



**UNILAB**  
**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-**  
**BRASILEIRA**  
**INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**GLORIA MATOS MACIEL**

**O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA ESCOLA DE ENSINO  
FUNDAMENTAL MARIETA CALS NO MUNICÍPIO DE CAPISTRANO- CE**

**REDENÇÃO**

**2018**

GLORIA MATOS MACIEL

**O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA ESCOLA DE ENSINO  
FUNDAMENTAL MARIETA CALS NO MUNICÍPIO DE CAPISTRANO- CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup>. Antônia Marcia Rodrigues Sousa

REDENÇÃO

2018

GLORIA MATOS MACIEL

**O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NA ESCOLA DE ENSINO  
FUNDAMENTAL MARIETA CALS NO MUNICÍPIO DE CAPISTRANO- CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão  
Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Antônia Marcia Rodrigues Sousa (Orientador)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Sandra Maria Guimarães Callado  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Eduardo Soares Parente  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

Apoio ao Usuário Catalogação de Publicação na Fonte. UNILAB - Biblioteca  
Setorial Campus Liberdade

Maciel, Gloria Matos.

M138p

O papel do gestor educacional na Escola de Ensino  
Fundamental Marieta Cals no município de Capistrano -ce /  
Gloria Matos Maciel. - Redenção, 2018.

30f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2017.1, Instituto de  
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Profa. Dra. Antônia Márcia Rodrigues Sousa.

1. Escolas - Organização e administração. 2. Escolas -  
Participação do cidadão. 3. Diretores escolares. 4. Liderança  
educacional. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 371.2

A Deus por ter me concedido saúde, coragem  
para ultrapassar mais um desafio enfrentado  
em minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por ter me dado a chance de ter chegado até aqui;

Aos meus pais, minha filha Andressa Matos da Silva, amor incondicional, em especial minha irmã Claudia Matos Maciel (*In memoriam*) incentivando-me a enfrentar as dificuldades e tornando-me que sou hoje, a minha sobrinha Ana Luísa Matos (*In memoriam*) pessoas de extrema importância para minha vida; a minha sobrinha Evelyn Matos uma criança muito madura.

“O principal objetivo da educação é criar pessoas capazes de fazer coisas novas e não simplesmente repetir o que as outras gerações fizeram”.

Jean Piaget

## RESUMO

O presente trabalho tematiza a atuação do Gestor Escolar no âmbito de uma escola pública Municipal de Capistrano, porém sabe-se, que possui uma importância fundamental no funcionamento e organização da instituição escolar, em todos os seus aspectos: físico, sócio político, relacional, material, financeiro e pedagógico, Assim, este trabalho não se restringe apenas à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um atuante responsável pela transformação do educando, que vai desde o acompanhamento da aprendizagem até o trabalho de toda a equipe escolar, no entanto só é aceitável com a participação coletiva de todos envolvidos. A presente pesquisa teve com objetivo geral: Analisar a relação entre a visão dos gestores e os dados do IDEB sobre a gestão de uma escola pública em Capistrano. E os objetivos específicos foram: Averiguar teóricos e literaturas sobre gestão escolar e desafios enfrentados na Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals. A abordagem metodológica foi qualitativa realizada por meio de aplicação de questionário junto aos gestores da Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals. Integrando assim estudo bibliográfico e estudo de campo, buscou-se realizar uma análise com as respostas adquiridas por meio do instrumental. As considerações apontam que os gestores têm um bom entendimento sobre o desempenho de sua função e de seu papel enquanto administrador da instituição escola, assim como também conta com uma equipe participativa, que sempre buscam um trabalho em coletividade. A contar pela participação da equipe, considerando suas propostas positivas e demonstrando boa vontade para que a gestão ocorra de maneira positiva. Conclui-se que a gestão escolar na Escola Marieta Cals, é realizada a partir de uma gestão democrática, e um trabalho desenvolvido com ênfase na liderança de uma equipe que trabalha coletivamente em busca do ensino aprendizagem de seu alunado. O gestor escolar, como líder da equipe, realiza com responsabilidade e compromisso, sua função, estando sempre aberto ao diálogo com diferentes grupos existentes no ambiente educacional. Buscando a maior interação possível em favor da instituição. Sua postura democrática de liderança se revela por meio de sua própria concepção de educação e ensino.

Palavras-chaves: Escola Pública. Gestor Escolar. Participação Coletiva. Responsabilidades.

## **ABSTRACT**

The present work analyzes the performance of the School Manager in a Municipal School of Capistrano, but it is known that it has a fundamental importance in the functioning and organization of the school institution in all its aspects: physical, political, relational, material, financial and pedagogical. Thus, this work is not restricted only to the administration of the educational establishment, but to an actor responsible for the transformation of the student, from the monitoring of learning to the work of all school staff, however is only acceptable with the collective participation of all involved. The present research had as general objective: To analyze the relationship between the managers' view and the IDEB data on the management of a public school in Capistrano. And the specific objectives were: To find theoreticians and literatures on school management and challenges faced in Marieta Cals School of Fundamental Education. The qualitative methodological approach was carried out through the application of a questionnaire to the managers of Marieta Cals Elementary School. Integrating bibliographical study and field study, an analysis was made with the answers acquired through the instrumental. The considerations show that managers have a good understanding of the performance of their role and of their role as administrator of the school institution, as well as having a participative team that always seeks a work in community. To be counted on by the participation of the team, considering their positive proposals and showing good will for the management to occur in a positive way. It is concluded that the school management in the Marieta Cals School, is carried out from a democratic management, and a work developed with emphasis on the leadership of a team that works collectively in search of the teaching learning of its pupil. The school manager, as leader of the team, carries out with responsibility and commitment his / her function, being always open to dialogue with different groups existing in the educational environment. Seeking the greatest possible interaction in favor of the institution. His democratic leadership position is revealed through his own conception of education and teaching.

Keywords: Public School. School Manager. Collective Participation. Responsibilities.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>1 O que você compreende por gestão pública escolar? _____</b>	<b>21</b>
<b>2 Qual a principal função de um gestor escolar no ambiente educacional? _____</b>	<b>21</b>
<b>3 Como a escola deve implantar o atendimento de um novo espaço de gestão escolar? _____</b>	<b>22</b>
<b>4 De que forma papel da escola está na construção de novos saberes no contexto social? _____</b>	<b>23</b>
<b>5 Qual a prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar? _____</b>	<b>23</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2.1 A FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UM ENSINO PÚBLICO.....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>2.2 POLITICAS PÚBLICAS NA GESTÃO ATUAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 COMPETENCIAS BASICAS DO GESTOR ESCOLAR MUNICIPAL .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR.....</b>	<b>16</b>
<b>2.5 A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 OS DESAFIOS ENCONTRADOS PELO GESTOR .....</b>	<b>18</b>
<b>2.7 IDEB NA EDUCAÇÃO BÁSICA DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL.....</b>	<b>18</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>20</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, é de suma importância que o gestor escolar desempenhe diversas funções em seu ambiente de trabalho, tais como; articulação entre os setores da escola sob todos os aspectos e clima organizacional da escola, assim como influenciar positivamente o ambiente, garantir o desempenho dos profissionais que nela atuam, e principalmente desenvolver ações que contribua na qualidade de ensino aprendizagem. Deste modo, o diretor assume funções de natureza pedagógica e administrativa.

O gestor é sempre visto como a liderança máxima na escola. Cabe a ele, juntamente com o corpo técnico-administrativo, coordenar e buscar soluções conjuntas, envolvendo todos os outros segmentos da unidade escolar. Com isso, seu papel é de fundamental importância na participação da equipe dentro do ambiente escolar, sempre comprometido com a educação, tentando sempre entender a complexidade encontrada. No entanto seu poder de compartilhar decisões poderá determinar o sucesso ou insucesso desse processo.

O papel do gestor escolar não se resume meramente à administração do estabelecimento de ensino, mas a de um agente responsável por mudanças. Gerenciar, é tarefa de quem está à frente da empresa, no entanto em seu ambiente escolar o seu dever é proporcionar aos seus companheiros um ambiente harmonioso sabendo articular suas funções que não são poucas, pois enfrenta vários desafios nesta execução.

“A gestão escolar efetiva exige a participação de todos em sua redefinição. Os profissionais envolvidos com o processo educacional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação que crie uma comunidade mais civilizada para existir, interagir, sonhar, viver e sentir.” (FARFUS, 2008, p. 116)

A contribuição é essencial, pois um depende do outro para que o trabalho torne-se eficaz. Isto deve ser abordado dentro do espaço de trabalho (escola), mostrando o quanto é necessário um gestor dentro do ambiente escolar.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial do gestor prezar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que o mesmo dirige, além de garantir uma gestão transparente e democrática. Saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

O gestor escolar tem a importante função de promover o trabalho coletivo, a partir

da participação integral de todos os envolvidos da comunidade escolar, para que, juntos, alcancem os objetivos educacionais, por isso se faz necessário que este profissional esteja preparado para exercer um papel tão relevante na melhoria da qualidade educacional. Porém o gestor deve gerenciar com responsabilidade e motivação, sempre preocupado com a formação continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos para assim concluir um trabalho com compromisso e responsabilidade.

O interesse pelo tema justifica-se pelo motivo de ser um assunto bastante discutido no meio acadêmico e educacional pois a escola é o lugar onde encontramos divergências de todos os tipos, demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação em especial dos gestores escolares que assumem responsabilidades conjuntas de influência sobre tudo que acontece na escola, para realização dos objetivos educacionais a que os estabelecimentos se propõe (LUCK,2008,p.18)

Neste contexto, a indagação proposta para a investigação foi: Analisar como ocorre a Gestão escolar na Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals? Para responder esta inquietação o objetivo geral da investigação foi: Analisar a relação entre a visão dos gestores e os dados do IDEB sobre a gestão de uma escola pública em Capistrano. E os objetivos específicos foram: Averiguar teóricos e literaturas sobre gestão escolar e desafios enfrentados na Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals.

Espera-se com essa temática expandir e colaborar com estudos e comparações que sejam importantes para o sistema de gestão escolar público de nossa sociedade. Assim como demonstrar a importância da gestão excelente, no que diz respeito ao ambiente escolar. Deste modo necessita-se de gestores comprometidos com o seu trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A FUNÇÃO DESEMPENHADA PELO GESTOR NA CONSTRUÇÃO DE UM ENSINO PÚBLICO.

Este trabalho tem como objetivo principal abordar como está o papel do gestor escolar público na escola municipal e propor uma reflexão sobre essa gestão. Analisando que o gestor é essencial para um bom funcionamento de uma escola, para o trabalho em equipe e conseqüentemente para o aprendizado do aluno Este trabalho também destaca a importância do gestor, conhecer o processo que se baseia uma administração de escola.

As mudanças que ocorreram no papel do gestor e depois a função desempenhado por ele. Em razão disso, coloca-se a questão da importância do gestor, pois, tudo que o rodeia está em constante mudança. O gestor também é muito importante para esse aprimoramento da participação da família. Portanto tem que desenvolver junto a toda a equipe escolar o espírito de liderança para produzir motivação a todos para atender as exigências do desenvolvimento de uma escola.

O gestor é essencial para um bom funcionamento de uma escola pública e para o trabalho em equipe e conseqüentemente aprendizado do aluno, porém este trabalho destaca a importância do gestor público. Portanto é um componente importante para uma escola com isso leva ao sucesso de toda a sua equipe, no entanto sua função preza pela qualidade do ensino. Ele conduz a elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) e facilita a elaboração do currículo escolar. Ainda cabe a ele acompanhar e avaliar a aprendizagem dos alunos.

Segundo Luck (2008)

“Portanto essa liderança procura influir no conjunto das relações entre todas as pessoas participantes da comunidade escolar, mobilizando-as para trocar experiências e ideias, aprender em conjunto e a se articularem na proporção e realização de linhas comuns de ação.” (LUCK, 2008, p.47)

A Gestão Democrática é uma forma de gerir uma instituição de maneira que possibilite a participação, transparência e democracia. A concretização da gestão na escola consolida uma modalidade de administração que favorece o fortalecimento da cidadania, pois sua viabilização pressupõe a participação ativa dos diferentes atores que integram a comunidade escolar nos processos decisórios.

O desenvolvimento de um bom trabalho requer atuação dos profissionais e da comunidade escolar, na construção e implementação de um projeto pedagógico no qual coloca em pratica no cotidiano das atividades escolares. (DOURADO, 2001, p. 67)

A participação dos diferentes segmentos produz efeitos culturais ao resultar num

processo educativo para toda a comunidade escolar, caracterizando um verdadeiro exercício de cidadania para a sociedade em que a escola está inserida.

Perante os seus compromissos, o gestor deve executar seu trabalho objetivando os melhores resultados para toda a comunidade escolar e assim alcançar os objetivos esperados da instituição.

Deve cumprir e conhecer bem a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) (Lei Federal nº9394/96); as Constituições Federal e Estadual; o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei Federal nº 8069/90) em seus artigos 17, 18, 53, 54, 55, 56, 57,58 e 59; a Lei Orgânica do Município em que estiver trabalhando ou atuando; os Conselhos: Nacionais, Estadual e Municipal de Educação; o Regimento Escolar; a Proposta Político-Pedagógica da escola em que estiver em exercício; o Regimento Interno e Consolidação das Leis Trabalhista (Escolas Particulares). (ALMEIDA E TEIXEIRA, 2014, p.30)

Nas Escolas Públicas, o diretor deve cumprir as normas do Estatuto do Magistério; o Estatuto do Funcionário Público e as Normas Internas das Secretarias Estaduais ou Municipais da Educação.

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS NA GESTÃO ATUAL

A educação atual, vem evoluído, ganhando novos espaços e conquistas no âmbito escolar. Com a visão de proporcionar melhorias educacionais às crianças, adolescentes e jovens da rede pública, têm sido criadas políticas pedagógicas criativas entre estas se destaca o Programa Mais Educação, criado pela Portaria Interministerial nº 17/2007, com o objetivo de aumentar a oferta educativa do aluno, por meio de atividades diferenciadas, como esporte, música, lazer, tecnologias e também oferece aulas de reforço ao ensino regular, com aulas de matemática e letramento.

A especificidade da gestão educacional que se produziu na interseção das políticas federal e municipal de educação confirmou elementos que permitem pôr em questão a exequibilidade da atual política brasileira de "reordenação" da gestão dentro dos parâmetros em que foi estabelecida. Permite questionar a plausibilidade de uma abrangência nacional dessa política.

A realidade da gestão educacional, na esfera municipal, permite inferir que a caminhada que ainda está por ser feita nesta instância, envolvendo atores da instituição escolar e do órgão gestor do sistema, é a de construção do caráter público da escola municipal. Esta construção supõe a apropriação dos espaços da educação no âmbito do Estado local, pelos

profissionais da educação e a população.

De acordo com Corrêa 2012

“Na esfera pública, os indivíduos são sempre concebidos como cidadãos, seja na posição de agentes do poder público, isto é, de servidores do Estado, seja na condição de simples usuários dos serviços públicos ou sujeitos submetidos às leis e normas impostas pelo Estado.” (CORRÊA, 2012, p. 15)

### 2.3 COMPETÊNCIAS BÁSICAS DO GESTOR ESCOLAR MUNICIPAL

Um gestor escolar envolvido com o princípio democrático e com a aprendizagem dos alunos deve desenvolver em sua prática a capacidade de interação e comunicação com alunos e pais; participar ativamente dos grupos de trabalho ou de discussões na escola e fora dela, objetivando acompanhar a política educacional e normatizações dos sistemas de ensino.

O diretor deve formar e renovar sempre a sua equipe pedagógica, enfrentando e analisando em conjunto situações complexas, como as práticas e problemas profissionais, bem como administrar as crises e os conflitos interpessoais. (PERRENOUD, 2000)

“A gestão escolar efetiva exige a participação de todos em sua redefinição. Os profissionais envolvidos com o processo educacional devem concentrar esforços na redescoberta de uma nova educação[...]” (Farfus,2008, p.116) Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

Segundo Farfus, (2008)

“Assim, o papel do educador no processo pedagógico é um desafio a ser superado com o incentivo de um gestor escolar que tenha um perfil que atenda às necessidades deste novo cenário e colabore na construção de uma nova realidade social, implementando ações para o desenvolvimento de responsabilidades coletivas, além de propiciar o crescimento profissional de todos envolvidos.” (FARFUS,2008, p.119)

Como representante do poder público na unidade escolar, deve programar com a equipe, as políticas educacionais. Também deve atuar com técnicas, para que a escola cumpra sua missão e introduzir as inovações necessárias baseadas na legislação. Inovações essas com base nas modernas teorias, tais como: liderança, decisões, participação, iniciativa e criatividade. (PERRENOUD, 2000)

“Identificar perspectivas de construção e construir com envolvimento a competência dos outros é uma característica marcante do trabalho dos líderes participativos” (Luck, et al 2006, p.41) O diretor precisa estabelecer uma hierarquização das ações e dizer como

elas devem ocorrer na prática. É característica fundamental de um gestor que ele precisa saber, respeitar e apoiar ao máximo, promover processo contínuo de formação humana ao conjunto dos colaboradores da educação.

De acordo com Luck (2008)

“Como a educação é um processo social, qualquer trabalho na escola deve ser considerado segundo essa dimensão, da qual a liderança é um processo imanente. Pode-se, portanto, dizer que o sucesso de todos e cada um está diretamente vinculado a essa competência de liderança dos participantes da comunidade escolar.” (LUCK,2008, p.122)

Essa interação do processo social deve ocorrer para que o gestor possa colocar em prática as ações cabíveis para a transformação da escola na qual atua, numa escola de sucesso. Para que essa transformação possa ocorrer, é necessário que todos se conscientizem e se comprometam com o processo sugerido pelo gestor escolar, possibilitando, assim, a implantação de uma gestão democrática.

#### 2.4 O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR.

O papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e eficácia dos serviços prestados. Isto porque, via motivação, implantação de políticas de trabalho em equipe, descentralização de decisões, políticas de incentivo e benefícios aos servidores, só podem ser conseguidos, se o gestor público mantiver uma postura participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento de tomada de decisões. Portanto o gestor é um componente importante para a escola leva ao sucesso de toda a sua equipe.

Para Fortunat (2007)

“Para que possamos ter uma escola de qualidade e eficácia, torna-se necessário que ela seja gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo. Tudo isso será possível se a escola estiver em consonância com o artigo 206, inciso VI da Constituição Federal, que prega a exigência de uma “gestão democrática de ensino público “. A gestão democrática do ensino público tem como objetivo garantir um processo participativo de toda a comunidade escolar no cotidiano das escolas públicas, sob coordenação do diretor” (FORTUNAT,2007, p.51)

O diretor tem a função de um líder, podendo influenciar a todos de maneira positiva ou negativa. Sendo sua figura de extrema importância para o dia a dia de uma instituição escolar, ele deve desenvolver constantemente suas habilidades com o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como o estímulo às equipes que nela trabalham e a integração entre todos, inclusive pais e responsáveis.

“Liderança corresponde a um conjunto de ações, atitudes e comportamentos

assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização de objetivos organizacionais” (Luck,2008, p.95) O diretor tem a função de um líder, podendo influenciar a todos de maneira positiva ou negativa. Sendo sua figura de extrema importância para o dia a dia de uma instituição escolar, ele deve desenvolver constantemente suas habilidades com o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como o estímulo às equipes que nela trabalham e a integração entre todos, inclusive pais e responsáveis.

O diretor, como líder da escola, deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho. “Os professores e os gestores trabalham juntos para melhorarem a qualidade do ambiente, criando as condições necessárias para o ensino e a aprendizagem mais eficaz” (LUCK, et al 2006, p.26)

Conforme Fortunati (2007)

“É necessário reconhecer que os novos diretores estão submetidos a um rol cada vez mais complexo de novas responsabilidades, tais como servi de mediadores de conflitos que ultrapassam os portões da escola, de motivadores da participação da comunidade na vida escolar” (FORTUNATI,2007, p.52)

O diretor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos aspectos que interferem no bom funcionamento da escola que dirige porém o trabalho do diretor é fundamental para toda a comunidade escolar, afinal é ele quem coordena todos os processos da instituição de ensino.

## 2.5 A GESTÃO ESCOLAR COMO PRÁTICA DE LIDERANÇA

Para que os gestores das escolas efetivem um trabalho articulado com sua equipe de trabalho, devem ter como objetivo principal, criar um ambiente de solidariedade humana e de responsabilidade mútua, sem paternalismo, sendo justo e firme nas situações do cotidiano escolar, dividindo a autoridade entre os vários setores da escola. O diretor não estará perdendo poder, mas dividindo responsabilidades e assim a escola estará ganhando poder.

Na escola a educação é responsabilidade de todos, onde os trabalhos desempenhados deverão ser satisfatórios, buscando desenvolver a aprendizagem efetiva e significativa do aluno, com compromisso, interesse e com a divisão de tarefas entre diferentes pessoas do grupo escolar, visando a realização de objetivo organizacionais. (LUCK, 2008. p.95).

O funcionamento da organização escolar é fruto de um compromisso de interações

e da participação de todos, pois a escola é de todos, é aberta a todos. Quanto maior a participação, maior será a aproximação entre os membros da escola formando uma coletividade atuante para a construção de uma sociedade justa e para um processo democrático de gestão escolar. (FARFUS, 2008, p.60)

De acordo com Luck et al(2006)

“Os gestores escolares, atuando como seus líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para interagirem objetivos e metas coletivos.” (LUCK et al, 2006, p. 33)

A gestão destaca o relacionamento entre os profissionais da escola, buscando valores e crenças como a generosidade, transparência, honestidade, comprometimento e participação. Essas atitudes favorecem a formação de um ambiente saudável e agradável, motivador e construtivo. Quando essas atitudes fazem parte do dia a dia dos professores, funcionários, alunos e pais não há espaço para comportamentos negativos, críticas e reclamações no ambiente escolar.

## 2.6 OS DESAFIOS ENCONTRADOS PELO GESTOR

O Diretor-Gestor é um líder democrático, que trabalha, coopera, sugere que sabe fazer, participando das tarefas, que diz “nós” para avaliação dos efeitos positivos ou negativos da instituição. Este é o líder da organização que aprende e que assume responsabilidades, possibilita autonomia, que interage, participa e coordena à busca de soluções e construções.

Conforme Luck et al (2006)

“Usar técnicas participativas para solucionar problemas e tomar decisões encoraja a equipe escolar, professores, assim como os pais e aluno, quando apropriado, a assumirem maiores responsabilidades com relação ao que acontece na escola, como também facilita uma mais adequada e competente tomada de decisão.” (LUCK et al,2006, p. 62)

Quando um grupo é forte e têm objetivos comuns, visando a felicidade e o sucesso profissional como satisfação pessoal tende a fazer com que suas perspectivas individuais sejam compartilhadas para serem acrescidas no contexto da organização no ambiente educacional.

No entanto, a gestão democrática pode ser a melhor maneira de conseguir que os objetivos educacionais sejam voltados à formação, entende-se assim que todos os sujeitos envolvidos com o processo educacional devem com ele comprometer-se e atuar. Nesse sentido, a participação seria a expressão maior para a Mudança Organizacional da Escola, a prática educativa não se resume nos educadores, mas num processo social envolvendo todos os agentes na busca de uma educação de qualidade. (LUCK et al, 2006, p. 63)

Para administrar é necessário planejar, que se resume em buscar um fim através de ações. Planeja-se porque existe uma realidade a ser transformada, portanto não é algo abstrato, mas intimamente ligado ao real, ou seja, à realidade escolar. O planejamento escolar envolve o processo de reflexão, de decisões sobre a organização e o funcionamento da proposta pedagógica da instituição. (FARFUS, 2008, p .91)

A gestão da escola se traduz no dia a dia como ato político, pois implica sempre numa tomada de posição dos pais, professores, funcionários, estudantes e de toda a comunidade escolar, consolidando o compromisso com a comunidade deixando-a participar, tomar suas decisões, lutar pelo seu ideal o que com certeza propiciará na escola a gestão democrática, onde sua construção não pode ser individual, pelo contrário precisa ser coletiva.

## 2.7 IDEB NA EDUCAÇÃO BÁSICA DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL.

IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, criado em 2007, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), visa demonstrar a situação da Educação Básica do Brasil, por meio do levantamento de informações nas diversas escolas do país.

Formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. O IDEB funciona como um indicador nacional que possibilita o monitoramento da qualidade da Educação pela população por meio de dados concretos, com o qual a sociedade pode se mobilizar em busca de melhorias.

Uma ferramenta para acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) para a educação básica, que tem estabelecido, como meta, que em 2022 o IDEB do Brasil seja 6,0 – média que corresponde a um sistema educacional de qualidade comparável a dos países desenvolvidos. Ele é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e das médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios.

O IDEB passa a ser o indicador de avaliação oficial do MEC no referido nível de ensino. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) é o responsável por sua elaboração e divulgação dos resultados. Este índice é um instrumento que visa subsidiar o acompanhamento das metas de qualidade do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este trabalho será desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, estabelecendo critérios para se elaborar e analisar pesquisas na gestão escolar, compreender os aspectos éticos e políticos do ambiente educacional com abordagens qualitativa contemplando uma pesquisa de cunho exploratório na Escola pública Marieta Cals, do município de Capistrano-CE, com intuito de observar como ocorre a motivação no ambiente educacional, assim avaliar como o gestor lida com os desafios advindos da área.

A referente pesquisa terá caráter qualitativo, visto que procurará analisar opiniões na forma de coleta de informações através de avaliação, em que serão respondidas algumas perguntas específicas sobre convívio, e resolução de conflitos no ambiente de trabalho, pelo gestor da referida instituição escolar. Inicialmente se trabalhará a pesquisa bibliográfica, por meio de consultas em livros, artigos, revistas (impressas e eletrônicas) e sites, que contemplam o conteúdo.

A finalidade deste trabalho apontam para um desenvolvimento de estudo de campo para obter dados e mediar situações, em busca de um maior aprofundamento nas questões relacionadas a gestão de pessoas no ambiente escolar. Além de observar também a prática do gestor, a fim de coletar informações que possam nos auxiliar para o enriquecimento da presente pesquisa.

Neste sentido, integrando estudo bibliográfico e estudo de campo, pretende-se compreender os principais aspectos que contribuem para que haja um bom relacionamento no ambiente de trabalho, e conseqüentemente a motivação entre referente grupo. Assim, compreender como os gestores estão lidando nesse processo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso foi desenvolvido através de pesquisas de natureza qualitativa exploratória, incidiu em pesquisa de campo com questionário entregue a 3 (três) gestores das escolas públicas municipais Marieta Cals da cidade de Capistrano. A coleta de dados direcionada aos gestores públicos foi constituída de sete questões dissertativas, referentes à Gestão educacional na escola: o que eles entendem sobre esta gestão e se acreditam que, com a sua comunidade e sua unidade escolar, a gestão participativa seria uma solução na educação atual.

De acordo com Gil (2002) pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. (GIL, 2002, p. 24) A pesquisa é desenvolvida mediante o afluência dos conhecimentos disponíveis e a utilização cautelosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos.

Segundo Malhota, a pesquisa qualitativa “proporciona a compreensão fundamental da linguagem, das percepções e dos valores das pessoas” (Malhota, 2004, p. 153) Consistir em um método de pesquisa não estruturada e exploratória.

Salienta o autor que a pesquisa qualitativa exploratória é significativa em situações em que o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de pesquisa.

As questões foram elaboradas para construção deste trabalho, com intuito de compreender a gestão que encontramos nas escolas públicas no município de Capistrano. Na entrevista obteve-se informações relevantes sobre como acontece o trabalho de diretor escolar, seus conhecimentos sobre o cargo, suas atribuições que comprometem o desenvolvimento e o sucesso de seu trabalho na entidade.

De acordo com Gil (1996, p. 91), “a elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”, a seguir, as perguntas a serem incluídas necessitam relacionamento direto com o problema proposto.

Participaram dessa pesquisa três gestores públicos do sexo feminino e masculino, entre 35 a 45 anos, especialistas, que estão neste cargo há mais de três anos, sendo que alguns tiveram experiências como gestores municipais ao longo de sua carreira.

Neste intuito os caracterizaremos como gestor 1 gestor 2 gestor 3. Através da aplicação do instrumento de coleta, foram obtidos dados, cujos resultados encontram-se descritos posteriormente na sequência das questões aplicadas no questionário.

**Tabela 1: O que você compreende por gestão pública escolar?**

<b>GESTOR 1</b>	Evidência a natureza da escola como espaço público, de liberdade e expressão, da diversidade e democratização.
<b>GESTOR 2</b>	Prover condições necessárias ao bom funcionamento da escola e do trabalho em sala, promovendo o envolvimento de todos no trabalho para assim garantir a aprendizagem para os alunos.
<b>GESTOR 3</b>	Democrática e participativa com pais, alunos, professores e funcionários, com unidades escolar

Elaborado pelo autor

Observando a presente tabela percebe-se que eles acreditam na função de direcionar e conduzir os trabalhos sem perder o foco daquilo que desejam, sempre salientando, de forma limitada, pois têm sempre que obedecer às diretrizes e leis vigentes.

Segundo Luck.(2008),

“Os profissionais que assumem este cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem, necessariamente, dedicar-se ao estudo, a observação e a reflexão sobre essa liderança de modo que possa exercê-la de forma competente” (Luck, 2008, p.31)

Deste modo, Gestão Escolar é a forma de dirigir a escola como um todo. Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, requerendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades.

A atuação do gerente ou administrador dentro de uma coordenação é de solucionar problemas, planejar as estratégias necessárias para que se alcance o sucesso, sendo que seu desempenho depende de suas competências e habilidades que poderão ser adquiridas ou aprimoradas, através do estudo ou da experiência. (MAXIMIANO, 2000).

**Tabela 2: Qual a principal função de um gestor escolar no ambiente educacional?**

<b>GESTOR 1</b>	Liderar, planejar com a participação de todos os envolvidos no cenário escolar; é ser um articulador entre a escola, equipe de trabalho, estudante e comunidade com objetivo de oferecer educação de qualidade.
<b>GESTOR 2</b>	A verdadeira função é de um articulador entre escola, professores, educandos e comunidade. Seu maior objetivo deve oferecer educação de qualidade.
<b>GESTOR 3</b>	Valorizar os colaboradores da escola professores e funcionários, avalia-los para que alcancem um bom resultado no ensino,

Elaborado pelo autor

Na presente tabela levando em consideração aos entrevistados pode-se compreender que o diretor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com os diversos

aspectos que interferem no bom funcionamento da escola que conduz, deve envolver sua equipe de professores, coordenadores, orientadores e funcionários no planejamento e execução das tarefas. Além de garantir uma gestão transparente e democrática, saber delegar é fundamental para dar conta do trabalho.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à finalidade principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial do gestor prezar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos.

**Tabela 3: Como a escola deve implantar o atendimento de um novo espaço de gestão escolar?**

<b>GESTOR 1</b>	Como uma estrutura de articulação na qual todos os envolvidos, da organização escolar se interajam de forma recíproca, para que se tenham bons resultados na aprendizagem e formação do aluno
<b>GESTOR 2</b>	Projeto pedagógico com plano de trabalho bem definido, boa organização do processo de ensino-aprendizagem e uma estrutura curricular com conteúdo bem selecionados.
<b>GESTOR 3</b>	Implantando uma gestão democrática e participativa, eleições para diretor escolar.

Elaborado pelo autor

Na respectiva tabela o resultado demonstra o atendimento no ambiente escolar com abordagem participativa na gestão escolar com a demanda maior envolvendo a todos os interessados no processo decisório da escola, mobilizando-os da mesma forma, na realização das múltiplas ações de gestão.

Consequentemente, importante destacar que a autonomia da escola compreende uma conquista contínua, que requer tanto a preparação da escola quanto dos indivíduos para a autonomia pessoal como prerrogativa necessária para a qualidade da educação (FREITAS, 2000).

Para FARFUS 2008

“O processo de gestão escolar está atrelado à comunidade a qual pertence. Uma comunidade de aprendizagem pode ser tanto um local para aquisição de conhecimentos quanto para a sua criação. E ai está o papel da escola: a construção de novos saberes que deem conta do novo contexto social” (FARFUS, 2008, p. 48)

A participação efetiva é fundamental na construção de novos saberes no processo democrático na sistematização do projeto pedagógico da instituição educacional, independentemente da localização escola com a comunidade. O ambiente educacional estará aberto sempre a novos desafios o qual são enfrentados, envolvendo todos os atores que compõem a comunidade escolar.

**Tabela 4: De que forma o papel da escola está na construção de novos saberes no contexto social?**

<b>GESTOR 1</b>	As alterações permeiam a escola, no processo educativo, bem como seus fins e objetivos no intuito de adequar-se as novas demandas sociais, a sociedade e suas características no contexto educativo escolar
<b>GESTOR 2</b>	Com professores preparados com clareza de seus objetivos, que tenham em mãos sempre o plano de aula.
<b>GESTOR 3</b>	Na construção de novos conhecimentos, tecnológicos, jogos didáticos, palestras, trabalhar a cultura, valores, efetividade, lúdico e esporte no espaço escolar.

Elaborado pelo autor

Na presente tabela, procura-se saber o quanto o núcleo gestor e equipe pedagógica incentivando para um bom desenvolvimento do trabalho, juntamente com professores na construção de conhecimento e valores no espaço escolar, colocando também a necessidade de inovação do ambiente educacional, apontando caminhos inovadores para que a gestão escolar atue no fortalecimento do diálogo, da participação e da busca de uma a reconstrução de uma escola pública de excelência pedagógica para todos.

De acordo com Farfus (2008)

“A gestão escolar efetiva deve ter clareza sobre qual seja o propósito para o futuro. Identificar os saberes necessários a uma prática pedagógica contextualizada com realidades atuais é fundamental para construir um modelo educacional de qualidade” (FARFUS, 2008, p. 83)

A conservação de uma nova postura profissional de nossos educadores prima pela aprendizagem permanente, através do estabelecimento de relações entre a profissionalização construída durante a formação inicial e os saberes alcançados, assim como, as reconstruções realizadas em situações de trabalho. Implica pensar sobre as concepções de formação centradas nas práticas, de forma que a escola torne-se o centro das mudanças educacionais (LIBÂNEO, 2001).

**Tabela 5: Qual a prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar?**

<b>GESTOR 1</b>	Agir com competência, onde a construção do diálogo, do companheirismo ético, seja construído pelos profissionais que atuam no ambiente escolar. Diálogo aberto, auxiliando a superar as necessidades procurando atingir objetivos propostos pelo trabalho coletivo.
<b>GESTOR 2</b>	A gestão escolar possui a incumbência de estruturar a organização educacional e direcionar todos envolvidos, de uma maneira igualitária, democrática e participativa a executar e agir efetivamente na missão e valores definidos pela escola.
<b>GESTOR 3</b>	O gestor escolar articula, incentiva e mobiliza para realizar os objetivos traçados, pelo grupo de trabalho.

Elaborado pelo autor

Na referente tabela percebe-se que o trabalho em equipe é de fundamental importância para que ocorra a construção nesta Instituição, À escola cabe a missão de preparar indivíduos para a vida em sociedade, seja como cidadãos politicamente conscientes, como membros de uma comunidade, como integrantes do mercado de trabalho. A escola é, portanto, a maior produtora de “capital humano” – responsável pela educação e capacitação de jovens.

Segundo Luck et al (2006)

“Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressas por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos” (LUCK et al, 2006, p.33)

Ao conhecer as necessidades de sua equipe, o gestor pode criar condições positivas para que os profissionais encontrem energia no trabalho, a habilidade de liderar um grupo é ter a direção definida e expressar os objetivos claramente do que se quer atingir, ou seja, a meta. O domínio é aliado à participação em todos os aspectos, juntamente com os conhecimentos básicos e as qualidades pessoais.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa aborda o tema “O papel do gestor educacional na Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals no Município de Capistrano –Ceará.” No ensaio também foram aplicados e analisados questionários com gestores da referida escola.

O trabalho de um gestor escolar na função de diretor propicia a motivação humana no sentido de encorajar os servidores incentivando-os a vencer as dificuldades e assumir os desafios existentes na instituição e no setor onde exercem suas atividades, contribuem para proporcionar oportunidades de crescimento pessoal e profissional, demonstrando a vital importância dos colaboradores no bom funcionamento de suas atividades.

Deste modo, o objetivo geral da investigação foi: Analisar a relação entre a visão dos gestores e os dados do IDEB sobre a gestão de uma escola pública em Capistrano. E os objetivos específicos foram: Averiguar teóricos e literaturas sobre gestão escolar e desafios enfrentados na Escola de Ensino Fundamental Marieta Cals.

Respondendo aos objetivos supramencionados, compreendemos a partir dos dados levantados que o gestor escolar tem a respeitável função de promover o trabalho coletivo, a partir da participação integral de todos os envolvidos da comunidade escolar, para que, unidos, alcancem os objetivos educacionais pretendidos, por isso se faz necessário que este profissional esteja preparado para exercer um papel tão relevante na melhoria da qualidade educacional. Assim, o sucesso escolar está intensamente ligado ao bom funcionamento de toda equipe. Se o trabalho for harmônico, as metas serão alcançadas e as necessidades supridas, sendo assim, é essencial que as instituições que ainda não atentaram para a importância do trabalho coletivo o façam, pois só assim, formaremos o cidadão que pretendemos, consciente de seus direitos e deveres, participativo e atuante na sociedade em que vivemos.

Neste sentido, proponha-se que pesquisas sejam realizadas na área de gestão educacional para excelência do ensino, pois quanto mais se trabalha com essa temática, mais desenvolvida fica as políticas públicas em educação.

Conclui-se que a gestão escolar na Escola Marieta Cals, é realizada a partir de uma gestão democrática, e um trabalho desenvolvido com ênfase na liderança de uma equipe que trabalha coletivamente em busca do ensino aprendizagem de seu alunado. O gestor escolar, como líder da equipe, realiza com responsabilidade e compromisso, sua função, estando sempre aberto ao diálogo com diferentes grupos existentes no ambiente educacional. Buscando a maior

interação possível em favor da instituição. Sua postura democrática de liderança se revela por meio de sua própria concepção de educação e ensino.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C. et al. **O papel do diretor de escola pública e a gestão participativa**. SP Lins-2014
- COELHO, Ricardo Corrêa **O público e o privado na gestão pública** / Ricardo Corrêa Coelho. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Brasília: CONSED, 2001
- FORTUNA, Maria Lucia de Abrantes. **Gestão escolar e subjetividade**. São Paulo: Xamã; Niterói: Intertexto, 2000
- FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- FREITAS, Dirce Nei Teixeira de. **A gestão educacional na interseção das políticas federais e municipal**. 2000
- FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública**. Porto Alegre: Artmed, 2007
- GIL, Antônio Carlos **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999
- HELOÍSA LUCK... [et al.] **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: vozes, 2005.
- [HTTP://portal.inep.gov.br/ideb](http://portal.inep.gov.br/ideb)
- LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. Petrópolis, Rj: Vozes, 2008
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação ampliada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000
- PERRENOUD, P. **Dez Novas Competências para Ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO

Prezados (as),

A realização de uma pesquisa como trabalho final de conclusão de curso, impõe a necessidade de saber “O papel do gestor educacional na escola pública Marieta Cals no município de Capistrano”. Deste modo, solicito a gentileza dos colegas, para responderem ao referido questionário, desde já agradeço.

#### 1 – Identificação:

Sexo:        ( ) Masculino                      ( ) Feminino

Idade:

( ) Entre 25 a 35 anos

( ) Entre 35 a 45 anos

( ) Entre 45 a 55 anos

( ) Entre 55 a 65 anos

#### 2 – Formação:

( ) Ensino Médio                      ( ) Graduação                      ( ) Especialização

#### 3- O que você compreende por gestão pública escolar?

---

---

---

---

#### 4 -Qual a principal função de um gestor escolar no ambiente educacional?

---

---

---

---

#### 5 -Como a escola deve implantar o atendimento de um novo espaço de gestão escolar?

---

---

---

---

**6-De que forma papel da escola está na construção de novos saberes no contexto social?**

---

---

---

---

**7 -Qual a prática efetiva de liderança no exercício da gestão escolar?**

---

---

---

---