

FACULDADE LABORO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E DOCÊNCIA NO ENSINO SUPERIOR

ELISSANDRA LOBO COSTA
MARIA ROZELY MENDES COSTA
ROSEANE PEREIRA FERREIRA

O PAPEL DO DIRETOR NO CONTEXTO ESCOLAR: Uma reflexão acerca da atividade
do profissional de educação infantil em uma unidade escolar estadual

São Luís
2015

ELISSANDRA LOBO COSTA
MARIA ROZELY MENDES COSTA
ROSEANE PEREIRA FERREIRA

O PAPEL DO DIRETOR NO CONTEXTO ESCOLAR: Uma reflexão acerca da atividade do profissional de educação infantil em uma unidade escolar estadual

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação em Gestão e Docência no Ensino Superior, da Faculdade Laboro para obtenção do grau de Especialista em Gestão e Docência no Ensino Superior.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Monica Elinor Alves Gama

São Luís

2015

ELISSANDRA LOBO COSTA
MARIA ROZELY MENDES COSTA
ROSEANE PEREIRA FERREIRA

O PAPEL DO DIRETOR NO CONTEXTO ESCOLAR: Uma reflexão acerca da atividade do profissional de educação infantil em uma unidade escolar estadual

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação em Gestão e Docência no Ensino Superior, da Faculdade Laboro para obtenção do grau de Especialista em Gestão e Docência no Ensino Superior.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Monica Elinor Alves Gama (Orientadora)

1º Examinador

2º Examinador

AGRADECIMENTOS

Dedicamos nossa inteira gratidão a Deus que sempre está ao nosso lado.

A nossas famílias por sempre nos dar apoio incondicional.

A nossa orientadora Prof^a Monica.

A todos os professores que contribuíram e participaram para a nossa formação.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a construção deste trabalho.

“É na educação dos filhos que se revelam as virtudes dos pais”.

Coelho Neto

RESUMO

O presente trabalho busca refletir sobre a atividade do profissional da educação na área de gestão escolar nas séries iniciais, analisando a ação do gestor em uma unidade escolar, localizado na cidade de São Luís/MA. A pesquisa foi desenvolvida através de estudo de caso, tendo como questão central norteadora: a função da prática de um gestor no dia a dia do educando e os resultados obtidos. Ressalta o trabalho do pedagogo em um contexto onde todos possuem sua função e uma soma de responsabilidades, apoiada nos referenciais teóricos propostos por Paulo Freire (1996) e Libâneo (2002). Pode-se perceber, nas crianças atendidas, que o gestor escolar proporciona oportunidades de desenvolvimento contínuo ao mesmo tempo em que restabelece sua autoestima e alegria de viver.

Palavras-chave: Gestor. Criança. Professor. Educação. Função.

ABSTRACT

This study aims to reflect on the professional activity of education in the area of school management in the early grades, analyzing the action of the manager in a school unit, located in the city of São Luís / MA. The research was developed through case study, with the guiding central issue: the function of the practice of a manager on the day of the student and the results obtained. Highlights the work of the teacher in a context where everyone has their function and a sum of responsibilities, supported by the theoretical framework proposed by Paulo Freire (1996) and Libâneo (2002). Can be seen in the children attended, the school manager provides ongoing development opportunities at the same time restores their self-esteem and enjoyment of life.

Keywords: Manager. Child. Teacher. Education. Function.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Trajectoria histórica da Gestão Escolar	9
1.2	O papel do diretor no contexto escolar	11
2	OBJETIVO	16
3	DESCRIÇÃO DO CASO	18
3.1	A organização escolar	18
3.2	Os desafios do gestor escolar de uma escola em mudança	20
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
	REFERÊNCIAS	28
	APÊNDICES	30

1 INTRODUÇÃO

A educação é um fator primordial na vida humana. Ela se constitui como um elemento fundamental para a consolidação de novos conhecimentos. Sendo a escola responsável pela educação escolar, constituindo-se num sistema de instrução e ensino, com propósitos intencionais, práticas sistemáticas, com a finalidade de formar cidadãos críticos e competentes na sociedade e auxiliar na construção da história. É fácil identificar todas as possibilidades que a escola pode proporcionar através da educação na afirmação de Libâneo (2003, p.04)

Como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Elas decorrem, sobretudo, dos avanços tecnológicos, da reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento, da compreensão do papel do Estado, das modificações nele operadas e das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo.

A escola promove esse desenvolvimento quando garante a qualidade e o acesso e permanência do educando. Essa aprendizagem se constrói dentro das interações que ocorrem nos diversos contextos sociais. Vale ressaltar a importância dos profissionais da educação competentes e qualificados na formação de cidadãos. Portanto, na escola a sala de aula deve ser um espaço privilegiado e prazeroso na sistematização do conhecimento e o professor um articulador na construção do saber, pois assim como afirma Libâneo (2002, p.04),

[...] a maioria dos professores tem como principal objetivo do seu trabalho conseguir que seus alunos aprendam da melhor forma possível. Por mais limitações que um(a) professor(a) possa ter (falta de tempo para preparar aulas, falta de material de consulta, insuficiente domínio da matéria e dos métodos de ensino, desânimo por causa da desvalorização profissional etc.), quando o(a) professor(a) entra na sua classe, ela tem consciência de sua responsabilidade em proporcionar aos alunos um bom ensino.

Dentro dessa perspectiva quanto ao papel da escola para a busca de um novo profissional da educação, de um novo cidadão, aponta-se um novo rumo à educação, que além de responder adequadamente às necessidades, irá também, garantir o desenvolvimento da sociedade.

Levando em consideração estes aspectos, pode-se considerar que a grande importância da pesquisa quantitativa e qualitativa é levar o formando a conhecer a realidade da educação no cotidiano escolar, possibilitando-lhe a construção de uma identidade e para

tanto, conhecer bem o foco de sua ação, pois assim terá maior possibilidade de atingir os objetivos, tornando-os mais precisos, numa concepção de aprimorar a atuação de profissionais da educação.

Partindo do pressuposto, a presente pesquisa objetiva promover relatos de profissionais reais, que atuam no dia a dia de crianças e adultos que buscam através da orientação de gestores educacionais, traçar um futuro bem melhor do que o presente.

No decorrido, atentamos para aspectos de suma relevância para a caracterização desse propósito e, está bem claro e vivo na atuação desses profissionais que: As atividades desenvolvidas por um diretor; As decisões administrativas e pedagógicas; O encaminhamento dado aos projetos ou programas que chegam às escolas; A relação entre professor x aluno x supervisão pedagógica; as dificuldades enfrentadas, tanto por quem ensina, quanto por quem aprende, construirá novas formas de aprendizagem, visto que o conhecimento perpetua a partir do investimento dado, seja ele pequeno, ou totalmente dedicado a transformação e aprimoramento da educação.

1.1 Trajetória histórica da Gestão Escolar

O que é gestão? Qual a diferença entre gestão, administração e direção? Qual é a nova tendência?

Em seu sentido geral podemos afirmar que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados.(...)Os recursos (...) envolvem, por um lado, os elementos materiais e conceptuais que o homem coloca entre si e a natureza para dominá-la em seu proveito; por outro, os esforços despendidos pelos homens e que precisam ser condenados com vistas a um propósito comum. (...) A administração pode ser vista, assim, tanto na teoria como na prática, como dois amplos campos que se interpenetram; a” racionalização do trabalho” e a “coordenação do esforço humano coletivo” (PARO, 1998, p. 18/29).

A organização e os processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos.

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura reflete os resultados de uma dimensão pedagógica, uma vez que os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação e com a transformação social devem conduzir e amparar todo o processo.

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais.

Diretor é uma designação vinculada à hierarquia, centralização; pessoa chave no sistema educacional.

Gerente - aquele que reage dinamicamente questões de ordem pedagógica, de relações com a comunidade, de projetos institucionais, de desenvolvimento profissional dos colaboradores e de utilização de recursos materiais e físicos. Administrador, gestor ou diretor são termos frequentemente utilizados para denominar o processo de gestão de uma instituição de ensino. Segundo Motta (1997, p.29), “[...] a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

É importante destacar que estas funções, são distintas, mas apresentam em comum a execução gestão. Aqui trataremos da gestão em um ambiente em particular – a gestão escolar.

A Gestão escolar é um processo que procura obter resultados educacionais com o esforço dos outros.

Como objetivo, pretende atingir as metas organizacionais de uma maneira efetiva e eficiente através das funções de planejamento, organização, coordenação, direção e supervisão, contudo, há uma fragmentação na rotina gerencial, diferentemente do que é descrito na maioria da literatura. A função gerencial não é racional e ordenada, como nos mostra Motta (1997, p.30)

Atualmente já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, cujo o exercício se faz de forma fragmentada e intermitente (...). A maioria dos dirigentes, quando questionada sobre seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos intensos e descontínuos e de natureza variável. Sua atenção é constantemente desviada por chamados diversos, o que fragmenta a sua ação e torna intermetente o seu envolvimento no processo decisório organizacional. Tomam decisões através de interações diversas, ações isoladas e opiniões manifestadas esparsamente, às vezes pouco coerentes. Aproximam-se dos problemas à que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

Nos anos 90 - Temos a presença marcante da Gestão democrática – Lei 9394/96 pelo princípio da “gestão democrática do ensino público, na forma da Lei e da legislação dos

sistemas de ensino” e o de “valorização do profissional da educação”. (BRASIL, 1996).

A gestão democrática passa a desdobrar-se em práticas como:

- a) articulação do corpo docente para a elaboração do projeto político-pedagógico;
- b) constituição de conselhos de escola com a participação da comunidade escolar;
- c) modalidades de eleição de diretores de escola.

No ano 2000 - surge a preocupação com a gestão de recursos e a revalorização da racionalidade técnica para o alcance dos fins estabelecidos (temas tão importantes ou até concorrentes e prevalentes frente à gestão democrática).

No início do século XXI, a gestão assume nova forma que vai se acrescentando às modalidades de cargo de confiança, de função técnico-burocrática, de função voltada para a gestão democrática, qual seja a forma gerencialista que se esboça no contexto dos sistemas de ensino. E ainda tem o gerencialismo.

Como as escolas estão organizadas no sistema atual (?) de gestão? O que é organização?

As organizações são um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente, mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo predeterminado.

Dra. Miriam Pascoal (2011), em “Dimensões organizacionais da escola: estrutura e departamentalização” afirma que se não existir uma determinada estrutura e se não existirem objetivos comuns, então não estamos perante uma organização, mas simplesmente num conjunto de pessoas. Para tanto, se faz necessário todos estes preceitos para se gerenciar uma escola de forma a garantir o que se objetivo.

1.2 O papel do diretor no contexto escolar

As funções do trabalho do gestor estão diretamente relacionadas à organização e gestão da escola, ou seja, administrar, gerenciar ou direcionar são termos utilizados para denominar esse processo de gestão. Segundo Motta (1997), a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir. Partindo desses pressupostos a função e papel do gestor escolar são duas situações que estão interligadas para serem trabalhadas em prol de uma educação melhor. O gestor tem a função de coordenar as demandas que lhe cabe, com a certeza que aquela escola terá em sua produção novas maneiras de pensar, planejar e estruturar a transmissão de

conhecimentos.

Quando se usa o termo gerenciar, obtêm-se diversos significados, mas todos com o mesmo propósito que é o de fazer daquela gestão uma boa administração.

Um bom gestor é aquele que consegue desenvolver um bom trabalho em conjunto, buscando opiniões diversificadas, fazendo uma ação reflexiva de seu desempenho de como está e como pode fazer para melhorar ainda mais, buscando alternativas como inserir todos os funcionários da instituição de ensino e nunca esquecer a comunidade e a família, pois dessa forma o trabalho fluirá com resultados positivos, afinal são diversas ideias colocadas para atingir o mesmo objetivo, que é fazer com que aquela escola tenha um papel significativo na educação.

É papel do gestor garantir ao educando, aos educadores, um ambiente escolar no mínimo adequado e agradável, para que todos venham a ter estímulo e prazer em aprender e ensinar nesse ambiente. Para tanto, o gestor tem que ter uma visão apurada, atenta aos fatos para administrar cada espaço da escola, uma vez que, também precisa estar atento a problemas reais que estão presentes no dia-a-dia, como garantir verbas destinadas pelo governo Estadual, Federal e Municipal, que são na maioria das gestões, mínimas, considerando o que de fato é necessário para resolver diretamente os problemas de uma instituição educacional, por isso existe a insatisfação dos professores, coordenadores, supervisores e etc.

Em verdade as verbas são destinadas através de projetos e programas para beneficiar as escolas, e quando liberadas, não são suficientes. Segundo Libâneo (2001) faltam coordenadas sociais, políticas, econômicas e educacionais mais claras, um projeto progressista de âmbito municipal, estadual e nacional. Se cada gestor incorporar de fato seu papel, teremos muitas escolas com resultados significativos no IDEB, PROVA BRASIL e por aí vai, basta ter determinação e responsabilidade com seus deveres que o trabalho almeja sucesso.

É importante salientar que a introdução de reformas educativas constitui uma tendência internacional, decorrentes de necessidades e exigências geradas pela reorganização produtiva no âmbito das instituições capitalistas (LIBÂNEO, 2001). Essas reformas implicam diretamente nos resultados obtidos não apenas pelo educador em sala de aula, mas também nos obtidos pela instituição de ensino como em geral, pois implicam em mudanças curriculares, na gestão educacional, na profissionalização do educador e na avaliação dos sistemas.

Reformas que deveriam, já, garantir gestores preparados, não apenas com conhecimentos administrativos, mas também econômico, político, cultural, social e

principalmente pedagógico, preparo que se faz necessário para gerenciar uma instituição de ensino. Na maioria das vezes são levados apenas pela questão financeira, deixando de lado o tripé habilidade, conhecimento e competência, que é essencial para a sequência de uma boa gestão.

Administrar as escolas na atualidade é saber reter, monitorar, planejar, ensinar e aprender a conviver com o ponto mais precioso da escola - o aluno, o mesmo está na instituição para adquirir e transmitir conhecimentos, buscando valores pessoais e profissionais, por tanto, uma escola que aplica com excelência suas demandas, chega a alcançar suas metas, agregar valores e aumentar o conhecimento.

Todos os envolvidos no contexto escolar precisam participar ativamente do processo, desenvolver competência e profissionalismo para que a qualidade seja foco e prática para busca dos resultados.

No mundo capitalista em que vivemos a incessante busca por resultados impõe o quantitativo como um dos objetivos a ser alcançado na prática educativa, dificultando o exercício da qualidade, onde um professor dentro da sala de aula que media o conhecimento e não simplesmente o transmite, é ameaçado diariamente pelo desespero de pontuar toda uma disciplina no período pré-determinado, ameaça o educador que defende o aprender como pesquisador e crítico dos fatos e da realidade, que se opõe ao tradicional, pois como diz Paulo Freire (1996, p.23): “[...] ensinar não é transferir conteúdos nem formar, é a ação pela qual um sujeito criador da forma, dá estilo ou alma a um corpo indeciso e amolado [...] não há docência sem deiscência”.

Na Instituição de ensino UEB Henrique de La Roque, a comunidade está timidamente presente nas ações escolares, uma vez que as decisões administrativas e pedagógicas são decididas sem passar nem pela equipe de professores.

O diretor escolar precisa ser conhecedor da realidade da escola não só apenas internamente, mas principalmente com o que acontece fora dela, e se envolver de forma a considerar essa realidade como ponto que pode dificultar o aprendizado, como ponto de partida para envolver seus educandos na busca de um propósito comum. Portanto, o gestor escolar precisa saber que tudo o que acontece fora da escola acaba exercendo influência dentro dela e a partir daí, deve-se começar a desenvolver as suas atividades.

Com base nestas observações, citaremos algumas atribuições que fazem parte do trabalho do gestor escolar em mudança. Atribuições do gestor escolar:

- a) Elaborar e apresentar plano de trabalho no início de cada ano letivo;
- b) Coordenar a elaboração e a implantação do projeto político pedagógico, ou proposta pedagógica e do segmento escolar, junto com o vice-diretor e com o coordenador pedagógico;
- c) Coordenar as atividades administrativas e financeiras de acordo com as orientações do Conselho Escolar e da Secretaria Estadual de Educação;
- d) Executar as determinações dos órgãos aos quais a unidade escolar está subordinada;
- e) Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente e os convênios propostos no projeto pedagógico da unidade escolar;
- f) Representar a unidade escolar responsabilizando-se juntamente com o conselho escolar pelo seu funcionamento;
- g) Elaborar o plano de aplicação dos recursos financeiros para avaliação e aprovação;
- h) Manter atualizado o inventário dos bens públicos, zelando por sua conservação;
- i) Apresentar a comunidade, dentro dos prazos estabelecidos, os resultados da avaliação de desempenho e a movimentação financeira da unidade escolar;
- j) Propor ações que visem a melhoria dos serviços prestados. Submeter à apreciação do Conselho Escolar as transgressões disciplinares dos alunos;
- k) Executar as determinações aos quais a unidade escolar está subordinada;
- l) Cumprir e fazer cumprir o estatuto do magistério;
- m) Coordenar o processo pedagógico articulando as ações entre os turnos de funcionamento da unidade escolar;
- n) Participar de programas de formação propostas para os coordenadores pedagógicos. Assim, uma pessoa que está em uma situação de comando deve agir com liderança extraído dos seus funcionários sempre o melhor. Com base nestas observações, constata-se que atualmente a gestão escolar encontra-se com muitas características, mas o importante é saber equilibrá-las com colaboradores capazes de dar seguimentos aos trabalhos propostos;
- o) Delegar e liderar devem ser as palavras de ordem. E mais, o bom gestor indica caminhos, é sensível as necessidades da comunidade, desenvolve talentos, facilita o trabalho da equipe e, é claro, resolve problemas. Sendo assim, o gestor deve visar o sucesso da instituição, além de exercer sua liderança

administrativa e pedagógica com democracia, deve promover a valorização e o desenvolvimento de toda escola com fins a alcançar o resultado esperado no processo ensino-aprendizagem.

De acordo com Dalberio (2008, p.1), a vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, dirigido, mas de “ser mais”, fazer e refazer a sua história, intervindo no seu meio. Em se tratando de aprendizagem dos alunos, é imprescindível o reconhecimento, por parte dos pais e responsáveis, da importância da educação da criança, que impacta diretamente no desempenho dela. Quando os pais valorizam a escola e encorajam seus filhos a aprenderem consolida-se uma visão positiva a respeito da educação e do papel da escola em suas vidas. Afinal a família é peça fundamental no desenvolvimento do ensino aprendizagem das crianças.

A escola deve propiciar as condições para que as famílias se envolvam, de forma significativa, com as questões relacionadas à educação de seus filhos, pois é de suma importância o envolvimento de todos os atores da escola: gestores, alunos, pais, demais funcionários e representantes da comunidade local, pois não se pode esperar que apenas os segmentos escolares tomem consciência da importância da participação, é preciso que se criem condições e mecanismo para que favoreça a gestão participativa, pois a escola deve estar sempre aberta para que a comunidade participe dela, e sinta-se parte da mesma.

Para tanto, um gestor líder que está em contato permanente com os docentes, e que almeja estes resultados, faz com que cada profissional, aluno e pai sinta que a escola lhe pertence. O gestor estimula a criatividade, mas ao mesmo tempo estabelece padrões, enfrenta, corrige, capacita e valoriza o desempenho dos professores, sabendo que receber reconhecimento os motiva a fazer cada vez melhor seu trabalho. Por isso é capaz de extrair o máximo de sua equipe de profissionais, afinal ele faz com que sua equipe sinta que pode realizar e transformar.

Entretanto, é de suma importância ressaltar que é necessário também, que todos os profissionais da educação estejam abertos para adequar-se as necessidades mediante a realidade da comunidade na qual a escola está inserida, e com isso fazer fluir a tão sonhada transformação, pois sabe-se que esse trabalho necessita de colaboração coletiva para poder alcançar o objetivo traçado pelo gestor em parceria com a sua equipe.

2 OBJETIVO

Diante dos desafios da sociedade contemporânea e, especialmente, do ensino no Brasil, que objetivos educacionais devem ser traçados pelos gestores? Que diretrizes e pressupostos fundamentais devem guiar a prática educativa, a fim de construir resultados satisfatórios? O quadro político, econômico, social e educacional é bastante complexo e contraditório, por isso não é tarefa fácil distribuir e organizar atos e decisões que possibilitem o desenvolvimento dos educandos.

Considerando que a escola não é uma empresa, que o aluno não é cliente da escola, mas parte dela, sendo sujeito que aprende, que constrói seu saber, que direciona seu projeto de vida (SILVA, 1995), fica claro, mas não mais fácil traçar projetos, objetivos norteadores que proporcionem, não apenas agilidade na execução das tarefas a serem desempenhadas, mas qualidade no aprendizado como um todo.

De imediato é simples concluir que um dos objetivos gerais e indispensável às práticas educacionais é manter o quantitativo e o qualitativo sempre juntos e interligados, não como peças em um quebra-cabeça, mas como chaves que abrem portas que levarão a caminhos desejados e importantes, que precisam ser percorridos.

Devemos inferir que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos.

Devemos inferir que a educação quantitativa é aquela que revela ao profissional da educação e ao educando o quão é conveniente a sua preparação numa sociedade competitiva, criativa e seletiva.

Nesse pensar, o professor tem papel irrelevante para que a execução de todo o planejado se faça coerentemente e de forma eficaz. Considerando todo o seu trajeto a formação dos profissionais de ensino sofreu muitas mudanças com a nova LDB e com as resoluções que a acompanharam.

A LDB/96 ampliou as modalidades para a execução da formação do professor, de imediato, propicio ao momento da demanda, mas que proporcionou uma certa qualificação “barata” ao profissional da educação.

A escola, local de trabalho do professor, assume, com a reforma educacional, a função de ser espaço de formação docente, o que pode trazer uma nova identidade ao professor, uma vez que a formação em serviço e continuada se faz em um ambiente coletivo

de trabalho.

Por que tratar dessas modificações? A formação, profissionalização dos educadores deve ser pautada levando em conta as condições históricas, culturais, políticas e sociais em que a profissão é exercida, uma vez que este profissional tem seu peso na atuação do gestor escolar.

Considerando a Instituição Estadual observada, os profissionais mostram-se preocupados em atender o grau de qualificação exigida, se preocupam em atender o planejado impostamente, e tentam transformar timidamente, com as atividades em sala e propostas fora dela, a atuação de seu gestor.

Considerando o exposto é importante destacar que,

Anos após anos, grande número de professores abandonou o magistério devido a baixos salários e às condições de trabalho nas escolas. Formar mais e melhor os profissionais do magistério é apenas uma parte da tarefa. É preciso criar condições que matem o entusiasmo inicial, a dedicação e a confiança nos resultados do trabalho pedagógico. (...) Salário digno e carreira de magistério entram, aqui, como componentes essenciais (BRASIL, 2001, p. 150).

O papel educacional da escola e dos profissionais que nela atuam; a natureza e as demandas psicossociais educacionais dos alunos; a relação da escola com a comunidade, dentre outros aspectos, fazem parte de uma realidade diária que o gestor escolar tem absorver, de forma a considerar cada detalhe para aprimorar sua execução. Afinal, como Imbernón (2000, p. 20) afirma, “[...] as ideias são a fonte da reflexão e propiciarão novas ações educacionais”.

O papel de um gestor escolar, para o exercício pleno de seu trabalho, é construir um repertório conceitual próprio em sua escola, de forma a traduzi-lo em ações efetivas sobre: políticas educacionais; os desafios e demandas educacionais; os desafios de orientações e formação de crianças, jovens e adultos, vivendo em um mundo dinâmico e pleno de estimulações.

3 DESCRIÇÃO DO CASO

Para conhecer como é a prática de um gestor, procuramos uma instituição escolar. Para tanto a pesquisa fora realizada na Unidade Escolar Básica estadual, localizada no Bairro Vila Embratel, na cidade de São Luís – MA. A escolha foi atribuída ao fato do mesmo possuir em sua estrutura funcional uma das pesquisadoras e responsável pelo estudo que aqui será desenvolvido.

A coleta de dados foi feita através da observação sistemática não-participante e com base nos questionários respondidos pelos gestores da escola, equipe pedagógica, professores e funcionários, cuja as informações coletadas receberam um tratamento.

[...] qualitativo que pôde ser entendido como aquela capaz de incorporar a questão do significado e da intencionalidade inerente aos fatos, às relações e às estruturas sociais, sendo essas últimas tomadas, tanto no seu advento, quanto na sua transformação, como construção humana significativa (MINAYO, 1994, p. 21).

Optamos por respostas aos questionários por, assim obtermos informações onde os resultados, ou melhor, as respostas, são de inteira responsabilidade do agente observado. Para tanto, Minayo (1994, p. 35) afirma:

É uma forma de complementar a capacitação da realidade empírica. Ainda acrescenta que a observação do tipo não participante e a coleta através de questionários deixa transparecer para o observador e para o grupo/sujeitos da pesquisa que a relação é meramente de campo. A participação tende a ser mais profunda devido a uma coleta informal, da vivência dos fatos mais relevantes e no acompanhamento das práticas mais cotidianas.

Para obtermos dados mais precisos, não fugindo do contexto, foi elaborado um questionário que fora aplicado no início da pesquisa. As questões foram semiabertas e de fácil interpretação.

O local escolhido é uma instituição municipal regida pela SEMED, a qual é a fonte mantenedora. A escola polo é composta por várias salas do ensino fundamental da unidade básica de 1º ao 9º ano, de um polo infantil e dois anexos de unidade básica.

De funcionários é composta de: 01 diretor geral, 03 diretores adjuntos, 01 coordenadora pedagógica, 02 secretários, 03 agentes operacionais e administrativos, para 562 alunos que se distribuem nos turnos manhã, tarde e noite. A UEB Henrique de La Roque enfrenta algumas dificuldades por passar por várias mudanças em termo de gestão escolar, pois alguns projetos deixam de ser executados por falta de recursos, embora aconteça as

reuniões e o encaminhamento da Secretaria de Educação, a qual é a mantenedora responsável pela elaboração e execução dos projetos, por isso pouco podemos comentar sobre o Projeto Político-Pedagógico dessa instituição, o gestor cita que o documento é de suma importância para desenvolver as estratégias do ambiente escolar, para orientar na tomada de decisões, porém o encontramos pronto, e desde que foi elaborado não sofreu nenhuma atualização ou modificação, mas enfatiza que o mesmo foi elaborado com participação coletiva dos presentes.

Pode-se perceber que a construção coletiva, prática nesta instituição educacional, é um pressuposto da democracia, que vem surgindo na escola mediante os avanços e retrocessos próprios de um processo inovador que visa à coletividade, aspecto que está presente nas ações e reflexões cotidianas dos sujeitos envolvidos, ficando claro a cada um deles o fundamento da conquista. Nesse contexto, se constitui um princípio de gestão que oportuniza a participação de todos os envolvidos nas tomadas de decisões, fomentando a avaliação dos resultados e direcionando o olhar de todos os atores envolvidos nesse processo para o planejamento das ações, atividades e projetos a serem desenvolvidos pela escola, e a partir daí elaborar ações direcionando para o fortalecimento da gestão escolar com o foco nas reais necessidades do aluno e na conquista gradativa de uma autonomia centrada na coletividade. Não se pode esquecer de que a participação da comunidade na escola é fundamental não só para o alcance dos objetivos e metas propostos, como também na avaliação e acompanhamento da qualidade da educação oferecida e de cumprimento da função social da escola.

3.1 A organização escolar

Paulo Freire sonhou em edificar uma escola futurista. Seus escritos ficaram, mas talvez ainda não seja nestas primeiras décadas do século XXI que suas ideias irão ressuscitar. O papel da escola continua sendo o mesmo de quando Freire estava vivo. Pensando bem nada mudou na escola. Ela parece ter deixado de lado o papel de educar para simplesmente disciplinar, o que, sem dúvida, é uma triste opção. Se bem observarmos o vínculo do aluno com a escola está se estabelecendo apenas por imposição da família que teme perder os benefícios concedidos pelo governo federal. Às vezes, o aluno está na escola contra a própria vontade, mas tem que permanecer para garantir o sustento da família.

Atualmente temos uma organização escolar empenhada em manter o aluno dentro da sala de aula, mais preocupada com a quantidade de educandos que frequentam e

permanecem na escola do que com a qualidade dos conteúdos e de como estes são transmitidos em sala de aula.

Alguns estudos parecem, ao privilegiar determinado tipo de variáveis – de processo ou de contexto – tenderem a um certo reducionismo. O processo educacional e, conseqüentemente, a formação de educadores, é vista, quase que exclusivamente como uma dinâmica de interação humana, uma organização sistemática e institucional de diferentes componentes de um sistema ou na linha da conscientização, com características eminentemente político-sociais.

A educação é um processo multidimensional. De fato, ela apresenta uma dimensão humana, uma dimensão técnica e uma dimensão político-social. Estas dimensões não podem ser visualizadas como partes que se justapõem, ou que são acrescentadas uma às outras sem guardarem entre si uma articulação coerente e dinâmica. É nessa mesma perspectiva que deve ser entendido o trabalho dos profissionais da educação, onde professores, gestores e funcionários auxiliares desenvolvem suas atividades pedagógicas.

3.2 Os desafios do gestor escolar de uma escola em mudança

Na UEB “Henrique La Roque de Almeida”, o que podemos observar é que a equipe necessita de um gestor mais presente, não dominador, mas que transpareça seu papel de liderança e que realize suas demandas como uma obrigação contínua com bastante sabedoria e competência, fazendo assim um trabalho prazeroso e com resultados exitosos.

A partir desse contexto percebe-se que a maior parte das escolas, bem como seus ambientes, estão carente de mudança, tendo como prioridade, adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e suas normas, tudo em prol às necessidades do aluno. É importante, também, frisar que o gestor, mesmo cercado de um ambiente muito carente por mudanças, deva sempre preocupar-se com o espaço fornecido ao professor, porque é através de seu trabalho, de seu esforço, do resultado de sua dedicação que a escola obtém o real resultado almejado. Com base nisso é que Libâneo (2002, p.25) trata:

O professor, na sala de aula, utiliza-se dos conteúdos das matérias para ajudar os seus alunos a desenvolverem competências e habilidades de observar a realidade, de perceber as propriedades e característica do objeto de estudo, estabelecer relações entre um conhecimento e outro, adquirir métodos de raciocínio, capacidade de pensar por si próprios, fazer comparações entre fatos e acontecimentos, formar conceitos para lidar com eles no dia a dia de modo que sejam instrumentos mentais para aplicá-los em situações da vida prática.

Segundo Dalberio (2008), toda mudança que visa transformar para melhor, exige planejamento e ousadia. A escola como um organismo vivo, é um projeto que organiza ações para realizar mudanças, visando instituir uma nova realidade. A escola como projeto é uma escola instituinte, em transformação e em construção permanente, vislumbrando sempre aprimoramento e desenvolvimento. Assim, o projeto político-pedagógico orienta o processo de mudança, direcionando o futuro pela explicitação de princípios, diretrizes e propostas de ação para melhor organizar, sistematizar e dar significado as atividades desenvolvidas pela escola como um todo. Além do mais a sua dimensão político-pedagógica pressupõe uma construção coletiva e participativa que envolve ativamente os diversos segmentos escolares.

Na Instituição Estadual observada, o gestor deixou claro que o Projeto-político-pedagógico foi elaborado pela própria escola, com intervenções importantes até da comunidade, porém foi engavetado.

O paradigma de gestão não deve ser vivenciado de forma individualizada, alienada do seu contexto, para não perder o sentido da proposta muito se tem trabalhado para modificar e evoluir. Segundo Glatter (2002, p.148) o processo de mudança é dividido em três fases:

- a) Iniciação: implantar novas ideias e práticas com sustentação da instituição;
- b) Implementação: colocar as ideias em práticas;
- c) Institucionalização: construção de normas e rotinas para integrar no cotidiano escolar;

Nesse contexto segundo Santos (2002) para implantar um processo de mudança na instituição o gestor precisa elaborar um planejamento para que a escola consiga atender os aspectos como: responder as transformações impostas pela sociedade, compreender que a comunidade escolar é o foco dessas mudanças, motivar os profissionais a encararem a mudança como um desafio pessoal, desenvolver uma cultura organizacional de desafios constante, para estar preparada para fatos que podem ser considerados geradores de mudanças estratégicas na organização e apresentar os benefícios que poderão tirar disso.

O gestor precisa ter uma certa sensibilidade e estar atento às mudanças que acontecem, não apenas em seu meio circunstancial, mas principalmente no meio social, considerando o diferencial como um ponto de partida para alcançar os seus objetivos, para tanto, o autor enfatiza aspectos importantes para uma organização diferenciada e competitiva oriundo da contemporaneidade que utiliza como recursos o capital humano. Mas, como

proceder para obtermos mudanças, para obtermos resultados satisfatórios? Primeiramente é preciso que haja motivação e habilidade para criar e superar, permitindo que o indivíduo sinta-se recompensado, uma vez que insista em recursos humanos, tecnológicos e a valorização da cultura para mudanças tornar-se-á escola consciente e capaz para vencer as dificuldades. Para êxito da organização é importante que a gestão da escola insista na participação de todos que fazem parte do processo educacional, ou seja, toda a comunidade escolar, para implantar objetivos almejando o compromisso dos mesmos. Dessa forma é necessário que a organização escolar faça parte de uma gestão ativa, pois o foco para que haja transformação em um ambiente de desenvolvimento contínuo e integrado é a participação e compromisso de todos.

Para Luck et al. (1998, p.15) o conceito de gestão participativa envolve além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e qualquer representante da comunidade que esteja interessado na escola e na sua melhoria, no seu processo pedagógico, ou seja, trata-se do envolvimento de pessoas interessadas nas questões, da escola, no seu processo de tomada de decisões. No entanto “[...] não basta à tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para promover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-aprendizagem” (LIBÂNEO, 2001, p.326).

Partindo dessa reflexão surgem caminhos a serem percorridos na ação educativa, concretizando a proposta pedagógica, planos de cursos e gestão escolar. Os direcionamentos organizacionais têm missão, visão e objetivos a serem decididos e elaborados em equipe, partindo da estratégia, sugerindo que o planejamento deve ser aplicado com eficácia tornando-se uma gestão da escola compartilhada com atuação comunicativa e aperfeiçoamento de ensino-aprendizagem.

Segundo Glatter (2002) a gestão em mudança na escola é uma atividade necessária e complexa que requer conhecimentos, habilidades e competências que requerem conhecimentos. O autor enfatiza que as mudanças acontecem de forma incessante e rápida, o gestor tem que possuir a capacidade técnica e planejar, visando objetivo diferencial da sua instituição, Conforme Santos (2002, p.41) “[...] os gestores escolares possuem importantes funções dentro da escola, atribuições estas que nem sempre são realizadas com satisfação”. No entanto, pode-se reverter este quadro com as seguintes ações:

- a) Efetivando a gestão participativa, envolvendo todos os profissionais da escola no planejamento das atividades nos aspectos administrativos, pedagógicos, políticos e éticos;

- b) Solucionando a insatisfação dos profissionais devidos à sensação de imponência e inutilidade diante do fracasso da escola em educar as novas gerações;
- c) Conscientizando todos que somente a prática participativa e democrática pode provocar mudanças significativas e benéficas para a escola, benefícios estes que certamente também alcançam os alunos.

Nesse contexto são atribuídas inúmeras responsabilidades que se referem às questões pedagógicas, financeiras e administrativas envolvendo a coordenação e agente de transformação. Dessa forma o gestor assume a liderança, descobre o potencial de cada membro da instituição, viabilizando a transformação do ambiente escolar em uma ação educativa continua, onde todos interagem, aprendem e ensinam simultaneamente.

Diante das ações citadas acima se concretizam no currículo da escola, o qual é efetivado por meio das atividades de ensino, para atingir resultado em termos de qualidade cognitiva, operativa e social da aprendizagem. O currículo de ensino constitui-se de direcionamentos para atingir o que é essencial na escola e na aprendizagem dos alunos, com base nos objetivos. Para torna-se eficaz existem meios para alcançá-los, nas atividades de planejamento inclui o projeto pedagógico, o currículo e os planos de ensino de organização e gestão e de avaliação.

Dentre essas mudanças o projeto curricular deve expressar as intenções, os objetivos, às aspirações de um processo de escolarização incluindo a proposta curricular. É uma forma sucinta de o trabalho escolar assegurar o processo de ensino e aprendizagem fomentando a interação e articulação efetiva entre os meios e os objetivos. Inclui a elaboração do projeto pedagógico, propõe práticas de gestão participativa, ações de formação continuada, formas de avaliação e o desenvolvimento do projeto no âmbito escolar.

O projeto pedagógico centra-se no currículo e metodologias de ensino aprimorando a qualidade do trabalho, inserindo ações de formação continuada de ensino e formas pedagógicas atribuídas ao professor com direcionamento por parte do gestor pedagógico. Mediante todas as experiências identificamos o papel principal da escola e dos que compõem a mesma, sendo o local de prática docente, organização e espaço fundamental de aprendizagem, sendo convicta a do conhecimento da realidade, suas competências e habilidades pessoais e profissionais. Dessa forma há uma concomitância entre o desenvolvimento profissional e o organizacional que é a gestão participativa.

De acordo com as mudanças instituídas na gestão educacional para melhor entendimento, precisamos saber o que é organização e em quais âmbitos elas ocorrem. Organizar é dispor de forma ordenada e estruturada, planejamento de uma ação e proveras condições necessárias para acontecê-las, ou seja, organização escolar são princípios e procedimentos análogos a ação de planejar o trabalho escolar, racionalizando o uso de recursos (materiais, financeiros e intelectual) coordenando e avaliando o trabalho das pessoas para a consecução de objetivos. Conforme Chiavenato (apud LIBÂNEO, 2002) distingue dois significados de organização, que é: unidade social e função administrativa. Como unidade social, entende-se como empreendimento humano, destina-se a determinar objetivos, e função administrativa é o ato de organizar, estruturar recursos e órgãos. Ainda de acordo com o autor, as organizações são unidades sociais e, portando constituídas de pessoas que trabalham juntas em busca de determinados objetivos. Objetivos esses que podem ser lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer e etc., nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo que fazemos é feito dentro de organizações. Pois, sabe-se que as escolas são organizações de onde deve partir a interação entre as pessoas para melhor formação e humanização, ou seja, é um sistema de relação humana e social com características de interação, dessa forma diferem das demais organizações, define-se como unidade social onde reúne pessoas com interação coletiva que operam de formas organizativas e estruturadas.

De acordo com Gadotti e Romão (2003, p 160), a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, “[...] todos os segmentos da comunidade, podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e assim acompanhar melhor a educação ali oferecida”. Ressalta-se o princípio da participação ativa que assegura a qualidade de ensino diante do processo organizacional e como um de seus elementos, a participação é necessária para melhor democratizar os objetivos da escola, viabilizando a qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Portanto, a participação da direção é essencial para uma gestão democrática, visando á gestão coletiva. O gestor da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas relevantes, e uma das mais importantes é a de gerir o processo de decisões, levando em conta as relações da escola entre os pais e comunidade, sindicatos e associações, tais relações que devem ser conduzidas e avaliadas, ou seja, entidades com objetivos compatíveis com a escola, professores e alunos, que interferem no funcionamento da escola manifestando interesse políticos, culturais e partidários. Nesse contexto de intensas mudanças na sociedade e nas escolas, é necessário que o gestor esteja

aberto para as devidas inovações com capacidade para liderar e motivar os docentes a se envolver nas iniciativas para melhorar o desempenho da escola e das salas de aula, pois, o gestor pode por em discussão tais formas de intervir, reavaliar o impacto das orientações externas nos objetivos e nas práticas da comunidade escolar. Portanto, trata-se de postura crítica construtiva da equipe educativa.

Essa atuação atribui-se ao desenvolvimento do pessoal docente, técnico e administrativo que estão envolvidos no âmbito escolar, considerando que tal desenvolvimento não fique estagnado no treinamento, fomentando que a escola é lugar de formação profissional, que nesse contexto todos os que fazem parte do processo possam reconstruir suas práticas, e que resulta em mudanças pessoais e profissionais.

Segundo Santos (2002, p.29) as mudanças são necessárias, visando à eficácia da educação na sociedade atual, implicam numa nova organização da escola, na qual se refere à melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, das estruturas físicas e dos equipamentos, uma vez que as “[...] organizações são sempre focos de mudanças, pela utilização de tecnologia, ou pelas transformações impostas pela sociedade”.

Portando é de suma importância que a escola deve estruturar-se com meios que facilitem a aprendizagem, oferecendo acervos atualizados, laboratórios de informática entre outros.

Para Dowbor (2001, p.53) as novas tecnologias colocam desafios organizacionais na escola, e esses desafios não são fáceis, mas significa que mesmo a escola não disponibilizando de recursos financeiros precisa inovar dando acesso às tecnologias atuais. De acordo com Moran (2003), as escolas, para se tornarem inovadoras, precisam incluir as novas tecnologias, e utilizá-las nas atividades pedagógicas e administrativas, garantindo o acesso a informação de toda comunidade escolar. Portanto, o gestor precisa investir e dominar técnicas, e os profissionais da escola devem estar capacitados e conscientes para adequar-se a essas mudanças, pois sabe-se que a inserção das tecnologias é de suma importância para o ensino-aprendizagem de todos os envolvidos nesse processo que é inserir-se na sociedade do conhecimento.

Tornar a aprendizagem possível através de uma prática diária prazerosa requer do professor, ou melhor, da escola dedicação e disposição para buscar sempre inovações para as atuações em sala de aula e em atividades extraclasse, para tanto, se faz necessário uma boa administração e organização de todos que fazem parte da vida escolar, principalmente do gestor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dizem que a alma da escola são os gestores, mas, prefere-se acreditar que a alma da escola são todos os que nela convivem e aprendem: professores, alunos, funcionários, famílias, membros da comunidade e gestores, também, é claro. Afinal vários educadores ainda analisam a gestão democrática nos seus diversos aspectos que representam a forma democrática de gerir os processos educacionais. Sabe-se que a grande preocupação dos mesmos concentra na orientação da compreensão do processo de democratização da escola, na esperança de poder transformar o sucesso da mesma, o que se considera um desafio a incitação que se apresenta na abordagem desta monografia. Pois, sabe-se mais que competência técnica, sensibilidade crítica, ativismo político, o gestor de uma escola em mudança é alguém que acredita que só a educação é capaz de trazer á tona o potencial de cada pessoa, e criar aquela certa magia que faz cintilar as escolas felizes, onde ninguém pára de aprender, isso faz com que todos pautam suas ações no sentido de criar as possibilidades de suas esperanças se materializem no cotidiano de suas práticas pedagógicas, ou seja, o gestor deve ser um líder que volta suas ações para os bons resultados da educação e esse objetivo é buscado pela divisão de tarefas e integração de ideias, de forma a se solidificar um grande compromisso com as famílias e comunidade envolvidas. Diante de tudo o que pesquisado vivencia-se o quanto é importante a interação do gestor escolar, corpo docente, discentes e todos que participam ativamente da comunidade escolar. Mas, para que isso aconteça é necessário que o gestor esteja aberto para adequar-se a mudanças significativas, inovadoras gerando um ambiente transformador de atitudes e estímulos para melhor organização. É necessário repensar nas práticas de gestão participativa, com técnicas inovadoras e reestruturação da instituição, visando melhoria e concretização para a educação na sociedade contemporânea. Nesse aspecto surgiu ás novas tecnologias dando ênfase a gestão escolar, que precisa atualizar-se para que seus colaboradores estão aptos para interagir na era da sociedade do conhecimento. Contudo, a construção, manutenção e bom funcionamento das relações entre escola, família e comunidades requerem, antes de qualquer coisa, uma liderança escolar forte e democrática.

É o compartilhamento da gestão na escola, distribuída entre todo o segmento envolvido, que vai caracterizar uma gestão participativa, capaz de atender ás necessidades dos alunos no processo ensino aprendizagem mais amplo: aquele que além de construir conhecimentos também prepara para a vida pessoal e profissional e para o exercício da ética e da cidadania. É preciso que todos os participantes da gestão estejam coletivamente engajados

para adentrar-se a uma nova mudança em busca de uma maximização dos índices deste que é o processo precípuo para definição dos níveis desta tão almejada qualidade da gestão, que é o ensino-aprendizagem.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 9394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 1996.

_____. Ministério da Educação (MEC). Instituição Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP). Plano Nacional de Educação. Brasília (DF): 2001.

DALBERIO, Maria Célia. **Gestão Democrática Participação na Escola Pública Popular**. São Paulo: Papirus, 2008.

DOWBOR, Ladislau. **Tecnologias do Conhecimento: os desafios da educação**: Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática pedagógica**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José Eustáquio. Introdução-Escola e Democracia: um tema revisitado. In. **Autonomia da Escola: princípios e propostas**, 2003.

GLATTER, Ron. **A gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas: as organizações em análise**. Lisboa: Dom Quixote, 2002.

IMBERNÓN, Francisco (Org.). **A educação no século XXI: os desafios do futuro imediato**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 7. ed. São Paulo: Vozes, 2002.

_____. **Organização e gestão da escola - teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCK, Heloisa; et al. **A Escola Participativa: O trabalho de gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MINAYO, M. C. S. (Org.); et al. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORAN, Jose Manuel; et al. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas: Papirus, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PARO, Vitor H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1988.

PASCOAL, M. A orientação educacional no Brasil: uma discussão crítica. In: **Póiesis pedagógica Revista do Curso de Pedagogia da Universidade Federal de Goiás**. v.3, n. 3 e 4, 2011.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **O gestor educacional de uma escola em mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2002, 94p.

SILVA. Rinalva. **Educação**: a outra qualidade. Piracicaba: Unimep, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado ao profissional da educação do Hospital da Criança

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Questionário aplicado ao Profissional de Educação da Instituição Escolar Básica
“Henrique de La Roque Almeida”

Para a realização desta pesquisa conto com a sua colaboração e desde já agradeço.

Pesquisa: A função e o papel do diretor no contexto escolar nas séries iniciais:
Uma reflexão acerca da atividade do profissional de educação infantil na instituição escolar:
UEB “Henrique de La Roque Almeida”

Nome do Profissional entrevistado: _____

Função do profissional entrevistado: _____

3. Tempo de serviço na instituição: _____

ENTREVISTAS A GESTÃO GESTORES DE ESCOLA, EQUIPE PEDAGÓGICA, E PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS.

ROTEIRO DE PERGUNTAS

As entrevistas seguem um roteiro de pergunta que, a partir delas o contato promoverá a oportunidades para novas indagações tendo sempre presente a busca do entendimento da função do diretor para construção de relações democráticas no processo de gestão da escola.

A) Para os gestores da escola:

1. Quais as atividades que mais ocupam o tempo de um diretor de escola?. Como são tomadas as decisões administrativas e pedagógicas da escola?

2. Diante dos projetos ou programas que chegam até a escola, como tem sido realizado o encaminhamento?
3. Como se estabelece a relação professor x aluno x supervisão pedagógica?
4. O papel que desempenha é o que você imaginava antes de assumir a direção da escola?
5. Resumindo, no seu entender qual é o papel do diretor na escola hoje?
6. A escola possui o Projeto Político Pedagógico? Quem elaborou, nas tomadas de decisão é observado o que está estabelecido nele?

B) Para a equipe pedagógica, professores e funcionários:

1. Qual é o grau de importância atribuído ao trabalho do diretor na escola?
2. É necessário algo especial para ser diretor?
3. Os programas ou projetos desenvolvidos na escola como são propostos?
4. Ocorre muito impasse nas decisões?
5. Qual o seu grau de participação nas decisões da escola?
6. Em que o diretor de escola dedica-se mais?
7. Existe algo que o diretor deveria saber ou fazer e não sabe ou não faz?
8. O processo de organização e desenvolvimento do trabalho de todos na escola está pautado nos princípios democráticos?