



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Maria Regina de Araújo Gomes

**Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
QUALIFICAÇÃO DO NÚCLEO GESTOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DO
TABAPUÁ EM CAUCAIA**

Redenção - CE

Julho de 2014

**Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catalogação na fonte**

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

- G612q Gomes, Maria Regina de Araújo.
Qualificação do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia.
/ Maria Regina de Araújo Gomes. – Redenção, 2014.
53 f.; 30 cm.
Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.
Orientadora: Profa. Dra. Jeannette Filomeno Pouchain Ramos
Inclui anexos, gráficos e referências.
1. Planejamento educacional. 2. Gestão escolar. I. Título.

CDD 371.207



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
QUALIFICAÇÃO DO NÚCLEO GESTOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DO
TABAPUÁ EM CAUCAIA

Relatório apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aluna: Maria Regina de Araújo Gomes

Orientadora: Jeannette Filomeno Pouchain Ramos

Redenção - CE

Julho de 2014

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força e proteção divina constante mesmo nos momentos de maior fragilidade.

Ao meu marido Manoel Pereira, meu estimado professor da faculdade, pelo companheirismo, dedicação, elogios ao meu potencial, além de um grande incentivador profissional para que eu pudesse ir sempre mais longe, fazendo capacitações, cursos de qualificação, e mais ainda a de nunca desistir de fazer um mestrado. Ele é um exemplo para mim como um profissional e pai dedicado.

A minha filha Alícia, razão maior da minha vida, pelas vezes que mesmo não compreendendo tanto devido ainda ser criança, soube “aceitar” a ausência da mãe em momentos de brincadeira e de passeios, por eu estar concentrada nas leituras e estudos do meu trabalho de especialização.

Ao núcleo gestor das escolas do bairro Tabapuá em Caucaia, que colaboraram gentilmente na pesquisa.

A minha orientadora Jeannette que colaborou com seus conhecimentos teóricos.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização do trabalho.

O diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, assim como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes a suas funções. Aliás, é importante reconhecer que todo papel em educação, dada a sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. Dessa forma, realizam-se todos como profissionais, pessoas e seres sociais, desenvolvem o seu potencial e promovem o desenvolvimento do capital cultural da escola em geral e dos grupos sociais de que participam, promovendo, de modo articulado e consistente, a aprendizagem e formação de seus alunos.

LUCK

RESUMO

Este trabalho faz uma reflexão acerca de questões relevantes em torno da gestão escolar que continuam ocorrendo ao longo dos tempos e teve como objetivo analisar sobre a qualificação, seleção e satisfação dos gestores escolares das escolas públicas municipais de Caucaia no bairro Tabapuá, tendo como referência alguns documentos oficiais do município, o próprio relato dos profissionais e a posição de estudiosos na área de gestão. O desenvolvimento do trabalho iniciou com um estudo bibliográfico sobre gestão escolar com ênfase na gestão democrática e participativa. A pesquisa de campo foi feita junto a doze componentes do núcleo gestor das escolas, sendo quatro membros de cada função (diretores, coordenadores pedagógicos e secretários escolares) com aplicação de questionários que serviram de subsídios para análise. Com esta pesquisa concluí-se que todos os membros do núcleo gestor referido ingressaram no seu cargo por indicação e que a maioria concorda com esse fato, mesmo alguns achando que a forma mais justa seja por concurso ou eleição, além disso, os poucos que ainda não possuem formação na área estão se qualificando e mais da metade está com mais de quatro anos de experiência no cargo, contudo nem sempre sabem lidar com algumas problemáticas. Há, portanto, que superar dificuldades para avanço de toda a escola.

Palavras-chave: Gestão. Educação. Qualificação.

ABSTRACT

This paper is a reflection about relevant issues in school management that continue to occur over time and aimed to analyze the characterization, selection and satisfaction of school managers of public schools in the Caucaia Tabapuã neighborhood, with reference to some official documents of the municipality, the own account of the position of professionals and scholars in the field of management. The development work started with a literature study on school management with emphasis on democratic and participatory management. The field research was done with twelve core components of the manager of schools, four members of each role (directors, coordinators and school secretaries) with questionnaires that served as input for analysis. With this research we conclude that all members of the core manager that joined in his office by appointment and most would agree with this fact, some even thinking that the fairest way to be competitive or election, moreover, the few who still have no training in the area are qualifying and more than half are over four years of experience in office, but do not always know how to deal with some issues. There is, therefore, to overcome difficulties in advance of the whole school.

Keywords: Management. Education. Qualification.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
1- INTRODUÇÃO.....	9
2- CONTEXTO SÓCIO HISTÓRICO, DIRETRIZES E PRÁTICAS DO NÚCLEO GESTOR.....	13
2.1 Conceito de gestão escolar à nível nacional, estadual e municipal.....	13
2.2 Políticas nacionais de formação para gestores	16
2.3 Procedimentos de seleção dos gestores escolares no Brasil, Estado do Ceará e município de Caucaia.....	21
2.4 Qualificação dos gestores escolares do Tabapuá.....	29
2.5 Problemas no ambiente escolar em Tabapuá.....	32
2.6 Satisfação dos gestores do Tabapuá.....	35
2.7 Funções e características dos gestores na visão dos gestores escolares do Tabapuá.....	39
2.8 Importância da capacitação para os gestores do Tabapuá.....	46
3- CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	57

LISTA DE ANEXOS

A: Identificação da escola e do núcleo gestor.....	58
B: Questionários para diretores.....	59
C: Questionários para coordenadores pedagógicos.....	61
D: Questionários para secretários (as) escolares.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Forma de ingresso no cargo e concordância com ela.....	24
Gráfico 2: Modo mais justo de ingresso no cargo.....	24
Gráfico 3: Possui curso de qualificação na área em que atua.....	30
Gráfico 4: Quantos anos atua no cargo.....	31
Gráfico 5: O que é essencial para ser um excelente coordenador pedagógico.....	42

1. INTRODUÇÃO

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível [...]

LUCK

O tema escolhido surgiu a partir de muitas reflexões e indagações pessoais como educadora no próprio ambiente de trabalho a mais de três anos onde muitos colegas e praticamente quase toda a classe de professores de Caucaia, viviam a se questionar e a pressionar os políticos municipais a mudarem essa realidade acerca do modo de seleção dos gestores escolares, para que se consiga fazer valer a gestão democrática e participativa.

Há muito tempo a seleção dos gestores escolares vem sendo feita de maneira antidemocrática e indiscriminada em nosso município através de indicação política como hão de ver mais adiante nos relatos feitos na pesquisa e na análise dos dados municipais, o que muito preocupa a todos que são comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade e não de quantidade, daí esse profundo interesse em fazer a pesquisa sobre o tema na cidade de Caucaia especificamente no bairro Tabapuá onde moro para poder conhecer e aprofundar ainda mais sobre os saberes educacionais relacionados à temática e poder um dia quem sabe trabalhar na área de gestão escolar desenvolvendo todas as habilidades realmente necessárias para tal função e está plenamente qualificado para atuar satisfatoriamente ou simplesmente ajudar àqueles que já estão atuando na gestão a enxergarem novas possibilidades visando à tão desejada gestão escolar democrática e participativa para progresso de todos.

Visto que o tema é parte integrante do cotidiano de todos os educadores e como faço parte dessa classe profissional, julga-se ser de grande relevância tanto em termos teóricos (refletir sobre a posição de diversos estudiosos da área) como práticos (colaborar na escola em que trabalho com os conhecimentos adquiridos) para que todos os envolvidos com a escola possam crescer juntos.

Partindo do pressuposto de que as escolas são submetidas algumas vezes a gestores sem qualificação na área, preparação ou compromisso para lidar com os

problemas existentes no ambiente escolar, acabam prejudicando o andamento das atividades e todo desenvolvimento da escola, já que geralmente são indicados por políticos que colocam quem bem eles quiserem, sem levar em consideração sua qualificação, sua experiência e seu compromisso com a transformação social, daí a preocupação maior de analisar sobre essa questão.

Já é de conhecimento da população que por muito tempo a escolha do núcleo gestor municipal é por indicação e ainda continua sendo na maioria dos municípios cearenses, acabando por se tornar geralmente excludente e injusta, utilizando como meio de controle social, já que os indicados geralmente direcionam sua gestão a favor dos ideais dos que os colocaram naquele cargo, exatamente como fala ROCHA (2010, p.54) ao dizer que “[...] o gestor indicado, por se tratar de “cargo de confiança” se tornava submisso às vontades de quem o colocava no poder [...]”.

Atualmente com as constantes reivindicações da classe de professores o cenário mudou de figura com abertura do edital nº 001/2014, de 9 de maio de 2014 de seleção pública para composição de banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão de diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar composta de 2 etapas: a primeira etapa foi dividida em três fases sendo a primeira constituída de uma prova escrita e objetiva realizada dia 15 de junho; a segunda a avaliação de títulos e experiência profissional, para todos os candidatos aprovados na primeira fase; já a terceira fase de exclusividade para os inscritos nos cargos de Diretor e Coordenador aprovados nas fases anteriores, consistirá na realização do processo de formação com carga horária de 24 (vinte e quatro) horas/aula sob a forma presencial e avaliação dos conteúdos estudados, sendo que cada uma dessas fases tem caráter eliminatório e classificatório.

Com relação à segunda etapa o edital estabelece que seja feita a composição de uma lista tríplice dos candidatos, por ordem de classificação, distribuídos pelos cargos de diretor, coordenador e secretário escolar, para indicação pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, e que, além disso, o candidato aprovado deverá cumprir os requisitos definidos no edital e/ou por lei para o provimento do cargo para o qual concorreu.

Partindo dessa realidade antagônica (indicação x concurso) no que se refere à gestão escolar é que surge o problema a ser estudado e os questionamentos e reflexões sobre a importância da qualificação do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia, levando em consideração os aspectos desde a indicação dos

mesmos, sua satisfação com o cargo e as funções que exercem. Todos esses aspectos sempre são bastante debatidos no ambiente escolar por todos que dele fazem parte, portanto, relevantes.

É necessário ainda, compreender a importância de uma gestão participativa e democrática para que a escola cumpra realmente sua função social e assim contribuir para construção de uma educação e gestão de qualidade, porém é preciso que se entenda e tenha consciência de que simplesmente mudar o processo ou modo de seleção para eleição ou concurso não o faz tornar-se verdadeiramente democrático, ele é apenas um meio para se chegar a ele, mas a sua efetivação somente é possível quando as atitudes dos gestores são modificadas visando a democracia.

Sendo assim, de nada adianta mudar os processos de seleção se no final os gestores escolares continuam com as mesmas práticas autoritárias, impositivas e limitadoras da participação da comunidade escolar, onde eles são quem resolvem e decidem tudo sem pedir ou aceitar a opinião de ninguém.

Dessa forma, ao compreendermos esse processo inicial de entrada no cargo dos gestores devemos fazer uma relação com suas atitudes perante a comunidade escolar onde entenderemos realmente que a democracia da gestão não se restringe aos meios, mas aos fins que se propõem os gestores na busca de sua legitimação efetiva.

Quem sabe ao perceber melhor alguns dos fatores que perpassam durante o mandato de uma gestão escolar ou o que pensam e como agem esses gestores surjam contribuições para um novo horizonte a seguir ou pelo menos questões a se refletir para ter consciência do seu verdadeiro papel na escola e de todos os membros que dela fazem parte.

Dessa forma, foi definido como objetivo principal analisar sobre a gestão escolar nas escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia acerca da qualificação, seleção e satisfação dos mesmos, além dos específicos para saber se os gestores possuem formação na área em que atuam, compreender como se dá a escolha do núcleo gestor, identificar o grau de satisfação com o seu cargo e com o seu modo de ingresso nele, além de refletir sobre as funções e características de cada membro.

Com o propósito de atingir os objetivos acima citados é que foi feito inicialmente um estudo acerca de como se dá a escolha do núcleo gestor no município de Caucaia através de pesquisa documental e aplicação de questionários estruturados a 12 membros do núcleo gestor (4 diretoras, 4 coordenadoras pedagógicas e 4 secretárias) de 4 escolas, deixando os envolvidos a vontade para responderem sozinhos.

Para fazer o levantamento de forma mais detalhada primeiramente separa-se os questionários por função (diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar) para que pudesse verificar as respostas de acordo com cada função e assim melhor compreender cada universo em particular para depois fazer comparações entre todas as partes envolvidas e por cada escola.

Durante a análise percebe-se que independente da função algumas respostas convergiam para o mesmo sentido e que na maioria das questões de múltipla escolha muitas respostas iguais eram preponderantes.

Cada um dos itens requeridos nos objetivos específicos foi detalhado, fazendo um posicionamento a favor ou contra o pensamento de alguns autores sobre o assunto em questão, colocando informações relevantes feitas nas leituras, refletindo em cima de explicações e conceitos feitos por teóricos sobre a função e importância do núcleo gestor, de maneira a compreender melhor as questões políticas que envolvem e norteiam essa prática.

Os meios que foram utilizados para coleta dos dados necessários para possíveis reflexões estão inseridos nas seguintes técnicas: pesquisa documental e aplicação de questionários estruturados, contendo questões abertas e fechadas. Decidiu-se por usar essas técnicas com a finalidade de obter informações mais precisas, visando conhecer a qualificação, satisfação, função, posicionamentos, expectativas, práticas pedagógicas e administrativas da gestão escolar.

A pesquisa quanto aos objetivos pode ser classificada como descritiva pelo uso de questionários, análise e registro de dados, mas também exploratória pelo levantamento bibliográfico e familiarização com o problema. Essencialmente é uma pesquisa de campo e bibliográfica e apesar de ter aspectos quantitativos mostrados nos gráficos envolveu muito mais os qualitativos, pois buscou a interpretação de dados da realidade a partir do que foi coletado nas escolas e de reflexões feitas durante a leitura de artigos ou livros sobre a temática, reconhecendo que é possível mudar, quando a sociedade exige novos propósitos e temos pessoas empenhadas a realizá-las.

Muitas vezes é difícil para o pesquisador agir com neutralidade no confronto das ideias e relatos coletados, visto que, faz parte da realidade social que não é estática, principalmente quando se trata de algo que faz parte do seu cotidiano, como é o caso, contudo, procurou-se não explicitar tanto o que se pensa, colocando o que realmente a pesquisa nos mostrou, deixando para explicitar de forma mais precisa nosso olhar e posicionamento nas considerações parciais que não se encerram em si mesma.

2. CONTEXTO SÓCIO HISTÓRICO, DIRETRIZES E PRÁTICAS DO NÚCLEO GESTOR

Constituem, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

LIBÂNEO

2.1 Conceito de gestão escolar a nível nacional, estadual e municipal

O termo gestão escolar surgiu com o propósito de superar as limitações encontradas no antigo modelo de administração escolar (centralizado e autoritário), sem nenhuma possibilidade de participação coletiva nas decisões ou projeto de intervenção na realidade, simplesmente “[...] os dirigentes confundem a escola com uma extensão de suas casas, fazendas e redutos eleitorais e concebem os alunos, pais e profissionais da escola como seus fiéis escudeiros” (SALES, 2010, p.17).

O termo atual (gestão escolar) ao contrário está voltado para autonomia, participação da comunidade em geral, associações, conselhos, etc., na construção de projetos que visem resultados positivos para a escola como um todo numa constante construção de habilidades e conhecimentos por todos os envolvidos que juntos lutam pelo mesmo objetivo.

Hoje no Brasil a ênfase é realmente a gestão democrática como bem estabelece a Constituição Federal (CF) no art. 206 inciso VI e a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96) em seu art. 3º inciso VIII como um dos princípios do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei” e também consta no seu art.14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (2002, p.12).

Como se vê na LDB os instrumentos que consolidam a gestão democrática é o projeto político pedagógico (PPP) da escola e o conselho escolar onde deve haver realmente a participação efetiva da comunidade e dos profissionais desde a elaboração do PPP como na sua execução e avaliação, além do envolvimento em conselhos de maneira a trazer ideias de melhorias para a escola e não só participar das questões meramente burocráticas como acontece na maioria das vezes.

A construção do projeto político pedagógico pode ser o primeiro passo para concretizar a autonomia na escola, a participação coletiva e a descentralização de poder. Conceitualmente ele é definido por RAMOS et al (2010, p.40-41):

O projeto político-pedagógico é o plano global da instituição, é a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa com base em um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade.

Para intensificar ainda mais as exigências educacionais de políticas públicas direcionadas por metas e diretrizes, este ano foi aprovado pela presidenta Dilma Rousseff no dia 25 de junho o Plano Nacional de Educação (PNE) PL 8035/10 para o decênio 2011-2020 que possui como meta 19 um propósito voltado à gestão de:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (2014, p.20).

Com essa meta almeja-se de certa forma, conscientizar e incentivar os gestores para que possam desenvolver sua prática cotidiana de maneira democrática, e que isso será “avaliado” pela comunidade escolar e apoiado pela União no repasse de recursos para dar maior apoio no cumprimento das metas e assim atingirem os níveis desejados de aprendizado dos alunos.

Em relação ao Estado do Ceará pode-se afirmar que anda em consonância com as diretrizes nacionais de educação anunciando “[...] três eixos: escola de boa qualidade, valorização dos profissionais de ensino e racionalização e democratização da gestão e do sistema” (RAMOS et al, 2010, p.39). A gestão escolar também é vista como democrática voltada para descentralização, participação da sociedade nas decisões e divisão das responsabilidades.

Segundo estas mesmas autoras, a concepção de gestão implementada na década de 1990 seguiu as seguintes orientações:

[...] a lógica de que é necessário administrar o possível, fazendo reformas sem aumentar despesas, ou melhor, que se reduzam despesas; a focalização de políticas; a descentralização de responsabilidades com centralização de orientações; a municipalização na busca de parcerias junto a entidades da sociedade civil para o exercício das ações do estado (2010, p.39).

Cabe então, ao gestor escolar desempenhar suas funções tentando cumprir com os objetivos educacionais de acordo com as determinações legais, fato bastante contraditório e difícil de lidar, mas “[...] Diante deste duelo, o gestor deve ter uma atuação sistêmica, que permita integrar as determinações externas às necessidades locais e que possibilite a escola conceber, projetar, atuar e refletir coletivamente, em vez de executar a ordem” (RAMOS et al, 40).

Com relação ao município de Caucaia de acordo com a lei nº 2.446, de 2 de julho de 2013 no seu artigo 1º o prefeito municipal Washington Luiz de Oliveira Gois deixa claro quais cargos compõem o núcleo gestor escolar: “Os cargos de provimento em comissão de Diretor, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar dos estabelecimentos escolares da rede municipal de ensino fazem parte do núcleo gestor escolar” (2013, p.1).

Como não poderia deixar de ser, também no município em questão a gestão escolar é norteadada pela visão de democracia e participação da comunidade escolar, contudo, muitas limitações existem e devem ser superadas assim como em nível de Brasil para que realmente esse propósito venha se concretizar efetivamente, a começar pela escolha democrática dos gestores.

É difícil para um gestor que já passa por um processo de seleção antidemocrático e autoritário, agir de maneira diferente no desenvolvimento de suas competências na escola, pois existem interesses pessoais envolvidos que não podem de maneira alguma prevalecer acima dos coletivos, se isso ocorrer à democracia não acontece de fato apenas é uma mera ilusão. Portanto, o espaço democrático deve ser “[...] um espaço de construção mútua, coletiva, que não pode ser expresso pela ação isolada de poucos que elaboram uma lei, nem daqueles que se apropriam do espaço público para defender interesses privados” (ROCHA, 2010, p.58).

2.2 Políticas nacionais de formação para gestores

As políticas educacionais de formação dos gestores no Brasil veio ao longo dos tempos exigirem na forma da lei que os profissionais do magistério, incluindo os que exercem “[...] atividade de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, além dos ocupantes de cargos administrativos [...]” (LIBÂNEO, 2012, p.281), se qualificassem em nível superior para poder exercer suas funções de maneira mais adequada compreendendo e fazendo relações entre teoria e prática.

Quanto à formação dos profissionais de educação para administração e outros cargos correlacionados, na LDB (9394/96) no art. 64 fica estabelecido que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagógica ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (2002, p.26-27).

Ainda sobre a formação e também valorização profissional, recentemente no PNE (PL 8035/10) aprovado pela presidenta apresentou como metas 16 e 17 que certamente são bastante favoráveis aos profissionais da rede pública da educação básica e quem sabe com aprovação dessas metas a situação mude de figura e melhore para todos:

Meta 16: Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Meta 17: Valorizar os (as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.

A formação do gestor assim como a do docente está sendo muito visada em nossa sociedade por instituições públicas e privadas que oferecem cursos presenciais ou semipresenciais à nível de graduação e pós-graduação, com horários flexíveis e geralmente aos finais de semana ou no turno da noite para facilitar realmente a participação e ingresso no curso.

Muitas mudanças foram visíveis com relação às novas exigências na formação do gestor através da LDB (9394/96) e as Diretrizes Curriculares Nacionais

para o Curso de Graduação em Pedagogia (2006) como enfatiza RAMOS et al (2013, p.15-16):

Com a divisão do trabalho na sociedade moderna, cuja finalidade era o aumento da produtividade e o controle do trabalho alheio, surgiram às habilitações para o exercício do diretor, portanto, apenas os pedagogos podiam ocupar tais funções.

Com a LDB/96 é ampliado o locus de formação, pois tanto os graduados em Pedagogia com habilitação em administração escolar, como os demais licenciados com pós-graduação na área da gestão escolar podem exercer a direção das escolas básicas.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (CNE/CP no. 5/2005 e 3/2006), afirmam que o pedagogo é um licenciado apto a atuar tanto na docência quanto nas funções de administração do sistema escolar [...].

Dentro dessa mesma perspectiva estão às normas para formação dos gestores para o Estado do Ceará através do Conselho Estadual de Educação (CEC) ao estabelecer conforme a Resolução nº 414/2006 que “a) a formação do gestor poder ser realizada na graduação para os pedagogos e na pós-graduação para os demais licenciados; b) a experiência mínima de 03 anos de efetivo exercício na docência (RAMOS et al, 2013:16)”. Contudo, dois anos depois essa norma foi alterada pela Resolução nº 427/2008 “[...] estabelecendo que *Art.1o. [...] § 1º Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra graduação, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar* (RAMOS et al, 2013, p.16 grifos no original)”.

Em linhas gerais qualquer pessoa que possua pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar e que tenha 3 anos de experiência como docente pode concorrer ao cargo de gestor no Estado do Ceará, e nem precisa também ser do quadro de efetivos, ou seja com esses pré-requisitos mínimos e outros estabelecidos no edital quando ocorre a seleção é possível ingressar no cargo.

A Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC) também promove um curso de formação para os gestores só que este é destinado aos aprovados no processo de seleção para o cargo de gestor das escolas públicas estaduais. RAMOS et al (2010, p.26-27) explicita as características gerais do curso de Especialização em Gestão Educacional:

- Capacitação à distância, com momentos presenciais coletivos planejados pela Coordenação geral do Curso e mediados pelos diretores das escolas envolvidas;
- Material específico para o funcionamento do curso (impressos e digitalizados);
- Capacitação continuada e em serviço que permite ao cursista exercer suas funções profissionais, concomitantes ao estudo;
- Comunicação a partir de um ambiente virtual de aprendizagem, com fórum de discussão, formas de registros acadêmicos e outros recursos que permitem o intercâmbio e interação entre todos os participantes;
- Perspectiva de desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao trabalho;

Com o objetivo de contribuir para formação dos gestores escolares é que o Ministério da Educação (MEC) desenvolve programas, projetos e ações voltados para a gestão com o intuito de fortalecer a escola pública, onde “[...] destaca-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, iniciado em 2005 e coordenado em 2006, pela Secretaria de Educação Básica (SEB), contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE” (MEC, 2014).

Na atualidade os cursos de Pós-graduação estão sobre a responsabilidade de 31 Institutos de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e a formação é feita por universidades públicas parceiras do MEC procurando atender toda demanda nacional, sendo que o programa tem por objetivos gerais de acordo com o MEC (2014):

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Um exemplo de universidade parceira do MEC é a Universidade Federal do Ceará (UFC) que promove “[...] um curso semi-presencial de pós-graduação para os diretores e vice-diretores em exercício no Estado do Ceará (RAMOS et al, 2013, p.23)” colaborando para efetivação dos objetivos propostos pelo MEC e acima de tudo melhorar a qualidade da formação do gestor e conseqüentemente a qualidade da educação.

Voltando um pouco no tempo vale ressaltar que em 2008 o Conselho Estadual de Educação do Ceará, por meio da Coordenadoria Estadual de Formação dos Executivos Escolares para a Educação Básica (CEFEB), inicia um projeto cujo objetivo era a formação permanente e o acompanhamento de diretores das escolas públicas

estaduais do Ceará, só que após algumas reuniões e discussões a diretora do CEE muda o público alvo passando a ser “os diretores das escolas municipais no Ceará, dedicadas ao ensino fundamental e educação infantil” (NOGUEIRA, 2010, p.4), dos quais faziam parte com exceção das escolas da capital do estado o setor mais desprovido de formação e acompanhamento de seus profissionais professores e diretores. Diante desse novo rumo, a CEFEB planeja e declara que seu objetivo maior é:

[...] promover o aperfeiçoamento e a modernização das práticas de gestão escolar no âmbito das escolas municipais do estado do Ceará, mediante a formação acadêmica do diretor, assegurando a análise do cotidiano da gestão educacional e suprimindo carências básicas na formação dos gestores (Documento da CEFEB) (NOGUEIRA, p.5).

A princípio o projeto contou com a parceria da Secretaria de Educação do Município de Horizonte obtendo bastante êxito, logo após expandiu-se para atingir os 184 municípios do Estado do Ceará no período de quatro anos composta de duas etapas durante um semestre com pretensão de dar continuidade com uma terceira e quarta etapa de acompanhamento às intervenções feitas na escola.

Em 2010 os municípios que tiveram interesse em desenvolver o projeto da CEFEB dos quais Caucaia fazia parte, assinou um termo de compromisso afirmando que liberariam os diretores nos horários estabelecidos para as reuniões e estudos, disponibilizariam transporte, alimentação, material didático e etc., de maneira a colaborar para a formação dos gestores e desenvolvimento das atividades. Em 2011 foi dada continuidade das etapas para os municípios que participaram das duas primeiras e inicia-se as primeiras para os que ainda não tinham aderido, dando sequência nos anos posteriores a formação em serviço para atualização dos conhecimentos e reconhecimento do seu potencial e importância na superação de dificuldades para conseguir atingir os objetivos educativos.

Apesar do empenho em dá formação continuada para os gestores, ainda falta elaborar e fazer valer realmente Diretrizes direcionadas a Carreira do Gestor Escolar, para valorização profissional e incentivo a carreira, pois na verdade existem Diretrizes da Carreira Docente e não uma especifica para o gestor, só que para chegar nesse cargo um pré-requisito é ter passado pelo magistério e como são profissionais da educação na LDB (9394/96) no art. 67 fala que os sistemas de ensino irão assegurar sua valorização através de estatutos e planos de carreira promovendo:

- I- ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II- aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III- piso salarial profissional;
- IV- progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V- período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI- condições adequadas de trabalho. (2002, p.27)

Constata-se então, que de modo geral existe uma lei que resguarda o profissional de educação buscando assegurar-lhe sua valorização, apesar disso muitas são as lutas em alguns municípios do estado do Ceará e até mesmo de outros estados brasileiros onde são preponderantes os baixos salários, falta de condições adequadas de trabalho (tanto de estrutura física como recursos materiais), funcionários temporários, o não cumprimento da carga horária adequada para planejamento e estudos, dentre outros.

No município de Caucaia na Lei complementar nº 01, de 23 de dezembro de 2009 do Estatuto do Servidor Público existe uma seção que trata do incentivo à formação profissional do servidor deixando claro no art. 87 que “O servidor detentor de cargo de carreira que frequentar curso regular de ensino fundamental, básico ou superior poderá, mediante requerimento, ter sua carga horária reduzida temporariamente em até duas horas diárias”, como forma de ajudar ou facilitar a qualificação do profissional em exercício, contudo, creio ser essa medida ainda insuficiente para incentivar-los a buscarem se qualificar cada vez mais, mesmo porque nem sempre o pedido é deferido pelo responsável, como é visto no mesmo art. § 1º “A concessão da redução de carga horária de que trata este artigo é uma faculdade da Administração que, a seu critério e atendidas as conveniências do serviço, poderá deferir ou indeferir o pedido” (2009, p.23).

Mesmo faltando ainda muito a se fazer pra melhorar realmente a situação desses profissionais é preciso deixar claro que muitas conquistas já foram alcançadas e serão certamente cada vez mais concretizadas com as lutas constantes dessa classe de trabalhadores através do apoio dos sindicatos que os representam.

2.3 Procedimentos de seleção dos gestores escolares no Brasil, Estado do Ceará e município de Caucaia

Em nosso país, os procedimentos de seleção dos gestores escolares tem mudado em alguns estados e municípios, passando desde a indicação, concurso, lista tríplice e eleição procurando vivenciar experiências mais democráticas de acordo com as novas diretrizes para educação brasileira. Antigamente, porém, era predominante o gestor indicado bem característico do modelo dominante e das políticas educacionais orientadas pelo modelo neoliberal ainda observado até hoje em determinadas cidades do Brasil.

Segundo ROCHA (2010, p.57), “A democratização do poder pode ser contemplada por meio da eleição dos gestores, mas esta se configura numa medida insuficiente, haja vista a necessidade de ampliação significativa dos canais de participação na escola”, mesmo porque o processo de eleição dos gestores está permeado de clientelismo políticos e interferências partidárias das mais diversas possíveis. Sobre isso ainda ressalta o mesmo autor:

As interferências clientelistas, todavia, não se limitam a apenas o período de campanha do gestor, mas se estendem por todo o exercício de sua função. Ancorado na cultura do favor, tais gestores se sentem na obrigação de servir seus protetores como manifestação da sua lealdade (2010, p.55).

Vendo por este ângulo o Estado do Ceará apesar de já ter apresentado como um dos procedimentos de seleção dos gestores a eleição ainda não se constitui em democrática verdadeiramente, pois não podemos prever as interferências que possam ter surgido no meio do caminho desse processo e ainda as cobranças posteriores ao assumir o cargo.

RAMOS (2005, p.115) enfatiza sobre essa questão que “O processo eleitoral, porém é apenas um procedimento democrático, pois a democracia que propomos não se restringe a procedimentos, como também não a nega ao buscar a reconexão entre procedimentalismo e participação”. E ainda complementa seu pensamento do qual compartilho concordância:

[...] acreditamos ser possível criar mecanismos para limitar o uso de práticas clientelistas, como legislar sobre a propaganda eleitoral permitida, o financiamento da campanha que deve ser transparente e apresentado para a Comissão Eleitoral, bem como para a comunidade e até sendo exposto nas escolas e as punições da não-observância deles (2005, p.116).

No Estado do Ceará de acordo com o edital 001/2013 a seleção para compor o banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão de Diretor e Coordenador ocorreu em 3 fases: a primeira através de uma prova objetiva; a segunda a análise de títulos e documentos, sendo que essas duas primeiras fases são obrigatórias para o cargo de diretor e coordenador; já a terceira fase é exclusiva para o cargo de diretor que compreende num curso de fundamentação à distância, além de uma prova objetiva e discursiva sobre os assuntos abordados.

Quanto ao município de Caucaia, como já foi visto anteriormente o atual prefeito através da lei nº 2.446, de 2 de julho de 2013 no seu artigo 1º definiu os componentes do núcleo gestor escolar: Diretor, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar.

Tendo conhecimento dessa lei, buscou-se identificar através da pesquisa como estava acontecendo à seleção de todos os membros do núcleo gestor das escolas municipais envolvidas que foram especificamente as que fazem parte do bairro Tabapuá, sendo que existiam até o começo desse ano cinco escolas, mas exatamente no dia em que a pesquisa iniciou em uma delas a diretora estava acabando de receber a notícia de sua exoneração e de todo núcleo gestor e que a escola como era uma creche pequena iria ser anexo de outra escola vizinha, e então os gestores seriam os mesmos da que já possuía do fundamental I ao II, escola mãe como costumam chamar.

Sobre a questão dos cargos em setores públicos e da exoneração em cargos comissionados COELHO (2012, p.41) relata bem:

Existe ainda a investidura por comissão, que é sempre de natureza transitória, para provimento de cargos de direção, chefia e assessoramento. Os agentes investidos em cargo em comissão podem ser exonerados a qualquer momento, já que são cargos de livre nomeação e da confiança dos agentes públicos hierarquicamente superiores.

Fato este que aconteceu em uma das escolas pesquisadas e em outras da rede municipal de Caucaia durante este ano como é de conhecimento de todos através de informações dos próprios gestores e educadores nas conversas nos sites de relacionamento e em reuniões nas escolas.

As escolas pesquisadas e que fazem parte do bairro Tabapuá e da rota Jurema em Caucaia foram: Escola Alfa, Escola Beta, Escola Gama e Escola Sigma, assim determinadas pela autora com codinomes para melhor analisar os dados que cuja tabela abaixo é bastante esclarecedora.

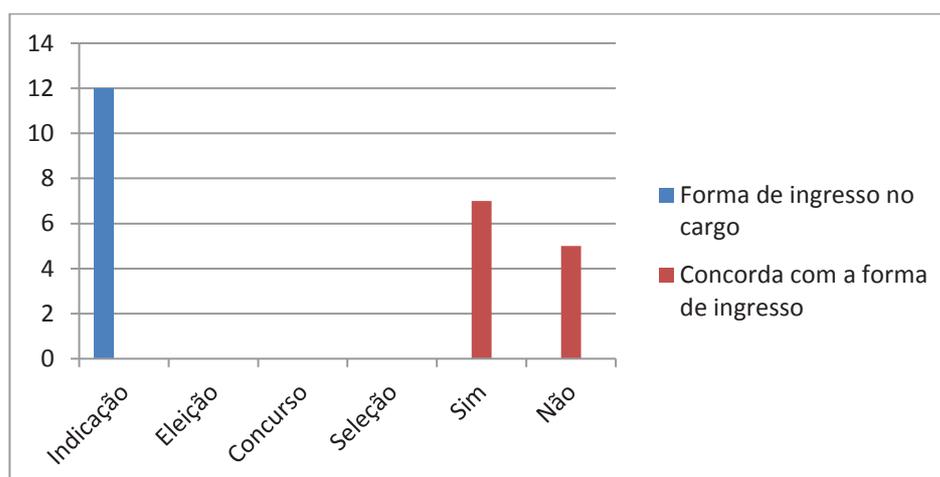
IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA E DO NÚCLEO GESTOR

ESCOLA	NÚCLEO GESTOR
ESCOLA ALFA*	DIRETORA ANA*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA ALICE*
	SECRETÁRIA AMANDA*
ESCOLA BETA*	DIRETORA BEATRIZ*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA BETE*
	SECRETÁRIA BELA*
ESCOLA GAMA*	DIRETORA GABRIELA*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA GEOVANA*
	SECRETÁRIA GISELE*
ESCOLA SIGMA*	DIRETORA SALETE*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA SILVIA*
	SECRETÁRIA SOCORRO*

* Codinome

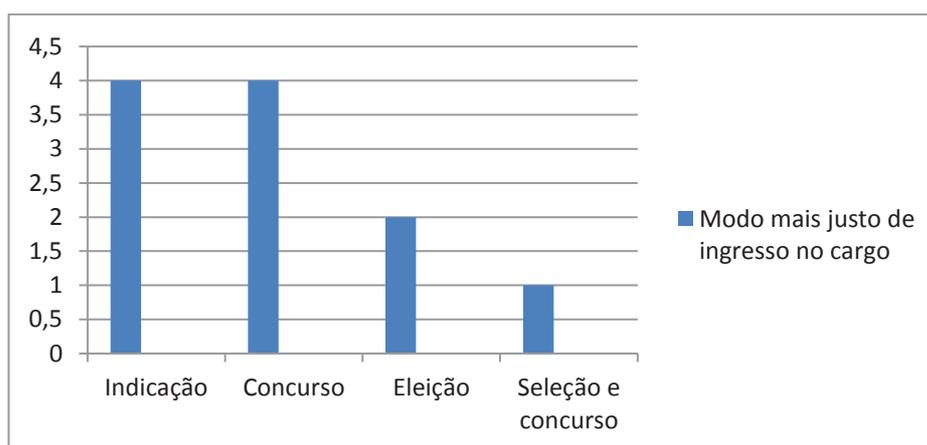
Como pode ser observado nos gráficos a seguir, quanto ao ingresso no cargo em que atuam todos responderam que foi por indicação, e embora a maioria esteja satisfeita com essa forma de ingresso, nem todos estão e demonstram que o mais justo além da indicação seria fazer concurso ou eleição, o que já faz parte das reivindicações a muito tempo dos professores municipais e em novembro do ano passado o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Caucaia (SINDSEP) publicou no jornal do sindicato que havia conquistado processo seletivo para diretores, coordenadores e secretários escolares e que este êxito teria sido alcançado no dia 22 de outubro de 2013 em audiência realizada no Ministério Público, passando a Prefeitura de Caucaia ser obrigada a cumprir a Lei de nº 2.172, 25 de outubro de 2010.

Gráfico 1: Forma de ingresso no cargo e concordância com ela



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Modo mais justo de ingresso no cargo



Fonte: Elaborado pela autora

A Lei acima citada continuava sendo descumprida pela cidade, e após denúncia do SINDSEP ao Ministério Público, o promotor exigiu que o cumprimento do processo seletivo ocorresse até o final de janeiro de 2014, para que o ano inicia-se em fevereiro já com o núcleo gestor ocupando os postos após processo de seleção para o mandato de quatro anos, mais isso não aconteceu dentro do prazo previsto.

O que ele fez na verdade foi colocar para fora dos seus cargos a maioria dos gestores contratados e colocaram no seu lugar funcionários efetivos, foi apenas uma troca de indicação e redução de profissionais contratados, aliás, este ano estão fazendo uma redução drástica de pessoal contratado na Secretaria de Educação deixando

praticamente só os efetivos e remanejando até os reabilitados para alguns cargos de coordenação de projetos para não ter que contratar outras pessoas e reduzir realmente os gastos financeiros.

É aquela velha história vista no coronelismo e pelo que parece nos dias atuais, o prefeito manda e desmanda, faz o que bem quer de acordo com sua conveniência para obter os resultados desejados. Segundo RAMOS (2005, P.138):

[...] a prática clientelista ainda está arraigada na sociedade, nas escolas cearenses, tanto pela questão cultural, que é processo e, portanto, demanda tempo para que haja mudanças perceptíveis, como também por lacunas na política pública que perpetua este modelo.

Essa realidade é vergonhosa e não poderia deixar de ser, principalmente no mundo atual depois de tantas mudanças ocorridas na Educação que foram bastante favoráveis ao avanço de todos e como bem nos diz SBORGIA (2010, p.27), ela não é estática e deve estar em contínua mudança para continuar desenvolvendo, em suas palavras:

A educação, elemento essencial e permanente da vida individual e social, não se tem realizado sempre do mesmo modo, variando conforme as necessidades e as aspirações de cada povo e de cada época. A sociedade a que a educação se refere não é, com efeito, algo estático, definitivamente constituído, mas está em contínua mudança e continuado desenvolvimento [...].

Se a educação mudou porque não pode mudar também a visão dos políticos que estão à frente da rede municipal de educação do município de Caucaia? E como não dizer também dos educadores que fazem parte desse município e principalmente do núcleo gestor escolar?

Ninguém pode se acomodar e aceitar as coisas que estão sendo feitas de forma errada, todos devem lutar pelos seus direitos e tentar buscar novos resultados, sensibilizados e empenhados com a transformação social e melhoria da educação formando cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade.

SBORGIA (2012, p.45) nos fala que a gestão educacional ainda tem um longo caminho de mudanças e que o gestor deve se preocupar em administrar com eficácia e eficiência buscando superar todos os desafios:

A preocupação parece ser para o Gestor Educacional um desafio: “colocar um serviço novo para funcionar” ou, melhor, uma administração que traga maior eficácia e eficiência, assumindo novas atribuições, competências e responsabilidades, ultrapassar barreiras, realizar novas atribuições e avaliar resultados.

Assim, percebe-se que a mudança, a transformação, a inovação na educação e no modo de pensá-la e administrá-la são necessários e urgentes, visto que mudasse os valores, as exigências educacionais e do trabalho, o comportamento humano e surgem a cada dia novas tecnologias inovadoras que instigam a curiosidade dos seres humanos fazendo com que estejam buscando coisas novas. Contudo parece predominar ainda os mesmos modelos ultrapassados de agir e fazer as coisas no âmbito escolar.

Sobre as transformações e novas tecnologias conquistadas pelo homem SBORGIA (2012, p.46) afirma:

Um novo mundo surge a cada 30 ou 40 anos e os jovens não conseguem entender como seus pais e avós viviam [...] O mundo hoje vive um período de grandes e profundas transformações, em todos os campos e lugares [...] As mudanças levam uma nova dicotomia de valores, não literária e científica, mas entre “intelectuais” e “gerentes”. Enquanto os primeiros se preocupam com palavras e ideias, os segundos se importam com pessoas e trabalho. O grande desafio é transcender essa dicotomia.

Transcender essa dicotomia é fazer com que tanto os intelectuais como os gerentes tenham palavras e ideias boas e que elas sejam voltadas para o trabalho e bem estar das pessoas e o seu desenvolvimento pleno, para tanto é preciso pessoas realmente conhecedoras da educação, de suas leis e diretrizes, de fases do desenvolvimento humano, buscando a efetivação de seus objetivos e o maior deles com certeza é a aprendizagem, sempre tão debatida nos fóruns e encontros de educadores, contudo ainda não formalizada de fato e direito. PARO (2010, p.772) define o ato de educar e aprender, e reintegra a ideia de que a maior dificuldade em atingir esses propósitos é justamente os assuntos educacionais estarem nas mãos de leigos:

Educar não é apenas explicar a lição ou expor um conteúdo disciplinar, mas propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, levando em conta seu processo de desenvolvimento biopsíquico e social desde o momento em que nasce.

Querer aprender não é uma qualidade inata, mas um valor construído historicamente. Levar o aluno a querer aprender é o desafio maior da didática, a que os grandes teóricos da educação se têm dedicado através dos séculos. Por isso, hoje, com todo o desenvolvimento das ciências e disciplinas que subsidiam a pedagogia, é inadmissível que os assuntos da educação ainda permaneçam nas mãos de leigos das mais diferentes áreas [...] os quais pouco ou nada entendem da educação dirigida às crianças e aos jovens na idade de formação de suas personalidades.

Se mudar realmente é preciso, fica então a esperança que com o cumprimento da Lei para o processo de seleção pública dos gestores escolares acabe de vez com alguns desmandos indevidos e acomodações por parte dos envolvidos, possibilitando-os agirem como mais autonomia e democracia, dentro é claro, dos parâmetros da lei que regem os seus cargos, sempre tentando superar as dificuldades e limitações que venham existir no caminho.

Dessa forma, não há como deixar de concordar com SÁ (2011, p.34) quando nos diz que existe “a necessidade de novas formas de organização na qual os processos de práticas democráticas de decisão possibilitem romper com a tradição política e cultural na qual prevalece a autoridade, a imposição [...]”.

Mesmo assim, ele nos alerta que até um processo eleitoral direto para gestores pode ser passível de cometer injustiças e não promover a autonomia escolar, pois na verdade não há como saber se muitos não foram influenciados a votarem em determinados gestores somente por simpatia, influência pessoal ou política, troca de favores e etc. Para confirmar, SÁ (2011, p.38) ressalta que:

[...] embora nos sistemas nos quais o diretor passe por um processo eleitoral direto isso represente um avanço significativo na história da educação, se nos parece, ainda não constitui uma garantia de voz e vez a todos na construção da autonomia escolar. Há, nessa conjuntura, atrelamentos políticos partidários que fragmentam os processos, resistem ao diálogo, enfim, estão focados na gestão de caráter neoliberal.

Tudo isso é verdade, mas não custa nada sonhar com o dia em que esse fato deixe de existir no município da pesquisa e no país, e que assim os problemas educacionais possam de fato ser superados com a participação efetiva de todos.

Afirmar que tudo vai melhorar só porque haverá concurso do núcleo gestor das escolas públicas seria o mesmo que afirmar que os problemas da educação estão

concentrados única e exclusivamente nesse fato, o que não é verdade, contudo seria o primeiro passo a favor das mudanças, principalmente da democracia tão proclamada e às vezes esquecida. Mesmo porque no pensamento de PARO (2010, p. 776) tem-se que pensar em formas de escolhas diferente do concurso e da nomeação por que:

Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso, bem como a clientelística nomeação político-partidária, as quais costumam, ambas, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha à sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos.

Vale destacar que o modelo mais atual de seleção pública para composição dos gestores escolares de Caucaia que ainda está em andamento é composto de 2 etapas subdividida em fases já citadas na introdução, em que nem todas são democráticas, principalmente a última que é a formação de uma lista tríplice dos candidatos, deixando claro que nem toda mudança pode se efetivar em novos rumos de fato, pois mudasse os meios mas os fins continuam os mesmos.

Em relação a lista tríplice como modalidade de escolha para gestores ROCHA (2010, p.54) é bem incisivo ao dizer que:

[...] também não atende aos anseios dos trabalhadores da educação, uma vez que, embora tal modalidade fosse acompanhada por concurso e consulta à comunidade escolar, o poder da decisão se concentrava na figura política de algum cargo, estando a lista tríplice, portanto, eivada de elementos clientelistas como na indicação ao cargo.

Por isso mesmo é que há de concordarmos com LIBÂNEO (2012, p.420) quando afirma que algumas inovações são de pouca valia se a aprendizagem não for realmente consolidada, mesmo partindo do princípio da importância da organização e da gestão:

A organização e a gestão são os meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. São de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos e outras se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas.

Para finalizar esse pensamento é prudente recordar ESTEBAN (2002, p.15) e afirmar que suas ideias acerca da construção de uma sociedade verdadeiramente democrática são realmente válidas:

Pensar e fazer uma escola pública de qualidade para as classes populares tem sido um grande desafio para os educadores comprometidos com a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática. Em períodos de transformações tão profundas como o que estamos vivendo, este desafio parece tornar-se ainda mais complexo, pois a incerteza acompanha cada passo.

Sendo assim, de nada adianta ter novos procedimentos de seleção para gestores se não existe compromisso dos envolvidos com a transformação social, com os interesses da coletividade, com o aprendizado significativo dos alunos, com a construção de uma sociedade realmente democrática, igualitária, justa e humana.

2.4 Qualificação dos gestores escolares do Tabapuá

A qualificação profissional é um fator importante na vida de todo ser humano principalmente na área de educação onde está sempre surgindo coisas novas (propostas, exigências, métodos, tecnologias, etc.) e conseqüentemente como não poderia deixar de ser da gestão educacional, o qual muitos consideram a porta de entrada e saída para obtenção dos resultados positivos na escola, e que, portanto, deve os envolvidos está em um processo de aprendizado contínuo que os possibilite refletir abertamente sobre os problemas cotidianos e os façam resolvê-los com mais discernimento.

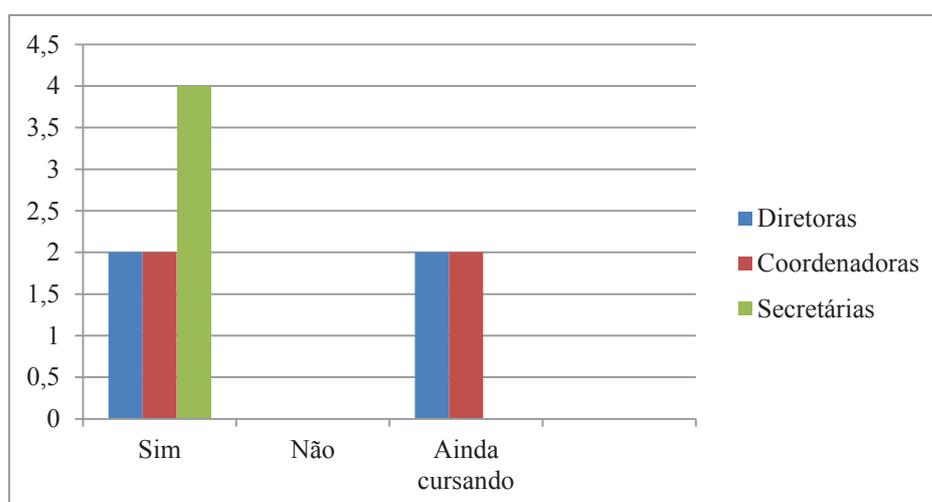
LUCK (2012, p.31) explicita esse pensamento anterior ao afirmar que:

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente.

Verifica-se pelo gráfico a seguir com respeito a qualificação dos gestores do Tabapuá que a maioria já possui curso de formação na área em que atuam ou estão

cursando no momento, no caso específico das secretárias todas já possuem, o que é muito bom, já que o conhecimento prévio é um dos fatores para o andamento efetivo de qualquer função, contudo não o bastante para saber lidar e superar com todas as situações divergentes ou conflitantes que possam existir durante seu mandato no cargo. Já as coordenadoras e diretoras metade possuem e os outros ainda estão cursando, mostrando assim que todos estão empenhados em se qualificar e obter mais conhecimento teórico para poder saber lidar melhor com a prática.

Gráfico 3: Possui curso de qualificação na área em que atua



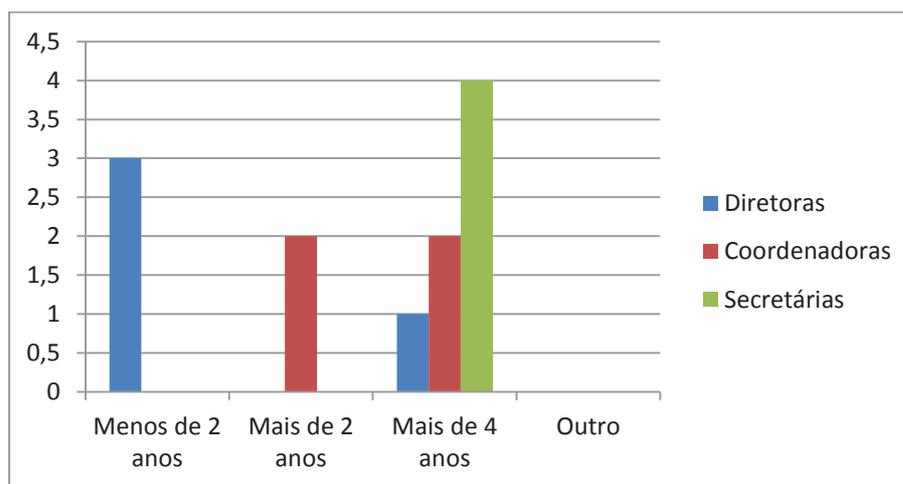
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo LIBÂNEO (2012, p.504) apud NÓVOA (1992) deve haver uma articulação entre os três níveis de formação docente: o profissional, pessoal e organizacional para que o desenvolvimento resulte em práticas compartilhadas de gestão e seu aprimoramento no próprio contexto de trabalho. Ele comenta que:

O desenvolvimento profissional, como eixo da formação docente, precisa articular-se, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal e com o desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento pessoal diz respeito aos investimentos pessoais dos professores em seu próprio processo de formação, por meio do trabalho crítico-reflexivo sobre sua práxis e da reconstrução de sua identidade pessoal, resultando nos saberes da experiência. O desenvolvimento organizacional refere-se às formas de organização e de gestão da escola como um todo, especialmente àquelas referentes ao trabalho coletivo. A articulação desses três níveis de formação docente ressalta a importância das decisões que ocorrem no âmbito da escola, dos projetos de trabalhos compartilhados.

Outro fator a considerar em meio a qualificação é a questão da experiência no campo de atuação e mais uma vez os secretários passaram na frente dos outros membros, pois todos possuem mais de quatro anos de exercício na sua área, assim como as coordenadoras Alice e Bete, já as outras das escolas Gama e Sigma só possuem apenas mais de dois anos. Tudo isso pode ser evidenciado no gráfico a seguir.

Gráfico 4: Quantos anos atua no cargo



Fonte: Elaborado pela autora

As diretoras lideram a posição de menos experiente, pois somente a da escola Beta tem mais de quatro anos, enquanto o restante (Alfa, Gama e Sigma) tem menos de dois anos, ou seja, podem até possuir muito conhecimento teórico como de fato disseram ter através dos dados obtidos, mais ainda falta lidar com a prática que certamente é onde mais aprendemos a superar os problemas reais.

A gestão educacional de modo geral no que se refere às questões públicas visa à realização de metas que devem ser estabelecidas de acordo com os objetivos a serem atingidos visando à melhoria, ou a obtenção de resultados positivos em prol da coletividade.

Atuar em prol da coletividade exige um maior esforço e união de todos que estão envolvidos num projeto, numa meta específica, mas se houver cooperação e sintonia de pensamento e ideias do grupo fica mais fácil progredir.

Em concordância a essa visão sobre o propósito do trabalho dos gestores escolares LUCK (2012, p.20) esclarece:

[...] a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. Considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado torna-se necessário também considerar o desdobramento da liderança em coliderança ou liderança compartilhada, pelas quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais [...].

A liderança sempre foi e continua sendo um dos fatores primordiais no âmbito da gestão pública principalmente após a conquista da democracia, onde todos têm direitos iguais de participação, opinião, vez e voz, cabendo ao líder atuar junto aos seus servidores ou colaboradores de maneira a impulsioná-los a progredir, ou seja, “[...] todo líder deve ser um servidor para seus funcionários, deve possuir amor por seus comandados. Este amor não é apoiado em sentimento e sim em comportamentos, como cuidar, ajudar, elogiar, entre outros [...]” (DAGNINO, 2012, p.52).

2.5 Problemas no ambiente escolar em Tabapuá

Em se tratando dos problemas ou dificuldades encontradas nas escolas pesquisadas no Tabapuá as duas mais apontadas foram: a falta de apoio dos pais e a indisciplina dos alunos (em todas as escolas), seguido pela falta de colaboração dos profissionais da escola (somente na escola Beta ele não foi citado), o que é inaceitável esse último fator, pois como bem já foi colocado e citado no posicionamento de alguns autores a colaboração é imprescindível para conseguir excelentes resultados dentro da escola, principalmente atingir o ensino de qualidade e se isso não é predominante os esforços dos gestores para que prevaleça será bem maior como é exposto por PARO (2010, p.768):

[...] Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se atém muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos [...] Quando, entretanto, há divergência entre os interesses dos trabalhadores e os objetivos a se realizarem, a coordenação ganha um caráter marcadamente político, tornando-se muito mais complexas suas funções e as formas de empregar o esforço humano coletivo.

A questão da falta de apoio dos pais parece ser hoje um dos grandes desafios, visto que toda a estrutura familiar também mudou ao longo dos séculos e uma

certa desestrutura no ambiente da família toma conta de distorcer os valores antes tão respeitados na escola e na sociedade por todos. Às vezes a falta de compreensão, atenção, amor e união dentre outros valores importantes no seio da família leva ao próprio aluno também não os compartilha-los com os colegas, professores e funcionários da escola, tornando-os por vezes agressivos, desinteressados, desrespeitando a todos com palavras ou atitudes erradas, configurando assim mais um fator problemático grave: a indisciplina.

Compreender o quão é importante a participação dos pais e os bons ensinamentos repassados no ambiente familiar para geração de mudanças sociais significativas em todos os aspectos da vida humana é mais que imprescindível, pois “[...] Os ensinamentos adquiridos no seio familiar transformam-se em aprendizados, os quais serão exercitados nas diversas áreas de atuação na sociedade, surtindo efeitos multiplicadores que vão produzir um continuum por mudanças sociais (RAMOS et al, 2010, p.27)”.

Os pais ou responsáveis deveriam participar mais da vida escolar de seus filhos, acompanhando o seu desempenho, participando das reuniões e das atividades na escola, para compreender o que se passa pela cabeça dos mesmos diante de suas atitudes, tentando ajudá-los a superar as dificuldades, cultivando os valores essenciais para se viver em paz, com união e amor ao próximo, respeitando as pessoas e assim colaborar com os professores e o núcleo gestor para que uma nova realidade seja construída, bem mais harmônica, prazerosa e que também iria colaborar para melhorar a aprendizagem.

Não adianta só ficarem cobrando melhorias estruturais, mais qualidade do ensino e da aprendizagem, recursos materiais e reclamando de tudo que acontece e não concordam na escola, os pais devem ser um ponto de apoio junto ao núcleo gestor para unidos fazerem a diferença acontecer e conseguirem atingir as finalidades que desejam. No caso dos pais, e seus anseios LIBÂNEO (2012, p.420) deixa claro:

[...] Muito provavelmente, os pais desejam que seus filhos aprendam bem, que não aprendam coisas erradas, que os conhecimentos, habilidades, valores tenham serventia para vida – ou seja, desejam uma escola em que os alunos estejam motivados para estar nas aulas e se envolvam com afinco nas atividades da classe.

Em relação à falta de colaboração dos profissionais da escola é importante que se faça algumas indagações e muitas reflexões sobre certas atitudes enquanto

profissional da educação: Como conseguir uma educação de qualidade se não temos profissionais dedicados e empenhados a promovê-la? O que fazer para que exista uma maior parceria no ambiente de trabalho escolar?

Essas duas perguntas são cruciais e possíveis de serem respondidas com clareza se o primeiro foco for a superação de impasses pessoais que por ventura existam, separando o pessoal do profissional quando ele interfere de maneira negativa nas interações e nos relacionamentos interpessoais no trabalho, assim é possível superar obstáculos e aceitar a opinião do outro quando esta for a mais favorável e coerente de se propagar para atingir os objetivos comuns, e não simplesmente desconsiderar ou discordar sem ter um posicionamento ou proposta melhor.

PLACCO (2012, p.65) relata sobre a importância das habilidades de relacionamento interpessoal e social na escola que podem ajudar a promover mudanças no pensar e agir:

Habilidades de relacionamento interpessoal e social são, como tantas outras, aprendidas e desenvolvidas no viver junto, e dessa aprendizagem ninguém sai igual: mudanças são engendradas no nível da consciência, das atitudes, habilidades e valores da pessoa, assim como no grau e na amplitude de seu conhecimento e do trato com esse conhecimento, com a cultura – e assim processos identitários se constroem. Mecanismos como a comunicação e a linguagem estão na base dessa construção e podem ser seus facilitadores ou obstáculos.

Os gestores escolares exercem o papel principal de facilitadores das relações quando utilizam de uma linguagem democrática, harmônica e está aberta a novas propostas e escutam as ideias e opiniões dos outros colegas, dessa forma os pensamentos se interagem e unem-se em torno de um objetivo comum. Ouvir, compartilhar, cooperar, informar e articular saberes são úteis e necessários dentro da gestão escolar.

Nesse contexto vale concordar com o pressuposto de PLACCO (2012, p.26) et al sobre o significado do trabalho coletivo na escola:

[...] A ação conjunta de educadores que se dedicam à coordenação pedagógico-educacional, supervisão ou administração escolar caracteriza a Gestão Escolar e é vital nas escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Trabalhando em parceria, os gestores escolares se tornam mais capazes de articular o grupo de professores, para que esse grupo e cada um dos professores se mobilize e se comprometa com a melhoria do trabalho pedagógico da escola [...].

A ação conjunta dos que se dedicam a melhoria do trabalho pedagógico na escola mobiliza uma constante parceria, sem ela torna-se impossível atingir metas, resultados, além disso, é preciso que os gestores estabeleçam alguns princípios significativos em sua prática profissional, tais como empatia, autenticidade, consideração positiva e dialogicidade que podem ajudar o outro a iniciar mudanças, sejam elas de atitude ou pensamento.

BRUNO (2012, p.92) et al define cada um desses princípios deixando claro suas intenções e propósitos nos dando mais embasamento teórico para prática:

- Empatia: exercício de colocarmo-nos no lugar do outro para que, a partir de suas próprias referências – e não das nossas –, possamos melhor compreendê-lo; é a tentativa de “calçar os seus sapatos”.
- Autenticidade: é a perspectiva de que, nas relações que estabelecemos com o outro, possamos ser fiéis a nós mesmos, na coerência entre o sentir, o pensar e o agir, ao mesmo tempo em que valorizamos esse verdadeiramente ser na perspectiva do outro.
- Consideração positiva: aceitação do sujeito tal como ele é, valorizando-o por si mesmo, num esforço de libertarmo-nos de nossas representações e não projetá-las no outro.
- Dialogicidade: manifestação de nossa disponibilidade para falar com, em vez de falar para, na perspectiva de uma troca na qual é mister o comparecimento do ouvir ativo, do olhar sensível e do respeito à fala do outro.

Todos esses princípios são fundamentais na prática cotidiana da escola, contudo é necessário primeiramente gostar do que se faz para poder fazer bem feito e ter clareza do compromisso social perante a comunidade escolar e toda sociedade, aliada a todas as características fundamentais para exercer o cargo e assim colaborar para o bom andamento das atividades.

2.6 Satisfação dos gestores do Tabapuá

Pela pesquisa a maioria dos componentes do núcleo gestor (75%) se sente plenamente satisfeito com o cargo em que atua, justificando nas palavras deles: “Porque eu gosto do que faço (secretária Socorro)”, “Gosto muito e estou sempre aprendendo (secretária Amanda)”, “Pois gosto do que faço (secretária Bela)”, “Gosto do cargo, mais

também gosto de sala de aula (Coordenadora Bete)”, “Pois está sendo uma experiência muito prazerosa (Diretora Salete)”, “É o que gosto de fazer trabalhar com gente (Diretora Gabriela)”. “Porque trabalho com prazer apesar das dificuldades (Coordenadora Silvia)”.

Em todo e qualquer trabalho seja na educação ou não sempre haverá momentos bons e outros nem tanto assim, contudo é preciso está preparado para saber lidar com eles, o fundamental é sentir seguro do que se faz e satisfação por fazê-lo, gostar mesmo da profissão e de sua missão de acordo com a área em que atua.

Mesmo com todas essas justificativas que, aliás, ficaram um pouco soltas, vagas ou mesmo confusas, os membros não parecem está muito ciente de sua plena satisfação, é como se dissessem simplesmente porque sim, como de fato ocorreu em dois dos depoimentos da secretária Gisele, ou não justificasse o porquê como fez a coordenadora Alice.

Houve também duas pessoas que responderam está mais ou menos satisfeita com o cargo segundo elas: “Por achar que podemos fazer mais e às vezes existem problemas no âmbito escolar que não depende só das suas responsabilidades (Diretora Beatriz)” ou “Na verdade sou professora, porém está como coordenadora é um desafio (Coordenadora Geovana)”. A única que afirmou não está satisfeita foi a diretora Ana, justificando que “é muito difícil liderar pessoas”.

Analisando essas afirmações e os relatos de alguns gestores, percebe-se que ser um gestor escolar hoje em Tabapuá/Caucaia apesar de aparentemente parecer está sendo satisfatório, não é notoriamente tão gratificante, primeiro pensando em termos políticos ou ideológicos, porque você é indicada para ser um gestor e não opta, tem desejo inicial de ser um ou passa por uma seleção com concurso rigoroso para assumir o cargo ou eleição direta, ficando inicialmente presa as ideologias e “imposições” dos que a colocaram no cargo, é como se fossem fazer um favor ou pagar um favor a alguém que já lhe ajudou em algum momento.

Em segundo lugar, falta reconhecimento dos que estão à frente da educação para valorizar os profissionais dessa área, repassando salários dignos com a função, mesmo sendo estabelecido na LDB (9394/96) no art. 3º inciso VII a “valorização do profissional da educação escolar” (2002, p.8) como um dos princípios do ensino brasileiro.

Outro fator é a questão da autonomia realmente suficiente para poder tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento da escola, mesmo sabendo que a autonomia

será sempre relativa frente às determinações e normas oficiais. LIBANÊO (2012, p.418) nos alerta para não cair na ilusão do sonho da autonomia total das escolas, visto que é impossível de acontecer:

[...] não convém às escolas ignorar o papel do Estado, das Secretarias de Educação e das normas do sistema nem simplesmente subjugar-se a suas determinações. Também é salutar precaver-se contra algumas atitudes demasiado sonhadoras de professores que acham possível uma autonomia total das escolas, como se elas pudessem prescindir inteiramente de instrumentos normativos e operativos das instâncias sociais será sempre relativa [...].

Certamente a autonomia total seja ilusão, fantasia mesmo, mas o reconhecimento oferecendo salário condizente com a função não deve nunca ser uma ilusão, pois se deixarem de acreditar que tudo pode melhorar, mais desmotivados os profissionais vão ficar e aí aumentará a insatisfação e o trabalho desenvolvido deixará a desejar, pois se quando dizem está satisfeitos os resultados positivos podem ser poucos imaginem o contrário.

Ainda sobre a autonomia, SALES (2010, p.16) reafirma que “é sempre relativa e mediada por circunstâncias” e que seu grande mérito é:

[...] a possibilidade de abraçarmos projetos, lutas e bandeiras coletivas, almejadas não só pelo conjunto da escola, mas também pelo conjunto das escolas públicas, ou seja, experiências contrárias à lógica do cada-um-por-si, do isolamento, da concorrência e das premiações individuais. O grande feito da autonomia é, ainda, a conversão das práticas autogestionárias da escola em germe da auto gestão de um projeto social maior e alternativo à sociedade de mercado, experienciado pelos próprios trabalhadores.

É preciso mais do que nunca que gestores e professores conheçam e compreendam sobre os instrumentos normativos e diretrizes curriculares para a educação, e que estes sejam discutidos, interpretados e analisados por todos a fim de apropriar-se do que julgam necessários e ter liberdade para assumir novas práticas e decisões se assim for possível, pois as normas não devem ser impositivas, mas proporcionar certa autonomia e liberdade de trilhar o caminho a seguir mesmo tendo que assumir os riscos da escolha feita. Dessa forma a gestão passa a ser participativa e mais autônoma, exatamente como expressa LIBANÊO (2012, p.418):

Será, portanto, muito útil aos objetivos da gestão participativa que os professores compreendam os processos de tomada de decisões do Estado e do

sistema educativo, entendendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural. Ao contrário, não só ela depende das estruturas sociais, como também as práticas de imposição normativa podem estar retirando dos professores a autonomia e a liberdade de assumir suas próprias decisões. Por outro lado, os instrumentos normativos e as diretrizes curriculares e organizativas não podem ser uma camisa de força para as escolas. Podem, sim, ser objeto de interpretação, ser rediscutidos, ser apenas parcialmente acatados e até propiciar as decisões mais apropriadas ao contexto das escolas.

Partindo dessas constatações anteriores, ser um gestor escolar ultrapassa o simples gostar de lidar com gente e continua sendo uma experiência constante que exige profissionalismo, dedicação e compromisso com professores e alunos, mesmo com toda falta de reconhecimento profissional e todos os possíveis problemas que existam, pois quem está à frente da direção das escolas é o principal responsável para assegurar no ambiente de trabalho um longo e intermitente processo de motivação para que os professores também possam ter profissionalismo e vontade de estar aprendendo sempre para atuarem cada vez melhor. Sobre o profissionalismo dos professores LIBÂNEO (2003, p.90) deixa claro que:

O senso de profissionalismo, obviamente, está em baixa. Profissionalismo significa compromisso com um projeto político democrático, participação na construção coletiva do projeto pedagógico, dedicação ao trabalho de ensinar a todos, domínio da matéria e dos métodos de ensino, respeito à cultura dos alunos, assiduidade, preparação de aulas etc. É difícil aos professores assumirem os requisitos profissionais e éticos da profissão com os baixos salários, com a preparação profissional deficiente, com a baixa auto-estima que vai tomando conta de sua personalidade. Além disso, estão ausentes programas de formação continuada em serviço e, quando existem, são inadequados, não motivam os professores, não se traduzem em mudanças na sala de aula [...].

Não se pode afirmar com certeza absoluta que no bairro Tabapuá a maioria dos professores estão desmotivados ou que não são motivados pelos gestores educacionais, contudo pela vivência em uma das escolas pesquisada e pelas conversas com outros professores e gestores em formações e encontros pedagógicos, pode-se dizer que todas as afirmações de LIBÂNEO sobre o profissionalismo faz parte da realidade atual e é algo que precisa ser mudado, visto que sem ele, dificilmente avançaremos em termos significativos em relação à aprendizagem.

Não é redundante afirmar que todo trabalho que executamos, seja ele formal ou informal, público ou privado, nos exige certa dedicação, compromisso, qualificação e principalmente ter prazer pelo que se faz, não adianta somente ter formação na área em que atua é preciso ter competência e responsabilidade para saber lidar com todos os problemas que venham a ocorrer e acima de tudo saber conviver harmonicamente com o seu público alvo de atuação, fato esse fundamental na gestão escolar onde a interação entre pessoas é evidenciada constantemente no ambiente escolar, além da capacidade de liderar pensando no bem estar coletivo e na realização de objetivos comuns a comunidade escolar e não em propósitos individuais ou de terceiros sobre influência qualquer. Todas essas características são marcantes e essenciais na vida de um bom gestor.

2.7 Funções e características dos gestores na visão dos gestores escolares do Tabapuá

Todo cargo exige o cumprimento de determinadas funções que são previamente estabelecidas e devem ser cumpridas no decorrer do seu mandato. Dessa forma, diretores, coordenadores pedagógicos e secretários possuem atribuições que são consideradas essenciais dentro da escola e que se bem efetivadas coletivamente deixarão marcas positivas para todos os envolvidos.

Para PLACCO (2012, p.27) é essencial na gestão escolar o trabalho em parceria e integração de ações e práticas dos profissionais mobilizando a todos para o compromisso com a formação do aluno, e ainda expõe sua crença sobre a tarefa mais relevante dos gestores:

Qualquer processo formativo e qualquer prática educativa só avançam se abordados da perspectiva do trabalho coletivo [...] É nesse contexto que se insere nossa crença e nosso pressuposto de que a maior e mais relevante tarefa de base dos gestores escolares é a formação e o desenvolvimento profissional dos professores, não apenas enquanto processos individuais, mas também enquanto formação mútua (interformação) e autoformação. Assim, compreendemos a formação, na escola, como ações possíveis de parceria, articulação, de formação, de informação, de ajuda e orientação, tendo em vista um claro compromisso político com a formação para a cidadania, de alunos e professores.

Cabe, pois a todos os envolvidos na estrutura organizacional da escola para atingir suas finalidades desempenhar suas funções e responsabilidades de forma a propiciar um avanço coletivo, compartilhando experiências proveitosas e bem sucedidas além de ajudar os outros quando for possível.

Com relação às funções típicas de uma escola no setor de direção, técnico-administrativo e pedagógico que se refere ao núcleo gestor LIBÂNEO (2012, p.465) define sobre o diretor escolar:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliando pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções, na condição de substituto direto.

É certo que o diretor pareça ser o comandante ou líder maior da escola, contudo, esse comando deve ser compartilhado com os comandados (toda a comunidade escolar) visto que são eles que de fato percebem muitas vezes mais claramente o que se pode fazer para melhorar a situação na escola e progredir.

Ao serem indagados sobre a maior atribuição de um diretor escolar o grupo pesquisado respondeu: “Exercer uma gestão democrática gerenciando todo o trabalho e trabalhadores da escola (Diretora Ana)”, “Ser dedicado no que faz (Diretora Salete)”, “Compromisso (Diretora Gabriela)”, e teve a diretora Beatriz que não respondeu, talvez por que estivesse em dúvidas ou quem sabe por não saber definir com precisão, enfim fica uma incógnita.

Verifica-se então que boa parte do grupo das diretoras percebe a direção escolar como o gerenciamento de pessoas e tarefas de maneira democrática, com compromisso e dedicação, fatores importantes numa gestão segundo a visão de alguns estudiosos da área como LUCK, SBORGIA, PLACOO, SÁ dentre outros, mas isso não é o bastante para ser um excelente diretor.

Além dessas atribuições outras características são fundamentais como a competência, ser atuante e participativo como bem ressaltaram os entrevistados ao considerar essencial para ser um excelente diretor, contudo afirmam a maioria que o mais imprescindível é ser capacitado no cargo em que atuam no sentido de formação na

área de gestão, do qual a metade já possui e os outros ainda estão cursando como já foi visto anteriormente.

Para LUCK (2009, p.12) a competência profissional pode propiciar a qualidade da educação num mundo onde novas exigências surgem para que conhecimentos, habilidades e atitudes venham aflorar o desenvolvimento pleno dos cidadãos. Portanto, desenvolver continuamente a competência profissional nas suas palavras constitui-se:

[...] em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento [...].

Notoriamente, o diretor escolar nessa visão deve exercer uma função primordial de liderança antes mesmo possuir todas as outras características inerentes ao seu cargo e embora muitas vezes não perceba sua importância é fundamental que estejam preparados para saber lidar com ela, e assim exercer de forma adequada em seu trabalho.

PARO (2010, p.774) pensa diferente sobre a função do diretor e estabelece que em nossa sociedade o diretor geralmente visa os interesses dos que detêm o poder em detrimento da vontade coletiva envolvida pois:

[...] a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso se destaca sempre a figura do diretor, do chefe, daquele que enfeixa em suas mãos os instrumentos para “mandar” em nome de quem detém o poder. Nas empresas em que os objetivos a serem perseguidos não são aqueles que atendem aos interesses dos produtores [...] é cômodo destacar diretor ou diretores que comandam em nome dos proprietários. Os objetivos a serem perseguidos são os do proprietário, não os dos produtores [...] Neste caso, o conceito de autoridade restringe-se à obediência dos comandados, independentemente de suas vontades .

O diretor segundo LUCK deve ser o líder, a cabeça principal da escola no direcionamento das decisões e ter consciência de suas funções e responsabilidades no comando geral das atividades educacionais mesmo que compartilhe de algumas com seus colaboradores (membros do núcleo gestor ou outros funcionários), ao contrário PARO (2010, p.776) gostaria que o verdadeiro papel do diretor fosse levar “em conta a

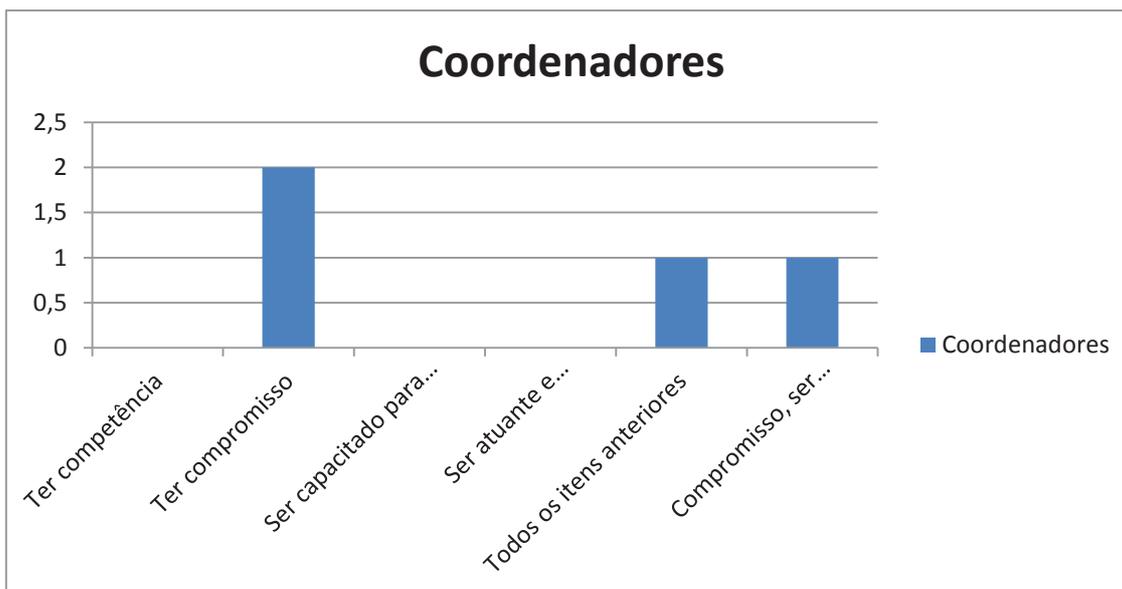
especificidade político-pedagógica da escola e os interesses de seus usuários”, o que certamente seria mais coerente com os objetivos educacionais.

Em se tratando dos coordenadores pedagógicos e sua função LIBÂNEO (2012, p.466-467) estabelece que:

O coordenador pedagógico ou professor coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos [...] Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

Já as nossas coordenadoras em questão julgam como maior atribuição do seu cargo: “Amar o que faz (Coordenadora Alice)”, “Experiência de sala de aula (Coordenadora Bete)”, “O compromisso com os professores e com a aprendizagem dos alunos (Coordenadora Geovana)”, “Coordenar as atividades junto aos professores (Coordenadora Silvia)”, além disso, consideram como mais essencial para ser uma excelente coordenadora o compromisso dentre outras características que estão especificadas no gráfico abaixo.

Gráfico 5: O que é essencial para ser um excelente coordenador pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora

Realmente o coordenador pedagógico deve atuar segundo a secretaria municipal de ensino dentre outras coisas, junto aos professores da escola de modo a construir propostas de melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, observando e analisando a realidade em sala de aula para estabelecer estratégias em parceria com o professor para tentar sanar os problemas detectados. Dessa forma, o compromisso com a efetivação dessa meta é essencial para que os bons resultados venham a ocorrer.

Ter experiência em sala de aula também é muito bom para o coordenador pedagógico porque conhecendo na prática essa realidade é mais fácil construir um trabalho coletivo em cooperação contínua com o professor voltado para o aperfeiçoamento e aprimoramento dos mesmos, procurando orienta-los sempre na promoção de ações que contribuam efetivamente no seu trabalho docente.

LIMA et al (2002, p.182) consideram a função docente como a base para atuação dos profissionais da educação em muitas áreas como a gestão e coordenação. Eles afirmam que:

A função docente – considerada base para atuação dos profissionais da educação – garante o conhecimento prático necessário para a orientação, coordenação, pesquisa e gestão de unidades ou sistemas. Como orientar outros profissionais sobre um fazer que não se conhece na prática? As experiências têm mostrado a insuficiência da atuação de orientadores/coordenadores cheios de teoria e vazios de compreensão prática sobre o fazer pedagógico com os(as) alunos(as), ou ainda aqueles(as) que de todas as maneiras fogem da sala de aula, desviando dessa maneira da essência do trabalho docente. Nessa perspectiva, pouco ou nada contribuem com o trabalho do(a) professor(a).

Outro fator bastante interessante nesse campo de atuação é o amor pela profissão, pois quando existe amor verdadeiro nas ações tudo parece ficar mais leve, mais prazeroso e fácil de lidar com as situações, mesmo as mais conflituosas, além de facilmente superar possível desvalorização de salário, falta de reconhecimento pela sociedade e órgãos competentes.

Vale dizer, que amar a profissão é um dos fatores determinantes para progredir, pois quando se coloca prazer no ato de fazer, tudo fica melhor, além do gosto pela atualização para está sempre por dentro das novidades e para saber repassar os conhecimentos adquiridos, enfim, procura-se ser competente, comprometido, responsável e cada vez mais capacitado, dessa forma, não há como não exercer satisfatoriamente a profissão.

Quanto à secretaria escolar e as funções dos secretários LIBÂNEO (2012, p.465) define:

A secretaria escolar cuida da documentação, da escrituração e da correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e alunos. Dedicar-se, também, ao atendimento à comunidade. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretário e com escriturários ou auxiliares de secretaria.

Os secretários escolares de modo geral, são responsáveis pelas matrículas, transferências, escrituração, arquivo, registro e documentação geral de todos os funcionários e alunos, livro de ponto e frequência dos servidores, correspondências e informações estatísticas assegurando a integridade e legitimidade da divulgação dos atos administrativos com transparência e democracia.

LUCK (2009, p.107-108) deixa evidente as funções dos secretários e a responsabilidade dos diretores escolares quanto a supervisionar e orientar o trabalho do primeiro, para que tenha um parâmetro coerente direcionando a suas decisões:

[...] Cabe, portanto, ao diretor escolar supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados. Dos dados gerais dos alunos devem ser produzidas estatísticas, que serão continuamente atualizadas e tabuladas [...] O mesmo deve ser feito em relação ao quadro de professores e funcionários. Esses mapas são fundamentais para se ter uma visão geral da escola e de suas peculiaridades demográficas, importantes para subsidiar a tomada de decisões em sua gestão.

Diante do exposto muitas são as ações executadas pelos secretários escolares, ficando difícil para quem não é da área conceituar ou pontuar a maior atribuição dos mesmos, contudo os que nele estão nos afirmaram que seria: “Responsabilidade (Secretária Amanda)”, “Exercer de modo satisfatório as atividades (Secretária Bela)”, “Ser competente (Secretária Gisele)” e “Conhecer todas as atividades de uma secretaria, inclusive os setores administrativos (Secretária Socorro)”.

Ao refletir sobre as atribuições acima citadas pelos entrevistados, verifica-se que duas respostas estão um pouco vagas ou generalizadas, pois ser competente e ter responsabilidade são essenciais em todo e qualquer cargo mais isso não quer dizer que seja a função primordial de toda profissão, visto que cada uma possui atribuições específicas a serem desenvolvidas.

Cabe entender ainda, que competência não exclui a formação inicial e continuada, tão fundamentais para se desenvolver as habilidades inerentes ao cargo e manter os profissionais em constante atualização diante dos avanços tecnológicos e experiências novas que surgem a cada dia, fazendo com que exerçam de modo satisfatório todas as suas atividades, como bem disseram os outros dois entrevistados, claramente mais cientes de seu dever.

Sobre a característica essencial para ser um excelente secretário escolar, a capacitação é considerada o ponto crucial para essa categoria, assim como também foi para os diretores, o que nos leva a crer possuírem a visão de que formação é praticamente tudo ou pelo menos o primeiro passo para ser um grande profissional.

Por consequência das novas exigências educacionais, a competência é vista de modo mais amplo entrelaçada com a capacidade adquirida nas formações teóricas e prática cotidiana, além do conhecimento de mundo, sobre isso relata SBORGIA (2012, p.91), o qual se pode expressar plena concordância:

Hoje vivemos a era do conhecimento, da liderança, da competência. Com isso, queremos dizer que os gestores precisam ter competência suficiente para poder administrar as suas instruções de ensino. Quando falamos em competência, queremos dizer: ter conhecimento, possuir habilidades, manter experiências acumuladas, exercer liderança e suportes.

Analisando esses aspectos percebe-se claramente que uma característica vem interligada a outra, visto que ao possuir capacitação na área em que está atuando toda e qualquer pessoa adquire as habilidades necessárias ao seu bom desempenho, que para tanto é preciso ser atuante, participativo, comprometido e competente, um fator deve sempre puxar o outro, contudo é possível não ser observado na maioria das vezes. Pode-se citar como exemplo uma pessoa altamente qualificada com diploma contendo formação suficiente para atuar plenamente no cargo, mas que não tem compromisso nenhum é colocar as ações necessárias para que isso ocorra, ao contrário, existem pessoas que não possuem formação (diploma ou curso na área) e que se esforçam para fazer o melhor com bastante compromisso e as vezes até obtém mais êxito que os anteriores.

2.8 Importância da capacitação para os gestores do Tabapuá

Em se tratando da capacitação para atuar no cargo, todos se consideram capacitados, com exceção da coordenadora Geovana, pois “acredita que ainda falta mais conhecimento para lidar com as situações cotidianas”. Os outros julgam ser a capacitação essencial para exercer o cargo, seja “por ter as qualificações exigidas (Secretária Amanda)”, “ter formação nesta área (Secretária Bete)”, “pela experiência no setor de trabalho (Secretária Gisele)” ou “por gostar do trabalho (Secretária Socorro)”.

Nesse caso específico, a qualificação ou formação foram considerados como fatores importantes para poder atuar satisfatoriamente, mostrando assim que pelo menos conhecimento técnico possuem embora não se possa afirmar que estão atualizados devido às mudanças ocorridas a cada dia.

Hoje em nossa sociedade não há como fingir que não existem inúmeras formas de capacitações e formações continuadas para todos que atuam na educação seja de forma gratuita ou paga, basta apenas ter um pouco mais de vontade para se aperfeiçoar cada vez mais e continuar aprendendo sempre. Conforme LUCK (2002, p.122):

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, no entanto, baseia-se em um esforço individual, uma vez que, cabe a cada pessoa, assumir a responsabilidade pessoal por melhorar o seu desempenho. É também coletivo, mediante a realização de oficinas, estudos em grupo, troca de experiências e de experimentação, seguidas de reflexão e feedback.

Não há como fugir das responsabilidades pessoais colocando a culpa em terceiros (governo, município, família, etc.) ou até mesmo na falta de tempo, visto que atualmente existem muitos cursos voltados aos profissionais que trabalham ministrados exclusivamente aos finais de semana em horários flexíveis, ou no turno da noite e ainda também acontecem alguns à distância com apenas alguns encontros presenciais, outros são apenas on-line e a troca de experiência e os conhecimentos adquiridos nos fóruns de discussão e textos são bastante enriquecedores, afinal toda experiência que nos faz progredir é válida.

Em suma, todos aqueles profissionais que sempre estão se atualizando e buscando novas ideias, experiências interessantes, inovadoras, construtivas, eficazes e eficientes, estão de parabéns e devem servir de exemplo a ser seguido por muitos que se

acomodam e param no tempo, fechando o pensamento para tudo que é novo sem saber ao menos os pontos positivos para poder comparar com o que já se sabe e escolher aquilo que é melhor ou mais satisfatório.

FREIRE (1999, p.35) nos alerta que ensinar exige risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação, questões estas válidas não somente para o professor, mas também para todo profissional da educação principalmente para os que estão na liderança (núcleo gestor). Nas palavras dele:

É próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só porque é novo, assim como o critério de recusa ao velho não é apenas o cronológico. O velho que preserva sua validade ou que encarna uma tradição ou marca uma presença no tempo continua novo.

Nesta perspectiva, o núcleo gestor de modo geral deve atuar de modo a conduzir mudanças de comportamentos, atitudes e valores fazendo com que não só ele, mas todos que da escola façam parte abram a mente para aceitação e promoção do novo, daquilo que é necessário, que é melhor, assim como da não rejeição do velho, que permanece aceito, válido e deve ser considerado porque traz resultados satisfatórios.

Dizer que é fácil conseguir tal proeza certamente não é, contudo tendo um papel e uma importância crucial no direcionamento das atividades no ambiente escolar é preciso atuar de forma orientadora e motivadora usando do poder que é inerente ao cargo para transformar a realidade, poder esse que não deve ser confundido com autoritarismo, ao contrário deve ser conscientizador e inspirador para que todos desenvolvam seus potenciais plenamente.

Quando o núcleo gestor trabalha em sintonia, todos pelo mesmo objetivo, novos saberes e significados são construídos no coletivo tentando superar a diversidade de ideias, valores, posicionamentos, temperamentos, condutas, afinal a escola é constituída de pessoas de diferentes pensamentos e atitudes, contudo, mesmo com todas as diferenças existentes é possível construir um espaço organizado, de interação, ação e desenvolvimento de competências voltadas para a consolidação de conhecimentos e capacidades as mais diversas possíveis. Nessa perspectiva de embate de pessoas com múltiplos saberes e motivações, RAMOS (2005, p.141) expõe:

[...] a escola passa a ser fomentadora do debate e conseqüentemente do conflito, inerente às relações humanas e é sua responsabilidade, tanto pedagógica quanto social, coordenar este processo, não dissimulando os conflitos ou falsificando consensos, mas pelo dialogo com a comunidade escolar, o entorno, a sociedade como um todo e o governo, construindo outro sistema e, portanto de relações democráticas intra e extra-escolares.

Realmente trabalhar com gente é muito difícil devido à diversidade de pensamento, ideais e comportamentos, e cremos que o problema maior ainda seja a possibilidade de compreensão e cooperação para com os colegas de trabalho, pois muitas pessoas possuem a tendência de rejeitar as ideias dos outros simplesmente porque não quer aceitar a opinião, mas não ajudam dando novas ideias ou compartilham ações que podem ser proveitosas para todos.

Parece que criticar é muito mais fácil do que ajudar a melhorar a situação e propor novas atitudes dando um novo significado ao que antes sozinho era impossível. Então não adianta exigir ou desejar a democracia, se não fazemos também a nossa parte, pois se até mesmo em não aceitar ouvir a opinião do outro estamos sendo antidemocrático, ou em uma votação sobre a execução de determinado projeto ficamos determinantemente contra a executá-lo só porque nossa ideia não foi a mais escolhida por todos.

Essa visão individualista tem que ser repensada por todos que trabalham na educação, pois nesta área de atuação, principalmente na educação básica é essencial pensar no bem estar coletivo para que os objetivos e metas sejam alcançados, não adianta imaginar que fazendo o melhor isoladamente podemos ir muito longe daí a grande e fundamental importância do núcleo gestor em atuar de forma a minimizar essas divergências, transformando e direcionando os conflitos para a cooperação geral.

Sob essa ótica, SÁ (2011, p.96) entende que é preciso perceber nas contradições e adversidades novas possibilidades transformadoras dos sujeitos envolvidos e que isso requer práticas administrativas com novos significados diante da função social atual da escola:

Compreender a função social da escola nesses tempos de aceleradas mudanças e transformações e nas condições adversas da realidade exige o esforço de um olhar voltado a uma práxis administrativa escolar transformadora, considerando as condições concretas do contexto [...] pois, o contexto que se apresenta pede a mobilização de energia par a ação e promoção de condições de transformação social, no sentido de promover uma escola participativa, inclusiva e comprometida com a qualidade social da educação brasileira.

Dado o exposto, cabe aos gestores mais do que nunca mudar a realidade existente, superando os obstáculos e dificuldades, seja com ações preventivas (que seria o ideal para reduzir os danos) ou interventivas onde “precisará agir nas urgências e lidar com as consequências de desequilíbrios e descontroles de situações” (PLACCO et al, 2012, p.35) de forma que consiga mobilizar, orientar, coordenar, estimular, motivar, inspirar e conscientizar as pessoas envolvidas na realização plena de suas ações com qualidade, compromisso e todas as atribuições necessárias ao desenvolvimento do cargo de maneira eficaz e eficiente.

3- CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

[...] embora tenhamos avanços que culminam com processos eletivos para os cargos de gestores educacionais e estes, por sua vez, mostrem preocupação e compromisso frente aos desafios da sociedade contemporânea, na prática cotidiana há ainda lacunas na garantia da construção de uma escola cidadã, competente e comprometida com a superação desse quadro [...]

SÁ

De acordo com a pesquisa todos os membros do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá entraram no cargo em que estão através de indicação política e mais da metade concorda com essa forma de ingresso no cargo, apesar de apenas quatro gestores acharem que essa seria a forma mais justa, o que nos parece é que eles não estão bem certos do que dizem, pois existe uma contradição, concordam com a indicação, mas consideram mais justa outra forma como concurso.

É preciso que os envolvidos articulem as duas instâncias (teoria e prática) de forma consciente para que possam transformar as ações escolares e construir um mundo mais justo, humano e inclusivo.

Fica difícil aceitar que pessoas qualificadas em educação usem um discurso contrário a sua prática, ou seja, para eles o melhor é ser indicado já que foi assim a forma como obtiveram o seu cargo, embora de modo geral, em uma sociedade democrática para todos os que estão envolvidos essa não seja a maneira mais correta.

Essa visão serve para perceber o quanto à prática dos valores humanos está sendo influenciada pelos que estão no poder em benefício próprio, passando por cima da própria ética profissional em favor de ideais pessoais em detrimento da coletividade.

A questão da ética na educação não pode ser substituída ou esquecida pela obtenção de vantagens em termos de repasse das ideologias, valores e favores em prol dos que comandam, em linhas gerais andar de acordo com os seus interesses pessoais dos políticos no poder. Isso é muito deprimente e espera-se que no bairro citado isso não venha a ocorrer de forma efetiva, nem tampouco aconteça no município em questão.

Quanto à sua formação a maioria dos gestores já estão qualificados na área em que atuam e o restante se qualificam no momento, o que representa um grande avanço na forma de pensar sobre a qualificação, contudo é preciso lembrar também que a qualificação continuada é fundamental para todo e qualquer profissional, e que mesmo com graduação ou especialização é bom sempre estar fazendo cursos de aperfeiçoamentos na área em que se atua para alcançar os avanços e repensar a prática diante dos novos valores e propostas educacionais.

Em se tratando da experiência a maioria possui mais de 4 anos de prática no cargo ou pelo menos mais de 2 anos, o que parece favorável, já que qualificação teórica não é tudo, também é preciso saber lidar na prática com os problemas e as diversas situações que possam existir no ambiente escolar para saber como atuar melhor e isso só mesmo com a experiência diária.

Contudo, em momento algum se quer desqualificar ou diminuir a capacidade de liderança dos que são menos experientes, e até acredita-se que quando os que já são experientes não estão dando conta do seu trabalho é necessário realmente renovar dando oportunidade a novas cabeças pensantes mostrarem o seu potencial e quem sabe descobriremos excelentes gestores.

Dificuldades com certeza são muitas no ambiente escolar e a mais apontada atualmente foi a falta de apoio dos pais, seguida pela indisciplina, logo após vem a falta de colaboração dos profissionais da escola e apenas uma pessoa apontou a estrutura física, o que de certa forma já era de se esperar uma vez que se evidencia hoje uma desestrutura familiar muito grande por parte da clientela da escola pública, gerando muita indisciplina por parte dos alunos já que de algum modo são excluídos pela família ficando vítimas do que veem, distorcendo os valores e agindo de maneira a chamar a atenção de todos.

Já a conduta dos profissionais talvez se explicaria pelo fato de terem passado por mãos de gestores autoritários e antidemocráticos, ficando temerosos e chateados a ponto de não mais buscarem colaborar com as atividades desenvolvidas na

escola, ou simplesmente por que não simpatizaram com o núcleo gestor, contudo diante das novas perspectivas de participação, democracia e colaboração isso não deveria mais existir, pois todos devem andar no mesmo ritmo e na mesma sintonia, apesar das diferenças existentes. É preciso que os profissionais tenham consciência disso.

É certo que um excelente núcleo gestor deve procurar envolver toda comunidade escolar, desenvolvendo estratégias que os façam participar da vida na escola e assim minimizar os problemas.

Para exercer bem qualquer profissão é preciso desenvolver certas características, no caso dos gestores eles consideraram como mais essencial para atuarem no cargo a capacitação e depois o compromisso. Na verdade capacitação é fundamental, contudo o compromisso aliado a ele e a competência para atuar coerentemente faz de um gestor uma pessoa mais completa no que concerne as funções educacionais.

Quanto a capacitação necessária para exercer o cargo apenas um dos gestores disse está mais ou menos capacitado e todos os outros afirmaram que já o são, seja por ter experiência, qualificação ou gostar do que faz. Dessa forma percebe-se que os gestores julgam-se possuidores das atribuições necessárias para desenvolver seu trabalho plenamente, mas não querendo julgar ninguém é bom expor que não é tão fácil assim possuir todo conhecimento e capacidade para atuar de forma realmente plena, pois a cada dia se aprendi com as dificuldades e sua superação.

Para finalizar as conclusões é importante salientar a questão da satisfação com o cargo, em que a maioria afirmou está satisfeito plenamente com o seu cargo, o que é maravilhoso, uma vez que trabalhando feliz podem fazer render mais tudo que desenvolvem na escola e assim, todos prosperam.

Contudo, os que mostraram está mais ou menos satisfeitos, ressaltaram que existem problemas que não compete só a eles e até mesmo que está neste cargo é um desafio. Já quem não está satisfeito (somente uma pessoa) considera que liderar pessoas é muito difícil, o que na verdade realmente é, e nem todos possuem a capacidade para ser um bom líder, ou melhor, seria dizer, as características essenciais de um líder efetivo.

Diante dessa realidade apresentada no bairro Tabapuá nas escolas públicas municipais é necessário repensar algumas práticas dos gestores e todos que fazem a escola, e os mesmos terem consciência de sua grande importância na transformação

social e construção de uma escola realmente democrática e participativa. Todos por um único objetivo, essa deve ser a meta maior!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Constituição Federal**, Brasília, 1998.

_____, Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 91-101.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2 ed. reimp. Florianópolis: DCA/UFSC, 2012.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DE CAUCAIA. Disponível em: https://www.google.com.br/?gfe_rd=ssl&ei=kSm0U-ZBYG99AaH6YCYAg#q=Estatuto+do+Servidor+P%C3%BAblico+do+município+de+caucaia. Acesso em: 02 julho de 2014.

ESTEBAN, Maria Teresa. **O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FORMAÇÃO EM SERVIÇO DE GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/AnaMariaNogueira_res_int_GT3.pdf. Acesso em 03 julho de 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção leitura).

GOVERNO MUNICIPAL DE CAUCAIA. Secretaria de desenvolvimento e RH apresenta legislação municipal (cargos de provimento em comissão de Diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar dos estabelecimentos escolares da rede

pública de ensino). Disponível em:
<http://www.caucaia.ce.gov.br/sessoes/cidadao/legislacao/legislacao.php?pagina=4>
Acesso em: 28 agosto 2013.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?: novas exigências educacionais e profissão docente**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Reflexividade e formação de professores: outra oscilação do pensamento pedagógico brasileiro? In: PIMENTA, Selma Garrido, Evandro Ghedin (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

LIMA, Maria do Socorro Lucena; GOMES, Marineide de Oliveira. Redimensionando o papel dos profissionais da educação: algumas considerações. In: PIMENTA, Selma Garrido, Evandro Ghedin (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (Série cadernos de Gestão; 4)

MEC. Escola de Gestores da Educação Básica – Apresentação. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337&Itemid=695. Acesso em: 30 junho 2014.

MEC. Histórico. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13473&Itemid=943. Acesso em: 30 junho 2014.

METODOLOGIA CIENTÍFICA. Disponível em:
http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%2520Costa%2520Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 28 junho 2014.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola** p.763-778. Disponível em:
www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf. Acesso em: 29 junho de 2014.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. 26. ed. São Paulo: Ática, 1999.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. A sala de aula como locus de relações interpessoais e pedagógicas. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza, ALMEIDA Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 61-73.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUSA, Vera Lucia Trevisan de. Desafios ao coordenador pedagógico: no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 25-36.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Disponível em:
<http://www2.camara.leg.br/comunicacao/institucional/plano-nacional-de-educacao-1>. Acesso em: 04 julho de 2014.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. **Gestão democrática da escola pública: a experiência do governo das mudanças (1995-2001)**. Fortaleza: UECE, 2004.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain [et al.]. **Trabalho docente: alienação, autonomia e gestão escolar**. Fortaleza: EDUECE, 2013.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes Teixeira. Gestão escolar entre a ordem mundial e local. In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal**. Fortaleza: Edições SME, 2010, p. 37-45.

ROCHA, Antônia Rozimar Machado e. O público e o privado na escolha dos gestores educacionais: democracia ou clientelismo político? In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal.** Fortaleza: Edições SME, 2010.

SÁ, Giedre Terezinha Ragnini. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci.** Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do professor).

SALES, Josete de Oliveira Castelo Branco. A escola cidadã e as questões impostas pelo seu tempo. In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal.** Fortaleza: Edições SME, 2010.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa.** Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília\ : CAPES: UAB, 2010.

SBORGIA, Renata Carone. **Responsabilidade acadêmica do gestor educacional.** São Paulo: Madras, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22 ed. ver. e ampl. De acordo com a ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Estrutura e funcionamento da educação básica.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, UECE, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche, ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e planejamento educacional.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

ANEXOS

ANEXO A: IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA E DO NÚCLEO GESTOR

APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Nº	ESCOLA	Nº	NÚCLEO GESTOR
01	ESCOLA ALFA	01	DIRETORA ANA*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA ALICE*
		01	SECRETÁRIA AMANDA*
01	ESCOLA BETA	01	DIRETORA BEATRIZ*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA BETE*
		01	SECRETÁRIA BELA*
01	ESCOLA GAMA	01	DIRETORA GABRIELA*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA GEOVANA*
		01	SECRETÁRIA GISELE*
01	ESCOLA SIGMA	01	DIRETORA SALETE*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA SILVIA*
		01	SECRETÁRIA SOCORRO*

TOTALIZANDO 4 ESCOLAS E 12 COMPONENTES DO NÚCLEO GESTOR, SENDO 4 MEMBROS DE CADA FUNÇÃO (DIRETORA, COORDENADORA PEDAGÓGICA E SECRETÁRIA).

* Codinome

ANEXO B: QUESTIONÁRIO PARA DIRETORES

1. Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2. Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3. No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4. Você possui algum curso de formação na área de gestão escolar?

- Sim Não Ainda estou cursando

5. A quantos anos você atua como diretor(a) escolar?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6. Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de apoio dos pais
 Indisciplina dos alunos
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7. O que considera essencial para um excelente diretor(a) escolar?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8. Qual a maior atribuição de um diretor(a) escolar?

9. Você se considera capacitado(a) para atuar como diretor(a) escolar? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10. Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!

ANEXO C: QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES PEDAGÓGICOS

1- Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2- Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3- No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4- Você possui algum curso de formação na área de gestão ou coordenação escolar?

- Sim Não Ainda estou cursando

5- A quantos anos você atua como coordenador(a) pedagógico(a)?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6- Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de apoio dos pais
 Indisciplina dos alunos
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7- O que considera essencial para um coordenador(a) pedagógico(a)?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8- Qual a maior atribuição de um coordenador(a) pedagógico(a)?

9- Você se considera capacitado(a) para atuar como coordenador(a) pedagógico(a)?

Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10- Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!

ANEXO D: QUESTIONÁRIO PARA SECRETÁRIOS(AS) ESCOLARES

1- Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2- Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3- No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4- Você possui algum curso de formação na área de secretariado?

- Sim Não Ainda estou cursando

5- A quantos anos você atua como secretário(a) escolar?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6- Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de colaboração dos pais
 Falta de estrutura física boa
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7- O que considera essencial para um excelente secretário(a) escolar?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8- Qual a maior atribuição de um secretário(a) escolar?

9- Você se considera capacitado(a) para atuar como secretário(a) escolar? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10- Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da Unilab (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte

Bibliotecário: Gleydson Rodrigues Santos – CRB-3 / 1219

- G612q Gomes, Maria Regina de Araújo.
Qualificação do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia.
/ Maria Regina de Araújo Gomes. – Redenção, 2014.
53 f.; 30 cm.
Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.
Orientadora: Profa. Dra. Jeannette Filomeno Pouchain Ramos
Inclui anexos, gráficos e referências.
1. Planejamento educacional. 2. Gestão escolar. I. Título.

CDD 371.207



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB

Relatório Individual de Conclusão de Curso relativo ao projeto intitulado:
QUALIFICAÇÃO DO NÚCLEO GESTOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DO
TABAPUÁ EM CAUCAIA

Relatório apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aluna: Maria Regina de Araújo Gomes

Orientadora: Jeannette Filomeno Pouchain Ramos

Redenção - CE

Julho de 2014

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força e proteção divina constante mesmo nos momentos de maior fragilidade.

Ao meu marido Manoel Pereira, meu estimado professor da faculdade, pelo companheirismo, dedicação, elogios ao meu potencial, além de um grande incentivador profissional para que eu pudesse ir sempre mais longe, fazendo capacitações, cursos de qualificação, e mais ainda a de nunca desistir de fazer um mestrado. Ele é um exemplo para mim como um profissional e pai dedicado.

A minha filha Alícia, razão maior da minha vida, pelas vezes que mesmo não compreendendo tanto devido ainda ser criança, soube “aceitar” a ausência da mãe em momentos de brincadeira e de passeios, por eu estar concentrada nas leituras e estudos do meu trabalho de especialização.

Ao núcleo gestor das escolas do bairro Tabapuá em Caucaia, que colaboraram gentilmente na pesquisa.

A minha orientadora Jeannette que colaborou com seus conhecimentos teóricos.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização do trabalho.

O diretor de escola, o diretor assistente ou adjunto, o supervisor pedagógico e o orientador educacional, assim como demais membros da equipe de gestão escolar, desempenham um papel caracterizado pela liderança e coliderança, inerentes a suas funções. Aliás, é importante reconhecer que todo papel em educação, dada a sua natureza formadora, implica ação de liderança, que se constitui na capacidade de influenciar positivamente pessoas, para que, em conjunto, aprendam, construam conhecimento, desenvolvam competências, realizem projetos, promovam melhoria em alguma condição, e até mesmo divirtam-se juntas de modo construtivo, desenvolvendo as inteligências social e emocional. Dessa forma, realizam-se todos como profissionais, pessoas e seres sociais, desenvolvem o seu potencial e promovem o desenvolvimento do capital cultural da escola em geral e dos grupos sociais de que participam, promovendo, de modo articulado e consistente, a aprendizagem e formação de seus alunos.

LUCK

RESUMO

Este trabalho faz uma reflexão acerca de questões relevantes em torno da gestão escolar que continuam ocorrendo ao longo dos tempos e teve como objetivo analisar sobre a qualificação, seleção e satisfação dos gestores escolares das escolas públicas municipais de Caucaia no bairro Tabapuá, tendo como referência alguns documentos oficiais do município, o próprio relato dos profissionais e a posição de estudiosos na área de gestão. O desenvolvimento do trabalho iniciou com um estudo bibliográfico sobre gestão escolar com ênfase na gestão democrática e participativa. A pesquisa de campo foi feita junto a doze componentes do núcleo gestor das escolas, sendo quatro membros de cada função (diretores, coordenadores pedagógicos e secretários escolares) com aplicação de questionários que serviram de subsídios para análise. Com esta pesquisa concluí-se que todos os membros do núcleo gestor referido ingressaram no seu cargo por indicação e que a maioria concorda com esse fato, mesmo alguns achando que a forma mais justa seja por concurso ou eleição, além disso, os poucos que ainda não possuem formação na área estão se qualificando e mais da metade está com mais de quatro anos de experiência no cargo, contudo nem sempre sabem lidar com algumas problemáticas. Há, portanto, que superar dificuldades para avanço de toda a escola.

Palavras-chave: Gestão. Educação. Qualificação.

ABSTRACT

This paper is a reflection about relevant issues in school management that continue to occur over time and aimed to analyze the characterization, selection and satisfaction of school managers of public schools in the Caucaia Tabapuã neighborhood, with reference to some official documents of the municipality, the own account of the position of professionals and scholars in the field of management. The development work started with a literature study on school management with emphasis on democratic and participatory management. The field research was done with twelve core components of the manager of schools, four members of each role (directors, coordinators and school secretaries) with questionnaires that served as input for analysis. With this research we conclude that all members of the core manager that joined in his office by appointment and most would agree with this fact, some even thinking that the fairest way to be competitive or election, moreover, the few who still have no training in the area are qualifying and more than half are over four years of experience in office, but do not always know how to deal with some issues. There is, therefore, to overcome difficulties in advance of the whole school.

Keywords: Management. Education. Qualification.

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	8
LISTA DE GRÁFICOS.....	8
1- INTRODUÇÃO.....	9
2- CONTEXTO SÓCIO HISTÓRICO, DIRETRIZES E PRÁTICAS DO NÚCLEO GESTOR.....	13
2.1 Conceito de gestão escolar à nível nacional, estadual e municipal.....	13
2.2 Políticas nacionais de formação para gestores	16
2.3 Procedimentos de seleção dos gestores escolares no Brasil, Estado do Ceará e município de Caucaia.....	21
2.4 Qualificação dos gestores escolares do Tabapuá.....	29
2.5 Problemas no ambiente escolar em Tabapuá.....	32
2.6 Satisfação dos gestores do Tabapuá.....	35
2.7 Funções e características dos gestores na visão dos gestores escolares do Tabapuá.....	39
2.8 Importância da capacitação para os gestores do Tabapuá.....	46
3- CONSIDERAÇÕES PARCIAIS.....	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	57

LISTA DE ANEXOS

A: Identificação da escola e do núcleo gestor.....	58
B: Questionários para diretores.....	59
C: Questionários para coordenadores pedagógicos.....	61
D: Questionários para secretários (as) escolares.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Forma de ingresso no cargo e concordância com ela.....	24
Gráfico 2: Modo mais justo de ingresso no cargo.....	24
Gráfico 3: Possui curso de qualificação na área em que atua.....	30
Gráfico 4: Quantos anos atua no cargo.....	31
Gráfico 5: O que é essencial para ser um excelente coordenador pedagógico.....	42

1. INTRODUÇÃO

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível [...]

LUCK

O tema escolhido surgiu a partir de muitas reflexões e indagações pessoais como educadora no próprio ambiente de trabalho a mais de três anos onde muitos colegas e praticamente quase toda a classe de professores de Caucaia, viviam a se questionar e a pressionar os políticos municipais a mudarem essa realidade acerca do modo de seleção dos gestores escolares, para que se consiga fazer valer a gestão democrática e participativa.

Há muito tempo a seleção dos gestores escolares vem sendo feita de maneira antidemocrática e indiscriminada em nosso município através de indicação política como hão de ver mais adiante nos relatos feitos na pesquisa e na análise dos dados municipais, o que muito preocupa a todos que são comprometidos com a promoção de uma educação de qualidade e não de quantidade, daí esse profundo interesse em fazer a pesquisa sobre o tema na cidade de Caucaia especificamente no bairro Tabapuá onde moro para poder conhecer e aprofundar ainda mais sobre os saberes educacionais relacionados à temática e poder um dia quem sabe trabalhar na área de gestão escolar desenvolvendo todas as habilidades realmente necessárias para tal função e está plenamente qualificado para atuar satisfatoriamente ou simplesmente ajudar àqueles que já estão atuando na gestão a enxergarem novas possibilidades visando à tão desejada gestão escolar democrática e participativa para progresso de todos.

Visto que o tema é parte integrante do cotidiano de todos os educadores e como faço parte dessa classe profissional, julga-se ser de grande relevância tanto em termos teóricos (refletir sobre a posição de diversos estudiosos da área) como práticos (colaborar na escola em que trabalho com os conhecimentos adquiridos) para que todos os envolvidos com a escola possam crescer juntos.

Partindo do pressuposto de que as escolas são submetidas algumas vezes a gestores sem qualificação na área, preparação ou compromisso para lidar com os

problemas existentes no ambiente escolar, acabam prejudicando o andamento das atividades e todo desenvolvimento da escola, já que geralmente são indicados por políticos que colocam quem bem eles quiserem, sem levar em consideração sua qualificação, sua experiência e seu compromisso com a transformação social, daí a preocupação maior de analisar sobre essa questão.

Já é de conhecimento da população que por muito tempo a escolha do núcleo gestor municipal é por indicação e ainda continua sendo na maioria dos municípios cearenses, acabando por se tornar geralmente excludente e injusta, utilizando como meio de controle social, já que os indicados geralmente direcionam sua gestão a favor dos ideais dos que os colocaram naquele cargo, exatamente como fala ROCHA (2010, p.54) ao dizer que “[...] o gestor indicado, por se tratar de “cargo de confiança” se tornava submisso às vontades de quem o colocava no poder [...]”.

Atualmente com as constantes reivindicações da classe de professores o cenário mudou de figura com abertura do edital nº 001/2014, de 9 de maio de 2014 de seleção pública para composição de banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão de diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar composta de 2 etapas: a primeira etapa foi dividida em três fases sendo a primeira constituída de uma prova escrita e objetiva realizada dia 15 de junho; a segunda a avaliação de títulos e experiência profissional, para todos os candidatos aprovados na primeira fase; já a terceira fase de exclusividade para os inscritos nos cargos de Diretor e Coordenador aprovados nas fases anteriores, consistirá na realização do processo de formação com carga horária de 24 (vinte e quatro) horas/aula sob a forma presencial e avaliação dos conteúdos estudados, sendo que cada uma dessas fases tem caráter eliminatório e classificatório.

Com relação à segunda etapa o edital estabelece que seja feita a composição de uma lista tríplice dos candidatos, por ordem de classificação, distribuídos pelos cargos de diretor, coordenador e secretário escolar, para indicação pelo Chefe do Poder Executivo Municipal, e que, além disso, o candidato aprovado deverá cumprir os requisitos definidos no edital e/ou por lei para o provimento do cargo para o qual concorreu.

Partindo dessa realidade antagônica (indicação x concurso) no que se refere à gestão escolar é que surge o problema a ser estudado e os questionamentos e reflexões sobre a importância da qualificação do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia, levando em consideração os aspectos desde a indicação dos

mesmos, sua satisfação com o cargo e as funções que exercem. Todos esses aspectos sempre são bastante debatidos no ambiente escolar por todos que dele fazem parte, portanto, relevantes.

É necessário ainda, compreender a importância de uma gestão participativa e democrática para que a escola cumpra realmente sua função social e assim contribuir para construção de uma educação e gestão de qualidade, porém é preciso que se entenda e tenha consciência de que simplesmente mudar o processo ou modo de seleção para eleição ou concurso não o faz tornar-se verdadeiramente democrático, ele é apenas um meio para se chegar a ele, mas a sua efetivação somente é possível quando as atitudes dos gestores são modificadas visando a democracia.

Sendo assim, de nada adianta mudar os processos de seleção se no final os gestores escolares continuam com as mesmas práticas autoritárias, impositivas e limitadoras da participação da comunidade escolar, onde eles são quem resolvem e decidem tudo sem pedir ou aceitar a opinião de ninguém.

Dessa forma, ao compreendermos esse processo inicial de entrada no cargo dos gestores devemos fazer uma relação com suas atitudes perante a comunidade escolar onde entenderemos realmente que a democracia da gestão não se restringe aos meios, mas aos fins que se propõem os gestores na busca de sua legitimação efetiva.

Quem sabe ao perceber melhor alguns dos fatores que perpassam durante o mandato de uma gestão escolar ou o que pensam e como agem esses gestores surjam contribuições para um novo horizonte a seguir ou pelo menos questões a se refletir para ter consciência do seu verdadeiro papel na escola e de todos os membros que dela fazem parte.

Dessa forma, foi definido como objetivo principal analisar sobre a gestão escolar nas escolas públicas municipais do Tabapuá em Caucaia acerca da qualificação, seleção e satisfação dos mesmos, além dos específicos para saber se os gestores possuem formação na área em que atuam, compreender como se dá a escolha do núcleo gestor, identificar o grau de satisfação com o seu cargo e com o seu modo de ingresso nele, além de refletir sobre as funções e características de cada membro.

Com o propósito de atingir os objetivos acima citados é que foi feito inicialmente um estudo acerca de como se dá a escolha do núcleo gestor no município de Caucaia através de pesquisa documental e aplicação de questionários estruturados a 12 membros do núcleo gestor (4 diretoras, 4 coordenadoras pedagógicas e 4 secretárias) de 4 escolas, deixando os envolvidos a vontade para responderem sozinhos.

Para fazer o levantamento de forma mais detalhada primeiramente separa-se os questionários por função (diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar) para que pudesse verificar as respostas de acordo com cada função e assim melhor compreender cada universo em particular para depois fazer comparações entre todas as partes envolvidas e por cada escola.

Durante a análise percebe-se que independente da função algumas respostas convergiam para o mesmo sentido e que na maioria das questões de múltipla escolha muitas respostas iguais eram preponderantes.

Cada um dos itens requeridos nos objetivos específicos foi detalhado, fazendo um posicionamento a favor ou contra o pensamento de alguns autores sobre o assunto em questão, colocando informações relevantes feitas nas leituras, refletindo em cima de explicações e conceitos feitos por teóricos sobre a função e importância do núcleo gestor, de maneira a compreender melhor as questões políticas que envolvem e norteiam essa prática.

Os meios que foram utilizados para coleta dos dados necessários para possíveis reflexões estão inseridos nas seguintes técnicas: pesquisa documental e aplicação de questionários estruturados, contendo questões abertas e fechadas. Decidiu-se por usar essas técnicas com a finalidade de obter informações mais precisas, visando conhecer a qualificação, satisfação, função, posicionamentos, expectativas, práticas pedagógicas e administrativas da gestão escolar.

A pesquisa quanto aos objetivos pode ser classificada como descritiva pelo uso de questionários, análise e registro de dados, mas também exploratória pelo levantamento bibliográfico e familiarização com o problema. Essencialmente é uma pesquisa de campo e bibliográfica e apesar de ter aspectos quantitativos mostrados nos gráficos envolveu muito mais os qualitativos, pois buscou a interpretação de dados da realidade a partir do que foi coletado nas escolas e de reflexões feitas durante a leitura de artigos ou livros sobre a temática, reconhecendo que é possível mudar, quando a sociedade exige novos propósitos e temos pessoas empenhadas a realizá-las.

Muitas vezes é difícil para o pesquisador agir com neutralidade no confronto das ideias e relatos coletados, visto que, faz parte da realidade social que não é estática, principalmente quando se trata de algo que faz parte do seu cotidiano, como é o caso, contudo, procurou-se não explicitar tanto o que se pensa, colocando o que realmente a pesquisa nos mostrou, deixando para explicitar de forma mais precisa nosso olhar e posicionamento nas considerações parciais que não se encerram em si mesma.

2. CONTEXTO SÓCIO HISTÓRICO, DIRETRIZES E PRÁTICAS DO NÚCLEO GESTOR

Constituem, pois, desafios à competência de diretores, coordenadores pedagógicos e professores: saber gerir e, frequentemente, conciliar interesses pessoais e coletivos, peculiaridades culturais e exigências universais da convivência humana; preocupar-se com as relações humanas e com os objetivos pedagógicos e sociais a atingir; estabelecer formas participativas e a eficiência nos procedimentos administrativos.

LIBÂNEO

2.1 Conceito de gestão escolar a nível nacional, estadual e municipal

O termo gestão escolar surgiu com o propósito de superar as limitações encontradas no antigo modelo de administração escolar (centralizado e autoritário), sem nenhuma possibilidade de participação coletiva nas decisões ou projeto de intervenção na realidade, simplesmente “[...] os dirigentes confundem a escola com uma extensão de suas casas, fazendas e redutos eleitorais e concebem os alunos, pais e profissionais da escola como seus fiéis escudeiros” (SALES, 2010, p.17).

O termo atual (gestão escolar) ao contrário está voltado para autonomia, participação da comunidade em geral, associações, conselhos, etc., na construção de projetos que visem resultados positivos para a escola como um todo numa constante construção de habilidades e conhecimentos por todos os envolvidos que juntos lutam pelo mesmo objetivo.

Hoje no Brasil a ênfase é realmente a gestão democrática como bem estabelece a Constituição Federal (CF) no art. 206 inciso VI e a LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96) em seu art. 3º inciso VIII como um dos princípios do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei” e também consta no seu art.14 que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II- participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (2002, p.12).

Como se vê na LDB os instrumentos que consolidam a gestão democrática é o projeto político pedagógico (PPP) da escola e o conselho escolar onde deve haver realmente a participação efetiva da comunidade e dos profissionais desde a elaboração do PPP como na sua execução e avaliação, além do envolvimento em conselhos de maneira a trazer ideias de melhorias para a escola e não só participar das questões meramente burocráticas como acontece na maioria das vezes.

A construção do projeto político pedagógico pode ser o primeiro passo para concretizar a autonomia na escola, a participação coletiva e a descentralização de poder. Conceitualmente ele é definido por RAMOS et al (2010, p.40-41):

O projeto político-pedagógico é o plano global da instituição, é a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa com base em um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade.

Para intensificar ainda mais as exigências educacionais de políticas públicas direcionadas por metas e diretrizes, este ano foi aprovado pela presidenta Dilma Rousseff no dia 25 de junho o Plano Nacional de Educação (PNE) PL 8035/10 para o decênio 2011-2020 que possui como meta 19 um propósito voltado à gestão de:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (2014, p.20).

Com essa meta almeja-se de certa forma, conscientizar e incentivar os gestores para que possam desenvolver sua prática cotidiana de maneira democrática, e que isso será “avaliado” pela comunidade escolar e apoiado pela União no repasse de recursos para dar maior apoio no cumprimento das metas e assim atingirem os níveis desejados de aprendizado dos alunos.

Em relação ao Estado do Ceará pode-se afirmar que anda em consonância com as diretrizes nacionais de educação anunciando “[...] três eixos: escola de boa qualidade, valorização dos profissionais de ensino e racionalização e democratização da gestão e do sistema” (RAMOS et al, 2010, p.39). A gestão escolar também é vista como democrática voltada para descentralização, participação da sociedade nas decisões e divisão das responsabilidades.

Segundo estas mesmas autoras, a concepção de gestão implementada na década de 1990 seguiu as seguintes orientações:

[...] a lógica de que é necessário administrar o possível, fazendo reformas sem aumentar despesas, ou melhor, que se reduzam despesas; a focalização de políticas; a descentralização de responsabilidades com centralização de orientações; a municipalização na busca de parcerias junto a entidades da sociedade civil para o exercício das ações do estado (2010, p.39).

Cabe então, ao gestor escolar desempenhar suas funções tentando cumprir com os objetivos educacionais de acordo com as determinações legais, fato bastante contraditório e difícil de lidar, mas “[...] Diante deste duelo, o gestor deve ter uma atuação sistêmica, que permita integrar as determinações externas às necessidades locais e que possibilite a escola conceber, projetar, atuar e refletir coletivamente, em vez de executar a ordem” (RAMOS et al, 40).

Com relação ao município de Caucaia de acordo com a lei nº 2.446, de 2 de julho de 2013 no seu artigo 1º o prefeito municipal Washington Luiz de Oliveira Gois deixa claro quais cargos compõem o núcleo gestor escolar: “Os cargos de provimento em comissão de Diretor, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar dos estabelecimentos escolares da rede municipal de ensino fazem parte do núcleo gestor escolar” (2013, p.1).

Como não poderia deixar de ser, também no município em questão a gestão escolar é norteadada pela visão de democracia e participação da comunidade escolar, contudo, muitas limitações existem e devem ser superadas assim como em nível de Brasil para que realmente esse propósito venha se concretizar efetivamente, a começar pela escolha democrática dos gestores.

É difícil para um gestor que já passa por um processo de seleção antidemocrático e autoritário, agir de maneira diferente no desenvolvimento de suas competências na escola, pois existem interesses pessoais envolvidos que não podem de maneira alguma prevalecer acima dos coletivos, se isso ocorrer à democracia não acontece de fato apenas é uma mera ilusão. Portanto, o espaço democrático deve ser “[...] um espaço de construção mútua, coletiva, que não pode ser expresso pela ação isolada de poucos que elaboram uma lei, nem daqueles que se apropriam do espaço público para defender interesses privados” (ROCHA, 2010, p.58).

2.2 Políticas nacionais de formação para gestores

As políticas educacionais de formação dos gestores no Brasil veio ao longo dos tempos exigirem na forma da lei que os profissionais do magistério, incluindo os que exercem “[...] atividade de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional, além dos ocupantes de cargos administrativos [...]” (LIBÂNEO, 2012, p.281), se qualificassem em nível superior para poder exercer suas funções de maneira mais adequada compreendendo e fazendo relações entre teoria e prática.

Quanto à formação dos profissionais de educação para administração e outros cargos correlacionados, na LDB (9394/96) no art. 64 fica estabelecido que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagógica ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (2002, p.26-27).

Ainda sobre a formação e também valorização profissional, recentemente no PNE (PL 8035/10) aprovado pela presidenta apresentou como metas 16 e 17 que certamente são bastante favoráveis aos profissionais da rede pública da educação básica e quem sabe com aprovação dessas metas a situação mude de figura e melhore para todos:

Meta 16: Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos os (as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino.

Meta 17: Valorizar os (as) profissionais do magistério das redes públicas de educação básica de forma a equiparar seu rendimento médio ao dos(as) demais profissionais com escolaridade equivalente, até o final do sexto ano de vigência deste PNE.

A formação do gestor assim como a do docente está sendo muito visada em nossa sociedade por instituições públicas e privadas que oferecem cursos presenciais ou semipresenciais à nível de graduação e pós-graduação, com horários flexíveis e geralmente aos finais de semana ou no turno da noite para facilitar realmente a participação e ingresso no curso.

Muitas mudanças foram visíveis com relação às novas exigências na formação do gestor através da LDB (9394/96) e as Diretrizes Curriculares Nacionais

para o Curso de Graduação em Pedagogia (2006) como enfatiza RAMOS et al (2013, p.15-16):

Com a divisão do trabalho na sociedade moderna, cuja finalidade era o aumento da produtividade e o controle do trabalho alheio, surgiram às habilitações para o exercício do diretor, portanto, apenas os pedagogos podiam ocupar tais funções.

Com a LDB/96 é ampliado o locus de formação, pois tanto os graduados em Pedagogia com habilitação em administração escolar, como os demais licenciados com pós-graduação na área da gestão escolar podem exercer a direção das escolas básicas.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (CNE/CP no. 5/2005 e 3/2006), afirmam que o pedagogo é um licenciado apto a atuar tanto na docência quanto nas funções de administração do sistema escolar [...].

Dentro dessa mesma perspectiva estão às normas para formação dos gestores para o Estado do Ceará através do Conselho Estadual de Educação (CEC) ao estabelecer conforme a Resolução nº 414/2006 que “a) a formação do gestor poder ser realizada na graduação para os pedagogos e na pós-graduação para os demais licenciados; b) a experiência mínima de 03 anos de efetivo exercício na docência (RAMOS et al, 2013:16)”. Contudo, dois anos depois essa norma foi alterada pela Resolução nº 427/2008 “[...] estabelecendo que *Art.1o. [...] § 1º Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra graduação, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar* (RAMOS et al, 2013, p.16 grifos no original)”.

Em linhas gerais qualquer pessoa que possua pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar e que tenha 3 anos de experiência como docente pode concorrer ao cargo de gestor no Estado do Ceará, e nem precisa também ser do quadro de efetivos, ou seja com esses pré-requisitos mínimos e outros estabelecidos no edital quando ocorre a seleção é possível ingressar no cargo.

A Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará (SEDUC) também promove um curso de formação para os gestores só que este é destinado aos aprovados no processo de seleção para o cargo de gestor das escolas públicas estaduais. RAMOS et al (2010, p.26-27) explicita as características gerais do curso de Especialização em Gestão Educacional:

- Capacitação à distância, com momentos presenciais coletivos planejados pela Coordenação geral do Curso e mediados pelos diretores das escolas envolvidas;
- Material específico para o funcionamento do curso (impressos e digitalizados);
- Capacitação continuada e em serviço que permite ao cursista exercer suas funções profissionais, concomitantes ao estudo;
- Comunicação a partir de um ambiente virtual de aprendizagem, com fórum de discussão, formas de registros acadêmicos e outros recursos que permitem o intercâmbio e interação entre todos os participantes;
- Perspectiva de desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao trabalho;

Com o objetivo de contribuir para formação dos gestores escolares é que o Ministério da Educação (MEC) desenvolve programas, projetos e ações voltados para a gestão com o intuito de fortalecer a escola pública, onde “[...] destaca-se o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, iniciado em 2005 e coordenado em 2006, pela Secretaria de Educação Básica (SEB), contando com a colaboração da Secretaria de Educação a Distância (SEED) e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE” (MEC, 2014).

Na atualidade os cursos de Pós-graduação estão sobre a responsabilidade de 31 Institutos de Pesquisas e Estudos Sociais (IPES) e a formação é feita por universidades públicas parceiras do MEC procurando atender toda demanda nacional, sendo que o programa tem por objetivos gerais de acordo com o MEC (2014):

- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional.
- Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social.

Um exemplo de universidade parceira do MEC é a Universidade Federal do Ceará (UFC) que promove “[...] um curso semi-presencial de pós-graduação para os diretores e vice-diretores em exercício no Estado do Ceará (RAMOS et al, 2013, p.23)” colaborando para efetivação dos objetivos propostos pelo MEC e acima de tudo melhorar a qualidade da formação do gestor e conseqüentemente a qualidade da educação.

Voltando um pouco no tempo vale ressaltar que em 2008 o Conselho Estadual de Educação do Ceará, por meio da Coordenadoria Estadual de Formação dos Executivos Escolares para a Educação Básica (CEFEB), inicia um projeto cujo objetivo era a formação permanente e o acompanhamento de diretores das escolas públicas

estaduais do Ceará, só que após algumas reuniões e discussões a diretora do CEE muda o público alvo passando a ser “os diretores das escolas municipais no Ceará, dedicadas ao ensino fundamental e educação infantil” (NOGUEIRA, 2010, p.4), dos quais faziam parte com exceção das escolas da capital do estado o setor mais desprovido de formação e acompanhamento de seus profissionais professores e diretores. Diante desse novo rumo, a CEFEB planeja e declara que seu objetivo maior é:

[...] promover o aperfeiçoamento e a modernização das práticas de gestão escolar no âmbito das escolas municipais do estado do Ceará, mediante a formação acadêmica do diretor, assegurando a análise do cotidiano da gestão educacional e suprimindo carências básicas na formação dos gestores (Documento da CEFEB) (NOGUEIRA, p.5).

A princípio o projeto contou com a parceria da Secretaria de Educação do Município de Horizonte obtendo bastante êxito, logo após expandiu-se para atingir os 184 municípios do Estado do Ceará no período de quatro anos composta de duas etapas durante um semestre com pretensão de dar continuidade com uma terceira e quarta etapa de acompanhamento às intervenções feitas na escola.

Em 2010 os municípios que tiveram interesse em desenvolver o projeto da CEFEB dos quais Caucaia fazia parte, assinou um termo de compromisso afirmando que liberariam os diretores nos horários estabelecidos para as reuniões e estudos, disponibilizariam transporte, alimentação, material didático e etc., de maneira a colaborar para a formação dos gestores e desenvolvimento das atividades. Em 2011 foi dada continuidade das etapas para os municípios que participaram das duas primeiras e inicia-se as primeiras para os que ainda não tinham aderido, dando sequência nos anos posteriores a formação em serviço para atualização dos conhecimentos e reconhecimento do seu potencial e importância na superação de dificuldades para conseguir atingir os objetivos educativos.

Apesar do empenho em dá formação continuada para os gestores, ainda falta elaborar e fazer valer realmente Diretrizes direcionadas a Carreira do Gestor Escolar, para valorização profissional e incentivo a carreira, pois na verdade existem Diretrizes da Carreira Docente e não uma especifica para o gestor, só que para chegar nesse cargo um pré-requisito é ter passado pelo magistério e como são profissionais da educação na LDB (9394/96) no art. 67 fala que os sistemas de ensino irão assegurar sua valorização através de estatutos e planos de carreira promovendo:

- I- ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
- II- aperfeiçoamento profissional continuado, inclusive com licenciamento periódico remunerado para esse fim;
- III- piso salarial profissional;
- IV- progressão funcional baseada na titulação ou habilitação, e na avaliação do desempenho;
- V- período reservado a estudos, planejamento e avaliação, incluído na carga de trabalho;
- VI- condições adequadas de trabalho. (2002, p.27)

Constata-se então, que de modo geral existe uma lei que resguarda o profissional de educação buscando assegurar-lhe sua valorização, apesar disso muitas são as lutas em alguns municípios do estado do Ceará e até mesmo de outros estados brasileiros onde são preponderantes os baixos salários, falta de condições adequadas de trabalho (tanto de estrutura física como recursos materiais), funcionários temporários, o não cumprimento da carga horária adequada para planejamento e estudos, dentre outros.

No município de Caucaia na Lei complementar nº 01, de 23 de dezembro de 2009 do Estatuto do Servidor Público existe uma seção que trata do incentivo à formação profissional do servidor deixando claro no art. 87 que “O servidor detentor de cargo de carreira que frequentar curso regular de ensino fundamental, básico ou superior poderá, mediante requerimento, ter sua carga horária reduzida temporariamente em até duas horas diárias”, como forma de ajudar ou facilitar a qualificação do profissional em exercício, contudo, creio ser essa medida ainda insuficiente para incentivar-los a buscarem se qualificar cada vez mais, mesmo porque nem sempre o pedido é deferido pelo responsável, como é visto no mesmo art. § 1º “A concessão da redução de carga horária de que trata este artigo é uma faculdade da Administração que, a seu critério e atendidas as conveniências do serviço, poderá deferir ou indeferir o pedido” (2009, p.23).

Mesmo faltando ainda muito a se fazer pra melhorar realmente a situação desses profissionais é preciso deixar claro que muitas conquistas já foram alcançadas e serão certamente cada vez mais concretizadas com as lutas constantes dessa classe de trabalhadores através do apoio dos sindicatos que os representam.

2.3 Procedimentos de seleção dos gestores escolares no Brasil, Estado do Ceará e município de Caucaia

Em nosso país, os procedimentos de seleção dos gestores escolares tem mudado em alguns estados e municípios, passando desde a indicação, concurso, lista tríplice e eleição procurando vivenciar experiências mais democráticas de acordo com as novas diretrizes para educação brasileira. Antigamente, porém, era predominante o gestor indicado bem característico do modelo dominante e das políticas educacionais orientadas pelo modelo neoliberal ainda observado até hoje em determinadas cidades do Brasil.

Segundo ROCHA (2010, p.57), “A democratização do poder pode ser contemplada por meio da eleição dos gestores, mas esta se configura numa medida insuficiente, haja vista a necessidade de ampliação significativa dos canais de participação na escola”, mesmo porque o processo de eleição dos gestores está permeado de clientelismo políticos e interferências partidárias das mais diversas possíveis. Sobre isso ainda ressalta o mesmo autor:

As interferências clientelistas, todavia, não se limitam a apenas o período de campanha do gestor, mas se estendem por todo o exercício de sua função. Ancorado na cultura do favor, tais gestores se sentem na obrigação de servir seus protetores como manifestação da sua lealdade (2010, p.55).

Vendo por este ângulo o Estado do Ceará apesar de já ter apresentado como um dos procedimentos de seleção dos gestores a eleição ainda não se constitui em democrática verdadeiramente, pois não podemos prever as interferências que possam ter surgido no meio do caminho desse processo e ainda as cobranças posteriores ao assumir o cargo.

RAMOS (2005, p.115) enfatiza sobre essa questão que “O processo eleitoral, porém é apenas um procedimento democrático, pois a democracia que propomos não se restringe a procedimentos, como também não a nega ao buscar a reconexão entre procedimentalismo e participação”. E ainda complementa seu pensamento do qual compartilho concordância:

[...] acreditamos ser possível criar mecanismos para limitar o uso de práticas clientelistas, como legislar sobre a propaganda eleitoral permitida, o financiamento da campanha que deve ser transparente e apresentado para a Comissão Eleitoral, bem como para a comunidade e até sendo exposto nas escolas e as punições da não-observância deles (2005, p.116).

No Estado do Ceará de acordo com o edital 001/2013 a seleção para compor o banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão de Diretor e Coordenador ocorreu em 3 fases: a primeira através de uma prova objetiva; a segunda a análise de títulos e documentos, sendo que essas duas primeiras fases são obrigatórias para o cargo de diretor e coordenador; já a terceira fase é exclusiva para o cargo de diretor que compreende num curso de fundamentação à distância, além de uma prova objetiva e discursiva sobre os assuntos abordados.

Quanto ao município de Caucaia, como já foi visto anteriormente o atual prefeito através da lei nº 2.446, de 2 de julho de 2013 no seu artigo 1º definiu os componentes do núcleo gestor escolar: Diretor, Coordenador Pedagógico e Secretário Escolar.

Tendo conhecimento dessa lei, buscou-se identificar através da pesquisa como estava acontecendo à seleção de todos os membros do núcleo gestor das escolas municipais envolvidas que foram especificamente as que fazem parte do bairro Tabapuá, sendo que existiam até o começo desse ano cinco escolas, mas exatamente no dia em que a pesquisa iniciou em uma delas a diretora estava acabando de receber a notícia de sua exoneração e de todo núcleo gestor e que a escola como era uma creche pequena iria ser anexo de outra escola vizinha, e então os gestores seriam os mesmos da que já possuía do fundamental I ao II, escola mãe como costumam chamar.

Sobre a questão dos cargos em setores públicos e da exoneração em cargos comissionados COELHO (2012, p.41) relata bem:

Existe ainda a investidura por comissão, que é sempre de natureza transitória, para provimento de cargos de direção, chefia e assessoramento. Os agentes investidos em cargo em comissão podem ser exonerados a qualquer momento, já que são cargos de livre nomeação e da confiança dos agentes públicos hierarquicamente superiores.

Fato este que aconteceu em uma das escolas pesquisadas e em outras da rede municipal de Caucaia durante este ano como é de conhecimento de todos através de informações dos próprios gestores e educadores nas conversas nos sites de relacionamento e em reuniões nas escolas.

As escolas pesquisadas e que fazem parte do bairro Tabapuá e da rota Jurema em Caucaia foram: Escola Alfa, Escola Beta, Escola Gama e Escola Sigma, assim determinadas pela autora com codinomes para melhor analisar os dados que cuja tabela abaixo é bastante esclarecedora.

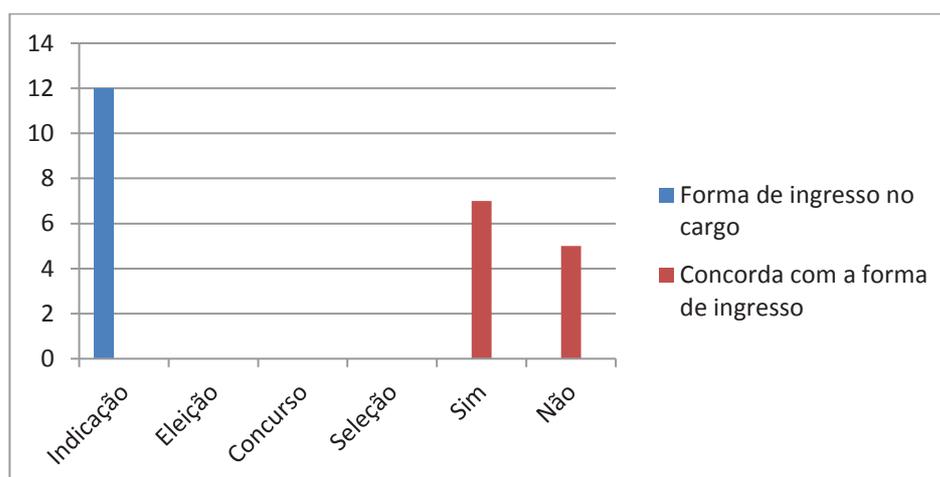
IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA E DO NÚCLEO GESTOR

ESCOLA	NÚCLEO GESTOR
ESCOLA ALFA*	DIRETORA ANA*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA ALICE*
	SECRETÁRIA AMANDA*
ESCOLA BETA*	DIRETORA BEATRIZ*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA BETE*
	SECRETÁRIA BELA*
ESCOLA GAMA*	DIRETORA GABRIELA*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA GEOVANA*
	SECRETÁRIA GISELE*
ESCOLA SIGMA*	DIRETORA SALETE*
	COORDENADORA PEDAGÓGICA SILVIA*
	SECRETÁRIA SOCORRO*

* Codinome

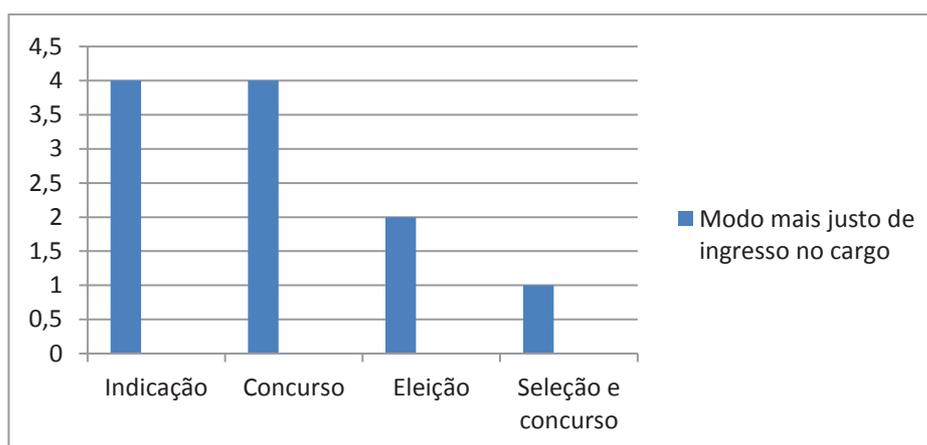
Como pode ser observado nos gráficos a seguir, quanto ao ingresso no cargo em que atuam todos responderam que foi por indicação, e embora a maioria esteja satisfeita com essa forma de ingresso, nem todos estão e demonstram que o mais justo além da indicação seria fazer concurso ou eleição, o que já faz parte das reivindicações a muito tempo dos professores municipais e em novembro do ano passado o Sindicato dos Servidores Públicos Municipais de Caucaia (SINDSEP) publicou no jornal do sindicato que havia conquistado processo seletivo para diretores, coordenadores e secretários escolares e que este êxito teria sido alcançado no dia 22 de outubro de 2013 em audiência realizada no Ministério Público, passando a Prefeitura de Caucaia ser obrigada a cumprir a Lei de nº 2.172, 25 de outubro de 2010.

Gráfico 1: Forma de ingresso no cargo e concordância com ela



Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 2: Modo mais justo de ingresso no cargo



Fonte: Elaborado pela autora

A Lei acima citada continuava sendo descumprida pela cidade, e após denúncia do SINDSEP ao Ministério Público, o promotor exigiu que o cumprimento do processo seletivo ocorresse até o final de janeiro de 2014, para que o ano inicia-se em fevereiro já com o núcleo gestor ocupando os postos após processo de seleção para o mandato de quatro anos, mais isso não aconteceu dentro do prazo previsto.

O que ele fez na verdade foi colocar para fora dos seus cargos a maioria dos gestores contratados e colocaram no seu lugar funcionários efetivos, foi apenas uma troca de indicação e redução de profissionais contratados, aliás, este ano estão fazendo uma redução drástica de pessoal contratado na Secretaria de Educação deixando

praticamente só os efetivos e remanejando até os reabilitados para alguns cargos de coordenação de projetos para não ter que contratar outras pessoas e reduzir realmente os gastos financeiros.

É aquela velha história vista no coronelismo e pelo que parece nos dias atuais, o prefeito manda e desmanda, faz o que bem quer de acordo com sua conveniência para obter os resultados desejados. Segundo RAMOS (2005, P.138):

[...] a prática clientelista ainda está arraigada na sociedade, nas escolas cearenses, tanto pela questão cultural, que é processo e, portanto, demanda tempo para que haja mudanças perceptíveis, como também por lacunas na política pública que perpetua este modelo.

Essa realidade é vergonhosa e não poderia deixar de ser, principalmente no mundo atual depois de tantas mudanças ocorridas na Educação que foram bastante favoráveis ao avanço de todos e como bem nos diz SBORGIA (2010, p.27), ela não é estática e deve estar em contínua mudança para continuar desenvolvendo, em suas palavras:

A educação, elemento essencial e permanente da vida individual e social, não se tem realizado sempre do mesmo modo, variando conforme as necessidades e as aspirações de cada povo e de cada época. A sociedade a que a educação se refere não é, com efeito, algo estático, definitivamente constituído, mas está em contínua mudança e continuado desenvolvimento [...].

Se a educação mudou porque não pode mudar também a visão dos políticos que estão à frente da rede municipal de educação do município de Caucaia? E como não dizer também dos educadores que fazem parte desse município e principalmente do núcleo gestor escolar?

Ninguém pode se acomodar e aceitar as coisas que estão sendo feitas de forma errada, todos devem lutar pelos seus direitos e tentar buscar novos resultados, sensibilizados e empenhados com a transformação social e melhoria da educação formando cidadãos críticos, participativos e atuantes na sociedade.

SBORGIA (2012, p.45) nos fala que a gestão educacional ainda tem um longo caminho de mudanças e que o gestor deve se preocupar em administrar com eficácia e eficiência buscando superar todos os desafios:

A preocupação parece ser para o Gestor Educacional um desafio: “colocar um serviço novo para funcionar” ou, melhor, uma administração que traga maior eficácia e eficiência, assumindo novas atribuições, competências e responsabilidades, ultrapassar barreiras, realizar novas atribuições e avaliar resultados.

Assim, percebe-se que a mudança, a transformação, a inovação na educação e no modo de pensá-la e administrá-la são necessários e urgentes, visto que mudasse os valores, as exigências educacionais e do trabalho, o comportamento humano e surgem a cada dia novas tecnologias inovadoras que instigam a curiosidade dos seres humanos fazendo com que estejam buscando coisas novas. Contudo parece predominar ainda os mesmos modelos ultrapassados de agir e fazer as coisas no âmbito escolar.

Sobre as transformações e novas tecnologias conquistadas pelo homem SBORGIA (2012, p.46) afirma:

Um novo mundo surge a cada 30 ou 40 anos e os jovens não conseguem entender como seus pais e avós viviam [...] O mundo hoje vive um período de grandes e profundas transformações, em todos os campos e lugares [...] As mudanças levam uma nova dicotomia de valores, não literária e científica, mas entre “intelectuais” e “gerentes”. Enquanto os primeiros se preocupam com palavras e ideias, os segundos se importam com pessoas e trabalho. O grande desafio é transcender essa dicotomia.

Transcender essa dicotomia é fazer com que tanto os intelectuais como os gerentes tenham palavras e ideias boas e que elas sejam voltadas para o trabalho e bem estar das pessoas e o seu desenvolvimento pleno, para tanto é preciso pessoas realmente conhecedoras da educação, de suas leis e diretrizes, de fases do desenvolvimento humano, buscando a efetivação de seus objetivos e o maior deles com certeza é a aprendizagem, sempre tão debatida nos fóruns e encontros de educadores, contudo ainda não formalizada de fato e direito. PARO (2010, p.772) define o ato de educar e aprender, e reintegra a ideia de que a maior dificuldade em atingir esses propósitos é justamente os assuntos educacionais estarem nas mãos de leigos:

Educar não é apenas explicar a lição ou expor um conteúdo disciplinar, mas propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, levando em conta seu processo de desenvolvimento biopsíquico e social desde o momento em que nasce.

Querer aprender não é uma qualidade inata, mas um valor construído historicamente. Levar o aluno a querer aprender é o desafio maior da didática, a que os grandes teóricos da educação se têm dedicado através dos séculos. Por isso, hoje, com todo o desenvolvimento das ciências e disciplinas que subsidiam a pedagogia, é inadmissível que os assuntos da educação ainda permaneçam nas mãos de leigos das mais diferentes áreas [...] os quais pouco ou nada entendem da educação dirigida às crianças e aos jovens na idade de formação de suas personalidades.

Se mudar realmente é preciso, fica então a esperança que com o cumprimento da Lei para o processo de seleção pública dos gestores escolares acabe de vez com alguns desmandos indevidos e acomodações por parte dos envolvidos, possibilitando-os agirem como mais autonomia e democracia, dentro é claro, dos parâmetros da lei que regem os seus cargos, sempre tentando superar as dificuldades e limitações que venham existir no caminho.

Dessa forma, não há como deixar de concordar com SÁ (2011, p.34) quando nos diz que existe “a necessidade de novas formas de organização na qual os processos de práticas democráticas de decisão possibilitem romper com a tradição política e cultural na qual prevalece a autoridade, a imposição [...]”.

Mesmo assim, ele nos alerta que até um processo eleitoral direto para gestores pode ser passível de cometer injustiças e não promover a autonomia escolar, pois na verdade não há como saber se muitos não foram influenciados a votarem em determinados gestores somente por simpatia, influência pessoal ou política, troca de favores e etc. Para confirmar, SÁ (2011, p.38) ressalta que:

[...] embora nos sistemas nos quais o diretor passe por um processo eleitoral direto isso represente um avanço significativo na história da educação, se nos parece, ainda não constitui uma garantia de voz e vez a todos na construção da autonomia escolar. Há, nessa conjuntura, atrelamentos políticos partidários que fragmentam os processos, resistem ao diálogo, enfim, estão focados na gestão de caráter neoliberal.

Tudo isso é verdade, mas não custa nada sonhar com o dia em que esse fato deixe de existir no município da pesquisa e no país, e que assim os problemas educacionais possam de fato ser superados com a participação efetiva de todos.

Afirmar que tudo vai melhorar só porque haverá concurso do núcleo gestor das escolas públicas seria o mesmo que afirmar que os problemas da educação estão

concentrados única e exclusivamente nesse fato, o que não é verdade, contudo seria o primeiro passo a favor das mudanças, principalmente da democracia tão proclamada e às vezes esquecida. Mesmo porque no pensamento de PARO (2010, p. 776) tem-se que pensar em formas de escolhas diferente do concurso e da nomeação por que:

Pela peculiaridade democrática e pública de sua função, o dirigente escolar precisa ser democrático no sentido pleno desse conceito, ou seja, sua legitimidade advém precipuamente da vontade livre e do consentimento daqueles que se submetem à sua direção. Nesse sentido, há que se pensar em formas de escolhas democráticas que superem o anacrônico processo burocrático de provimento por concurso, bem como a clientelística nomeação político-partidária, as quais costumam, ambas, impingir aos trabalhadores e usuários da escola uma figura estranha à sua unidade escolar e a seus interesses mais legítimos.

Vale destacar que o modelo mais atual de seleção pública para composição dos gestores escolares de Caucaia que ainda está em andamento é composto de 2 etapas subdividida em fases já citadas na introdução, em que nem todas são democráticas, principalmente a última que é a formação de uma lista tríplice dos candidatos, deixando claro que nem toda mudança pode se efetivar em novos rumos de fato, pois mudasse os meios mas os fins continuam os mesmos.

Em relação a lista tríplice como modalidade de escolha para gestores ROCHA (2010, p.54) é bem incisivo ao dizer que:

[...] também não atende aos anseios dos trabalhadores da educação, uma vez que, embora tal modalidade fosse acompanhada por concurso e consulta à comunidade escolar, o poder da decisão se concentrava na figura política de algum cargo, estando a lista tríplice, portanto, eivada de elementos clientelistas como na indicação ao cargo.

Por isso mesmo é que há de concordarmos com LIBÂNEO (2012, p.420) quando afirma que algumas inovações são de pouca valia se a aprendizagem não for realmente consolidada, mesmo partindo do princípio da importância da organização e da gestão:

A organização e a gestão são os meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem que, mediante procedimentos pedagógico-didáticos, propiciam melhores resultados de aprendizagem. São de pouca valia inovações como gestão democrática, eleições para diretor, introdução de modernos equipamentos e outras se os alunos continuam apresentando baixo rendimento escolar e aprendizagens não consolidadas.

Para finalizar esse pensamento é prudente recordar ESTEBAN (2002, p.15) e afirmar que suas ideias acerca da construção de uma sociedade verdadeiramente democrática são realmente válidas:

Pensar e fazer uma escola pública de qualidade para as classes populares tem sido um grande desafio para os educadores comprometidos com a construção de uma sociedade verdadeiramente democrática. Em períodos de transformações tão profundas como o que estamos vivendo, este desafio parece tornar-se ainda mais complexo, pois a incerteza acompanha cada passo.

Sendo assim, de nada adianta ter novos procedimentos de seleção para gestores se não existe compromisso dos envolvidos com a transformação social, com os interesses da coletividade, com o aprendizado significativo dos alunos, com a construção de uma sociedade realmente democrática, igualitária, justa e humana.

2.4 Qualificação dos gestores escolares do Tabapuá

A qualificação profissional é um fator importante na vida de todo ser humano principalmente na área de educação onde está sempre surgindo coisas novas (propostas, exigências, métodos, tecnologias, etc.) e conseqüentemente como não poderia deixar de ser da gestão educacional, o qual muitos consideram a porta de entrada e saída para obtenção dos resultados positivos na escola, e que, portanto, deve os envolvidos está em um processo de aprendizado contínuo que os possibilite refletir abertamente sobre os problemas cotidianos e os façam resolvê-los com mais discernimento.

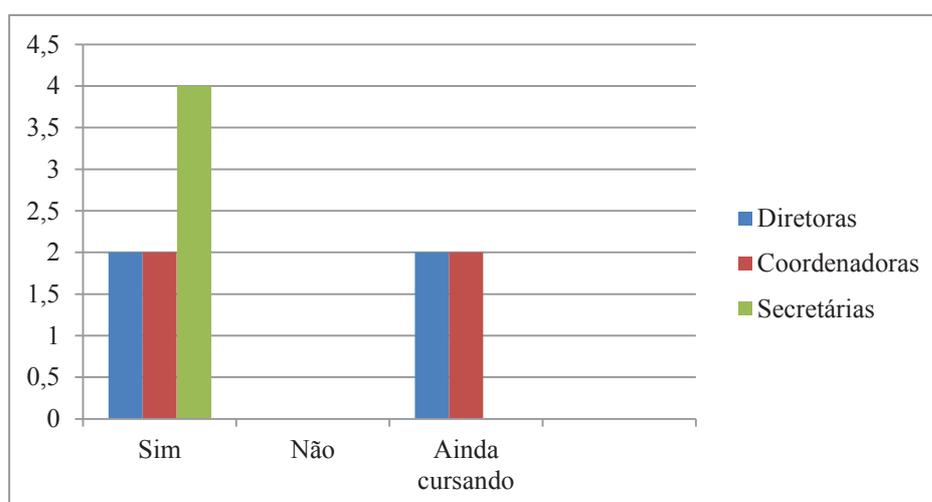
LUCK (2012, p.31) explicita esse pensamento anterior ao afirmar que:

Os profissionais que assumem cargos cujas funções principais tenham como componente principal a liderança, devem necessariamente, dedicar-se ao estudo, à observação e à reflexão sobre essa liderança, de modo que possam exercê-la de forma competente.

Verifica-se pelo gráfico a seguir com respeito a qualificação dos gestores do Tabapuá que a maioria já possui curso de formação na área em que atuam ou estão

cursando no momento, no caso específico das secretárias todas já possuem, o que é muito bom, já que o conhecimento prévio é um dos fatores para o andamento efetivo de qualquer função, contudo não o bastante para saber lidar e superar com todas as situações divergentes ou conflitantes que possam existir durante seu mandato no cargo. Já as coordenadoras e diretoras metade possuem e os outros ainda estão cursando, mostrando assim que todos estão empenhados em se qualificar e obter mais conhecimento teórico para poder saber lidar melhor com a prática.

Gráfico 3: Possui curso de qualificação na área em que atua



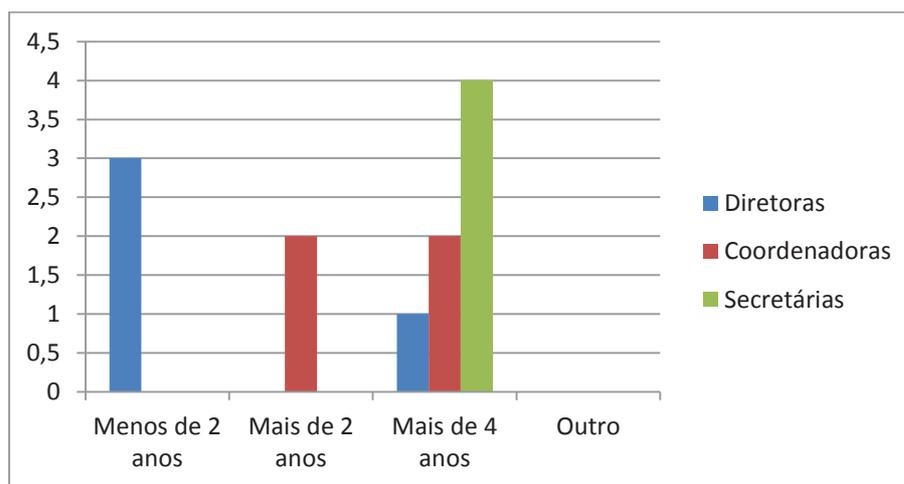
Fonte: Elaborado pela autora

Segundo LIBÂNEO (2012, p.504) apud NÓVOA (1992) deve haver uma articulação entre os três níveis de formação docente: o profissional, pessoal e organizacional para que o desenvolvimento resulte em práticas compartilhadas de gestão e seu aprimoramento no próprio contexto de trabalho. Ele comenta que:

O desenvolvimento profissional, como eixo da formação docente, precisa articular-se, ao mesmo tempo, com o desenvolvimento pessoal e com o desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento pessoal diz respeito aos investimentos pessoais dos professores em seu próprio processo de formação, por meio do trabalho crítico-reflexivo sobre sua práxis e da reconstrução de sua identidade pessoal, resultando nos saberes da experiência. O desenvolvimento organizacional refere-se às formas de organização e de gestão da escola como um todo, especialmente àquelas referentes ao trabalho coletivo. A articulação desses três níveis de formação docente ressalta a importância das decisões que ocorrem no âmbito da escola, dos projetos de trabalhos compartilhados.

Outro fator a considerar em meio a qualificação é a questão da experiência no campo de atuação e mais uma vez os secretários passaram na frente dos outros membros, pois todos possuem mais de quatro anos de exercício na sua área, assim como as coordenadoras Alice e Bete, já as outras das escolas Gama e Sigma só possuem apenas mais de dois anos. Tudo isso pode ser evidenciado no gráfico a seguir.

Gráfico 4: Quantos anos atua no cargo



Fonte: Elaborado pela autora

As diretoras lideram a posição de menos experiente, pois somente a da escola Beta tem mais de quatro anos, enquanto o restante (Alfa, Gama e Sigma) tem menos de dois anos, ou seja, podem até possuir muito conhecimento teórico como de fato disseram ter através dos dados obtidos, mais ainda falta lidar com a prática que certamente é onde mais aprendemos a superar os problemas reais.

A gestão educacional de modo geral no que se refere às questões públicas visa à realização de metas que devem ser estabelecidas de acordo com os objetivos a serem atingidos visando à melhoria, ou a obtenção de resultados positivos em prol da coletividade.

Atuar em prol da coletividade exige um maior esforço e união de todos que estão envolvidos num projeto, numa meta específica, mas se houver cooperação e sintonia de pensamento e ideias do grupo fica mais fácil progredir.

Em concordância a essa visão sobre o propósito do trabalho dos gestores escolares LUCK (2012, p.20) esclarece:

[...] a gestão se constitui em processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais. Considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado torna-se necessário também considerar o desdobramento da liderança em coliderança ou liderança compartilhada, pelas quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais [...].

A liderança sempre foi e continua sendo um dos fatores primordiais no âmbito da gestão pública principalmente após a conquista da democracia, onde todos têm direitos iguais de participação, opinião, vez e voz, cabendo ao líder atuar junto aos seus servidores ou colaboradores de maneira a impulsioná-los a progredir, ou seja, “[...] todo líder deve ser um servidor para seus funcionários, deve possuir amor por seus comandados. Este amor não é apoiado em sentimento e sim em comportamentos, como cuidar, ajudar, elogiar, entre outros [...]” (DAGNINO, 2012, p.52).

2.5 Problemas no ambiente escolar em Tabapuá

Em se tratando dos problemas ou dificuldades encontradas nas escolas pesquisadas no Tabapuá as duas mais apontadas foram: a falta de apoio dos pais e a indisciplina dos alunos (em todas as escolas), seguido pela falta de colaboração dos profissionais da escola (somente na escola Beta ele não foi citado), o que é inaceitável esse último fator, pois como bem já foi colocado e citado no posicionamento de alguns autores a colaboração é imprescindível para conseguir excelentes resultados dentro da escola, principalmente atingir o ensino de qualidade e se isso não é predominante os esforços dos gestores para que prevaleça será bem maior como é exposto por PARO (2010, p.768):

[...] Quando os interesses dos que executam os trabalhos coincidem com os objetivos a serem alcançados, a coordenação pode se revestir de um caráter mais técnico, pois se atém muito mais ao estudo e à implementação de formas alternativas para alcançar objetivos que interessam a todos [...] Quando, entretanto, há divergência entre os interesses dos trabalhadores e os objetivos a se realizarem, a coordenação ganha um caráter marcadamente político, tornando-se muito mais complexas suas funções e as formas de empregar o esforço humano coletivo.

A questão da falta de apoio dos pais parece ser hoje um dos grandes desafios, visto que toda a estrutura familiar também mudou ao longo dos séculos e uma

certa desestrutura no ambiente da família toma conta de distorcer os valores antes tão respeitados na escola e na sociedade por todos. Às vezes a falta de compreensão, atenção, amor e união dentre outros valores importantes no seio da família leva ao próprio aluno também não os compartilha-los com os colegas, professores e funcionários da escola, tornando-os por vezes agressivos, desinteressados, desrespeitando a todos com palavras ou atitudes erradas, configurando assim mais um fator problemático grave: a indisciplina.

Compreender o quão é importante a participação dos pais e os bons ensinamentos repassados no ambiente familiar para geração de mudanças sociais significativas em todos os aspectos da vida humana é mais que imprescindível, pois “[...] Os ensinamentos adquiridos no seio familiar transformam-se em aprendizados, os quais serão exercitados nas diversas áreas de atuação na sociedade, surtindo efeitos multiplicadores que vão produzir um continuum por mudanças sociais (RAMOS et al, 2010, p.27)”.

Os pais ou responsáveis deveriam participar mais da vida escolar de seus filhos, acompanhando o seu desempenho, participando das reuniões e das atividades na escola, para compreender o que se passa pela cabeça dos mesmos diante de suas atitudes, tentando ajudá-los a superar as dificuldades, cultivando os valores essenciais para se viver em paz, com união e amor ao próximo, respeitando as pessoas e assim colaborar com os professores e o núcleo gestor para que uma nova realidade seja construída, bem mais harmônica, prazerosa e que também iria colaborar para melhorar a aprendizagem.

Não adianta só ficarem cobrando melhorias estruturais, mais qualidade do ensino e da aprendizagem, recursos materiais e reclamando de tudo que acontece e não concordam na escola, os pais devem ser um ponto de apoio junto ao núcleo gestor para unidos fazerem a diferença acontecer e conseguirem atingir as finalidades que desejam. No caso dos pais, e seus anseios LIBÂNEO (2012, p.420) deixa claro:

[...] Muito provavelmente, os pais desejam que seus filhos aprendam bem, que não aprendam coisas erradas, que os conhecimentos, habilidades, valores tenham serventia para vida – ou seja, desejam uma escola em que os alunos estejam motivados para estar nas aulas e se envolvam com afinco nas atividades da classe.

Em relação à falta de colaboração dos profissionais da escola é importante que se faça algumas indagações e muitas reflexões sobre certas atitudes enquanto

profissional da educação: Como conseguir uma educação de qualidade se não temos profissionais dedicados e empenhados a promovê-la? O que fazer para que exista uma maior parceria no ambiente de trabalho escolar?

Essas duas perguntas são cruciais e possíveis de serem respondidas com clareza se o primeiro foco for a superação de impasses pessoais que por ventura existam, separando o pessoal do profissional quando ele interfere de maneira negativa nas interações e nos relacionamentos interpessoais no trabalho, assim é possível superar obstáculos e aceitar a opinião do outro quando esta for a mais favorável e coerente de se propagar para atingir os objetivos comuns, e não simplesmente desconsiderar ou discordar sem ter um posicionamento ou proposta melhor.

PLACCO (2012, p.65) relata sobre a importância das habilidades de relacionamento interpessoal e social na escola que podem ajudar a promover mudanças no pensar e agir:

Habilidades de relacionamento interpessoal e social são, como tantas outras, aprendidas e desenvolvidas no viver junto, e dessa aprendizagem ninguém sai igual: mudanças são engendradas no nível da consciência, das atitudes, habilidades e valores da pessoa, assim como no grau e na amplitude de seu conhecimento e do trato com esse conhecimento, com a cultura – e assim processos identitários se constroem. Mecanismos como a comunicação e a linguagem estão na base dessa construção e podem ser seus facilitadores ou obstáculos.

Os gestores escolares exercem o papel principal de facilitadores das relações quando utilizam de uma linguagem democrática, harmônica e está aberta a novas propostas e escutam as ideias e opiniões dos outros colegas, dessa forma os pensamentos se interagem e unem-se em torno de um objetivo comum. Ouvir, compartilhar, cooperar, informar e articular saberes são úteis e necessários dentro da gestão escolar.

Nesse contexto vale concordar com o pressuposto de PLACCO (2012, p.26) et al sobre o significado do trabalho coletivo na escola:

[...] A ação conjunta de educadores que se dedicam à coordenação pedagógico-educacional, supervisão ou administração escolar caracteriza a Gestão Escolar e é vital nas escolas de Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio. Trabalhando em parceria, os gestores escolares se tornam mais capazes de articular o grupo de professores, para que esse grupo e cada um dos professores se mobilize e se comprometa com a melhoria do trabalho pedagógico da escola [...].

A ação conjunta dos que se dedicam a melhoria do trabalho pedagógico na escola mobiliza uma constante parceria, sem ela torna-se impossível atingir metas, resultados, além disso, é preciso que os gestores estabeleçam alguns princípios significativos em sua prática profissional, tais como empatia, autenticidade, consideração positiva e dialogicidade que podem ajudar o outro a iniciar mudanças, sejam elas de atitude ou pensamento.

BRUNO (2012, p.92) et al define cada um desses princípios deixando claro suas intenções e propósitos nos dando mais embasamento teórico para prática:

- Empatia: exercício de colocarmo-nos no lugar do outro para que, a partir de suas próprias referências – e não das nossas –, possamos melhor compreendê-lo; é a tentativa de “calçar os seus sapatos”.
- Autenticidade: é a perspectiva de que, nas relações que estabelecemos com o outro, possamos ser fiéis a nós mesmos, na coerência entre o sentir, o pensar e o agir, ao mesmo tempo em que valorizamos esse verdadeiramente ser na perspectiva do outro.
- Consideração positiva: aceitação do sujeito tal como ele é, valorizando-o por si mesmo, num esforço de libertarmos-nos de nossas representações e não projetá-las no outro.
- Dialogicidade: manifestação de nossa disponibilidade para falar com, em vez de falar para, na perspectiva de uma troca na qual é mister o comparecimento do ouvir ativo, do olhar sensível e do respeito à fala do outro.

Todos esses princípios são fundamentais na prática cotidiana da escola, contudo é necessário primeiramente gostar do que se faz para poder fazer bem feito e ter clareza do compromisso social perante a comunidade escolar e toda sociedade, aliada a todas as características fundamentais para exercer o cargo e assim colaborar para o bom andamento das atividades.

2.6 Satisfação dos gestores do Tabapuá

Pela pesquisa a maioria dos componentes do núcleo gestor (75%) se sente plenamente satisfeito com o cargo em que atua, justificando nas palavras deles: “Porque eu gosto do que faço (secretária Socorro)”, “Gosto muito e estou sempre aprendendo (secretária Amanda)”, “Pois gosto do que faço (secretária Bela)”, “Gosto do cargo, mais

também gosto de sala de aula (Coordenadora Bete)”, “Pois está sendo uma experiência muito prazerosa (Diretora Salete)”, “É o que gosto de fazer trabalhar com gente (Diretora Gabriela)”. “Porque trabalho com prazer apesar das dificuldades (Coordenadora Silvia)”.

Em todo e qualquer trabalho seja na educação ou não sempre haverá momentos bons e outros nem tanto assim, contudo é preciso está preparado para saber lidar com eles, o fundamental é sentir seguro do que se faz e satisfação por fazê-lo, gostar mesmo da profissão e de sua missão de acordo com a área em que atua.

Mesmo com todas essas justificativas que, aliás, ficaram um pouco soltas, vagas ou mesmo confusas, os membros não parecem está muito ciente de sua plena satisfação, é como se dissessem simplesmente porque sim, como de fato ocorreu em dois dos depoimentos da secretária Gisele, ou não justificasse o porquê como fez a coordenadora Alice.

Houve também duas pessoas que responderam está mais ou menos satisfeita com o cargo segundo elas: “Por achar que podemos fazer mais e às vezes existem problemas no âmbito escolar que não depende só das suas responsabilidades (Diretora Beatriz)” ou “Na verdade sou professora, porém está como coordenadora é um desafio (Coordenadora Geovana)”. A única que afirmou não está satisfeita foi a diretora Ana, justificando que “é muito difícil liderar pessoas”.

Analisando essas afirmações e os relatos de alguns gestores, percebe-se que ser um gestor escolar hoje em Tabapuá/Caucaia apesar de aparentemente parecer está sendo satisfatório, não é notoriamente tão gratificante, primeiro pensando em termos políticos ou ideológicos, porque você é indicada para ser um gestor e não opta, tem desejo inicial de ser um ou passa por uma seleção com concurso rigoroso para assumir o cargo ou eleição direta, ficando inicialmente presa as ideologias e “imposições” dos que a colocaram no cargo, é como se fossem fazer um favor ou pagar um favor a alguém que já lhe ajudou em algum momento.

Em segundo lugar, falta reconhecimento dos que estão à frente da educação para valorizar os profissionais dessa área, repassando salários dignos com a função, mesmo sendo estabelecido na LDB (9394/96) no art. 3º inciso VII a “valorização do profissional da educação escolar” (2002, p.8) como um dos princípios do ensino brasileiro.

Outro fator é a questão da autonomia realmente suficiente para poder tomar decisões favoráveis ao desenvolvimento da escola, mesmo sabendo que a autonomia

será sempre relativa frente às determinações e normas oficiais. LIBANÊO (2012, p.418) nos alerta para não cair na ilusão do sonho da autonomia total das escolas, visto que é impossível de acontecer:

[...] não convém às escolas ignorar o papel do Estado, das Secretarias de Educação e das normas do sistema nem simplesmente subjugar-se a suas determinações. Também é salutar precaver-se contra algumas atitudes demasiado sonhadoras de professores que acham possível uma autonomia total das escolas, como se elas pudessem prescindir inteiramente de instrumentos normativos e operativos das instâncias sociais será sempre relativa [...].

Certamente a autonomia total seja ilusão, fantasia mesmo, mas o reconhecimento oferecendo salário condizente com a função não deve nunca ser uma ilusão, pois se deixarem de acreditar que tudo pode melhorar, mais desmotivados os profissionais vão ficar e aí aumentará a insatisfação e o trabalho desenvolvido deixará a desejar, pois se quando dizem está satisfeitos os resultados positivos podem ser poucos imaginem o contrário.

Ainda sobre a autonomia, SALES (2010, p.16) reafirma que “é sempre relativa e mediada por circunstâncias” e que seu grande mérito é:

[...] a possibilidade de abraçarmos projetos, lutas e bandeiras coletivas, almejadas não só pelo conjunto da escola, mas também pelo conjunto das escolas públicas, ou seja, experiências contrárias à lógica do cada-um-por-si, do isolamento, da concorrência e das premiações individuais. O grande feito da autonomia é, ainda, a conversão das práticas autogestionárias da escola em germe da auto gestão de um projeto social maior e alternativo à sociedade de mercado, experienciado pelos próprios trabalhadores.

É preciso mais do que nunca que gestores e professores conheçam e compreendam sobre os instrumentos normativos e diretrizes curriculares para a educação, e que estes sejam discutidos, interpretados e analisados por todos a fim de apropriar-se do que julgam necessários e ter liberdade para assumir novas práticas e decisões se assim for possível, pois as normas não devem ser impositivas, mas proporcionar certa autonomia e liberdade de trilhar o caminho a seguir mesmo tendo que assumir os riscos da escolha feita. Dessa forma a gestão passa a ser participativa e mais autônoma, exatamente como expressa LIBANÊO (2012, p.418):

Será, portanto, muito útil aos objetivos da gestão participativa que os professores compreendam os processos de tomada de decisões do Estado e do

sistema educativo, entendendo que a escola não está isolada do sistema social, político e cultural. Ao contrário, não só ela depende das estruturas sociais, como também as práticas de imposição normativa podem estar retirando dos professores a autonomia e a liberdade de assumir suas próprias decisões. Por outro lado, os instrumentos normativos e as diretrizes curriculares e organizativas não podem ser uma camisa de força para as escolas. Podem, sim, ser objeto de interpretação, ser rediscutidos, ser apenas parcialmente acatados e até propiciar as decisões mais apropriadas ao contexto das escolas.

Partindo dessas constatações anteriores, ser um gestor escolar ultrapassa o simples gostar de lidar com gente e continua sendo uma experiência constante que exige profissionalismo, dedicação e compromisso com professores e alunos, mesmo com toda falta de reconhecimento profissional e todos os possíveis problemas que existam, pois quem está à frente da direção das escolas é o principal responsável para assegurar no ambiente de trabalho um longo e intermitente processo de motivação para que os professores também possam ter profissionalismo e vontade de estar aprendendo sempre para atuarem cada vez melhor. Sobre o profissionalismo dos professores LIBÂNEO (2003, p.90) deixa claro que:

O senso de profissionalismo, obviamente, está em baixa. Profissionalismo significa compromisso com um projeto político democrático, participação na construção coletiva do projeto pedagógico, dedicação ao trabalho de ensinar a todos, domínio da matéria e dos métodos de ensino, respeito à cultura dos alunos, assiduidade, preparação de aulas etc. É difícil aos professores assumirem os requisitos profissionais e éticos da profissão com os baixos salários, com a preparação profissional deficiente, com a baixa auto-estima que vai tomando conta de sua personalidade. Além disso, estão ausentes programas de formação continuada em serviço e, quando existem, são inadequados, não motivam os professores, não se traduzem em mudanças na sala de aula [...].

Não se pode afirmar com certeza absoluta que no bairro Tabapuá a maioria dos professores estão desmotivados ou que não são motivados pelos gestores educacionais, contudo pela vivência em uma das escolas pesquisada e pelas conversas com outros professores e gestores em formações e encontros pedagógicos, pode-se dizer que todas as afirmações de LIBÂNEO sobre o profissionalismo faz parte da realidade atual e é algo que precisa ser mudado, visto que sem ele, dificilmente avançaremos em termos significativos em relação à aprendizagem.

Não é redundante afirmar que todo trabalho que executamos, seja ele formal ou informal, público ou privado, nos exige certa dedicação, compromisso, qualificação e principalmente ter prazer pelo que se faz, não adianta somente ter formação na área em que atua é preciso ter competência e responsabilidade para saber lidar com todos os problemas que venham a ocorrer e acima de tudo saber conviver harmonicamente com o seu público alvo de atuação, fato esse fundamental na gestão escolar onde a interação entre pessoas é evidenciada constantemente no ambiente escolar, além da capacidade de liderar pensando no bem estar coletivo e na realização de objetivos comuns a comunidade escolar e não em propósitos individuais ou de terceiros sobre influência qualquer. Todas essas características são marcantes e essenciais na vida de um bom gestor.

2.7 Funções e características dos gestores na visão dos gestores escolares do Tabapuá

Todo cargo exige o cumprimento de determinadas funções que são previamente estabelecidas e devem ser cumpridas no decorrer do seu mandato. Dessa forma, diretores, coordenadores pedagógicos e secretários possuem atribuições que são consideradas essenciais dentro da escola e que se bem efetivadas coletivamente deixarão marcas positivas para todos os envolvidos.

Para PLACCO (2012, p.27) é essencial na gestão escolar o trabalho em parceria e integração de ações e práticas dos profissionais mobilizando a todos para o compromisso com a formação do aluno, e ainda expõe sua crença sobre a tarefa mais relevante dos gestores:

Qualquer processo formativo e qualquer prática educativa só avançam se abordados da perspectiva do trabalho coletivo [...] É nesse contexto que se insere nossa crença e nosso pressuposto de que a maior e mais relevante tarefa de base dos gestores escolares é a formação e o desenvolvimento profissional dos professores, não apenas enquanto processos individuais, mas também enquanto formação mútua (interformação) e autoformação. Assim, compreendemos a formação, na escola, como ações possíveis de parceria, articulação, de formação, de informação, de ajuda e orientação, tendo em vista um claro compromisso político com a formação para a cidadania, de alunos e professores.

Cabe, pois a todos os envolvidos na estrutura organizacional da escola para atingir suas finalidades desempenhar suas funções e responsabilidades de forma a propiciar um avanço coletivo, compartilhando experiências proveitosas e bem sucedidas além de ajudar os outros quando for possível.

Com relação às funções típicas de uma escola no setor de direção, técnico-administrativo e pedagógico que se refere ao núcleo gestor LIBÂNEO (2012, p.465) define sobre o diretor escolar:

O diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliando pelos demais elementos do corpo técnico-administrativo e do corpo de especialistas. Atende às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. O assistente de diretor desempenha as mesmas funções, na condição de substituto direto.

É certo que o diretor pareça ser o comandante ou líder maior da escola, contudo, esse comando deve ser compartilhado com os comandados (toda a comunidade escolar) visto que são eles que de fato percebem muitas vezes mais claramente o que se pode fazer para melhorar a situação na escola e progredir.

Ao serem indagados sobre a maior atribuição de um diretor escolar o grupo pesquisado respondeu: “Exercer uma gestão democrática gerenciando todo o trabalho e trabalhadores da escola (Diretora Ana)”, “Ser dedicado no que faz (Diretora Salete)”, “Compromisso (Diretora Gabriela)”, e teve a diretora Beatriz que não respondeu, talvez por que estivesse em dúvidas ou quem sabe por não saber definir com precisão, enfim fica uma incógnita.

Verifica-se então que boa parte do grupo das diretoras percebe a direção escolar como o gerenciamento de pessoas e tarefas de maneira democrática, com compromisso e dedicação, fatores importantes numa gestão segundo a visão de alguns estudiosos da área como LUCK, SBORGIA, PLACOO, SÁ dentre outros, mas isso não é o bastante para ser um excelente diretor.

Além dessas atribuições outras características são fundamentais como a competência, ser atuante e participativo como bem ressaltaram os entrevistados ao considerar essencial para ser um excelente diretor, contudo afirmam a maioria que o mais imprescindível é ser capacitado no cargo em que atuam no sentido de formação na

área de gestão, do qual a metade já possui e os outros ainda estão cursando como já foi visto anteriormente.

Para LUCK (2009, p.12) a competência profissional pode propiciar a qualidade da educação num mundo onde novas exigências surgem para que conhecimentos, habilidades e atitudes venham aflorar o desenvolvimento pleno dos cidadãos. Portanto, desenvolver continuamente a competência profissional nas suas palavras constitui-se:

[...] em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade. A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento [...].

Notoriamente, o diretor escolar nessa visão deve exercer uma função primordial de liderança antes mesmo possuir todas as outras características inerentes ao seu cargo e embora muitas vezes não perceba sua importância é fundamental que estejam preparados para saber lidar com ela, e assim exercer de forma adequada em seu trabalho.

PARO (2010, p.774) pensa diferente sobre a função do diretor e estabelece que em nossa sociedade o diretor geralmente visa os interesses dos que detêm o poder em detrimento da vontade coletiva envolvida pois:

[...] a questão da direção é entendida como o exercício do poder de uns sobre outros. Por isso se destaca sempre a figura do diretor, do chefe, daquele que enfeixa em suas mãos os instrumentos para “mandar” em nome de quem detém o poder. Nas empresas em que os objetivos a serem perseguidos não são aqueles que atendem aos interesses dos produtores [...] é cômodo destacar diretor ou diretores que comandam em nome dos proprietários. Os objetivos a serem perseguidos são os do proprietário, não os dos produtores [...] Neste caso, o conceito de autoridade restringe-se à obediência dos comandados, independentemente de suas vontades .

O diretor segundo LUCK deve ser o líder, a cabeça principal da escola no direcionamento das decisões e ter consciência de suas funções e responsabilidades no comando geral das atividades educacionais mesmo que compartilhe de algumas com seus colaboradores (membros do núcleo gestor ou outros funcionários), ao contrário PARO (2010, p.776) gostaria que o verdadeiro papel do diretor fosse levar “em conta a

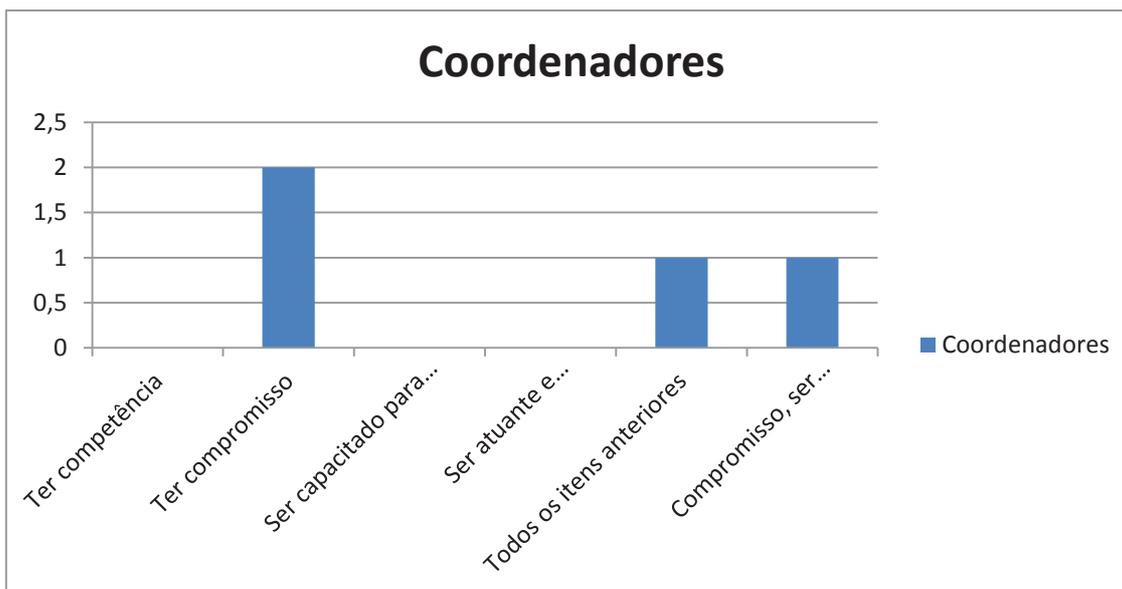
especificidade político-pedagógica da escola e os interesses de seus usuários”, o que certamente seria mais coerente com os objetivos educacionais.

Em se tratando dos coordenadores pedagógicos e sua função LIBÂNEO (2012, p.466-467) estabelece que:

O coordenador pedagógico ou professor coordenador coordena, acompanha, assessora, apoia e avalia as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos [...] Outra atribuição do coordenador pedagógico é o relacionamento com os pais e com a comunidade, especialmente no que se refere ao funcionamento pedagógico-curricular e didático da escola, à comunicação das avaliações dos alunos e à interpretação feita delas.

Já as nossas coordenadoras em questão julgam como maior atribuição do seu cargo: “Amar o que faz (Coordenadora Alice)”, “Experiência de sala de aula (Coordenadora Bete)”, “O compromisso com os professores e com a aprendizagem dos alunos (Coordenadora Geovana)”, “Coordenar as atividades junto aos professores (Coordenadora Silvia)”, além disso, consideram como mais essencial para ser uma excelente coordenadora o compromisso dentre outras características que estão especificadas no gráfico abaixo.

Gráfico 5: O que é essencial para ser um excelente coordenador pedagógico



Fonte: Elaborado pela autora

Realmente o coordenador pedagógico deve atuar segundo a secretaria municipal de ensino dentre outras coisas, junto aos professores da escola de modo a construir propostas de melhoria da qualidade do ensino e aprendizagem, observando e analisando a realidade em sala de aula para estabelecer estratégias em parceria com o professor para tentar sanar os problemas detectados. Dessa forma, o compromisso com a efetivação dessa meta é essencial para que os bons resultados venham a ocorrer.

Ter experiência em sala de aula também é muito bom para o coordenador pedagógico porque conhecendo na prática essa realidade é mais fácil construir um trabalho coletivo em cooperação contínua com o professor voltado para o aperfeiçoamento e aprimoramento dos mesmos, procurando orienta-los sempre na promoção de ações que contribuam efetivamente no seu trabalho docente.

LIMA et al (2002, p.182) consideram a função docente como a base para atuação dos profissionais da educação em muitas áreas como a gestão e coordenação. Eles afirmam que:

A função docente – considerada base para atuação dos profissionais da educação – garante o conhecimento prático necessário para a orientação, coordenação, pesquisa e gestão de unidades ou sistemas. Como orientar outros profissionais sobre um fazer que não se conhece na prática? As experiências têm mostrado a insuficiência da atuação de orientadores/coordenadores cheios de teoria e vazios de compreensão prática sobre o fazer pedagógico com os(as) alunos(as), ou ainda aqueles(as) que de todas as maneiras fogem da sala de aula, desviando dessa maneira da essência do trabalho docente. Nessa perspectiva, pouco ou nada contribuem com o trabalho do(a) professor(a).

Outro fator bastante interessante nesse campo de atuação é o amor pela profissão, pois quando existe amor verdadeiro nas ações tudo parece ficar mais leve, mais prazeroso e fácil de lidar com as situações, mesmo as mais conflituosas, além de facilmente superar possível desvalorização de salário, falta de reconhecimento pela sociedade e órgãos competentes.

Vale dizer, que amar a profissão é um dos fatores determinantes para progredir, pois quando se coloca prazer no ato de fazer, tudo fica melhor, além do gosto pela atualização para está sempre por dentro das novidades e para saber repassar os conhecimentos adquiridos, enfim, procura-se ser competente, comprometido, responsável e cada vez mais capacitado, dessa forma, não há como não exercer satisfatoriamente a profissão.

Quanto à secretaria escolar e as funções dos secretários LIBÂNEO (2012, p.465) define:

A secretaria escolar cuida da documentação, da escrituração e da correspondência da escola, dos docentes e demais funcionários e alunos. Dedicar-se, também, ao atendimento à comunidade. Para a realização desses serviços, a escola conta com um secretário e com escriturários ou auxiliares de secretaria.

Os secretários escolares de modo geral, são responsáveis pelas matrículas, transferências, escrituração, arquivo, registro e documentação geral de todos os funcionários e alunos, livro de ponto e frequência dos servidores, correspondências e informações estatísticas assegurando a integridade e legitimidade da divulgação dos atos administrativos com transparência e democracia.

LUCK (2009, p.107-108) deixa evidente as funções dos secretários e a responsabilidade dos diretores escolares quanto a supervisionar e orientar o trabalho do primeiro, para que tenha um parâmetro coerente direcionando a suas decisões:

[...] Cabe, portanto, ao diretor escolar supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados. Dos dados gerais dos alunos devem ser produzidas estatísticas, que serão continuamente atualizadas e tabuladas [...] O mesmo deve ser feito em relação ao quadro de professores e funcionários. Esses mapas são fundamentais para se ter uma visão geral da escola e de suas peculiaridades demográficas, importantes para subsidiar a tomada de decisões em sua gestão.

Diante do exposto muitas são as ações executadas pelos secretários escolares, ficando difícil para quem não é da área conceituar ou pontuar a maior atribuição dos mesmos, contudo os que nele estão nos afirmaram que seria: “Responsabilidade (Secretária Amanda)”, “Exercer de modo satisfatório as atividades (Secretária Bela)”, “Ser competente (Secretária Gisele)” e “Conhecer todas as atividades de uma secretaria, inclusive os setores administrativos (Secretária Socorro)”.

Ao refletir sobre as atribuições acima citadas pelos entrevistados, verifica-se que duas respostas estão um pouco vagas ou generalizadas, pois ser competente e ter responsabilidade são essenciais em todo e qualquer cargo mais isso não quer dizer que seja a função primordial de toda profissão, visto que cada uma possui atribuições específicas a serem desenvolvidas.

Cabe entender ainda, que competência não exclui a formação inicial e continuada, tão fundamentais para se desenvolver as habilidades inerentes ao cargo e manter os profissionais em constante atualização diante dos avanços tecnológicos e experiências novas que surgem a cada dia, fazendo com que exerçam de modo satisfatório todas as suas atividades, como bem disseram os outros dois entrevistados, claramente mais cientes de seu dever.

Sobre a característica essencial para ser um excelente secretário escolar, a capacitação é considerada o ponto crucial para essa categoria, assim como também foi para os diretores, o que nos leva a crer possuírem a visão de que formação é praticamente tudo ou pelo menos o primeiro passo para ser um grande profissional.

Por consequência das novas exigências educacionais, a competência é vista de modo mais amplo entrelaçada com a capacidade adquirida nas formações teóricas e prática cotidiana, além do conhecimento de mundo, sobre isso relata SBORGIA (2012, p.91), o qual se pode expressar plena concordância:

Hoje vivemos a era do conhecimento, da liderança, da competência. Com isso, queremos dizer que os gestores precisam ter competência suficiente para poder administrar as suas instruções de ensino. Quando falamos em competência, queremos dizer: ter conhecimento, possuir habilidades, manter experiências acumuladas, exercer liderança e suportes.

Analisando esses aspectos percebe-se claramente que uma característica vem interligada a outra, visto que ao possuir capacitação na área em que está atuando toda e qualquer pessoa adquire as habilidades necessárias ao seu bom desempenho, que para tanto é preciso ser atuante, participativo, comprometido e competente, um fator deve sempre puxar o outro, contudo é possível não ser observado na maioria das vezes. Pode-se citar como exemplo uma pessoa altamente qualificada com diploma contendo formação suficiente para atuar plenamente no cargo, mas que não tem compromisso nenhum é colocar as ações necessárias para que isso ocorra, ao contrário, existem pessoas que não possuem formação (diploma ou curso na área) e que se esforçam para fazer o melhor com bastante compromisso e as vezes até obtém mais êxito que os anteriores.

2.8 Importância da capacitação para os gestores do Tabapuá

Em se tratando da capacitação para atuar no cargo, todos se consideram capacitados, com exceção da coordenadora Geovana, pois “acredita que ainda falta mais conhecimento para lidar com as situações cotidianas”. Os outros julgam ser a capacitação essencial para exercer o cargo, seja “por ter as qualificações exigidas (Secretária Amanda)”, “ter formação nesta área (Secretária Bete)”, “pela experiência no setor de trabalho (Secretária Gisele)” ou “por gostar do trabalho (Secretária Socorro)”.

Nesse caso específico, a qualificação ou formação foram considerados como fatores importantes para poder atuar satisfatoriamente, mostrando assim que pelo menos conhecimento técnico possuem embora não se possa afirmar que estão atualizados devido às mudanças ocorridas a cada dia.

Hoje em nossa sociedade não há como fingir que não existem inúmeras formas de capacitações e formações continuadas para todos que atuam na educação seja de forma gratuita ou paga, basta apenas ter um pouco mais de vontade para se aperfeiçoar cada vez mais e continuar aprendendo sempre. Conforme LUCK (2002, p.122):

O desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, no entanto, baseia-se em um esforço individual, uma vez que, cabe a cada pessoa, assumir a responsabilidade pessoal por melhorar o seu desempenho. É também coletivo, mediante a realização de oficinas, estudos em grupo, troca de experiências e de experimentação, seguidas de reflexão e feedback.

Não há como fugir das responsabilidades pessoais colocando a culpa em terceiros (governo, município, família, etc.) ou até mesmo na falta de tempo, visto que atualmente existem muitos cursos voltados aos profissionais que trabalham ministrados exclusivamente aos finais de semana em horários flexíveis, ou no turno da noite e ainda também acontecem alguns à distância com apenas alguns encontros presenciais, outros são apenas on-line e a troca de experiência e os conhecimentos adquiridos nos fóruns de discussão e textos são bastante enriquecedores, afinal toda experiência que nos faz progredir é válida.

Em suma, todos aqueles profissionais que sempre estão se atualizando e buscando novas ideias, experiências interessantes, inovadoras, construtivas, eficazes e eficientes, estão de parabéns e devem servir de exemplo a ser seguido por muitos que se

acomodam e param no tempo, fechando o pensamento para tudo que é novo sem saber ao menos os pontos positivos para poder comparar com o que já se sabe e escolher aquilo que é melhor ou mais satisfatório.

FREIRE (1999, p.35) nos alerta que ensinar exige risco, aceitação do novo e rejeição a qualquer forma de discriminação, questões estas válidas não somente para o professor, mas também para todo profissional da educação principalmente para os que estão na liderança (núcleo gestor). Nas palavras dele:

É próprio do pensar certo a disponibilidade ao risco, a aceitação do novo que não pode ser negado ou acolhido só porque é novo, assim como o critério de recusa ao velho não é apenas o cronológico. O velho que preserva sua validade ou que encarna uma tradição ou marca uma presença no tempo continua novo.

Nesta perspectiva, o núcleo gestor de modo geral deve atuar de modo a conduzir mudanças de comportamentos, atitudes e valores fazendo com que não só ele, mas todos que da escola façam parte abram a mente para aceitação e promoção do novo, daquilo que é necessário, que é melhor, assim como da não rejeição do velho, que permanece aceito, válido e deve ser considerado porque traz resultados satisfatórios.

Dizer que é fácil conseguir tal proeza certamente não é, contudo tendo um papel e uma importância crucial no direcionamento das atividades no ambiente escolar é preciso atuar de forma orientadora e motivadora usando do poder que é inerente ao cargo para transformar a realidade, poder esse que não deve ser confundido com autoritarismo, ao contrário deve ser conscientizador e inspirador para que todos desenvolvam seus potenciais plenamente.

Quando o núcleo gestor trabalha em sintonia, todos pelo mesmo objetivo, novos saberes e significados são construídos no coletivo tentando superar a diversidade de ideias, valores, posicionamentos, temperamentos, condutas, afinal a escola é constituída de pessoas de diferentes pensamentos e atitudes, contudo, mesmo com todas as diferenças existentes é possível construir um espaço organizado, de interação, ação e desenvolvimento de competências voltadas para a consolidação de conhecimentos e capacidades as mais diversas possíveis. Nessa perspectiva de embate de pessoas com múltiplos saberes e motivações, RAMOS (2005, p.141) expõe:

[...] a escola passa a ser fomentadora do debate e conseqüentemente do conflito, inerente às relações humanas e é sua responsabilidade, tanto pedagógica quanto social, coordenar este processo, não dissimulando os conflitos ou falsificando consensos, mas pelo dialogo com a comunidade escolar, o entorno, a sociedade como um todo e o governo, construindo outro sistema e, portanto de relações democráticas intra e extra-escolares.

Realmente trabalhar com gente é muito difícil devido à diversidade de pensamento, ideais e comportamentos, e cremos que o problema maior ainda seja a possibilidade de compreensão e cooperação para com os colegas de trabalho, pois muitas pessoas possuem a tendência de rejeitar as ideias dos outros simplesmente porque não quer aceitar a opinião, mas não ajudam dando novas ideias ou compartilham ações que podem ser proveitosas para todos.

Parece que criticar é muito mais fácil do que ajudar a melhorar a situação e propor novas atitudes dando um novo significado ao que antes sozinho era impossível. Então não adianta exigir ou desejar a democracia, se não fazemos também a nossa parte, pois se até mesmo em não aceitar ouvir a opinião do outro estamos sendo antidemocrático, ou em uma votação sobre a execução de determinado projeto ficamos determinantemente contra a executá-lo só porque nossa ideia não foi a mais escolhida por todos.

Essa visão individualista tem que ser repensada por todos que trabalham na educação, pois nesta área de atuação, principalmente na educação básica é essencial pensar no bem estar coletivo para que os objetivos e metas sejam alcançados, não adianta imaginar que fazendo o melhor isoladamente podemos ir muito longe daí a grande e fundamental importância do núcleo gestor em atuar de forma a minimizar essas divergências, transformando e direcionando os conflitos para a cooperação geral.

Sob essa ótica, SÁ (2011, p.96) entende que é preciso perceber nas contradições e adversidades novas possibilidades transformadoras dos sujeitos envolvidos e que isso requer práticas administrativas com novos significados diante da função social atual da escola:

Compreender a função social da escola nesses tempos de aceleradas mudanças e transformações e nas condições adversas da realidade exige o esforço de um olhar voltado a uma práxis administrativa escolar transformadora, considerando as condições concretas do contexto [...] pois, o contexto que se apresenta pede a mobilização de energia par a ação e promoção de condições de transformação social, no sentido de promover uma escola participativa, inclusiva e comprometida com a qualidade social da educação brasileira.

Dado o exposto, cabe aos gestores mais do que nunca mudar a realidade existente, superando os obstáculos e dificuldades, seja com ações preventivas (que seria o ideal para reduzir os danos) ou interventivas onde “precisará agir nas urgências e lidar com as consequências de desequilíbrios e descontroles de situações” (PLACCO et al, 2012, p.35) de forma que consiga mobilizar, orientar, coordenar, estimular, motivar, inspirar e conscientizar as pessoas envolvidas na realização plena de suas ações com qualidade, compromisso e todas as atribuições necessárias ao desenvolvimento do cargo de maneira eficaz e eficiente.

3- CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

[...] embora tenhamos avanços que culminam com processos eletivos para os cargos de gestores educacionais e estes, por sua vez, mostrem preocupação e compromisso frente aos desafios da sociedade contemporânea, na prática cotidiana há ainda lacunas na garantia da construção de uma escola cidadã, competente e comprometida com a superação desse quadro [...]

SÁ

De acordo com a pesquisa todos os membros do núcleo gestor das escolas públicas municipais do Tabapuá entraram no cargo em que estão através de indicação política e mais da metade concorda com essa forma de ingresso no cargo, apesar de apenas quatro gestores acharem que essa seria a forma mais justa, o que nos parece é que eles não estão bem certos do que dizem, pois existe uma contradição, concordam com a indicação, mas consideram mais justa outra forma como concurso.

É preciso que os envolvidos articulem as duas instâncias (teoria e prática) de forma consciente para que possam transformar as ações escolares e construir um mundo mais justo, humano e inclusivo.

Fica difícil aceitar que pessoas qualificadas em educação usem um discurso contrário a sua prática, ou seja, para eles o melhor é ser indicado já que foi assim a forma como obtiveram o seu cargo, embora de modo geral, em uma sociedade democrática para todos os que estão envolvidos essa não seja a maneira mais correta.

Essa visão serve para perceber o quanto à prática dos valores humanos está sendo influenciada pelos que estão no poder em benefício próprio, passando por cima da própria ética profissional em favor de ideais pessoais em detrimento da coletividade.

A questão da ética na educação não pode ser substituída ou esquecida pela obtenção de vantagens em termos de repasse das ideologias, valores e favores em prol dos que comandam, em linhas gerais andar de acordo com os seus interesses pessoais dos políticos no poder. Isso é muito deprimente e espera-se que no bairro citado isso não venha a ocorrer de forma efetiva, nem tampouco aconteça no município em questão.

Quanto à sua formação a maioria dos gestores já estão qualificados na área em que atuam e o restante se qualificam no momento, o que representa um grande avanço na forma de pensar sobre a qualificação, contudo é preciso lembrar também que a qualificação continuada é fundamental para todo e qualquer profissional, e que mesmo com graduação ou especialização é bom sempre estar fazendo cursos de aperfeiçoamentos na área em que se atua para alcançar os avanços e repensar a prática diante dos novos valores e propostas educacionais.

Em se tratando da experiência a maioria possui mais de 4 anos de prática no cargo ou pelo menos mais de 2 anos, o que parece favorável, já que qualificação teórica não é tudo, também é preciso saber lidar na prática com os problemas e as diversas situações que possam existir no ambiente escolar para saber como atuar melhor e isso só mesmo com a experiência diária.

Contudo, em momento algum se quer desqualificar ou diminuir a capacidade de liderança dos que são menos experientes, e até acredita-se que quando os que já são experientes não estão dando conta do seu trabalho é necessário realmente renovar dando oportunidade a novas cabeças pensantes mostrarem o seu potencial e quem sabe descobriremos excelentes gestores.

Dificuldades com certeza são muitas no ambiente escolar e a mais apontada atualmente foi a falta de apoio dos pais, seguida pela indisciplina, logo após vem a falta de colaboração dos profissionais da escola e apenas uma pessoa apontou a estrutura física, o que de certa forma já era de se esperar uma vez que se evidencia hoje uma desestrutura familiar muito grande por parte da clientela da escola pública, gerando muita indisciplina por parte dos alunos já que de algum modo são excluídos pela família ficando vítimas do que veem, distorcendo os valores e agindo de maneira a chamar a atenção de todos.

Já a conduta dos profissionais talvez se explicaria pelo fato de terem passado por mãos de gestores autoritários e antidemocráticos, ficando temerosos e chateados a ponto de não mais buscarem colaborar com as atividades desenvolvidas na

escola, ou simplesmente por que não simpatizaram com o núcleo gestor, contudo diante das novas perspectivas de participação, democracia e colaboração isso não deveria mais existir, pois todos devem andar no mesmo ritmo e na mesma sintonia, apesar das diferenças existentes. É preciso que os profissionais tenham consciência disso.

É certo que um excelente núcleo gestor deve procurar envolver toda comunidade escolar, desenvolvendo estratégias que os façam participar da vida na escola e assim minimizar os problemas.

Para exercer bem qualquer profissão é preciso desenvolver certas características, no caso dos gestores eles consideraram como mais essencial para atuarem no cargo a capacitação e depois o compromisso. Na verdade capacitação é fundamental, contudo o compromisso aliado a ele e a competência para atuar coerentemente faz de um gestor uma pessoa mais completa no que concerne as funções educacionais.

Quanto a capacitação necessária para exercer o cargo apenas um dos gestores disse está mais ou menos capacitado e todos os outros afirmaram que já o são, seja por ter experiência, qualificação ou gostar do que faz. Dessa forma percebe-se que os gestores julgam-se possuidores das atribuições necessárias para desenvolver seu trabalho plenamente, mas não querendo julgar ninguém é bom expor que não é tão fácil assim possuir todo conhecimento e capacidade para atuar de forma realmente plena, pois a cada dia se aprendi com as dificuldades e sua superação.

Para finalizar as conclusões é importante salientar a questão da satisfação com o cargo, em que a maioria afirmou está satisfeito plenamente com o seu cargo, o que é maravilhoso, uma vez que trabalhando feliz podem fazer render mais tudo que desenvolvem na escola e assim, todos prosperam.

Contudo, os que mostraram está mais ou menos satisfeitos, ressaltaram que existem problemas que não compete só a eles e até mesmo que está neste cargo é um desafio. Já quem não está satisfeito (somente uma pessoa) considera que liderar pessoas é muito difícil, o que na verdade realmente é, e nem todos possuem a capacidade para ser um bom líder, ou melhor, seria dizer, as características essenciais de um líder efetivo.

Diante dessa realidade apresentada no bairro Tabapuá nas escolas públicas municipais é necessário repensar algumas práticas dos gestores e todos que fazem a escola, e os mesmos terem consciência de sua grande importância na transformação

social e construção de uma escola realmente democrática e participativa. Todos por um único objetivo, essa deve ser a meta maior!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, **Constituição Federal**, Brasília, 1998.

_____, Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Brasília: Subsecretaria de Edições Técnicas, 2002.

BRUNO, Eliane Bambini Gorgueira; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de. As relações interpessoais e a formação inicial do coordenador pedagógico. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 91-101.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na gestão pública**. 2 ed. reimp. Florianópolis: DCA/UFSC, 2012.

DAGNINO, Renato Peixoto. **Planejamento Estratégico Governamental**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

ESTATUTO DO SERVIDOR PÚBLICO DE CAUCAIA. Disponível em: https://www.google.com.br/?gfe_rd=ssl&ei=kSm0U-ZBYG99AaH6YCYAg#q=Estatuto+do+Servidor+P%C3%BAblico+do+município+de+caucaia. Acesso em: 02 julho de 2014.

ESTEBAN, Maria Teresa. **O que sabe quem erra? Reflexões sobre avaliação e fracasso escolar**. 3 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

FORMAÇÃO EM SERVIÇO DE GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS: o projeto da CEFEB para as escolas públicas municipais no Ceará. Disponível em: http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/AnaMariaNogueira_res_int_GT3.pdf. Acesso em 03 julho de 2014.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Coleção leitura).

GOVERNO MUNICIPAL DE CAUCAIA. Secretaria de desenvolvimento e RH apresenta legislação municipal (cargos de provimento em comissão de Diretor, coordenador pedagógico e secretário escolar dos estabelecimentos escolares da rede

pública de ensino). Disponível em:
<http://www.caucaia.ce.gov.br/sessoes/cidadao/legislacao/legislacao.php?pagina=4>
Acesso em: 28 agosto 2013.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Socioeconômicos na Gestão Pública**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Adeus professor, adeus professora?: novas exigências educacionais e profissão docente**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10 ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. Reflexividade e formação de professores: outra oscilação do pensamento pedagógico brasileiro? In: PIMENTA, Selma Garrido, Evandro Ghedin (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

LIMA, Maria do Socorro Lucena; GOMES, Marineide de Oliveira. Redimensionando o papel dos profissionais da educação: algumas considerações. In: PIMENTA, Selma Garrido, Evandro Ghedin (orgs.). **Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito**. São Paulo: Cortez, 2002.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (Série cadernos de Gestão; 4)

MEC. Escola de Gestores da Educação Básica – Apresentação. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12337&Itemid=695. Acesso em: 30 junho 2014.

MEC. Histórico. Disponível em:
http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=13473&Itemid=943. Acesso em: 30 junho 2014.

METODOLOGIA CIENTÍFICA. Disponível em:
http://pesquisaemeducacaoufrgs.pbworks.com/w/file/fetch/64878127/Willian%2520Costa%2520Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf. Acesso em: 28 junho 2014.

PARO, Vitor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola** p.763-778. Disponível em:
www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf. Acesso em: 29 junho de 2014.

PILETTI, Nelson. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Fundamental**. 26. ed. São Paulo: Ática, 1999.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza. A sala de aula como locus de relações interpessoais e pedagógicas. In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza, ALMEIDA Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 61-73.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; SOUSA, Vera Lucia Trevisan de. Desafios ao coordenador pedagógico: no trabalho coletivo da escola: intervenção ou prevenção? In: PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de (orgs). **O coordenador pedagógico e os desafios da educação**. 5 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012, p. 25-36.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Disponível em:
<http://www2.camara.leg.br/comunicacao/institucional/plano-nacional-de-educacao-1>. Acesso em: 04 julho de 2014.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain. **Gestão democrática da escola pública: a experiência do governo das mudanças (1995-2001)**. Fortaleza: UECE, 2004.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain [et al.]. **Trabalho docente: alienação, autonomia e gestão escolar**. Fortaleza: EDUECE, 2013.

RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes Teixeira. Gestão escolar entre a ordem mundial e local. In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal**. Fortaleza: Edições SME, 2010, p. 37-45.

ROCHA, Antônia Rozimar Machado e. O público e o privado na escolha dos gestores educacionais: democracia ou clientelismo político? In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal.** Fortaleza: Edições SME, 2010.

SÁ, Giedre Terezinha Ragnini. **A gestão educacional na contemporaneidade e a construção de uma escola emancipatória à luz da teoria de Antonio Gramsci.** Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do professor).

SALES, Josete de Oliveira Castelo Branco. A escola cidadã e as questões impostas pelo seu tempo. In: RAMOS, Jeannette Filomeno Pouchain; CAMARÃO, Virma do Carmo; TEIXEIRA, Célia Maria Goiana. **Novos rumos para velhas questões? Participação, cidadania e gestão na escola municipal.** Fortaleza: Edições SME, 2010.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa.** Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília\ : CAPES: UAB, 2010.

SBORGIA, Renata Carone. **Responsabilidade acadêmica do gestor educacional.** São Paulo: Madras, 2012.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22 ed. ver. e ampl. De acordo com a ABNT – São Paulo: Cortez, 2002.

VIEIRA, Sofia Lerche; ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Estrutura e funcionamento da educação básica.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, UECE, 2001.

VIEIRA, Sofia Lerche, ALBUQUERQUE, Maria Gláucia Menezes. **Política e planejamento educacional.** Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001.

ANEXOS

ANEXO A: IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA E DO NÚCLEO GESTOR

APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Nº	ESCOLA	Nº	NÚCLEO GESTOR
01	ESCOLA ALFA	01	DIRETORA ANA*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA ALICE*
		01	SECRETÁRIA AMANDA*
01	ESCOLA BETA	01	DIRETORA BEATRIZ*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA BETE*
		01	SECRETÁRIA BELA*
01	ESCOLA GAMA	01	DIRETORA GABRIELA*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA GEOVANA*
		01	SECRETÁRIA GISELE*
01	ESCOLA SIGMA	01	DIRETORA SALETE*
		01	COORDENADORA PEDAGÓGICA SILVIA*
		01	SECRETÁRIA SOCORRO*

TOTALIZANDO 4 ESCOLAS E 12 COMPONENTES DO NÚCLEO GESTOR, SENDO 4 MEMBROS DE CADA FUNÇÃO (DIRETORA, COORDENADORA PEDAGÓGICA E SECRETÁRIA).

* Codinome

ANEXO B: QUESTIONÁRIO PARA DIRETORES

1. Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2. Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3. No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4. Você possui algum curso de formação na área de gestão escolar?

- Sim Não Ainda estou cursando

5. A quantos anos você atua como diretor(a) escolar?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6. Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de apoio dos pais
 Indisciplina dos alunos
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7. O que considera essencial para um excelente diretor(a) escolar?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8. Qual a maior atribuição de um diretor(a) escolar?

9. Você se considera capacitado(a) para atuar como diretor(a) escolar? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10. Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!

ANEXO C: QUESTIONÁRIO PARA COORDENADORES PEDAGÓGICOS

1- Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2- Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3- No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4- Você possui algum curso de formação na área de gestão ou coordenação escolar?

- Sim Não Ainda estou cursando

5- A quantos anos você atua como coordenador(a) pedagógico(a)?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6- Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de apoio dos pais
 Indisciplina dos alunos
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7- O que considera essencial para um coordenador(a) pedagógico(a)?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8- Qual a maior atribuição de um coordenador(a) pedagógico(a)?

9- Você se considera capacitado(a) para atuar como coordenador(a) pedagógico(a)?

Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10- Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!

ANEXO D: QUESTIONÁRIO PARA SECRETÁRIOS(AS) ESCOLARES

1- Como ingressou no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

2- Você concorda com a forma atual de ingresso no cargo em que atua?

- Sim Não

3- No seu ponto de vista qual seria a maneira mais justa de ingressar no cargo em que atua?

- Através de concurso Através de indicação
 Através de eleição Através de seleção
 Outro: _____

4- Você possui algum curso de formação na área de secretariado?

- Sim Não Ainda estou cursando

5- A quantos anos você atua como secretário(a) escolar?

- Menos de 2 anos Mais de 4 anos
 Mais de 2 anos Outro: _____

6- Qual a maior dificuldade encontrada no ambiente escolar?

- Falta de recursos materiais
 Falta de colaboração dos pais
 Falta de estrutura física boa
 Falta de colaboração dos profissionais da escola
 Outro: _____

7- O que considera essencial para um excelente secretário(a) escolar?

Ter competência Ser capacitado para atuar no cargo

Ter compromisso Ser atuante e participativo

Outro: _____

8- Qual a maior atribuição de um secretário(a) escolar?

9- Você se considera capacitado(a) para atuar como secretário(a) escolar? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

10- Você se sente plenamente satisfeito(a) com o cargo em que atua? Justifique.

Sim Não Mais ou menos

Justificativa: _____

Obrigada pela colaboração!