, 2011.

BRITO, Regina Lúcia Giffoni Luz; SAUL, Ana Maria; ALVES, Dom Robson Medeiros (Orgs.). **Paulo Freire** – contribuições para o ensino, a pesquisa e a gestão da educação. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2014.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

FRANCISCO, Iraci José. **A atuação do Diretor de Escola Pública:** determinações administrativas e pedagógicas do cotidiano escolar. 2006. (Dissertação) Mestrado – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

FRANCO, Maria Laura P.B. **Análise do Conteúdo.** 4. ed. Brasília: Liber Livro, 2012.

FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. **Medo e ousadia.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 49. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação.** 8. ed. Indaiatuba, SP: Villa das Letras, 2007.

FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola:** aumentando o desempenho da escola por meio de planejamento eficaz. 3. ed. Brasília: MEC, 2006.

ITAPEVI (Município). Lei Municipal de Itapevi n. 223, de 1 de agosto de 1974. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos do Município de Itapevi.** Itapevi, SP, 1974. Disponível em: <<http://camaraitapevi.sp.gov.br/leis-e-decretos?lei=223&ano=1974&autor=0&prefeito=0&texto=&mostrar=1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ITAPEVI (Município). Lei Municipal de Itapevi n. 712, de 26 de março de 1987. **Institui o Estatuto do Magistério que dispõe sobre a estruturação normativa do Quadro do Magistério Municipal e respectiva progressão funcional de Itapevi/SP,** 1987. Disponível em: <<http://camaraitapevi.sp.gov.br/leis-e-decretos?lei=712&ano=1987&autor=0&prefeito=0&texto=&mostrar=1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ITAPEVI (Município). Lei Municipal de Itapevi n. 1.560, de 14 de junho de 2002. **Dispõe sobre o Plano de Carreira e de Vencimentos destinados aos servidores do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi** e dá providências correlatas. Itapevi/SP, 2002. Disponível em: <<http://camaraitapevi.sp.gov.br/leis-e-decretos?lei=1560&ano=2002&autor=0&prefeito=0&texto=&mostrar=1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ITAPEVI (Município). Projeto de Lei Complementar n. 74, de 13 março de 2014. **Dispõe sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional dos Servidores Públicos da Administração Direta e Indireta do Município de Itapevi** e dá outras providências. Itapevi/SP, 2014. Disponível em: <<http://camaraitapevi.sp.gov.br/leis-e-decretos?lei=223&ano=1974&autor=0&prefeito=0&texto=&mostrar=1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ITAPEVI (Município). Lei Municipal de Itapevi n. 2.240, de 24 de março de 2014. **Dispõe o Plano de Carreira e Remuneração dos Integrantes do Quadro do Magistério Público do Município de Itapevi, reorganiza esta Carreira** e dá outras providências. Itapevi/SP, 2014. Disponível em: <<http://camaraitapevi.sp.gov.br/leis-e-decretos?lei=2240&ano=2014&autor=0&prefeito=0&texto=&mostrar=1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

ITAPEVI (Município). Lei Municipal de Itapevi n. 2.311, de 10 de abril de 2015. **Dispõe sobre o Plano de Carreira e remuneração dos integrantes do quadro do magistério público de Itapevi, e dá outras providências.** Itapevi/SP, 2015. Disponível em: <http://camaraitapevi.sp.gov.br/painel136544/_f8we722jt/320825656.pdf>. Acesso em 20.05.2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIMA, Márcia Regina Canhoto de. **Paulo Freire e a administração escolar:** a busca de um sentido. Brasília: Líber Livro, 2007.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** 2. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional.** Uma questão paradigmática. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010d.v1.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional.** 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010c.v2.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 6.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010 b. v3.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010 a. v4.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASETTO, Marcos T. Inovação na educação superior. **Revista interface**, v.8, n.14, 2004.

MEC/FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA. **Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz.** 3. ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

ORDONHES, Maria Ignês. **O papel pedagógico do diretor escolar na produção discente dos Cursos de Pós-graduação em Educação das Universidades Paulistas (1970 a 1999).** 2002. (Dissertação) Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

PARO, Vitor. **Administração Escolar**. Introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010a.

PARO, Vitor. **Educação como exercício do poder**: crítica ao senso comum em educação. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2010b.

PESCUMA, Derna; CASTILHO, Antonio Paulo F. **Projeto de Pesquisa**. O que é? Como fazer? São Paulo: Olho d'Água, 2008.

SACRISTÁN. José Gimeno. **La dirección de centros**: análisis de tareas. Madrid: Centro de Publicaciones/Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 1995.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil**. ed. ampl. Brasília: Líber Livro, 2007.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual n. 5.884, de 21 de abril de 1933. **Institui o Código da Educação do Estado de São Paulo**, São Paulo, 1933. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1933/decreto-5884-21.04.1933.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual de SP n. 5.586, de 5 de fevereiro de 1975. **Dispõe sobre atribuições dos cargos e funções do Quadro do Magistério**. São Paulo, 1975. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1975/decreto-5586-05.02.1975.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual de SP n. 10.623, de 26 de outubro de 1977. **Aprova o Regimento Comum das Escolas Estaduais de 1º Grau** e dá outras providências correlatas. São Paulo, 1977. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1977/decreto-10623-26.10.1977.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual de SP n. 12.983, de 15 de dezembro de 1978. **Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres**. São Paulo, 1978. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1978/decreto-12983-15.12.1978.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar Estadual de SP n. 444, de 27 de dezembro de 1985. **Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista** e dá outras providências correlatas. São Paulo, 1985. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual de SP n. 48.408, de 6 de janeiro de 2004. **Altera e acrescenta dispositivos que especifica ao Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres - APM, estabelecido pelo Decreto n. 12.983, de 15 de dezembro de 1978**. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2004/decreto-48408-06.01.2004.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Decreto Estadual de SP n. 52.344, de 09 de novembro de 2007. **Dispõe sobre o Estágio Probatório dos integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.** São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2007/decreto-52344-09.11.2007.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Resolução do Estado de São Paulo n. 66 de 02 de setembro de 2008. **Dispõe sobre normas complementares ao Decreto n. 52.344, de 09 de novembro de 2007 que disciplina o Estágio Probatório dos integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria de Estado da Educação.** São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar Estadual de SP n. 1.097, de 27 de outubro de 2009. **Institui o sistema de promoção para integrantes do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá outras providências.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2009/lei.complementar-1097-27.10.2009.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Resolução Estadual de SP n. 90, de 3 de dezembro de 2009. **Dispõe sobre a Definição de perfis profissionais e de competências e habilidades requeridos para Supervisores de Ensino e Diretores de Escola da rede pública estadual e as referências bibliográficas do Concurso de Promoção, de que se trata a Lei Complementar n. 1.097/2009, e dá outras providências correlatas.** São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/589653da06ad8e0a83256cfb0050146b/92fc3899e1d64b7983257dc8005e60f0?OpenDocument>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Resolução Estadual de SP n. 46, de 25 de abril de 2012. **Dispõe sobre formação em serviço do Professor Educação Básica I, e dá providências correlatas.** São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar do Estado de SP n. 1.256, de 6 de janeiro de 2015. **Dispõe sobre Estágio Probatório e institui Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola e Gratificação de Gestão Educacional para os integrantes das classes de suporte pedagógico do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas.** São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/589653da06ad8e0a83256cfb0050146b/92fc3899e1d64b7983257dc8005e60f0?OpenDocument>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. O diretor e o cotidiano na escola. **Série Ideais.** O papel do diretor e a escola de 1º. Grau, n.12, 1992.

SILVA, Tathiana Gouvêa. **Diretor em ação:** entre a burocracia e o cotidiano da escola. (Dissertação) Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

SZYMANSKI, Heloisa; ALMEIDA, Laurinda Ramalho; PRANDINI, Regina Célia Almeida Rego. (Orgs.). **A entrevista na pesquisa em Educação** – a prática reflexiva. 4. ed. Brasília: Líber Livro, 2011.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 16. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

VALERIAN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2002.

APÊNDICE

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa – **Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador (a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação em qualquer momento da pesquisa.

1. INFORMAÇÕES DO PESQUISADOR

NOME DA PESQUISA: Dimensões da gestão escolar: saberes e prática do diretor de escola

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Camila Godói da Silva

ORIENTADORA: Prof^a Dra. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito

ENDEREÇO: Rua Maria de Lourdes Chalup, 410 – Vila Aurora – Itapevi/SP

TELEFONE: 11- 7874-8153

PESQUISADORES PARTICIPANTES: Somente o autor da dissertação

2. OBJETIVOS

O objetivo do estudo é analisar o trabalho dos diretores de escola da Secretaria de Educação do Município de Itapevi, o foco da gestão de cada profissional, relacionando com as dimensões da gestão escolar. Identificar os saberes do diretor de escola advindos de sua formação profissional, da necessidade de gerir a escola, da sua prática e os advindos da sua experiência; Identificar e descrever a prática dos diretores de escola, no seu cotidiano, as suas implicações e o que as motiva.

3. PROCEDIMENTOS DO ESTUDO

Caso você concorde com a pesquisa você terá que responder um questionário que identificará o perfil das escolas municipais de Itapevi e do gestor, e poderá participar de uma entrevista que será gravada.

4. JUSTIFICATIVAS E PROCEDIMENTOS

A pesquisa que você fará parte (caso aceite) é um procedimento necessário para que o trabalho do diretor de escola seja analisado, então essa pesquisa consiste em um estudo exploratório, e será realizada em fases distintas respeitando os procedimentos de coleta de dados e referências, aplicação de questionário a todos os diretores de escola da rede, e entrevistas com sete desses gestores. Todos os materiais, gravações, relatórios, documentos ou demais materiais oriundos da pesquisa serão utilizados a fim de materializar os resultados acadêmicos, políticos e sociais que a pesquisa abrange, e sua finalidade é expressamente essa.

5. RISCOS E DESCONFORTOS

Não há em espécie algum risco ou desconforto por parte do respondente da pesquisa, pois se trata de depoimentos sobre o processo da gestão escolar, dessa forma não está prevista nessa pesquisa riscos de qualquer natureza, serão respeitados todos os direitos dos respondentes inclusive a sua não aceitação de qualquer que seja o procedimento adotado, ou mesmo pergunta que o pesquisado recuse a responder.

6. BENEFÍCIOS

Proporcionar reflexões aos gestores contribuindo à adoção de um novo olhar sobre a sua atuação, e contribuir para possíveis programas de formação de diretores de escolas públicas municipais.

7. CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE

Os participantes da pesquisa não arcarão com nenhum gasto decorrente da sua participação (questionário ou entrevista), todos os procedimentos estruturados serão para os participantes da pesquisa totalmente gratuitos. Os participantes não receberão nenhuma cobrança com o que será realizado. Pela participação na pesquisa, não haverá qualquer espécie de reembolso ou gratificação devido à participação na pesquisa.

8. CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA

É garantido e assegurado pelo pesquisador o direito de privacidade dos sujeitos quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa, somente serão divulgados dados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, com o intuito de contribuir com a educação, em especial com o trabalho dos diretores de escola.

Assinatura do Pesquisador Responsável

Camila Godói da Silva
RG:

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, NOME DO ENTREVISTADO(A), RG/CPF, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pela pesquisadora – **Camila Godói da Silva** – dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

LOCAL E DATA

Nome da cidade, data, ano.

NOME E ASSINATURA DO SUJEITO PESQUISADO

(Nome por extenso)

(Assinatura)

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO****Diretores de Escolas Municipais de Itapevi****Identificando a Direção da Escola**

Escola:			
Municipal		Compartilhada com o Estado	

Creche		Educação Infantil	
Ensino Fundamental I		Ensino Fundamental II	
EJA			

Número de Alunos:	
Número de Professores:	
Número de funcionários administrativos:	
Número de coordenadores pedagógicos:	
Possui vice-diretor ou professor auxiliar de direção:	
Números de monitores e ADI's:	
Número de merendeiras:	
Números de funcionários para limpeza:	
Número de Frentes de Trabalho:	
Número de Conexão Jovem:	
Número de Estagiários:	

Diretora:

Idade:	
Tempo que trabalha como diretor(a):	
Tempo que esta nesta escola (considerando outras funções):	
Tempo de Magistério (lecionando):	

Formação Acadêmica (informar o ano em que se formou):

CARACTERÍSTICAS DA FUNÇÃO DIRETIVA

1. As oito horas diárias são suficientes para o exercício das funções diretivas?	
	É suficiente e sobra tempo para outras atividades, como auxiliar outros profissionais, realizar planejamento de longo prazo, etc..
	É suficiente, mas não sobra tempo para mais nada.
	Muitas vezes é preciso trabalhar mais que 8 horas por dia.
	Seria preciso muito mais que 8 horas diárias para exercer adequadamente as atividades de direção.

2. São realizadas muitas atividades fora do horário de trabalho?	
	Frequentemente são realizadas festas e reuniões em que eu preciso estar presente fora do meu horário de trabalho.
	Algumas vezes, um ou dois dias por semestre.
	Raramente, busco realizar as atividades dentro do meu horário de trabalho.

3. Considera que deveria existir normas mais detalhadas sobre as atribuições do diretor ou, pelo contrário, deveria existir maior autonomia ao diretor para decidir sobre suas atividades e responsabilidades?	
	Creio que deveria existir normas mais detalhadas do cargo.
	Creio que a direção deveria ter mais autonomia.
	Não. Creio que as atribuições das atividades e autonomia que temos são ideais para a função.

4. (respostas múltiplas)	Antes de trabalhar na direção	Trabalhando na direção	(Não fiz esta atividade)
Fiz cursos sobre gestão			
Li livros sobre gestão			
Li revistas sobre gestão			
Fiz treinamentos/cursos na secretaria			

APÊNDICE C

ENTREVISTA
DIRETORES DE ESCOLAS MUNCIPAIS DE ITAPEVI
SUJEITOS DA PESQUISA

1. Quais são as atribuições que você considera mais importantes no desenvolvimento da sua função?
2. Quais foram suas maiores dificuldades ao assumir a direção?
3. Quais os desafios que você enfrenta atualmente?
4. Você consegue administrar o tempo de forma que atenda todas as atribuições da gestão escolar?
5. Na sua concepção o curso de Pedagogia prepara o aluno para ser um diretor de escola?
6. Quais os saberes que o diretor deve ter na sua concepção?
7. Quais temas você sugere para um curso de formação com diretores de escolas públicas municipais?

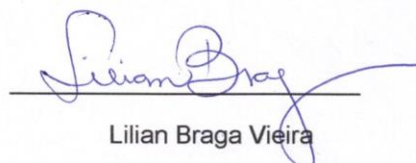
ANEXOS

ANEXO A**Autorização da Secretaria Municipal de Educação de Itapevi para realização de Pesquisa**

Eu, Lilian Braga Vieira, Secretária Municipal de Itapevi, informo que estou ciente e concordo que o projeto de pesquisa intitulado "Dimensões da Gestão Escolar, Saberes e a Prática do Diretor de Escola", coordenado por Camila Godói da Silva, pesquisadora da PUC/SP, sob orientação da Profª Dra. Regina Lúcia Giffoni Luz de Brito, seja executado.

Portanto, estou ciente e autorizo a realização dos trabalhos relacionados a este projeto, desde que de acordo com as normas desta instituição e do Comitê de Ética em Pesquisa da PUC/SP.

Itapevi, 20 de janeiro de 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Lilian Braga", is written over a horizontal line.

Lilian Braga Vieira
Secretária Municipal de Educação

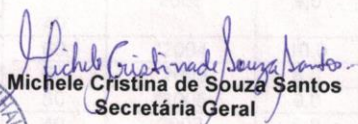
ANEXO B

 FACULDADES DE PINHAIS - F A P I - Autorizado pelo Parecer nº. 091/2005 Portaria Ministerial nº1619 de 13/05/2005 Publicado no DOU de 16/05/2005 Rua Camilo Di Léllis, 1151 – Estância – fone /fax (41) 3667-6000 E-mail fapi@onda.com.br CEP 83320-010 PINHAIS - PARANÁ			
HISTÓRICO ESCOLAR			
Curso: LICENCIATURA EM PEDAGOGIA Nome: Camila Godoi da Silva Filiação: Edmilson Alves da Silva Adalivia Aparecida Godoi Sexo: Feminino Data Nasc: 06/04/85 Local: São Paulo Estado: São Paulo Nacionalidade: Brasileira	Título de Eleitor Nº: 3159190001-16 Zona: 359 Seção: 0106 Estado: São Paulo Expedição: 19/03/02		
Terceiro Grau: Faculdade Hoyler de Letras Curso: Licenciatura em Letras			
OBS.: * Disciplina dispensada por motivo de aprovação Faculdade Hoyler de Letras.			
DISCIPLINAS	Carga Horária	Ano	Grau
Fundamentos Filosóficos da Educação I	60	2007	9,0
Fundamentos Históricos da Educação I	60	2007	8,0
Fundamentos Sociológicos da Educação I	60	2007	9,0
Fundamentos Psicológicos da Educação I	60	*2005	9,0
Metodologia da Pesquisa Científica	60	*2004	10,0
Fundamentos Biológicos da Educação	40	2007	7,5
Informática e Educação	60	*2005	10,0
Fundamentos Filosóficos da Educação II	60	2007	9,0
Fundamentos Históricos da Educação II	60	2007	8,0
Fundamentos Sociológicos da Educação II	60	2007	9,0
Fundamentos Psicológicos da Educação II	60	*2005	9,0
Laboratório de Novas Tecnologias em Educação	60	2005	10,0
Antropologia Cultural	60	*2004	10,0
Fundamentos da Educação Especial I	40	2007	9,0
Organização da Aprendizagem	60	*2004	10,0
Fundamentos Sócio-Históricos e Políticos da Educação Infantil	40	2008	9,0
Teorias da Aprendizagem	60	*2004	10,0
Didática I	60	*2005	8,0
Estrutura e Funcionamento da Educação Básica I	60	*2005	9,0
Projeto Político Pedagógico e Avaliação I	40	2007	9,0
Avaliação e Desempenho Escolar I	40	2007	9,0
Fundamentos da Educação Especial II	40	2007	9,0
Didática II (Prática Pedagógica e Recursos Didáticos)	60	*2005	8,0
Estrutura e Funcionamento da Educação Básica II	60	*2005	9,0
Projeto Político Pedagógico II e Avaliação II	60	2007	9,0
Currículo e Programas	60	2007	9,0
Avaliação e Desempenho Escolar II	40	2007	9,0

Pesquisa Pedagógica	60	2007	8,5
Leitura e Produção de Textos	60	2007	8,0
Alfabetização e Letramento	60	2008	9,0
Fundamentos e Metodologias do Ensino da Língua Portuguesa	60	2007	9,0
Fundamentos e Metodologias do Ensino da Matemática	60	2007	8,5
Fundamentos e Metodologias do Ensino de Ciências	60	2008	8,5
Fundamentos e Metodologias do Ensino de Educação Física	60	2008	7,5
Atividades Jogos e Brincadeiras	40	2008	7,5
Estágio Supervisionado - Educação de Jovens e Adultos - EJA	60	2007	8,0
Fundamentos e Metodologias do Ensino de Geografia	60	2008	9,0
Fundamentos e Metodologias do Ensino de Artes	60	2008	7,5
Fundamentos e Metodologias do Ensino de História	60	2008	9,0
Literatura Infanto-Juvenil	60	*2005	9,5
Arte, Som e Movimento	40	2008	7,5
História e Cultura Afro-Brasileira	60	*2006	8,5
Estágio Supervisionado - Educação Infantil e Séries Iniciais I	60	2007	8,0
Projetos Interdisciplinares	60	2007	9,0
Ética e Cidadania	60	2008	8,0
Pedagogia na Área Não Escolar	60	2007	8,5
Libras I	40	2007	9,0
Braile I	40	2007	9,0
Estágio Supervisionado - Educação Infantil e Séries Iniciais II	100	2007	8,0
Psicomotricidade	60	2007	8,5
Estimulação Inicial	60	2008	8,0
Libras II	40	2007	9,0
Braile II	40	2007	9,0
Superdotação e Altas Habilidades	60	2007	8,5
Estágio Supervisionado - Disciplinas Pedagógicas do Curso Normal	80	2007	8,0

Data da Colação de Grau: 28/06/2008

Pinhais, 08 de Abril de 2009.


Michele Cristina de Souza Santos
 Secretária Geral

