



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

**MARIA DE FÁTIMA DE SOUSA**

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DO  
ENSINO OFERTADO NA EEM VEREADORA EDIMAR MARTINS DA  
CUNHA, ITAPIÚNA -CE**

**REDENÇÃO**

**2018**

MARIA DE FÁTIMA DE SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DO  
ENSINO OFERTADO NA EEM VEREADORA EDIMAR MARTINS DA  
CUNHA, ITAPIÚNA –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.

Orientador: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira

REDENÇÃO

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Sousa, Maria de Fatima de.

S696i

A importância da gestão escolar na qualidade do ensino ofertado na EEM Vereadora Edimar Martins da Cunha, Itapiúna-CE / Maria de Fatima de Sousa. - Redenção, 2018.  
53f: il.

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

Orientadora: Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira.

1. Educação. 2. Escola - Gestão. 3. Ensino - Aprendizagem. I.  
Título

CE/UF/BSCL

CDD 370

---

MARIA DE FÁTIMA DE SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DO  
ENSINO OFERTADO NA E.E.M VEREADORA EDIMAR MARTINS DA  
CUNHA, ITAPIÚNA –CE**

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

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Márcia Zabdiele Moreira (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. Sandra Maria Guimarães Callado  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Marcos Paulo Martins de Freitas  
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

**Dedico,**

Aos meus pais, pelo carinho, empenho e atenção demonstrados ao longo dos meus estudos, mostrando assim a importância dos mesmos para minha vida, afinal são eles, a razão de tudo que sou.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por proporcionar-me este momento tão importante em minha vida. O que seria de mim, sem Deus? Aquele que me iluminou nesta caminhada, nosso pai celestial.

A minha família, que sempre esteve incessante ao me apoiar em todos os aspectos e momentos, nos quais, viesse a precisar. Esses não mediram esforços para que chegasse até esta etapa. Em especial ao meu Pai José, minha mãe Enedina, minha irmã Edinilza e meu irmão Roberto, foram eles que pegaram minha mão e me ensinaram a dizer as primeiras palavras de minha vida, bem como, pelas longas caminhadas ao me deixar a escola, para que eu pudesse crescer como pessoa e aprender o básico para vida.

Ao meu esposo Antônio de Paulo Araújo de Souza, que com todo amor e carinho, sempre me apoiou de forma carinhosa e companheira, bem como também pelo esforço demonstrado no decorrer do curso.

As minhas duas digníssimas e maravilhosas sobrinhas: Letícia de Souza Alcântara e Maria Larisse Rodrigues Venâncio, pessoas inocentes e ao mesmo tempo sempre companheiras e carinhosas.

Não podia esquecer do meu cunhado Manoel Moreira de Alcântara, com o seu jeito aperreado de ser sempre, me motivou e ajudou em tudo que precisei.

As minhas duas colegas de turma Natália Martins e Glória Matos, pessoas maravilhosas que adorei conhecer e que me ajudaram no decorrer do curso.

As irmãs Cristiane Martins e Viviane Martins, aquela é minha colega de trabalho que sempre me motivou desde o início do curso, essa que colaborou para que eu viesse a concluir este curso, as duas o meu muito obrigada! Que Deus as abençoe sempre.

A minha orientadora, Professora Dr. Marcia Zabdielle Moreira, pela paciência e sua valorosa contribuições.

“A gestão escolar é o meio qualitativo mais eficaz de uma pessoa educar e adquirir conhecimentos”

Edivan Ferreira

## RESUMO

O Gestor Escolar é caracterizado como a pessoa responsável por construir uma gestão eficaz e melhorar os procedimentos institucionais, burocráticos e pedagógicos da organização escolar com base num processo interno de avaliação. Essa avaliação serve para análise das responsabilidades e atividades daqueles que trabalham na escola, bem como o uso das suas instalações, assegurando assim, que os recursos humanos e materiais da escola estejam organizados de modo a criar um ambiente de aprendizagem eficiente, seguro e eficaz. Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo compreender o conceito de gestão escolar e indagar a respeito da atuação pedagógica do gestor. Visando a melhoria da aprendizagem e rendimento dos educandos. Sendo que a atuação de um bom gestor perpassa pelas seguintes dimensões: democrática-participativa, burocrática e pedagógica. A pesquisa será realizada na Escola de Ensino Médio Vereadora Edimar Martins da Cunha, a partir de minhas experiências vivenciadas no cotidiano, junto à equipe gestora e da aplicação de questionários ao diretor, coordenador e treze professores da instituição. Tentando com isso, compreender a verdadeira função desses membros, no qual compete a todos o engajamento no trabalho, para assim obterem melhores resultados no campo pedagógico. No entanto, percebe-se que para que haja um bom resultado, faz-se necessário ter um gestor comprometido, atuante, articulador e participativo com o pedagógico, envolvendo toda a comunidade escolar nessa tarefa que é aprendizagem dos discentes.

**Palavras – Chave:** Gestor. Escola. Ensino. Aprendizagem.

## **ABSTRACT**

The School Manager is characterized as the person responsible for building effective management and improving the institutional, bureaucratic and pedagogical procedures of the school organization based on an internal evaluation process. This assessment serves to analyze the responsibilities and activities of those working at the school, as well as the use of their facilities, thus ensuring that the school's human and material resources are organized to create an efficient, safe and effective learning environment. Thus, the present work aims to understand the concept of school management and inquire about the pedagogical performance of the manager. Aiming at improving learning and achievement of learners. Being that the performance of a good manager runs through the following dimensions: democratic-participative, bureaucratic and pedagogical. The research will be carried out at Edimar Martins da Cunha Secondary School, based on my experiences in the daily life, together with the management team and the application of questionnaires to the director, coordinator and thirteen teachers of the institution. Trying to do this, to understand the true function of these members, in which everyone has to engage in work, in order to obtain better results in the pedagogical field. However, it is perceived that in order to have a good result, it is necessary to have a manager committed, acting, articulating and participative with the pedagogic, involving the whole school community in this task that is learning of the students.

**Keywords:** Manager. School. Teaching. Learning.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Apoio da Coordenação escolar nas decisões sobre indisciplina na sala de aula .....	34
Gráfico 2 – Autonomia para elaborar os planejamnetos.....	35
Gráfico 3 – Atual Gestão do Escola .....	35
Gráfico 4 – Os Gestores têm qualidades necessárias para exercer o cargo que ocupam com criatividade, auto confiança, liderança e habilidade de adaptação.....	36
Gráfico 5 – Relacionamento do Professor com a Coordenação Pedagógica.....	36

## LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Como você considera seu relacionamento com os alunos.....	37
Quadro 2 – Para você, qual é a função da família no processo de ensino aprendizagem do aluno? .....	38
Quadro 3 – Para você, a gestão escolar está sempre preocupada com a aprendizagem dos alunos, dando suporte e formação para o corpo docente? .....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
DAE	Departamento de Arquitetura e Engenharia
EJA	Educação de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
PPP	Projeto Político-Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará
UECE	Universidade Estadual do Ceará
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de gestão Escolar .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2</b>	<b>Os modelos de Gestão.....</b>	<b>22</b>
2.2.1	<i>Gestão Democrática .....</i>	22
2.2.2	<i>Gestão Participativa .....</i>	22
2.2.3	<i>Gestão Burocrática .....</i>	23
<b>2.3</b>	<b>Funções e responsabilidades do Gestor na atuação pedagógica.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4</b>	<b>Condições que contribuem para uma boa Gestão Escolar .....</b>	<b>26</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1.</b>	<b>Clima Escolar 2018.....</b>	<b>29</b>
<b>4.2.</b>	<b>Projetos desenvolvidos pela escola .....</b>	<b>30</b>
<b>4.3.</b>	<b>Análise de dados .....</b>	<b>31</b>
4.3.1	<i>Pesquisa feita ao Diretor .....</i>	31
4.3.2	<i>Pesquisa feita ao Coordenador.....</i>	32
4.3.3	<i>Questionário feito aos Professores .....</i>	34
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
	<b>APÊNDICES – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1980, o tema da gestão escolar construído com autonomia e preparo, vem se destacando nos debates políticos e pedagógicos sobre a escola pública. No cenário de luta por uma sociedade mais democrática, ressalta-se uma das grandes vitórias das escolas por meio de políticas-educativas, em que foi conquistada a liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração, tendo uma maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola. (ROCHA, 2014, p. 2)

Assim, nessa década aprofundou-se o processo de democratização política da sociedade brasileira e desenvolveu-se uma maior pressão para que o diretor mostrasse sua face de educador, chegando-se a questionar a direção da escola por um só indivíduo. Durante esse processo, a força da proposta de direção colegiada foi sendo concretizada, sendo formada por representantes de todos os membros envolvidos no processo educativo. (WARDE, 1992)

Entretanto, esse processo de reconstrução democrática não foi o único, muito menos o primeiro momento em que o tema da gestão da escola fosse pauta com importância em um debate político-educacional. Em décadas anteriores, no período da ditadura militar, quando a escola pública era dominada, em quase todos os estados e municípios, por estruturas administrativas centralizadas e burocratizadas, assim, ganhou força a reivindicação dos educadores pela autonomia escolar vinculada à necessidade de experimentar alternativas pedagógicas - curriculares e didáticas - que diminuíssem os altos índices de evasão e repetência na escola primária e a deterioração da qualidade da escola pública em geral, sujeita a rituais, arcaísmos e burocratismos das medidas administrativas. Nas décadas de 1950 e 1960, ganhou espaço a ideia da autonomia escolar e da liberdade dos educadores para rebater a dominância de ações administrativas e intervenções políticas com projetos alheios à realidade escolar. (BARRETTO&MITRULIS, 2001, p. 2)

Defendiam-se a necessidade de uma gestão escolar autônoma com condição para melhorar a qualidade do ensino, segundo estudos realizados por Warde, a unidade escolar como o *locus* dessa melhoria: seria “a unidade escolar que comporta as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, porque é nela que podem ser realizadas experiências pedagógicas alternativas” (WARDE, 1992).

Seguindo esse viés, o seguinte trabalho fundamenta-se a partir das minhas experiências vivenciadas na Escola de Ensino Médio Vereadora Edimar Martins da Cunha. No

qual, a referente escola começou a funcionar no ano de 2014, sendo inaugurada oficialmente no dia 10 de setembro. Está localizada no município de Itapiúna, mais precisamente no distrito de Caio Prado, pertencente a rede estadual de ensino do estado do Ceará, tendo como a 8ª Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE 08).

Prédio construído a nível de padrão MEC, bem distribuído em três blocos (Secretaria Escolar, Direção Escolar, Coordenação, Biblioteca, Laboratórios de Matemática, Física, Química, Biologia e Informática, sala de vídeo, sala do grêmio estudantil, salas de aulas, cozinha, refeitório, anfiteatro, quadra coberta e banheiros. É uma instituição de ensino a nível e estrutura de escola integral, para a construção da mesma foram usados recursos no valor de R\$ 2,8 milhões. As obras foram fiscalizadas pela Secretaria de Infraestrutura (Seinfra), por meio do Departamento de Arquitetura e Engenharia (DAE).

Atualmente seu organograma é composto por um Diretor Escolar, um Coordenador Pedagógico, um Assessor Administrativo Financeiro, uma Secretária Escolar, dezessete professores, quatro vigilantes, dois auxiliares de serviços gerais, um porteiro, uma cozinheira e uma auxiliar de serviços burocráticos. Um ótimo quadro de funcionários, ideal para a quantidade de alunos frequentes, sendo que a mesma funciona apenas no turno da manhã e noite, oferecendo da 1ª a 3ª série no turno da manhã e uma turma de EJA-Médio no turno da noite.

A Escola de Ensino Médio Vereadora Edimar Martins da Cunha atende uma clientela bem diversificada, tem desde alunos da zona rural aos da zona urbana. A justificativa para a elaboração dessa pesquisa foi acerca da importância do trabalho da gestão escolar com foco na qualidade do ensino ofertado, ressaltando a importância do aprendizado dos estudantes e o trabalho de toda comunidade escolar.

A gestão escolar da instituição é totalmente empenhada para que os educandos que lá estudam obtenham bons resultados nas provas externas: SPAECE, ENEM E SAEB. Bem como, sucesso na vida, após concluir o ensino médio. Sendo que a via pedagógica da escola se preocupa em educar bem, fazendo com que os alunos ao saírem da unidade escolar, sejam pessoas realmente cidadãs e com capacidade para refletir e enfrentar o que a sociedade exige. Nesse sentido a Unidade de Ensino desenvolve práticas e projetos pedagógicos no turno da tarde que visam desenvolver as capacidades extracurriculares dos educandos, tais como: aulas de música, práticas sócias, práticas químicas, aulas sobre sexualidade, jogos matemáticos, aulas de informática e redação.

### Fotos de show cultural na escola



Fonte: Blog da escola Edimar

Além de promover eventos que envolvam todos os segmentos da escola, tais como: Gincanas de Língua Portuguesa e Matemática, palestras motivacionais, passeios para conhecerem as Faculdades próximas da região e Quintas Culturais, por que além da mesma garantir a aprendizagem dos estudantes, ela deve também está preocupada com o social e proporcionar momentos diversificados para os estudantes.

### Foto de atividade prática e de campo



Fonte: Blog da Escola Edimar Martins

Sabe-se que a escola é uma instituição de grande importância, por isso é necessário que toda a comunidade escolar participe ativamente das decisões e projetos desenvolvidos nela. Sendo que o gestor como chefe principal tem uma árdua tarefa de buscar equilíbrio e ter foco na dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, onde o mesmo também é um gestor de ensino-aprendizagem. Pois compreende-se que para uma escola demonstrar bons resultados é necessário que o ensino aprendizagem realmente aconteça, e para que haja essa verdadeira aprendizagem é válido que o gestor deve ser atuante, participativo e democrático, já que sabe-se que o pedagógico é a razão de ser da escola. (SILVA, 2013, p.9)

### Foto da apresentação do Projeto Futebol e Matemática



Fonte: Blog da Escola Edimar Martins

Para efeitos de organização e desenvolvimento dessa pesquisa foram feitas observações desde a estrutura física da Instituição ao trabalho de portaria, vigilantes, auxiliares de serviços gerais, regente de laboratórios, atuação dos docentes, bem como a atuação do núcleo gestor, em que é a peça principal para dar orientações e assim o sucesso realmente vir acontecer. A partir dessas observações foram aplicados questionários para o núcleo gestor e para os docentes da instituição para dá um levantamento para o teor bibliográfico desse trabalho.

Tendo como objetivo geral analisar o trabalho do núcleo gestor na atuação pedagógica, visando uma verdadeira aprendizagem. Nesse contexto, a indagação proposta para a investigação foi: **Como ocorre a Gestão de Pessoas no ambiente escolar?** Para responder a esta indagação os objetivos específicos foram: Investigar teóricos e literaturas a respeito da

gestão de pessoas, apontando para a motivação no ambiente educacional e; avaliar como o gestor lida com os desafios advindos da área.

A justificativa para a elaboração dessa pesquisa foi acerca da importância do trabalho da gestão escolar com foco na qualidade do ensino ofertado, ressaltando a importância do aprendizado dos estudantes e o trabalho de toda comunidade escolar.

Essa foi uma pesquisa de cunho bibliográfico e exploratório que será organizada através dos seguintes tópicos: Conceito de gestão escolar; Os modelos de gestão escolar; Funções e responsabilidades do gestor na atuação pedagógica; Condições que contribuem para uma boa gestão escolar; e para terminar um breve histórico da instituição a qual é o foco desse trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Conceito de Gestão Escolar

A partir da compreensão de gestão, como processo político-filosófico e administrativo de condução de um empreendimento humano-institucional, supera-se a dimensão técnico-burocrática do paradigma da administração clássica, incorporado, inclusive, pelas escolas, sobretudo no período do regime militar. O conceito de administração passou a ser questionado devido às indagações feitas à própria teoria da administração, por conta da insuficiência explicativa do processo administrativo, que, inclusive, revela a fragilidade de fatores que dão sustentação a essa teoria, como o fundamento da autoridade central, da hierarquização das relações, da fragmentação do processo produtivo, da preocupação excessiva com o produto, em detrimento do processo (DIAS, 2008).

Com todo o avanço que a sociedade perpassou, a definição de administrar teve que se modificar, pois o mesmo já apresentava fragilidade e incoerência em sua atuação, mostrando uma visão defasada, não tendo resultados produtivos para a gestão.

A primeira perspectiva assume um caráter crítico-progressista, no qual a gestão democrática tem como princípios a participação de toda a comunidade escolar na construção e no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, da autonomia, inclusive financeira, da escola e da descentralização de poder e de tarefas relativas à organização e ao funcionamento da escola, cujo objetivo principal é a qualidade da educação, tendo em vista que para funcionar com qualidade, é preciso que haja a participação da comunidade (PARO, 2003).

Assim, a gestão quando democrática, funciona com elos, pois todos são responsáveis pelo sucesso escolar dos estudantes. Nesse viés, uma boa administração da escola depende dos gestores, professores, funcionários, e principalmente, pelos pais e comunidade que os discentes estão inseridos.

Segundo Bastos (2002), o debate sobre a gestão democrática da escola tem sido alimentado pela classe popular e pelos intelectuais, em uma dimensão chamada civil democrática, enquanto a proposta denominada produtivista é difundida pelos grupos empresariais e centros de decisão dos governos.

No contexto neoliberal, o dever das políticas públicas com a educação é “partilhado” com a sociedade civil, através de programas emergenciais e parcerias que não contribuem de forma estrutural com a qualidade da educação, e ainda, consolidam a prática da

privatização, como se a solução para os problemas de ordem pública pudessem e devessem ser resolvidos pela iniciativa privada

A atual sociedade exige muito das pessoas e a mesma vive em constante transformações, sejam elas, econômicas, políticas, culturais ou sociais e em meio a essas mudanças está inserida a Unidade Escolar, sendo uma instituição com um vínculo fortíssimo no meio social e por sua vez tem o desafio de se adaptar a essas constantes modificações e inversão de valores que a sociedade vivencia diariamente. As escolas são estabelecimentos vivos inseridos no contexto socioeconômicos e cultural que atende há um público repleto de diversidade e pluralidade. (AKKARI & SANTIAGO, 2010, p.13)

A escola tem um papel muito importante para a construção do cidadão. Deve saber adequar-se ao público que chega a ela, assim, acolher de forma apropriada a diversidade e pluralidade existente nesse ambiente, buscando sempre a melhor assistência para a construção do conhecimento de cada aluno da instituição.

Paro (2011, p.29) enfatiza a importância de termos uma escola voltada para emancipação e a participação democrática:

A evidência da influência positiva da organização escolar sobre o comportamento das pessoas pode ser percebida quando se comparam escolas que foram introduzidas inovações que provocaram maior democratização dos contatos humanos, com situações anteriores, em que as relações eram de mando e submissão. (PARO, 2011, p.29)

Podemos observar que quando todos participam e se comprometem em fazer uma boa educação à escola sai ganhando e a gestão torna-se um aprendizado coletivo. Há melhoria no relacionamento entre gestor, escola e seus usuários; lembrando que a tarefa essencial da escola é educar os alunos para os valores da democracia.

Destacamos a gestão escolar - normalmente identificada através da liderança do diretor - como relevante para o resultado acadêmico dos alunos, tomando em conta a consideração de Sammons (2008):

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Gray (1990) diz que „a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar. [...] “o estudo da literatura revela que três características foram encontradas frequentemente associadas à liderança de sucesso: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem (SAMMONS, 2008, p. 351-352).

Vários autores atestaram que os diretores podem desempenhar um papel importante na organização do trabalho escolar, liderando e coordenando sua rotina. A mobilização dos demais profissionais em direção a um ensino-aprendizagem mais eficaz, através da articulação

do planejamento, organização e acompanhamento/avaliação, influenciam indiretamente o desempenho escolar dos alunos (SOARES e TEIXEIRA, 2006, p. 170).

Soares (2008) também realça a importância da gestão entre os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar. Ele considera que “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino” (SOARES, 2008, p.153).

De acordo com o autor, a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar. Dessa maneira a ação da gestão implica em garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (ibidem).

De acordo com Luck,

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LUCK, 2006, p.25).

Nesse sentido, para Luck, a gestão escolar, vai além do burocrático, ela deve mobilizar todos os segmentos para a realização eficaz das atividades, desde ao porteiro a cozinheira pois todos fazem parte da comunidade escolar, definindo rumo e tendo foco para alcançar os objetivos desejados. A escola como instituição social tem o dever de influenciar na formação da personalidade de seus educandos e prepara-lo para a vida em sociedade.

Sabe-se que os compromissos e a responsabilidade da gestão perpassam desde ao administrativo financeiro de recursos que entram no estabelecimento de ensino, dos funcionários terceirizados ou do prédio em si. A mesma deve ser participativa, democrática e política, pois em uma Unidade de Ensino, o bom gestor é aquele atuante, participativo e democrático, que faz com que todos tenham foco e prazer pelo aquilo que exerce. A gestão deve atuar na parte financeira, cultural e principalmente no pedagógico, salientando que nesse contexto educacional é necessário desenvolver habilidades e ações que passam de mera administração burocrática, aproveitando todos os recursos humanos, estrutura física, espaços oferecidos e recursos disponíveis para garantir a verdadeira transformação dos educandos, tornando cidadãos conscientes de seus atos, participativos e críticos na sociedade. (CARVALHO, 2008, p. 5)

Segundo Almeida e Teixeira (2014, p. 29), o diretor, como pessoa que exerce o papel de líder dentro da escola, tem que desenvolver e administrar atividades, coordenando sua equipe para que juntos tenham êxito e alcancem os objetivos da instituição.

Dentro de uma escola todos devem promover conhecimentos e incorporar em suas ações os princípios e fundamentos da educação. Portanto, uma das primeiras e contínuas preocupações do diretor escolar na busca de realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola para que melhor e com competência sempre maior desempenhe o seu papel social, realizando seus objetivos educacionais, o mesmo deve conhecer toda a realidade da comunidade escolar a qual a mesma faz parte, como por exemplo: identificar porque o aluno está faltando a aula, como é a estrutura familiar de seus alunos problemáticos e demais problemas que envolve o estabelecimento de ensino ou que prejudica na obtenção de bons resultados e sucesso dos discentes. (LUCK, 2009, p.12)

Segundo Gelatti & Marquezan (2014), a gestão escolar deve ser democrática, com destaque para o relacionamento, entre todos os profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo. Pois a atividade do gestor é necessária, mas o mesmo deve seguir um sistema que dita as regras e decisões a qual todos devem obedecer e nunca esquecer a importância da participação da família da vida escolar dos filhos, sendo que esse detalhe é o que muitas vezes faz a diferença no sucesso na vida do aluno.

Ainda de acordo com Luck (2009, p.17), percebe-se que é necessário haver um bom trabalho entre todos desde ao gestor, professor e demais segmentos da escola, pois uma Unidade de Ensino só obtém bons resultados se todos forem participativos e atuantes na tomada de decisão e na resolução de problemas enfrentados, sendo que o gestor sozinho não pode mudar os péssimos índices de resultados dos discentes em matemática por exemplo.

A gestão consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivamente presentes na mesma para assim as ações fluírem e os resultados acontecerem positivamente. Ela nada mais é do que um ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

## 2.2 Os modelos de Gestão Escolar

Iremos discutir alguns dos perfis de gestão escolar existente nos dias atuais, apresentando um pouco a diversidade de cada uma para o desenvolvimento de uma instituição de ensino, além da verdadeira função do gestor para a realização de seu trabalho.

### 2.2.1 Gestão Democrática

Sabe-se que a educação é um direito de todos, entretanto a gestão democrática está prevista na Lei de Diretrizes e Base da Educação para ser efetiva dentro das escolas. Uma gestão democrática é aquela onde toda comunidade escolar participa das decisões ativamente da Unidade de Ensino, nos quais são funcionários, professores, alunos, conselho escolar, grêmio estudantil e família. (ALMEIDA e TEIXEIRA, 2014, p. 10) Percebe-se que uma escola onde a gestão trabalha de forma participativa é notável que tudo flui de maneira adequada, seja em um simples evento até a aprendizagem dos discentes que é para ser o foco principal. Pois com a participação e parceria do Estado, família, escola e sociedade que é possível efetuar um verdadeiro trabalho dentro de um estabelecimento de ensino.

Nesse modelo de gestão é necessário uma democratização, ou seja, a delegação de tarefas para todos os segmentos da escola, onde o diretor deve deixar cada um, com sua responsabilidade, por exemplo o porteiro pegar a assinatura do aluno que todos os dias chega atrasado, a secretária escolar ligar para o responsável quando o aluno estiver infrequente nas aulas, gestor visitar as famílias dos alunos que tem possibilidade de evadir etc. Só assim é possível garantir o sucesso dos discentes fazendo com que os mesmos se sintam motivados para estudarem bem como perspectivas de um futuro melhor. (ALMEIDA e TEIXEIRA, 2014)

Dessa forma, de acordo com a autora em questão, é dever da escolar garantir uma educação de qualidade, nesse sentido é responsabilidade do gestor juntamente a sua equipe observar os problemas existentes em seu público para saná-los, sabe-se que a mesma é uma instituição que está inserida no meio social e por isso há diversos problemas e públicos diferentes por isso a importância de todos de todos os segmentos envolvidos.

### 2.2.2 Gestão Participativa

Nesse modelo de gestão o gestor deve levar as decisões para os demais membros da comunidade escolar onde as decisões devem serem tomadas por todos, onde o núcleo gestor

deve levar em consideração as experiências dos funcionários bem como seus conhecimentos. Assim é notável a participação de todos gerando autonomia e ao mesmo tempo responsabilidade, tornando uma escola eficiente. (LUCK, 2008, p.41)

O desempenho da escola exige a participação e motivação de todos, por isso a necessidade de um bom relacionamento e parceria, pois onde há boas relações humanas o trabalho flui e há satisfação, assim uns ajuda uns aos outros garantindo sucesso e um bom crescimento. (LUCK, 2008, p. 98)

É notável que o gestor deve sempre levar as discussões, críticas e reflexões para assembleia, reuniões, encontros pedagógicos etc, se o problema está relacionado com a sala de aula levar as discussões para o grupo de professores, se é com os alunos levar a discussão para os docentes, pais ou responsáveis, garantindo assim a realização dos objetivos traçados após as deliberações.

Ainda segundo Luck (2006), o sucesso da unidade de ensino depende da participação ativa do gestor, do coordenador escolar, professores, funcionários terceirizados, assessor administrativo financeiro, secretária escolar, pois cada uma dessas pessoas tem suas responsabilidades focada no sucesso e desenvolvimento do aluno, por isso a importância do trabalho em equipe focado em uma única meta. Assim que deve ser uma gestão participativa um bom gerenciamento dos recursos humanos.

### 2.2.3 Gestão Burocrática

Numa escola o foco principal é o conhecimento de seus educandos, mas para isso acontecer tem vários aspectos e profissionais envolvidos. Na gestão burocrática o diretor é focado em números, formulários, por exemplo números de alunos matriculados, informados no censo escolar, controle de estoque o que entra e o que sai, gestão de compras etc. Não extinguido a necessidade de haver essa parte burocrática mais essa função burocrática a realização dela compete ao financeiro e a secretária escolar, certo de que o gestor deve estar a par de todas as tarefas da escola. (WEBER, 2004, p. 306)

Destarte, se o gestor é tem como seu modelo de gestão a burocrática ela acaba deixando a par o principal que é o sucesso na aprendizagem dos discentes, enfim esse modelo as pessoas acabam trabalhando individualmente onde o que está focado é a rigidez e a hierarquia.

### **2.3 Funções e responsabilidades do Gestor na atuação pedagógica**

De acordo com Carvalho & Oliveira (2018, p.15) um dos maiores desafios para a educação pública no Brasil é manter os alunos em escolas com bons resultados acadêmicos. Considerando a questão da equidade na aprendizagem entre as escolas, este estudo investigou possíveis associações entre o desempenho dos alunos e dois fatores: um intraescolar (liderança do diretor) e outro extraescolar relacionado à política do sistema educacional.

Para que a escola alcance seus objetivos no que diz respeito aprendizagem é necessário que o gestor seja articulador e atuante no que diz respeito ao pedagógico, pois sabemos que toda a escola é pedagógica, o que faz com que a mesma tenha resultados e sucesso dos discentes refere-se ao sucesso do trabalho realizado por toda a equipe pedagógica desde ao gestor ao professor. Toda via para que os discentes tenham êxito é necessário haver planejamento, acompanhamento e avaliação. (SILVA, 2009, p. 70)

Dessa forma, segundo Silva (2009, p.73), o gestor deve partir da realidade da escola, identificando o nível dos alunos para poder traçar metas para sanar as dificuldades e por meio disso obter uma aprendizagem de sucesso com todos, pois sabe-se que cada estudante tem sua própria bagagem de conhecimento adquirido ao longo da educação básica, outro aspecto bastante relevante é a facilidade de obter a compreensão dos conteúdos aplicados, alguns tem uma maior facilidade outros requer uma maior quantidade de tempo e uso de uma didática diferente por meio do professor.

Sabemos que os padrões de aprendizagem requerem bastante atenção e exige o envolvimento de diferentes parâmetros determinantes, tais como: Política educacional, econômica, social, serviços educacionais oferecidos, família e comunidade e por fim, o principal as condições de aprendizagem dos alunos. Para Santos (2014) os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia, da autonomia.

A partir dessa afirmação podemos perceber que é necessário haver um planejamento que sempre seja avaliado e discutido por todos da equipe gestora, avaliando o que está sendo positivo e o que precisa ser modificado no processo de ensino – aprendizagem, assim precisa de uma gestão democrática, aceitando a opinião dos principais agentes modificadores desse processo que são os professores, por que são os mesmos que estão em sala de aula diariamente e conhece a realidade de cada discente mas do que qualquer outro membro da gestão. Só assim terá uma aprendizagem significativa e uma formação humana de qualidade,

porque todos na escola muitas vezes são: pais, gestores, professores, amigos e psicólogos de seus alunos.

Para Santos (2014, p.14)

A organização pedagógica liderada pelo gestor escolar e elaborada de forma coletiva pode ser realizada em todos os níveis da instituição, a fim de superar uma visão autoritária e burocrática, como se os planejadores detivessem o conhecimento da realidade e a competência técnico – científica para direcioná-la, restando aos demais somente cumprir determinações, como se não fossem capazes e incompetentes para opinar na organização pedagógica da escola. Depois da lei de gestão democrática publicada no ano de 2007, as atividades e atuações na escola são realizadas não só pela equipe diretiva, nem tão pouco pelo professor ou coordenador isoladamente. A dinâmica da organização pedagógica acontece de forma intensa e de acordo com os ideais que embora são planejados pelo grupo da comunidade escolar (Gestores, Docentes, Pais e Auxiliares em Educação), toma força quando supervisionado e coordenado pelo Gestor Escolar.

O sucesso da Unidade Escolar, de acordo Santos (2014), depende da aprendizagem de seus alunos, se os mesmos têm um baixo índice de rendimento tanto nas provas internas, quanto nas provas externas, isso significa que a escola não está identificando os verdadeiros problemas que tem. É necessário observar os seguintes aspectos no que se refere a obtenção de resultados positivos, tais como: alunos frequentes nas aulas, que aprendem, motivados, que pensam no projeto de sua vida, professores que usam boas práticas e bons materiais para lecionar e altas expectativas de todos.

Alunos que sabem opinar, discutir e defender seus valores e respeitar a opinião do próximo isso significa que a escola terá bons resultados e orgulho tanto dos docentes, quanto dos discentes. Entretanto isso quer dizer que a escola precisa colocar a aprendizagem como meta principal de todas as rotinas escolares. Por meio de uma gestão participativa e atuante na atuação pedagógica a escola desenvolverá aprendizagens significativas por meio de uma educação de qualidade para todos.

Daí a importância da atuação do gestor na parte pedagógica da escola, pois esse direcionamento e participação de todos é que faz com que as coisas realmente aconteçam e desenvolva-se e é por meio da parte pedagógica que o gestor implementará o que cada um deverá fazer na implementação do sucesso da aprendizagem. Contudo compete ao gestor definir e discutir a forma de avaliação, para que possa reforçar seus pontos e corrigir suas falhas, replanejando quando o fazer pedagógico quando necessário.

Contudo o objetivo do gestor escolar é alcançar as metas e os objetivos traçados, sendo que é gratificante quando os alunos realmente estão aprendendo o que está sendo

ensinado e quando ao terminarem a educação básica, logo ingressarem no ensino superior superando seus desafios e alcançado seus objetivos e quando conseguem desenvolver as habilidades e competências que o ensino exige tornando cidadãos críticos e reflexivos no meio social. Salientamos que para a escola superar as metas se faz necessário entender que o gestor não é o único mobilizador nessa árdua tarefa, mas o mesmo é um agente que oferece e favorece melhores condições a ações para os docentes realizarem seus trabalhos, repercutindo nos índices de resultados os alunos.

Segundo Luck (2009, p. 95),

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

A autora ressalta que é válido que é necessário o gestor assumir a função de líder e direcionar as ações dentro da escola, para os objetivos fluírem e todos superar as metas desejadas. Sabemos que a questão fundamental para toda e qualquer gestão escolar refere-se à qualidade dos serviços educacionais ofertados aos cidadãos e aos resultados alcançados, especialmente aqueles que se referem ao desempenho dos alunos e as taxas de rendimento escolar que são: aprovação, reprovação e abandono.

#### **2.4 Condições que contribuem para uma boa Gestão Escolar**

Além da atuação pedagógica existem vários outros fatores que fazem parte e é sob responsabilidade da gestão escolar, nos quais são eles: Gestão Pedagógica (Ensino – aprendizagem), gestão de pessoas, gestão físico-financeira e gestão relacional. Todos eles fazem parte da escola e objetiva-se promover resultados significativos que é a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos e melhores desempenho acadêmico. (ANTUNES, 2008, p.6)

De acordo com Navarro (2006) existem vários fatores que estão associados ao gerenciamento de uma escola, sendo que, uma unidade escolar bem administrada e com bons índices de resultados requer algumas condições necessárias, tais como:

- ✓ Uma estrutura física adequada
- ✓ Suporte para apoio pedagógico
- ✓ Apoio e companheirismo entre todos
- ✓ Flexibilidade e autonomia
- ✓ Quadro de funcionários completo
- ✓ Clima escolar
- ✓ Recursos financeiros
- ✓ Apoio da família
- ✓ Transporte escolar
- ✓ Merenda
- ✓ Deveres dos alunos
- ✓ Compromisso dos discentes.

Segundo o pensamento de Luck (2009, p.24),

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado.

Sabemos que uma escola com todas as condições citadas acima e bem organizada que possui recursos humanos que cumprem suas tarefas, docentes comprometidos a ensinar e alunos interessados e atenciosos em aprender nas aulas, com certeza essa Unidade Escolar tem todos os aspectos suficientes para obter bons resultados e não há nada que impeça de a gestão gerir e realizar um bom trabalho. Fazendo com que os alunos ao terminarem a educação básica sejam críticos e mentores da realidade.

### 3 METODOLOGIA

Tal pesquisa terá caráter qualitativo, em que procurará analisar opiniões na forma de coleta de informações através de instrumentais de avaliação, em que serão respondidas algumas perguntas específicas sobre convívio e resolução de conflitos no ambiente de trabalho, pelos funcionários da referida instituição escolar em estudo. Também será feita por observação participativa, pois faço parte do quadro de funcionários da instituição, assim, relatarei experiências profissionais e de relacionamento da equipe. De início, se trabalhará a pesquisa bibliográfica, por meio de consultas em livros, artigos, revistas (impresas e eletrônicas) e sites, que contemplam o conteúdo. Abrangendo uma pesquisa de cunho exploratório, bibliográfico e de campo. De acordo com o pensamento de Luck e outros pesquisadores que refletiram, pesquisaram e escreveram sobre o importante papel do trabalho da gestão escolar.

Se pretende compreender a busca da qualidade do ensino ofertado a partir do trabalho realizado pelo núcleo gestor, optou-se por pesquisar a Escola de Ensino Médio Vereadora Edimar Martins da Cunha, que atende o público do ensino regular e Educação de Jovens de Adultos (EJA), tendo seu funcionamento nos turnos matutino e noturno, escola esta que pertence à rede estadual de ensino do município de Itapiúna – CE, mais precisamente localidade no distrito de Caio Prado, no intuito de observar como é o trabalho da gestão no cotidiano escolar e como este trabalho pode influenciar na aprendizagem de todos os discentes garantindo um futuro melhor para um que estuda na respectiva Unidade escolar.

Assim, através da aplicação de questionários com questões abertas e objetivas, para coletar algumas informações como: **O gestor reconhece sua valiosa missão? O sucesso do aluno é importante? Qual é a verdadeira função do coordenador pedagógico? Os professores reconhecem a missão e os objetivos da instituição? O corpo docente tem compromisso e empenho com o trabalho que realiza?** Os mesmos serão aplicados para o diretor escolar, o coordenador pedagógico e o grupo de treze professores, dos quinze que trabalham na instituição escolar em estudo. As respostas deverão ser expostas por meio de citações diretas/indiretas, gráficos e quadros nomeadas de acordo com o questionário, em que será feito a análise de conteúdo e discussão de autores sobre a temática em estudo, explanando os resultados que serão obtidos dentro da pesquisa.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Escola de Ensino Médio Vereadora Edimar Martins da Cunha na qual está em estudo nesta pesquisa foi inaugurada oficialmente em 2014, foi construída em uma área de 2.858,64 metros com seis salas de aula e a mesma estrutura de uma unidade disponível em área urbana, mas com padrão a nível de escola integral. Nesses espaços, alunos e professores contam com sala de multimeios (biblioteca), laboratórios de informática e ciências (Química, Biologia, Física e Matemática), espaço para o grêmio estudantil e quadra poliesportiva. A mesma contou com recursos no valor de R\$ 2,8 milhões.

Todos os anos a equipe gestora faz uma avaliação diagnóstica sobre o nível e desempenho dos funcionários e do rendimento dos alunos, onde todos são avaliados, os funcionários sobre a realização do seu trabalho, como o mesmo está sendo desenvolvido e os alunos se eles estão obtendo o conhecimento adequado de acordo com a série à qual estão estudando. Em 2016 foi realizada uma avaliação de desempenho dos professores e dos servidores. No ano de 2017 foi realizada uma pesquisa com todos os segmentos da unidade escolar sobre Clima Escolar 2017 e uma avaliação diagnóstica para diagnosticar o nível de desempenho dos discentes. Que tinham os seguintes tópicos:

### **4.1 Clima Escolar 2018**

- Amizade, relações interpessoais, acolhimento e igualdade
- Colaboração mútua
- Aspectos pedagógicos e interesse pelo ensino
- Gestão e transparência
- Disciplina
- Procedimentos, atendimento e serviços
- Infra estrutura

### **Avaliação Diagnóstica**

- Analisar o desempenho dos estudantes
- Análise mais direta da prática educativa
- Redefinição de princípios e métodos após os resultados.

O diretor em seu plano de gestão tinha os seguintes objetivos para a Instituição, ser uma escola de referência no ensino e na aprendizagem, buscar a autonomia e a qualidade como meta primordial, respeitar as diferenças e valorizar a vida, a cultura e as artes em todas as suas dimensões. Uma instituição que incentive o diálogo, o respeito às diferenças e o equilíbrio entre o material e o sustentável, a teoria e a prática.

A Escola de nível Médio Edimar Martins tem por missão o compromisso de prestar um serviço de educação que seja significativa na vida dos educandos, com metas bem claras de ser uma instituição que priorize o ensino em todas as áreas e dimensões, o combate constante pela superação da repetência e evasão escolar. Promover uma gestão realmente participativa, justa e dialógica. Buscar parcerias e elevar a cada ano letivo o crescimento de seus índices de proficiência nas mais diversas áreas, a saber.

#### **4.2 Projetos desenvolvidos pela escola**

A Escola Edimar Martins da Cunha durante todo ano letivo desenvolve vários projetos e atividades tais como:

1. Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTPPS)
2. Olimpíada Nacional em História do Brasil
3. Projeto Professor Diretor de Turma
4. Quinta Cultural
5. Disciplinas Optativas no turno da tarde
6. Passeios e visitas educativos
7. Gincana de Língua Portuguesa
8. Gincana de Matemática
9. Circuito de Gestão

### 4.3 Análise de dados

Partindo para uma análise mais sistemática, será apresentado os dados coletados a partir dos questionários aplicados ao diretor, ao coordenador e ao grupo de treze docentes que trabalham na instituição escolar-campo de pesquisa, dando ênfase aos resultados por meio de quadros e abordagem direta da resolução do questionário. O questionário completo estará em anexo no apêndice deste trabalho.

Os questionários aplicados eram compostos por questões abertas e fechadas, elaboradas de forma clara, concreta e precisa, contendo nas questões abertas um espaço para que cada funcionário transcorresse suas opiniões e relatos.

#### 4.3.1 Pesquisa feita ao Diretor

Inicialmente, o questionário foi aplicado ao diretor da Instituição de Ensino, no qual informou formado em Letras Português pela Universidade Estadual do Ceará – UECE, pós-graduado em Português e suas Literaturas e em Gestão Escolar pela Faculdade de Juiz de Fora. Assim, relata que oficialmente, começou a dar aulas para o Estado em 1996, foram 13 (treze) anos como educador em sala de aula e em 2009 saiu para assumir a coordenação escolar, sendo que em fevereiro do ano de 2014 assumiu a direção da respectiva Unidade Escolar Edimar Martins, mandato esse de fevereiro de 2014 a março de 2018, sendo o primeiro que exerceu, mas em março do ano de 2018 foram realizadas as eleições e o mesmo foi reeleito para assumir de 2018 a 2021.

Indagado a respeito do que caracteriza um bom gestor, o próprio ressaltou que

“Penso que um bom gestor tem que ser acima de tudo um visionário, no sentido de antecipar tendências sociais e/ou corporativas adequando sua equipe e instituição àquelas que vierem pra contribuir para o crescimento e desenvolvimento e blindando ambas das nocivas; um segundo ponto importante de um bom gestor diz respeito a ter um perfil verdadeiramente democrático. Isso significa que deve de fato confiar as decisões à coletividade; deve de fato abrir canais transparentes de diálogo e decisões ou estimular o funcionamento dos já existentes. Um gestor democrático e visionário, portanto, é um dirigente adequado para conduzir instituições sólidas e modernas a meu ver.” (DIRETOR DA INSTITUIÇÃO, 2018)

Desta forma, percebe-se que a visão do gestor está direcionado ao sucesso escolar dos alunos, e conseqüentemente da escola. Sobre isso, Ball (2005) diz que adjunto à performatividade, “o gerencialismo desempenha o importante papel de destruir os sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, provocando sua substituição por sistemas empresariais competitivos.” (p. 544)

Sobre as atividades extracurriculares existentes na escola, o diretor mostra compromisso e empenho na realização de projetos, pois o mesmo considera que

“O principal projeto é a rotina da sala de aula. Os planejamentos diários e sistemáticos que cada educador faz para oferecer um ensino-aprendizagem efetivo, de qualidade e com equidade. Para além disso, temos projetos de reforço nas habilidades básicas de matemática, aulas de redação e leitura, aulas de música e de práticas químicas, todas no contraturno com foco nas proficiências falhas dos jovens; também oferecemos oficinas pedagógicas focadas nas matrizes referenciais das avaliações e exames externos. No que concerne ao estímulo e motivação para aprendizagem, a escola está desenvolvendo nesse ano de 2018 o Projeto de Vida e Carreira cujo ponto central é ajudar o jovem a descobrir suas tendências de mercado, elaborar um plano de metas e estratégias para alcançar seus objetivos e, obter mais sucesso no pós vida escolar.” (DIRETOR, 2018)

Mesmo com esse grande empenho quanto a educação diferenciada, o gestor também ressalta que há as dificuldades no cargo ao qual assume, pois para ele é, sem dúvida, a questão dos recursos. Para a manutenção administrativa os recursos são suficientes, se bem usados, se usados com inteligência estratégica. Todavia, quase nada sobra para investir no que de fato interessa, a priori, a uma escola que são as ações, projetos e atividades pedagógicas. Destaca ainda,

“Nos últimos anos temos avançados substancialmente, sem dúvida, mas penso que focar o financiamento com aportes próprios para tais projetos e ações é uma forma mais interessante de se financiar as escolas. O Ceará me parece está experimentando isso com o Projeto A minha Escola é da Comunidade, nele a escola diz o que faria com um recurso específico para a área pedagógica e, se escolhida, será bancada para a execução de tais ações. Acho que o caminho seria repassar recursos dessa forma: primeiro a escola diz o que fará, depois o estado repassa os valores e, por óbvio, o monitoramento e avaliação das ações para uma análise final da gestão e dos resultados reais ficam muito mais fáceis e concretos. Seria as ferramentas de gestão ora empregadas no Circuito de Gestão ampliadas na prática em toda a rede.” (DIRETOR, 2018)

Ao final, pontuou que a participação da família é boa e isso contribui bastante para o sucesso dos alunos, pois trabalha com uma gestão de modelo democrática, sempre ouvindo a opinião de todos para o sucesso da Instituição, principalmente tratando-se do desenvolvimento de cada educando.

#### 4.3.2 Pesquisa feita ao Coordenador

Após a reflexão do diretor através do questionário da pesquisa, foi realizado o mesmo método com o coordenador da escola Vereadora Edimar Martins. O coordenador é formado em História, pela Universidade Estadual do Ceará-UECE, tem Mestrado em História Social pela Universidade federal do Ceará-UFC.

A primeira questão pesquisada no questionário feito a ele foi: “Na sua opinião, qual é a função do Coordenador Pedagógico?” E com prontidão, teve a seguinte resposta:

“O Coordenador Pedagógico deve assumir primordialmente a articulação dos processos de aprendizagem e avaliação da mesma. Significa identificar fortalezas e fraquezas no ambiente escolar, definir metas de aprendizagem (em parceria com a comunidade escolar), atenção à evolução da aprendizagem ao longo do ano letivo, além da identificação e proposição de ação sobre problemas detectados. Ao mesmo tempo, deve ser articulador da formação pedagógica da equipe docente, analisando coletivamente resultados, aprimorando metodologias e direcionando a ação para a autonomia de aprendizagem dos estudantes.” (COORDENADOR, 2018)

De acordo com sua resposta, percebemos a reflexão dele referente ao seu papel dentro da unidade escolar. Destarte, segundo Rodrigues (2013) “o coordenador pedagógico tem a função de ser o articulador pedagógico e assim, proporcionar ao grupo, um espaço de reflexão e colaboração, em que todos os envolvidos possam ser ouvidos, e com o objetivo de promover a aprendizagem do aluno, formando um cidadão reflexivo e questionador, com o objetivo de transformar sua realidade.” (p.9)

Posteriormente, relatou como seria uma gestão democrática, e qual a gestão utilizada na escola onde trabalha.

“Gestão Democrática deve ter duas dimensões: aquela relacionada à definição de diretrizes gerais, de médio e longo prazo, e o debate contínuo sobre o cumprimento destas diretrizes no cotidiano escolar. A primeira dimensão está relacionada ao PPP, Regimento Interno e objetivos de cada ano letivo; a segunda diz respeito à efetividade dos órgãos colegiados, tais como Conselho Escolar, Conselho de Classe etc.

Adotamos diversos processos decisórios que incorporam diferentes setores da comunidade escolar, todavia não vejo nossa escola seguindo nenhum modelo como prioritário. Atualmente, a metodologia do Circuito de Gestão (Instituto Unibanco) é a que mais tem sido utilizada, em razão de sua adoção como política pela Seduc/Ce.” (COORDENADOR, 2018)

Isto posto, verifica-se que o poder administrativo do coordenador escolar pode ser vinculado do saber, sendo a relação entre professores e alunos, assim como entre alunos e gestores deve acontecer de forma horizontal, utilizando os conceitos da gestão democrática, em que a escola é gerida por um colegiado, que conta com a participação de integrantes de todas as instâncias envolvidas, promovendo o compartilhamento de decisões e informações na administração pedagógica da escola. (RODRIGUES, 2013, p. 9)

No entanto, mesmo com essa relação democrática e de interação entre os integrantes da instituição, esse menciona que o Plano Político-Pedagógico-PPP e o Regimento Interno são defasados e com demanda urgente de reformulação, no qual os professores chegam a desconhecê-los. Assume que há compromisso dos profissionais, mas que as vezes acontecem

problemas de pontuais. Contudo, o fator que mais dificulta engajamento da equipe pedagógica é a baixa valorização salarial.

Por fim, elenca que sempre busca manter seus funcionários informados, compartilha responsabilidades e monitora as atividades pedagógicas, sendo essas suas principais tarefas realizadas no dia a dia da escola.

#### 4.3.3 Questionário feito aos Professores

Para a realização da análise das respostas dos questionários realizados aos professores, será exposto através de gráficos e quadros com as respostas dos treze professores pesquisados. De início, foram questionados a respeito da indisciplina em sala de aula, e se a coordenação apoia as decisões e atitudes dos professores sobre essa questão, obteve-se o seguinte:



Gráfico 1. Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

De acordo com os dados mostrados no gráfico, observa-se que 92% dos entrevistados confirmam que a coordenação pedagógica apoia os docentes em suas atitudes tomadas para manter a disciplina em sala de aula, enquanto 8% confirmaram que as vezes e não foi considerado como 0%.

Logo em seguida, ao se referir a autonomia para elaborar o planejamento anual e diário, as respostas foram as seguintes:



Gráfico 2. Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Percebe-se então, que 77% afirmaram que sentem autonomia quanto ao planejamento autônomo, enquanto 23% ainda consideram o planejamento ainda fechado em esquemas, fixos a uma estrutura.

Ao serem questionados como a atual gestão poderia ser definida na escola, conseguiu-se os seguintes dados:

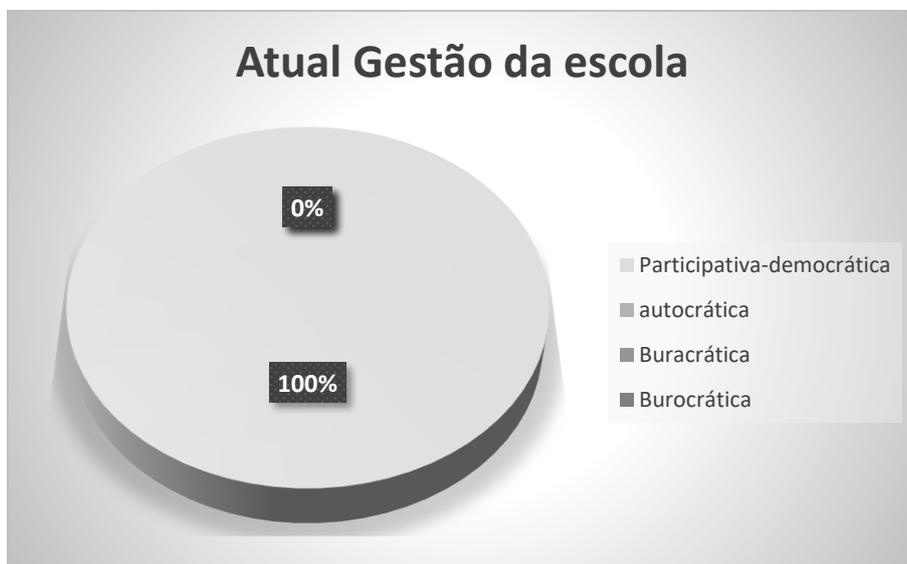


Gráfico 3. Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dessa forma, nota-se que a escola está muito bem coordenada, pois o trabalho realizado por toda uma equipe, de maneira democrática e estabelecida, contribui para o crescimento da instituição e dos dependentes dela. Assim, “seguindo os princípios da gestão participativa, a coordenação pedagógica não deve se concretizar como trabalho individual

apenas, o que levaria ao isolamento profissional, mas como um trabalho de colaboração e interação.” (RODRIGUES, 2013, p. 9)

Quando perguntados sobre a qualificação do núcleo gestor quanto a criatividade, autoconfiança, liderança e habilidades de adaptação, a resposta SIM teve unanimidade.

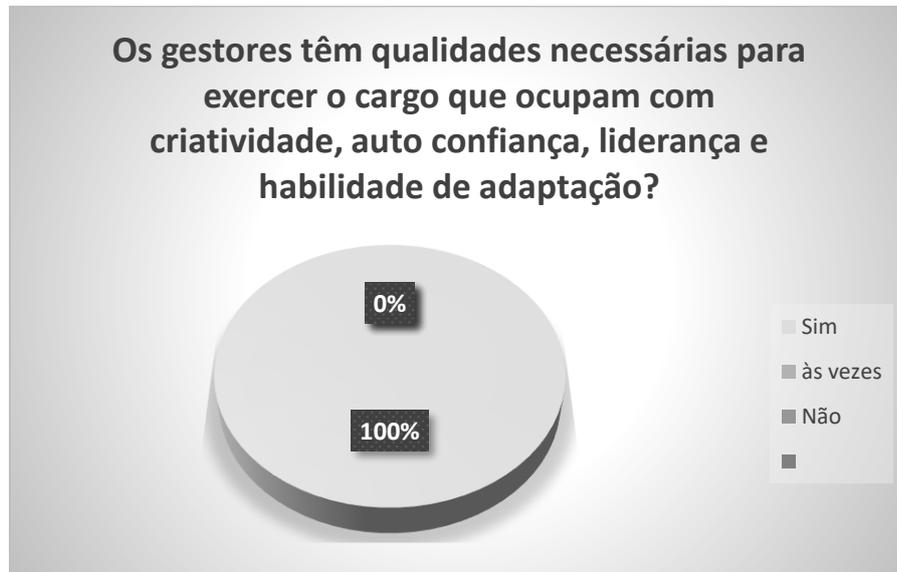


Gráfico 4. Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Por conseguinte, a satisfação dos professores referente ao trabalho prestado pelo núcleo gestor, demonstra que a qualificação do mesmo é de sua importância para o caminho de sucesso de toda equipe participativa.

Sobre o relacionamento dos professores com a coordenação pedagógica, verifica-se um resultado positivo, como se observa no gráfico abaixo:

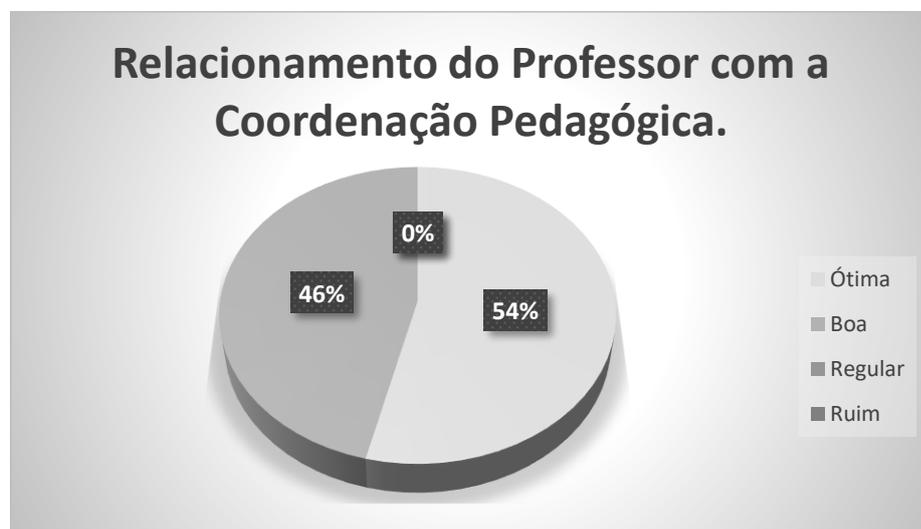


Gráfico 5. Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

No qual, foram 54% relacionamento ÓTIMO, e 46% de relacionamento bom, ou seja, ambos comprovam que a relação entre o núcleo gestor e sua equipe há elos que podem ser construtivos, pois valoriza a questão dos recursos humanos existentes na instituição escolar.

As próximas análises serão desenvolvidas através de quadros com a resolução subjetiva de cada professor envolvido na pesquisa. Logo, os (as) professores (as) citados terão as seguintes denominações: Professor 1; Professor 2; Professor 3; Professor 4; Professor 5; Professor 6; Professor 7; Professor 8; Professor 9; Professor 10; Professor 11; Professor 12; e Professor 13. E suas respostas serão expostas, respectivamente a cada professor citado.

<b>Quadro 1: Como você considera seu relacionamento com os alunos?</b>	
<b>Professores</b>	<b>Respostas</b>
<b>Professor 1</b>	O relacionamento com os alunos é bastante satisfatório, pois existe respeito e amizade sempre.
<b>Professor 2</b>	Excelente- pautado no respeito.
<b>Professor 3</b>	Bom, mantemos o diálogo para superar as dificuldades individuais e da turma. Trato a todos com respeito e quando me sinto desrespeitando, converso o mais rápido possível, individualmente ou com a turma.
<b>Professor 4</b>	Bom, pois todos chegam até a mim quando precisam.
<b>Professor 5</b>	Considero um relacionamento amigável, onde procuro além de professar está perto deles não só no momento escolar, mas também no dia a dia.
<b>Professor 6</b>	Meu relacionamento é bom, pois mantenho um vínculo de amizade com todos os meus alunos das disciplinas optativas.
<b>Professor 7</b>	Ótimo. Vai variando de acordo com o nível de intimidade, a participação nas minhas disciplinas, mas até com os mais tímidos me relaciono bem.
<b>Professor 8</b>	Uma relação de respeito e autoconfiança. Ao longo do processo de ensino procuro manter uma relação de amizade com os alunos.
<b>Professor 9</b>	Todos os dias temos altos e baixos, mas em geral, nossa relação é harmoniosa.
<b>Professor 10</b>	O relacionamento com os alunos é melhor possível.

<b>Professor 11</b>	Bom, conseguimos construir boas relações sócio afetivas baseadas no respeito com a maioria dos alunos, porém alguns ainda só respeitam quando agimos de forma autoritária. Acredito que a empatia ainda é o melhor caminho para construir boas relações e a utilização de bons argumentos, sem precisar utilizar o autoritarismo.
<b>Professor 12</b>	Existe um relacionamento tranquilo com a grande maioria, mas às vezes, acontece os problemas de indisciplina que exige uma atitude mais firme, que acaba desagradando os alunos envolvidos.
<b>Professor 13</b>	Relacionamento satisfatório, interativo, participativo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

As relações que as escolas estabelecem com seus alunos, desde sua chegada à escolarização básica, têm favorecido situações de ruptura, quanto a isso, é notório que a relação professor/aluno deve ser favorável para que isso não ocorra.

Analisar os processos de significação na relação ensino-aprendizagem, que emergem de redes de significação (Rossetti Ferreira, Carvalho, Amorim, & Silva, 2004), consiste em perspectiva produtiva, no sentido de gerar novas contribuições que venham intervir positivamente na tarefa de professores e alunos. Então, um bom relacionamento entre ambos, faz com que o aprendizado flua melhor.

Dessa forma, de acordo com as respostas dos professores supramencionados, o relacionamento existente entre educador e aluno está ocorrendo de forma respeitosa e amigável, contribuindo assim, com o sucesso escolar de todos.

<b>Quadro 2: Para você, qual é a função da família no processo de ensino aprendizagem do aluno?</b>	
<b>Professores</b>	<b>Respostas</b>
<b>Professor 1</b>	A família tem um papel primordial e deve acompanhar continuamente o aluno em sua vida estudantil.
<b>Professor 2</b>	Colaborativo.
<b>Professor 3</b>	Quanto mais participativa e interessada pela a escola for a família, maior/ melhor será o desempenho do aluno em sala de aula. Quanto

	mais estável e equilibrada, mais favorável para a criação de sujeitos emocionalmente estáveis e dispostos a aprender.
<b>Professor 4</b>	Acredito que a família tem um papel fundamental, pois quando é participativa o aluno tem um bom desempenho.
<b>Professor 5</b>	A família é a maior parceria no processo ensino-aprendizagem da escola, não podemos educar com eficiência se a comunidade escolar estiver isolada da comunidade familiar. Pesquisas comprovam isto, família presente na escola os educandos apresentam melhor desempenho escolar.
<b>Professor 6</b>	A família é a base de tudo, pois é fundamental a participação da mesma no processo de ensino aprendizagem de seus filhos.
<b>Professor 7</b>	A família deveria desempenhar um papel fundamental e não serem meros expectadores como acontece hoje. É com a família que o estudante passa mais tempo, portanto a mesma deveria acompanhar e somar com a instituição escolar, e não desconstruir o que se é ensinado na escola.
<b>Professor 8</b>	A participação da família é essencial. A parceria família-escola quando acontece de forma efetiva, os bons resultados fluem com maior facilidade.
<b>Professor 9</b>	Educar seus filhos.
<b>Professor 10</b>	A família possui a função mais importante em dar o primeiro passo na educação de seu filho, ensinando e cobrando as regras.
<b>Professor 11</b>	A família deve ser protagonista nesse processo de ensino e aprendizagem onde hoje podemos observar que os papéis estão investidos, a escola se ocupa em quase todo processo de escolarização, educação e preparação para a vida.
<b>Professor 12</b>	A família tem a função de acompanhar a vida escolar dos filhos, além de ser a principal célula educativa dos mesmos.
<b>Professor 13</b>	O apoio da família é fundamental para o processo de aprendizagem do aluno. A observação da infrequência, realização de atividades extraclasse e acompanhamento do rendimento são fundamentais para que o aluno tenha êxito no seu aprendizado.

Tratando do papel da família em parceria com a escola, muito se discute e ressalta a importância da mesma no processo de ensino aprendizagem dos alunos, pois, de acordo com Pincus e Dare (1987), o sucesso da criança ao enfrentar as difíceis tarefas subjetivas ao longo do seu desenvolvimento depende, em grande parte, das condições psicológicas que os pais lhe oferecem, assim como as próprias experiências infantis dos pais, são fatores importantes no seu processo de interação com a criança. Portanto, mostra como os laços familiares são essenciais para a estruturação psíquica desde os primeiros momentos de vida.

<b>Quadro 3: Para você, a gestão escolar está sempre preocupada com a aprendizagem dos alunos, dando suporte e formação para o corpo docente?</b>	
<b>Professores</b>	<b>Respostas</b>
<b>Professor 1</b>	A gestão escolar prioriza principalmente a questão do aprendizado dos alunos e investe muito nela, dando o suporte necessário para que ela realmente aconteça.
<b>Professor 2</b>	Sim.
<b>Professor 3</b>	Sim. São muito comprometidos com a melhoria da educação integral dos estudantes e não medem esforços na realização de momentos de formação com os professores, no sentido de nos capacitar para o desenvolvimento cognitivo e socioemocional dos alunos.
<b>Professor 4</b>	Sim. Pois os gestores querem que seus alunos tenham um bom aprendizado, para terem um futuro promissor.
<b>Professor 5</b>	Sim. A gestão escolar tem sempre demonstrado empenho e preocupação com a melhoria de aprendizagem, procurando no cotidiano buscar e oferecer o melhor para o sucesso escolar.
<b>Professor 6</b>	Com certeza, o coordenador escolar é comprometido e esforçado em suas atribuições do cargo.
<b>Professor 7</b>	Sim. Além das formações quinzenais internas, sempre que possível a escola possibilita formações externas via crede 08. As externas poderiam ter uma frequência maior.
<b>Professor 8</b>	Sim. O nosso coordenador sempre busca estratégias de ensino para aplicar em sala.
<b>Professor 9</b>	Sim. Sempre.

<b>Professor 10</b>	A gestão sempre se preocupa com todos os alunos e dá um suporte muito bom e colaborativo para todos os seus professores.
<b>Professor 11</b>	Sempre! A gestão está pesquisa com afinco a métodos para avanços no rendimento escolar sempre pautando na realidade da comunidade.
<b>Professor 12</b>	Sim, a gestão escolar está sempre preocupada com a aprendizagem dos alunos, e isso possa diretamente pelo suporte, que a gestão ao corpo docente.
<b>Professor 13</b>	Sim. Frequentemente realizamos formações pedagógicas para aprimoramento da nossa prática em sala de aula, relacionamento socioemocional entre alunos/professores e alunos/alunos.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

A abordagem sobre a preocupação pertinente do gestor escolar com o aprendizado dos discentes, é algo que muito se questiona, pois o mesmo é considerando um dos principais responsáveis para o sucesso da instituição de ensino. Com isso,

promover um trabalho de coordenação em conexão com a organização/gestão escolar: as práticas administrativas e pedagógicas desenvolvidas na escola desenham as relações e as interações que as pessoas estabelecem em seu interior e definem formas/modelos para o fazer docente. Quando os professores percebem movimentos da organização/gestão escolar direcionados para a mudança de determinado aspecto de sua prática, essa situação pode se constituir num fator sensibilizador para sua mudança (ORSOLON, 2006, p. 15).

Quanto a isso, de acordo com as respostas dos professores, o núcleo gestor da escola pesquisada, sempre buscar ajudar e dá suporte pedagógico para que o conhecimento sempre seja adquirido pelos professores e repassados/compartilhados aos alunos. Mostrando, pois, compromisso e dedicação para uma educação democrática e de qualidade.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar sobre gestão escolar, observa-se que o gestor no andamento de sua função, deve favorecer boas condições no ambiente de trabalho, colaborando para que todos trabalhem harmoniosamente uns com os outros, sejam companheiros. Dessa forma, fica claro que o gestor é o líder principal e tendo sempre que orientar toda a sua equipe desde ao porteiro à cozinheira, para a concretização do sucesso da instituição.

No entanto, sabemos que a responsabilidade da escola na pessoa do gestor é a prioridade das ações que atendam a um compromisso profissional e ético que garanta o seguinte critério: é necessário colocar a aprendizagem como meta principal em todas as atividades da escola, logo, o pedagógico é muito importante. O mesmo tem foco na melhoria da aprendizagem dos educandos, garantindo que esses absorvam conhecimento e garanta um bom rendimento. Mas para isso é necessário o acompanhamento da família, dos professores e de toda equipe escolar.

Outros critérios bastante relevantes são diminuir o índice de evasão e reprovação dentro da Unidade Escolar, ou seja, fazer com que ao matricula-se, o docente só sair após concluir seus estudos, permitindo o aprimoramento do seu conhecimento e desenvolvimento na sociedade.

Assim, deve considerar que o gestor também é educador que concilia as experiências, técnicas social, política e pedagógica, pois todos esses fatores estão presentes dentro da escola, sendo que ele pode desempenhar todos esses papéis para proporcionar um melhor ambiente e conseqüentemente melhores rendimentos, ou seja, uma verdadeira educação de qualidade, visando sempre, que a função da escola é formar cidadãos atuantes, críticos e reflexivos.

Na realização dessa pesquisa, ficou claro que o núcleo gestor primeiramente deve estar preocupado com o bem-estar e aprendizado dos alunos, mas diversas vezes o diretor como líder da Unidade Escolar, faz o papel de pai, psicólogo e amigo. Assim, considera-se um bom gestor aquele que é participativo, atuante e democrático e que sabe administrar desde a parte burocrática à pedagógica, pois sabe-se que a tarefa de formar pessoas não é fácil, diante das diversas pluralidades que a escola recebe, entretanto, com o apoio de professores diretores de turmas, PCAs, coordenador pedagógico, todos os outros funcionários e família, isso é possível e garante um clima favorável de aprendizagem e uma verdadeira educação democrática.

O Núcleo Gestor da escola em estudo demonstra-se satisfeito com o seu grupo de professores e funcionários e com a função que exerce, pois realmente gosta do que faz, no qual

mantém um bom relacionamento com todos, sabe ouvir e aceita as diversas opiniões advindas de sua equipe, sempre zela para o bom andamento da Instituição com o seu perfil de liderança e satisfação nas atividades que realiza.

Outrossim, com essa pesquisa, obtive algumas reflexões sobre o trabalho de uma gestão escolar comprometida e democrática é necessária para o bom andamento das atividades e dos projetos dentro da Unidade Escolar. Na realização da aplicação do questionário, portanto, percebeu-se que todos devem ser comprometidos em realizar um bom trabalho, ser aberto para saber ouvir e se for preciso, mudar de opinião, fazendo algo construtivo. É verdade que os problemas muitas vezes são desafiadores, que a tarefa do gestor e do coordenador pedagógico também é êmulo frente a sociedade que vivemos hoje, mas cabe ao líder possuir a delicadeza, espírito de liderança para enfrentar e resolver os vários empecilhos que aparecem diariamente no desenvolvimento de seu cargo.

A mesma tem uma ótima estrutura, onde todos se sentem lisonjeados pela escola, pois antes os educandos da comunidade circunvizinha tinham que se deslocarem 12 (doze) quilômetros diariamente para até a sede do município para concluir a última etapa da Educação Básica, o ensino médio.

Ao estudar e pesquisar sobre esse tema, despertou-me a curiosidade de investigar sobre a verdadeira função social da escola, bem como o problema da evasão na escola pública de meu município e sobre o papel do Gestor Escolar nesse processo, houve dificuldade ao coletar dados sobre o tema, devido a correria e pouco tempo de disponibilidade das pessoas questionadas, pois todos têm carga horária para cumprir e alguns trabalham o dia todo, com isso, o prazo de entrega da resolução do questionário foi prolongado. Mesmo assim, foi possível concluir e responder a problemática lançada nessa pesquisa, em que os objetivos de investigar teóricos e literaturas a respeito da gestão de pessoas, apontando para a motivação no ambiente educacional; e avaliar como o gestor lida com os desafios advindos da área foram elucidados de forma clara e coesa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKKARI, Abdeljalil; SANTIAGO, Mylene. **A gestão da diversidade cultural no contexto educacional brasileiro**. Revista Educação em Questão, Natal, v. 38, n. 24, p. 9-33, maio/ago. 2010.

ALMEIDA, Claudia Regina Ribeiro; TEIXEIRA, Luciana Erminia Vieira. **O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA PÚBLICA E A GESTÃO PARTICIPATIVA**. São Paulo, 2014.

ANTUNES, Rosmeiri Trombini. **O GESTOR ESCOLAR**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná, Universidade Estadual de Maringá. Programa de Desenvolvimento Educacional Caderno Temático: Gestão Escolar.

BALL, S. J. **Profissionalismo, Gerencialismo e Performatividade**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 126, p. 539-564, set./dez. 2005.

BARRETTO, Elba Siqueira de Sá; MITRULIS, Eleny. **Trajetória e desafios dos ciclos escolares no País**. Estud. av. vol.15 no.42 São Paulo May/Aug. 2001.

BASTOS, João Batista. **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Sepe, 2002.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves de... [et al.]. **Gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008. 132p.

CARVALHO, Cynthia paes de; OLIVEIRA, Ana Cristina prado de. **Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil**. Revista Brasileira de Educação. v. 23 e. 230015, 2018.

DIAS, R. E. **Ciclo de políticas curriculares na formação de professores no Brasil (1996-2006)**. 2008. 248 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO EM UMA ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL DE SANTA MARIA, RS**. Fórum Educacional de Pedagogia. Rio Grande do Sul, 2014.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro DP&A. 2006.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2008.

\_\_\_\_\_. **DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E SUAS COMPETÊNCIAS**. Positivo, Curitiba, 2009.

NAVARRO, Ignez Pinto. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares**. Caderno nº 01. Brasília: MEC, SEB, 2004.

ORSOLON, Luzia Angelina Marino. **O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola.** In: ALMEIDA, Laurinda Ramalho. PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. O Coordenador Pedagógico e o Espaço de Mudança. São Paulo: Loyola, 2006.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade do ensino:** o que os pais ou responsáveis têm a ver comisso? In: LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003. (Coleção Docência em Formação).

\_\_\_\_\_ **Administração Escolar** - Introdução Crítica, 9. ed., São Paulo: Cortez, 2011.

PINCUS, L., & DARE, C. (1987). **Psicodinâmica da família** (2a ed., pp.68-89). Porto Alegre: Artes Médicas.

ROCHA, Fábio Gomes. **Ferramentas Scrum:** Fundamentos de uma metodologia ágil. Disponível em: <<http://www.devmedia.com.br/ferramentas-scrum-fundamentos-de-uma-metodologia-agil/28192>> Acesso em: 15 nov.2014>

RODRIGUES, Juliana Ruas de Menezes. **O PAPEL DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NA COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA:** O caso de um Centro Educacional do Distrito Federal. Universidade de Brasília. Ministério da Educação, 2013.

ROSSETTI-Ferreira, M. C., CARVALHO, A. M., AMORIM, K. S., & SILVA, A. P. (2004). **Rede de significações:** uma nova perspectiva teórico-metodológica. Porto Alegre: Artes Médicas.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes.** In: Brooke, N.; Soares, J. F. (Orgs.). Pesquisa em eficiência escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.

SANTOS, Giselle Alves Xavier. **A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado.** Brasília, 2014.

SEED. **GESTÃO ESCOLAR.** Secretaria de Estado da Educação do Paraná Universidade Estadual de Maringá Programa de Desenvolvimento Educacional Universidade Estadual de Maringá – UEM. 2008

SILVA, Eliene Pereira da. **A IMPORTÂNCIA DO GESTOR EDUCACIONAL NA INSTITUIÇÃO ESCOLAR.** Revista Conteúdo, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009 – ISSN 1807-9539.

SILVA, Cleuza Fátima Del Castanhel da. **Papel do Gestor (diretor) Escolar da Escola Estadual Dr. Mário Correa da Costa frente à gestão democrática.** 2013. Disponível em: [http://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia\\_20130621110743.pdf](http://biblioteca.ajes.edu.br/arquivos/monografia_20130621110743.pdf).

SOARES, Sergei. **A trajetória da desigualdade:** a evolução da renda relativa dos negros no Brasil. In: THEODORO, Márcio (Org.). As políticas públicas e a desigualdade racial no Brasil: 120 anos após a abolição. Brasília: IPEA, 2008.

SOARES, T. M.; TEIXEIRA, L. H. G. **Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. Estudos em Avaliação Educacional.** São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006.

WARDE, M. Jorge. **“Considerações sobre a autonomia da escola”.** Revista Idéias: O diretor-articulador do projeto de escola. São Paulo: FDE, 1992.

WEBER, M. **Economia e sociedade** - Fundamentos da sociologia compreensiva. Vol. 2. Editora da UNB, 2004.

# APÊNDICES

**APÊNDICE A - Questionário para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira – UNILAB**

**Questionário para o diretor**

1. Qual é sua formação acadêmica?
2. Quanto tempo você exerceu a função de professor?
3. Para você o que caracteriza um bom gestor?
4. Quais são os projetos que a escola desenvolve para melhorar a aprendizagem dos alunos?
5. Quais são as maiores dificuldades encontradas diariamente no trabalho de gestor escolar?
6. Como você considera a participação dos pais nos assuntos da escola?  
 ótima       boa       regular       ruim
7. Como você considera a sua gestão:  
 participativa  
 democrática  
 burocrática

**APÊNDICE B - Questionário para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira – UNILAB**

**Questionário para o coordenador**

1. Na sua opinião, qual é a função do Coordenador Pedagógico?
2. Função executada antes de coordenar a escola?
3. Para você o que é gestão democrática?
4. Na escola na qual você é o coordenador qual modelo de gestão é utilizado diariamente?
5. O corpo docente conhece o PPP da Instituição?
6. Os professores têm compromisso e empenho com o trabalho que realiza?
7. Todos os segmentos conhecem e obedecem ao regimento escolar da Instituição?
8. Você contribui para que as informações e as orientações circulem de maneira rápida e correta entre todos os colaboradores da Unidade Escolar?

**APÊNDICE C - Questionário para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal pela Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira – UNILAB**

**Questionário para os professores**

1. Suas atitudes e decisões nas questões de disciplina em sala de aula são apoiadas pela coordenação escolar?
  - a) ( )SIM
  - b) ( )NÃO
  - c) ( )AS VEZES
  - d) ( )NUNCA
  
2. Você tem autonomia para elaborar seu planejamento anual e diário?
  - a) ( )SIM
  - b) ( )NÃO
  - c) ( )AS VEZES
  - d) ( )NUNCA
  
3. Qual o tipo de gestão define a administração da sua escola:
  - a) ( ) gestão participativa - democrática ( há participação da comunidade escolar nas decisões na instituição)
  - b) ( ) gestão autocrática ( somente a direção da escola toma as decisões)
  - c) ( ) gestão liberal ( a direção não impõe regras para seus funcionários)
  - d) ( ) gestão burocrática ( a direção se ocupa somente de tarefas administrativas)
  
4. Você considera os gestores da escola com as qualidades necessárias para estarem exercendo o cargo que ocupam com a criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação:
  - a) ( ) sim
  - b) ( ) às vezes
  - c) ( ) não
  - d) ( ) sim, mas é necessário que a gestão escolar adquira outros conhecimentos e habilidades para exercerem a função.
  
5. Como você considera seu relacionamento com coordenação pedagógica?
  - a) Ótima
  - b) Boa
  - c) Regular
  - d) Ruim
  
6. Como você considera seu relacionamento com os alunos?
7. Para você qual é a função da família no processo de ensino aprendizagem?
8. Há quanto tempo trabalha nessa escola?
9. Para você a gestão escolar está sempre preocupada com a aprendizagem dos alunos, dando suporte e formação para o corpo docente?

**APÊNDICE D – FOTOS DA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO VEREADORA EDIMAR MARTINS DA CUNHA**



**Foto 01.** Fachada da Escola



**Foto 02.** Ginásio coberto



**Foto 03.** Laboratório de Informática



**Foto 04.** Biblioteca



**Foto 05.** Laboratório de Química