



UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA
LUSOFANIA AFRO-BRASILEIRA – UNILAB**

CURSO: GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

SELMA DE SOUSA LIMA

**A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DA EDUCAÇÃO
INFANTIL VEREADOR SEBASTIÃO LEMOS DE
ARAÚJO, QUIXERÉ – CE.**

LIMOEIRO DO NORTE, CE.

-2014-

SELMA DE SOUSA LIMA

A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DA EDUCAÇÃO INFANTIL VEREADOR
SEBASTIÃO LEMOS DE ARAÚJO, QUIXERÉ – CE.

Trabalho de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Municipal pela Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira. – UNILAB.

Orientador: Prof. Ms. Marcone Venâncio da Silva

LIMOEIRO DO NORTE-CEARÁ

-2014-

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: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

Lima, Selma de Sousa.

L696g

A gestão escolar na escola da educação infantil vereador Sebastião Lemos de Araújo, Quixeré - CE. / Selma de Sousa Lima. Limoeiro do Norte, 2014.

67 f.; 30 cm.

Monografia do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador: Prof. Ms. Marcone Venâncio da Silva.

Inclui Referências e Apêndices.

1. Administração Pública. 2. Educação. 3. Gestão. 4. Escolas Organização e administração. I. Título

CDD 354

SELMA DE SOUSA LIMA

A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DA EDUCAÇÃO INFANTIL VEREADOR
SEBASTIÃO LEMOS DE ARAÚJO, QUIXERÉ – CE.

Trabalho de Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Municipal pela Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira. – UNILAB.

Aprovada em _____ de _____ de 2014.

Nota: _____.

Prof. Ms. Marcone Venâncio da Silva
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Universidade da Integração Internacional da Lusofania Afro-Brasileira. – UNILAB

Dedico,

A todos os professores,
que acreditam na educação e no mundo
diferente instruindo as pessoas, e que
de maneira obstinada e otimista
resistem às adversidades
impostas pela profissão e assim
transformam tantas vidas.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, arquiteto do universo, pelo o dom da vida.
- Aos meus pais: Gonçalo Honorato e Maria do Socorro, pelo amor, incentivo e doação em todos os momentos importantes da minha vida.
- A minha irmã, Telma Sousa, pela compreensão nos momentos de estudo.
- Ao meu namorado, Danilo Freitas, pelo apoio e compreensão na conclusão deste trabalho.
- Ao meu orientador, o Professor Me. Marcone Venâncio da Silva pela paciência, competência e sabedoria dedicados à realização deste trabalho.
- Aos professores do curso, pela contribuição acadêmica durante o curso.
- A todos os meus amigos de curso, por tantos momentos vivenciados, tantas experiências que ficarão para sempre.
- A todos os meus amigos, pelo apoio fornecido.
- Ao Núcleo Gestor da Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, pela colaboração na realização deste trabalho.
- Aos demais funcionários que colaboraram com as informações e pela solicitude no fornecimento de dados durante o desenvolvimento desta pesquisa.
- Finalmente a todos os que de uma forma ou de outra contribuíram para a realização deste trabalho e para meu crescimento profissional e pessoal.

O analfabeto político

‘O pior analfabeto, é o analfabeto político.
Ele não ouve, não fala, não participa dos acontecimentos políticos.
Ele não sabe que o custo de vida,
O preço do feijão, do peixe, da farinha
Do aluguel, do sapato e do remédio
Depende das decisões políticas.
O analfabeto político é tão burro que
Se orgulha e estufa o peito dizendo que odeia política.
Não sabe o imbecil,
Que da sua ignorância nasce à prostituta,
O menor abandonado,
O assaltante e o pior de todos os bandidos
Que é o político vigarista,
Pilantra, o corrupto e o espoliador
Das empresas nacionais e multinacionais’.

Bertold Brecht

RESUMO

O presente trabalho abordará o perfil dos gestores escolares na Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, localizada no Distrito de Agua Fria, Quixeré – CE, visando descrever e compreender o exercício do gestor escolar como instrumento fundamental no processo de desenvolvimento da instituição e qualidade na educação. Trata-se de uma pesquisa exploratória, observando as práticas dos gestores no dia-a-dia escolar, análise das condições e dos materiais didático- metodológico-pedagógico da instituição escolar, no intuito de compreender e analisar o trabalho do núcleo gestor no referido espaço. Foi realizado um levantamento bibliográfico acerca do tema em questão e um estudo de caso. Em consonância com os objetivos desta pesquisa, buscou-se analisar as características os modelos de gestão escolar, examinar o modo de seleção do gestor escolar e analisar a história da escola em questão. Como resultado, conclui-se que a gestão escolar é democrática – participativa, que a comunidade escolar é presente e participa dos processos de decisão e que a descentralização da educação é uma tendência política, histórica e social.

Palavras-chaves: gestão escolar, órgão colegiado, perfil do gestor escolar.

ABSTRACT

This paper will address the profile of school administrators in the School of Education Infant Alderman Sebastião Lemos de Araújo, located the District in Água Fria, Quixeré – CE, with objective describe and understand the financial manager of the school as a vital tool in the process of developing the institution and quality in education. This is an exploratory research, observing the practices of school managers in day-to-day analysis of the conditions and didactic-methodological and pedagogical materials of the school, in order to understand and analyze the work of the officer core in said space. A literature survey was conducted on the subject in question and a case study. In line with the objectives of this research, we sought to analyze the characteristics of school management models, examining the way the school manager selection and review the history of the school in question. As a result, it is concluded that the school management is democratic - participatory, that the school community is present and participates in decision making and decentralization of education is a political, historical and social trend.

Keywords: school management, collegiate organization, the school manager profile.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. BREVE REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR.....	13
2. MODELOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	19
2.1 Gestão participativa.....	19
2.2 Gestão democrática.....	21
2.3 Gestão autocrática.....	22
2.4 Gestão liberal.....	23
2.5 Gestão burocrática.....	24
3. CONHECENDO A ESCOLA EM ESTUDO.....	25
3.1 Um breve histórico da escola em análise.....	25
3.2 Recursos humanos da escola.....	27
3.3 Anseios, propostas e marcos da instituição.....	28
3.4 Conselho Escolar.....	31
3.5 Regimento Interno.....	32
4. RESULTADOS DA PESQUISA.....	36
4.1 Metodologia.....	36
4.2 Discussões dos resultados.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
APÊNDICES.....	58
Apêndice A – Questionário ao núcleo gestor.....	59
Apêndice B – Questionário aos pais.....	60
Apêndice C – Questionário aos funcionários.....	62
Apêndice D – Fotos.....	63

INTRODUÇÃO

O mundo foi palco de diversas transformações gerenciais nas décadas de 80 e 90, dentro das grandes empresas referentes à substituição da valorização do individualismo pelo trabalho em grupo. Disciplina e participação passaram a ser condições necessárias às empresas em todo seu quadro funcional, tendo como objetivo o alcance da maior eficiência na produtividade.

Esse novo modelo administrativo fundamentou-se em quatro metas: o gerenciamento em prol de uma missão; em prol da inovação, da diversidade e do domínio completo da tecnologia envolvida nos processos de transformação. A alteração sofrida no setor privado trouxe excelentes resultados para o seu crescimento e lucro. Fatores como avanços tecnológicos, a globalização do capital e as transformações nas relações de trabalho, como a perda de direitos sociais, trouxeram mudanças para as políticas de gestão, inspiraram o administrador público a repensar seu modelo gerencial adequar-se ao novo modelo em ascensão.

Dentre os países onde a democracia e o capitalismo se concretizaram, ocorreram as chamadas reformas da gestão pública ou reforma do Estado que se tornaram ícones para países subdesenvolvidos emergentes, como o nosso país. A reforma no Brasil pretendia obter resultados satisfatórios na busca por democracia, estabilidade econômica, desenvolvimento e transparência no uso da máquina pública, substituindo administração pública burocrática e centralizada na eficácia do poder do Estado, buscando um novo ideal de gestão pública.

Esse exemplo de gestão assumiu a eficácia, ou seja, o setor administra com o intuito de atingir os objetivos traçados, e a eficiência, o setor cumpre suas obrigações e funções de acordo com as regras do Estado ou instituição. Tal avanço foi um passo categórico para confirmar a implementação da nova Gestão Pública com características semelhantes as da administração privada, ou seja, eficácia somada à eficiência, articuladas não para geração de lucro, mas para atender ao compromisso do Estado de prestar serviços essenciais à sociedade, consolidando o direito a cidadania.

O contexto da abertura política nacional nesse período, permitiu, que a educação fosse pensada a partir da realidade escolar. As novas políticas públicas passaram a considerar a descentralização administrativa e gestão escolar participativa e

democrática, com o foco na realidade da instituição e da comunidade escolar. Assim, nos últimos anos, tem se testemunhado várias modificações na política da administração da educação brasileira. O discurso legal e político oferece maior participação da sociedade, incentivando a coexistência de várias formas de gerenciamento escolar.

A escola como instituição social, deve ser dirigida de acordo com suas especificidades, considerando-se como uma organização social dotada de responsabilidades e peculiaridades com o objetivo de formar pessoas através de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Portanto, a lógica de sua gestão deve ser diferenciada da administração empresarial que visa o máximo de produtividade e lucros, não considerando os aspectos sociais dos indivíduos.

Ao discutir essa questão, Dourado (2006, p. 23) reflete os significados de gestão dentro do espaço da escola ao afirmar:

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada.

Um traço distintivo dessa abordagem é o movimento em direção a uma situação em que as escolas são estimuladas a tomar para si a responsabilidade de seu próprio desenvolvimento, consequência da tendência registrada em outros países de descentralizar o compromisso pela implementação das reformas educacionais; assim, o principal instrumento tem sido o de deslocar o grau de governança do sistema educacional das autoridades centrais para as escolas.

Nessa perspectiva, a indicação política de diretores escolares perde força e dá espaço à maior participação da comunidade na seleção de diretores escolares e na condução do nível de qualidade do processo educacional (Freitas, 2000, p.47-48). Entretanto, alguns municípios não adotam essa prática e os administradores públicos apontam quem deve assumir cargos de gerência da escola, controlando os recursos que adentram na instituição, perseguindo funcionários com ideologias partidárias opostas e mantendo no poder diretores e coordenadores sem a qualificação devida.

São inúmeros os estudos que tem buscado estabelecer os fatores que promovam a efetividade dos sistemas educacionais e a relação entre os diferentes atores que atuam promovendo uma escola eficaz e melhoria na gestão. Entretanto, por mais que a literatura seja abundante e foque a atenção no funcionamento da escola em sua atividade de educar os alunos, os resultados continuam não conclusivos. Três razões apontam uma reforma no sistema visando à ascensão do ensino para promover significativas melhorias no nível do desempenho dos alunos: as reformas não devem privilegiar somente as variáveis ensino e aprendizagem; as reformas devem considerar os aspectos organizacionais; e a maioria da reforma não adota uma perspectiva sistêmica, tanto quanto a abrangência (coerência global do arcabouço estratégico e político) quanto a profundidade (clareza e coerência nos diferentes níveis do sistema). (PDE, 2006, p. 05).

Assim, há um conjunto de questões relativas à organização do sistema educacional que influencia sobre a implementação de programas que visam melhorar o funcionamento da escola e a qualidade dos serviços prestados, por isso, não se permite mais um núcleo gestor sem habilidades específicas para exercer com eficácia a função.

O gestor de uma escola deve implementar programas e projetos que deem suporte e infraestrutura, às necessidades dos atores que formam o corpo escolar, desenvolvendo políticas educacionais que incorporem elementos como: tornar disponíveis a escola estratégias que orientem a execução de objetivos traçados, focalizando o ensino aprendizagem e reconhecendo a heterogeneidade de desempenho existente nas mesmas; adotar políticas que realmente funcionem, ou seja, políticas testadas e aprovadas; e assegurar fundos para elevar a capacidade do sistema (PDE, 2006, p. 06). Assim, a função do diretor e coordenador perpassa aspectos burocráticos e da funcionalidade do espaço escolar de qualidade.

Por escola de qualidade entende-se a que desenvolve relações interpessoais que promovam atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; que coloca o discente como base de suas preocupações; que dispõe de recursos humanos com formação e motivação adequadas e com material escolar e didático necessários; que conta com instalações em quantidade e condições adequadas; que tem assegurada participação dos pais no acompanhamento dos filhos e na avaliação da escola, garantindo um ambiente escolar que favoreça o processo ensino aprendizagem. (PDE, 2006, p. 07).

A reunião dessas características é dirigida pelo gestor escolar que exerce forte liderança ao trabalhar em direção aos objetivos definidos para a escola, desenvolvendo uma visão estratégica, sendo dedicado, enérgico e assume funções pedagógicas com zelo, cria uma atmosfera na escola de ordem, seriedade, segurança; acreditam e incentivam o aprendizado dos alunos; monitoram e avaliam as práticas educativas utilizadas em sala pelos professores na rotina diária; controla o progresso do aluno, acompanhando seu aprendizado e dificuldades, explorando práticas educativas mais efetivas; dentre outras.

O trabalho em questão propõe uma análise sobre a gestão escolar na Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo. Para atingir os resultados almejados levantou-se a seguinte inquietação: Verificar se o grau de aceitabilidade do gestor da instituição perante os funcionários e os pais de alunos da Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo estão alinhados com os anseios da literatura anteriormente discutida.

Para chegar à análise da problemática estabelecida, apresenta-se como objetivo geral Investigar a prática da gestão escolar na Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, localizada no Distrito de Água Fria, município de Quixerém-Ce. Para atingir essa meta foram construídos como objetivos específicos: Analisar o perfil do gestor escolar da Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, incluindo formação acadêmica e experiência pedagógica; Observar a postura e o compromisso de trabalho do gestor escolar à frente da instituição; Identificar os impactos da gestão escolar nos demais funcionários da instituição; Verificar a aceitação da gestão escolar no quadro de colaboradores e na comunidade; e examinar o modo de seleção do gestor escolar.

Pretende-se por meio dos resultados obtidos através da pesquisa, contribuir para uma melhor compreensão da importância da qualificação dos gestores escolares, refletindo e conscientizando a sociedade civil que o modelo de seleção para escolha dos mesmos não é democrático; entrar em contato com representantes políticos para tentar fazer um projeto e enviar para a câmara pedindo que o município adote para a escolha de gestores da escola a consulta popular.

1. BREVE REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO ESCOLAR

É consensual o reconhecimento de que a escola brasileira não tem cumprido satisfatoriamente o compromisso de ensinar o aluno a compreender, interpretar e produzir uma leitura e escrita com proficiência, e ao final dos anos do ensino fundamental e médio, o estudante, não tem mostrado capaz de extrair das aulas ministradas e dos textos trabalhados os sentidos que ele transporta, não produzindo o resultado planejado pelo corpo docente ou sistema educacional.

Por espaço escolar compartilhamos a ideia de Vallinoto (2004, p. 15) ao afirmar que:

[...] Compreende-se a escola como meio onde o saber é processado de forma sistemático. A escola, é uma organização social, possui cultura própria com diferentes aspectos de normas, regras, condutas e tradições, procedendo de acordo com a estrutura social onde está inserida. Por ser uma organização social, tem sob sua responsabilidade atender às exigências da sociedade e da educação em seu sentido maior. Assim, deve preparar o indivíduo para atuar na sociedade de maneira consciente, crítica e democrática.

Assim, percebe-se que a escola com seu grande nível de responsabilidade é um dos meios mais democráticos de afirmação social, sendo dever de o Estado oferecer suporte aos indivíduos para frequentá-la, proporcionando oportunidades para a formação profissional e cultural.

Entretanto, segundo dados do IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (2009), com o objetivo de avaliar a qualidade da escola e da rede de ensino brasileira, que tem como indicador dados sobre a aprovação escolar, adquiridos no Censo Escolar anual e de acordo com o desempenho na Prova Brasil, numa escala de 0 a 10, o ensino fundamental I e II obteve média de 4,6 e 4,0, respectivamente, enquanto o ensino médio atingiu cota de 3,6; resultados preocupantes, visto que a meta nacional proposta é de 06 pontos a ser conseguida até 2022, índice médio alcançado por países desenvolvidos nesse período.

Os resultados revelam desigualdades regionais, baixo aproveitamento escolar, defasagem idade/série, índices de evasão e repetência. Assim, esses dados refletem um processo de extrema concentração de renda e de níveis elevados de pobreza ainda presentes na realidade brasileira, decorrentes de uma profunda segmentação social com políticas de injusta distribuição de renda, funcionando como uma limitação para que

uma parte expressiva da população possa fazer valer os seus direitos e interesses fundamentais, como o direito a educação de qualidade (Brasil, 1998).

Submetidos a exames de avaliação, como o PISA - *Programme for International Student Assessment*, um projeto ambicioso que procura medir as capacidades de alunos de 15 anos de idade para enfrentar desafios futuros nas áreas da ciência, matemática e leitura, em diversos países, os estudantes brasileiros obtiveram os últimos lugares. Esse resultado não seria tão preocupante se afetasse apenas o orgulho nacional e não comprometesse os três objetivos centrais perseguidos pelo ensino escolar qualquer país: a preparação para o mundo do trabalho, para o exercício da cidadania e para a autonomia de aprendizado.

Assim, a preocupação com a educação infantil ganhou destaque por ser à base do ensino. Por educação infantil, entende-se:

Primeira etapa da educação básica, oferecida em creches e pré-escolas, as quais se caracterizam como espaços institucionais não domésticos que constituem estabelecimentos educacionais públicos ou privados que educam e cuidam de crianças de 0 a 5 anos de idade no período diurno, em jornada integral ou parcial, regulados e supervisionados por órgão competente do sistema de ensino e submetidos a controle social. É dever do Estado garantir a oferta da Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de seleção. (BRASIL, 2010, p. 12).

Diante desse contexto, a gestão ganhou expressão na área educacional acompanhando uma mudança de paradigma na dinâmica das questões deste campo de estudo, se caracterizando pela importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho, ou seja, na escola está vinculada a democratização do processo pedagógico, à participação nas decisões necessárias.

De acordo com Vallinoto disponível no site Universidade da Amazônia, gestão é entendida como:

Processos interacionais e sistemáticos com o propósito de se chegar a uma decisão e de fazer da decisão uma ação; é a atividade pela qual uma organização mobiliza procedimentos e recursos para atingir seus objetivos, envolvendo os aspectos gerenciais e técnico-administrativo.

O termo gestão escolar começa ser difundido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB – 1996), que confere várias incumbências às organizações escolares. A autora acima citada ao definir gestão escolar ressalta:

Em se tratando de gestão escolar, podemos dizer que a concepção do termo está intimamente relacionada à organização do trabalho pedagógico. Portanto, a administração escolar deve ser exercida por um/ a educador/ a que possua formação pedagógica e visão administrativa. Esta última, de preferência, baseada na efetiva participação de todos os envolvidos na ação educativa da escola.

Outro autor discute a expressão gestão escolar como:

Maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, ideias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (DOURADO, 2006, p. 24).

A gestão escolar engloba além da administração burocrática, pedagógica, refletindo aspectos sociais da apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem, formando um espaço de produção do conhecimento sistematizado.

A mesma para obter resultados satisfatórios deve ter critérios baseados na gestão pública, como a eficiência e a eficácia que se concretizam em políticas públicas comprometidas com os anseios da população. Para que estas se tornem conquistas reais da coletividade, a ética deve estar acima das moralidades individuais, tanto dos políticos eleitos quanto dos funcionários públicos, atores responsáveis pela consolidação do novo ideal da Gestão Pública, havendo compatibilidade entre as prioridades de governo e o querer da coletividade.

Percebe-se, portanto, que construir capacidade e gerenciar a mudança para obter melhores resultados requer habilidades que a maioria dos administradores educacionais somente agora a desenvolver de maneira mais sistemática e profissional.

No caso brasileiro, apesar dos esforços empreendidos nos últimos anos, ainda não se conseguiu estruturar um sistema educacional eficiente, eficaz e de qualidade. É ineficiente porque o custo de obtenção da educação é elevado; é ineficaz porque os resultados de aprendizagem obtidos são insatisfatórios; e é de baixa qualidade porque os beneficiários do sistema não são satisfeitos em suas necessidades e expectativas. Entretanto, acompanhando a tendência mundial, nos últimos anos algumas iniciativas

têm sido realizadas para reverter esse quadro. Em todas as iniciativas, é constante a preocupação em conferir racionalidade ao funcionamento do sistema, em focar os esforços de aprendizagem dos alunos, em melhorar a qualidade da gestão do sistema e em estabelecer mecanismo de monitoramento e avaliação dos resultados. (PDE, 2006, p. 07).

Uma escola de qualidade deve ser gerenciada com a participação e criação de colegiados ou conselhos escolares, mecanismos de transferência de recursos diretamente para as escolas, a escolha de diretores comprometidos com o sucesso da escola e dos alunos, seja por eleição, ou por seleção, ou por ambas, e a adoção de instrumentos de auto-avaliação, avaliação externa e responsabilização abrem espaço para escolas se organizarem e se estruturarem, redefinirem seus valores, sua visão, sua missão, seus objetivos estratégicos, seus processos, suas relações. Somente assim, a escola terá autonomia e poder de decisão ampliados, construídos não de fora para dentro e sim partir do trabalho coletivo, mediante processos criativos, gerados e gerenciados no interior da própria instituição escolar. Para as escolas, essas medidas representam um novo desafio, uma oportunidade para rever suas relações com alunos, famílias, comunidade e mesmo com a secretaria de educação municipal. (PDE, 2006, p. 08-09).

De acordo com o portal do Ministério da Educação (MEC), o Plano Nacional de Educação (PNE) para vigorar de 2011 a 2020, baseado no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), apresenta dez diretrizes objetivas e 20 metas, seguidas das estratégias específicas de concretização, destacando as formas de a sociedade monitorar e cobrar cada uma das propostas. Com relação à gestão escolar, esclarece na meta 19:

Garantir, mediante lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a nomeação comissionada de diretores de escola vinculada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à participação da comunidade escolar.

E como estratégia para atingir tal objetivo menciona:

19.1) Priorizar o repasse de transferências voluntárias na área da educação para os Estados, o Distrito Federal e os Municípios que tenham aprovado lei específica prevendo a observância de critérios técnicos de mérito e desempenho e a processos que garantam a participação da comunidade escolar preliminares à nomeação comissionada de diretores escolares. 19.2) Aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares.

O PNE é claro quanto especifica que o cargo de diretor escolar, e consequentemente, coordenador pedagógico, deve está ligado a questões técnicas como merecimento pelo trabalho desenvolvido, e que a sociedade participa da escolha do processo para construir uma escola de qualidade.

Mas a construção de escolas de qualidade não pode prescindir de procedimentos e instrumentos de gerenciamento eficazes, devendo ser administrada como uma organização viva e solidaria em seus objetivos, voltada para o atendimento das necessidades e expectativas de seus alunos, pais, comunidade e sociedade, entregando serviços de qualidade.

São mudanças que devem se traduzir no compromisso irrevogável da escola com a eficiência, a eficácia e a qualidade, com a disposição de se avaliar e de ser avaliada, de identificar onde se encontra e quais são os principais problemas, quais estratégias para superar as situações indesejadas e a disposição de prestar contas de sua atuação e de seus resultados. Essas mudanças estão longe de serem obtidas a curto prazo, mas é imprescindível que um conjunto de medidas pode e deve ser tomadas para reverter o quadro de ineficiência e de baixa qualidade do ensino, dentre essas medidas, é de fundamental relevância a melhoria da gestão escolar.

Todavia, o final do século XX tem testemunhado várias transformações na política da administração da educação brasileira. Percebe-se que discurso legal e político proporciona maior participação da sociedade, até mesmo com responsabilidade financeira. Assim, o Estado passa a conceder e incentivar a coexistência de múltiplas formas de gerenciamento escolar, visivelmente mais democráticas.

Diante desse contexto, a indicação política de diretores e coordenadores escolares perde a primazia e dá espaço à maior participação da comunidade na seleção dos mesmos e na condução do nível de qualidade do processo educacional. São criados conselhos escolares com poder deliberativo e com autonomia para tomar certas decisões no âmbito escolar; são permitidas eleições de diretores; são ativadas as participações de pais, líderes comunitários; são realizadas experiências com concurso público (de provas e títulos); dentre outros maneira de triagem. Dar-se início a discussão sobre a importância da preparação, qualificação de diretores e coordenadores escolares que incentivem a participação das comunidades escolar e local e atendam à legislação

vigorante (FREITAS, 2000 p.47-48). Infelizmente, muitos municípios não adotam essa prática.

Observa-se uma contradição do processo de escolha (apontamento) dos gestores, onde muitas vezes, pessoas com habilidades para gerir o espaço escolar, não são selecionadas por pertencerem a partidos políticos diferentes, gerando certa revolta e indiferença entre os funcionários, dificuldade de aceitação da comunidade escolar por não poderem optar na escolha de dos administradores do ambiente que interagem.

2. MODELOS DE GESTÃO ESCOLAR:

Esse capítulo descreve as tipologias da gestão escolar, discutindo um pouco sobre a gestão participativa, gestão democrática, apresentando suas características e importância para o desenvolvimento da instituição, além do papel do gestor escolar para efetivar essa prática, ressaltando a relevância da participação da comunidade escolar para fortalecer e monitorar o trabalho na instituição.

2.1. Gestão participativa

A gestão participativa se baseia no fato que o núcleo gestor não pode tomar decisões isoladas e nem podem solucionar arbitrariamente todos os problemas e questões existentes na escola, considerando a experiência de seus subordinados, enfocando no conceito de autoridade compartilhada, por meio do qual o poder e a responsabilidade são confiados aos representantes da comunidade escolar, construindo uma escola eficaz.

As relações humanas pautadas numa gestão participativa geram maior produtividade, melhoria na satisfação e motivação do trabalhador, haja vista que o mesmo participa ativamente do processo de crescimento da empresa. Nas palavras de Santos (2011):

Trabalhar em um clima participativo provoca a melhoria do comportamento do empregado, que, conseqüentemente, reduz sua resistência às mudanças, ao mesmo tempo em que aumenta a motivação do trabalhador por meio da satisfação de expectativas mais elevadas.

Assim, estimular debates, críticas, reflexões, motivando a comunidade escolar a repensar sua prática, discutindo temas relacionados à educação e a organização, ressaltando a importância do trabalho em equipe e as potencialidades de cada um, apresentando e disponibilizando informações sobre os aspectos organizacionais da instituição, produzem uma deliberação das responsabilidades, compreensão e comprometimento dos objetivos traçados por parte dos gestores da escola.

O sucesso da escola somente acontece com o desenvolvimento de ação coletiva, sendo um grande desafio de a gestão educacional administrar os atores do processo de ensino, portanto urge que o diretor, o coordenador, os professores, colaboradores, alunos e pais estejam dispostos a mudança, a inovação, a iniciativa, observando não o

resultado obtido a curto ou médio prazo, mas o esforço empregado com uma participação construtiva para obter o resultado almejado.

Um modelo de gestão escolar democrática justifica-se pelo padrão vivenciado na sociedade contemporânea, com posturas mais permissivas, liberais, populares, não autoritária, refletindo na instituição atitudes semelhantes. Assim, Gonçalves (*et. al.* 2011, p.34-35), comenta:

A descentralização dos processos de gestão fica assim vinculada à tomada de decisão em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecido na Constituição Nacional, e a conseqüente construção da autonomia da escola demandando o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino em todos os níveis.

Na gestão participativa o núcleo gestor deve adotar posturas não individualistas, praticando a exercício da democracia atuante e da socialização de ideias, sugestões, opiniões para melhor desempenho da escola. Diante desse contexto, o diretor é elemento fundamental de uma gestão escolar de qualidade, e nas palavras de Gonçalves (*et. al.* 2011, p.35), ele deve ter como característica:

O papel do diretor neste processo é muito importante, isso se ele acreditar que não há administração satisfatória sem a participação de todos, e de que não haverá participação condizente de todos, sem o papel de coordenador. Para que aconteça essa participação é preciso que o gestor se proponha, conscientemente, a impor o menos possível; a aceitar a amorosidade de um processo participativo; a superar o medo de ser julgado e ainda de perder alguns privilégios; a de ter de conviver com ideias diferentes ou contraditórias as suas e a de conter sua tendência mais ou menos centralizadora, individualista ao tomar decisões.

A gestão da escola deve focar sempre que a participação não é consequência de processos espontâneo, natural, automático, e sim resultado de avanços constantes e da prática do fortalecimento da responsabilidade e compromisso dos sujeitos na execução de suas funções.

Infelizmente, nosso sistema educacional está maculado de abordagens autocráticas, resultado de experiências anteriores e de um modelo de administração escolar tradicional, assim, o núcleo gestor da instituição necessita de um período de adaptação, aceitação para incorporar novas práticas e esquecer os hábitos inadequados, trabalhando, treinando os conceitos de liderança implicados na nova metodologia.

A escola como espaço de construção social, local de trabalho, partilha de conhecimento, deve ser concebida, organizada e gerenciada a partir de reflexões sociais, em prol da coletividade. Assim, numa gestão participativa, a administração dos recursos humanos é um fator determinante para o desenvolvimento gerencial da instituição.

2.2. Gestão democrática

A gestão democrática esta prevista da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) em seu artigo 3º, inciso VIII, onde cita o seguinte princípio a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”, entre outros; mediante a “participação dos profissionais da educação na elaboração da proposta pedagógica” e a “participação das comunidades escolar e local, em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14º, incisos I e II); por meio do qual serão assegurados “às escolas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” por parte dos “sistemas de ensino” (art. 15º.) (BRASIL, 1996).

De acordo com a lei, percebe-se que ficou estabelecida a democratização da gestão escolar, orientando os pais, docentes, funcionários, discentes, comunidade em geral a se inteirar das situações vivenciadas na escola e de modo coletivo, possam ter liberdade na tomada de decisão para melhorar a qualidade da educação, mostrando que o sucesso do ensino se deve a parceria família, Estado, governo e sociedade.

Nesse tipo de gestão, amplamente difundido, mas tímido na sua realização na prática, o diretor deve descentralizar o poder delegando responsabilidades entre todos os membros da escola, cientes da importância de cada um para o bom andamento dos trabalhos, alicerçados numa boa estrutura física, com um ambiente agradável para promover a aprendizagem, criando condições para manter o estudante na escola.

A gestão escolar democrática é responsável pela imagem da educação pública ao superar os rótulos de ineficiente, à medida que perde as características de protecionista e assistencialista, adota uma proposta pedagógica mais eficaz, com objetivos claros, metas possíveis de serem cumpridas, onde o diretor, os professores e a comunidade escolar tenham plena convicção sobre o que a escola deseja alcançar e quais os métodos serão utilizados para atingir os objetivos traçados (SANTOS, 2011).

Assim, vários segmentos são criados na escola para efetivar a representação da comunidade nos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, mediante a escolha do Conselho Escolar, que integra a sociedade com a escola.

Na gestão democrática, juntamente com a descentralização, surge outro conceito para definir o gerenciamento das escolas: a autonomia. De acordo com Luck (2000):

O conceito de autonomia da escola está relacionado com tendências mundiais de globalização e mudança de paradigma que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações dela decorrentes. Descentralização do poder, democratização do ensino, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas, interdisciplinaridade na solução de problemas são estes alguns dos conceitos relacionados com essa mudança. Entende-se, nesse conjunto de concepções, como fundamental, a mobilização de massa crítica para se promover a transformação e sedimentação de novos referenciais de gestão educacional para que a escola e os sistemas educacionais atendam às novas necessidades de formação social a que a escola deve responder, conforme anteriormente apontado.

Como a escola não pode ignorar o mundo ao seu entorno e tem se adequar as transformações da sociedade, a autonomia torna-se fundamental para um modelo de ensino dinâmico, interativo, crítico e flexível.

A autonomia da escola baseia-se nos processos de identificar os problemas existentes na instituição; de apresentar opções para solucioná-lo; capacidade de administrar os recursos financeiros próprios ou advindos das esferas governamentais, elaborando um planejamento que contemple as necessidades da mesma, levando em consideração as propostas do colegiado, concretizando uma gestão democrática (GONÇALVES, *et. al.* 2011, p.32-33).

2.3. Gestão autocrática

A gestão autocrática é o tipo de gestão onde somente a direção da escola toma as decisões, fundamentada na hierarquia de cargos e funções, delegando responsabilidades, tendendo a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares, impondo suas determinações aos demais.

Nesse modelo, o poder centralizador, dominador e intimidador do gestor destaca-se nas relações de subordinação, configurando-se uma autoridade inquestionável e uma comunicação de cima para baixo (linear).

De acordo como Metidieri (2011), o líder autocrático tem como características:

Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; o líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo; o líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; o líder é Dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Percebe-se pela explanação anterior que uma gestão autocrática é regida com vigor, sem participação dos membros da equipe e que o gestor dita as regras exige obediência dos demais e, exigindo o máximo de seus subordinados, não permitindo flexibilidade e contrariedade.

As pessoas expostas a esse tipo de gestor ficam tensas com receio de represálias, medo de perseguições, frustradas quando não conseguem atingir os objetivos estabelecidos pelo seu superior, aumentando o grau de competitividade entre grupo, diminuindo a interação e troca de experiência na equipe, reprimindo a iniciativa, gerando insatisfação, e o trabalho fica sob pressão constante.

Nos tempos atuais, não se admite mais um gestor com esses comportamentos, mas sim um administrador que utilize sua influência, autoridade e conhecimento para conquistar e persuadir o grupo a realizar as atividades propostas, sem autoritarismo, sabendo conduzir as pessoas e as diversas situações com responsabilidade.

2.4. Gestão liberal

A gestão liberal é entendida com uma organização onde o gestor faz pouca interferência no desenvolvimento das atividades de seu grupo, participando minimamente do processo, deixando a cargo da equipe definir diretrizes e objetivos para os trabalhos, omitindo e abdicando de suas responsabilidades.

Segundo Metidieri (2011), nesse tipo de gestão:

Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; [...]; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo, absoluta falta de participação do líder; o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; o líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Numa gestão liberal, o grupo tem baixa produção, há perda de tempo e discussões desnecessárias, cada membro querendo impor suas ideias, gerando até

individualismo e agressividade com a aceitação do que é do outro. Destaca-se nesse sistema pouco respeito em relação ao líder da equipe.

Um grupo que tem autonomia para escolher e decidir conforme suas reflexões, que divide as atividades e companheiros de trabalho de acordo com afinidades, que o gestor participa somente quando é solicitado, fortalece uma gestão insegura e repleta de incertezas, onde alguns colegas podem explorar os outros. A liderança de um gestor é imprescindível para garantir a disciplina e o foco dos trabalhos.

2.5. Gestão burocrática

Na gestão burocrática, o gestor se ocupa da área administrativa e gerencial da escola, ou seja, se ocupa de matrículas, preencher formulários, ficha de controle, estoques de materiais, dentre outras tarefas, distanciando-se da sua responsabilidade pedagógica.

O gestor burocrático percebe a escola como uma organização empresarial rígida, racional, com previsibilidade de funcionamento da instituição, formalizações e segue as regras sem questionar, desenvolvendo um trabalho mecânico, monótono e de gabinete.

Medeiros (*et. al.* 2006, p.111), explica:

O modelo burocrático acentua uma concepção de gestão racionalista que, ao preservar a dominação legal como o tipo mais 'puro' dentre os demais tipos de dominação – tradicional e carismático –, identifica-se com o centralismo estatal no tocante às formas processuais da gestão educacional, mesmo que para conservar tal centralismo seja induzido a um processo de desconcentração estratégica. Tal procedimento tem sido característico no contexto educacional brasileiro, em que os sistemas de ensino vêm defendendo a descentralização pedagógica, administrativa e financeira.

Nesse tipo de gestão, o diretor é a figura central do poder na escola, reforçando a relação de dominantes e dominados, a rigidez na hierarquia e onde cada ator da instituição tem a sua responsabilidade bem definida, todos buscando a eficiência por excelência. Outra característica da gestão burocrática é o caráter impessoal da administração, ou seja, as pessoas não se relacionam entre si, o contato que existe ocorre entre cargos e funções, enfatizando o profissionalismo como elemento importante na conduta organizacional.

3. CONHECENDO A ESCOLA EM ESTUDO:

Nesse capítulo apresentaremos a escola pesquisada, um pouco da sua história, contingente de profissionais, anseios e objetivos da escola, projetos desenvolvidos, festejos letivos, dentre outros dados. Discutiremos também sobre o colegiado existente na instituição, como o Conselho Escolar, além de refletir sobre o Regimento Interno, mostrando a importância dos mesmos e sua efetividade para a qualidade dos serviços educacionais. As informações dispostas a seguir foram obtidas por meio da análise do Projeto Político Pedagógico (PPP), versão 2013.

3.1 Um breve histórico da escola em análise

A Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, localizada no Distrito de Água-Fria, S/N, Município de Quixeré-Ce, foi implantada nesta localidade, visando atender as crianças na faixa etária de 02 a 05 anos com o objetivo de desenvolver uma educação de qualidade, cujos valores que servem como pilares, na época e atualmente são os seguintes: valores éticos e morais.

Sua importância para a sociedade é cada vez mais aprimorar os conhecimentos, visando uma boa formação psíquica e intelectual da criança. A construção da mesma se deu devido à necessidade de atendimento ao público infantil, já que a escola existente não tinha infraestrutura para atendê-los e foi então que pessoas da comunidade, diante da necessidade se mobilizaram e foram à busca desta obra, apesar de que houve também a iniciativa e visita de políticos da época, onde a Luzimar Bandeira de Oliveira Rebouças, na qualidade de Prefeita, veio até a comunidade, buscou informações sobre o terreno e foi até o proprietário de nome Aurino Estácio de Sousa, comprar, mas o mesmo como já pertenceu a esta comunidade e havia feito doações de terreno para outras obras, também doou para a Creche.

Ao iniciar as atividades como Creche, no ano de 96, havia uma pretensão de atender as crianças de zero a cinco anos, mas a infraestrutura não foi e nem é favorável, pois só há 02 salas de aula, 04 banheiros (não adaptados para crianças), 01 Diretoria, 01 Cantina e 01 Pátio, onde desde 2009, funciona uma sala de aula, portanto desde o ano da abertura como Creche até os dias atuais, só atende crianças de 02 a 05 anos.

No ano em que a mesma foi inaugurada em 1994, esta, começou a funcionar com 02 turmas de Ensino Fundamental I, mas que pertencia a Escola Antônio Moreira,

já que a mesma precisava de outros espaços. Só então no ano de 1996, teve a sua abertura como Creche, funcionando com duas turmas, de Maternal e Pré-II, tendo como professoras: Cleuza Honorato de Lima e Maria da Conceição Martins Silva e duas Auxiliares de Serviços Gerais: Maria do Carmo de Sousa e Maria Lúcia Gomes do Nascimento Ferreira.

A escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, foi implantada na administração de Luzimar Bandeira de Oliveira Rebouças, com o convênio da Prefeitura Municipal de Quixeré-Ce e LBA (Legião Brasileira de Assistência), sendo concluída na administração de João Batista dos Santos Neto e inaugurada em fevereiro de 1994. E os principais responsáveis pela criação da Creche, que são pessoas da comunidade, foram: Sebastião Lemos de Araújo, Vicente Gomes Ribeiro, Gerardo Magela Ribeiro e Aurino Estácio de Sousa. Esta Creche recebeu o nome do Vereador Sebastião Lemos de Araújo, em sua homenagem.

Há uma abrangência de atuação no atendimento a um público no período integral de 8:00hs, já se efetiva a inclusão de crianças com Necessidades Educativas Especiais e atende crianças de outras comunidades, além da própria comunidade. Atualmente temos como desafio recorrer ao melhoramento da infraestrutura e continuar formando cidadãos críticos. Os pais das crianças da referida Escola desenvolvem as seguintes profissões: Agricultor, Pedreiro, Doméstica, Comerciante, Eletricista, Mecânico e Servidor Público Municipal. As mudanças que ocorreram até os dias atuais foram: a nomenclatura de “CRECHE” para Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, a partir de 10 de dezembro de 2003, o aumento de turmas em período integral de 8:00hs no ano de 2009, que permanece funcionando até os dias atuais e a partir da mudança de Prefeito, muda-se o Núcleo Gestor, caso seja do interesse do Governo Municipal. Esta Escola, já teve como Coordenadores Pedagógicos: Raimunda Gilvanda de Lima, Edneide Gomes, Francisco Edson de Sousa e Maria Hozana Regis.

No ano de 2002 a Creche passou por uma reforma, onde colocaram cerâmica no piso e arrumaram algumas coisas nos banheiros e no ano de 2010, mais uma reforma aconteceu com: ampliação do muro e pintura da mesma.

3.2 Recursos humanos da escola

O contingente geral da Escola, no ano de 2014, é de 87 crianças, nas seguintes modalidades:

Maternal- I (02 e 3anos) = 32 alunos;
Pré- I- (04anos) =31 alunos;
Pré- II (05anos) = 25 alunos;
Tempo integral (turma mista) = 25 alunos

Número de Professores: são 07, sendo que há 01 Diretora com Especialização em Educação Inclusiva, 01 coordenadora pedagógica, 01 professora com o 3º Pedagógico, 03 com nível superior completo, 01 professora com nível superior incompleto (cursando), destes alguns são efetivos e outros contratados, cujos nomes são:

Maria Hozana Régis; (Diretora - Pós-Graduação em Educação Inclusiva, “Efetiva”);
Maria das Graças de Araújo Bezerra; (Coordenara - “Efetiva”);
Selma de Sousa Lima (Auxiliar Administrativo - Nível Superior Completo, Efetiva).
Ana Paula de Sousa Senna; (Professora - Nível Superior Completo, “Efetiva”);
Clécia Honorato de Lima; (Professora - Nível Superior Completo, “Efetiva”);
Cleuza Honorato de Lima; (Professora - 3º Pedagógico, “Efetiva”);
Maria Ivanilda Costa Brito (Professora - Nível Superior Completo, “Efetiva”);
Railda Nogueira Xavier (Professora - Nível Superior Incompleto, “Efetiva”);

Os Auxiliares de Serviços Gerais e o Vigilante noturno são descritos a seguir:

Maria Bernadete Alves Freitas Nogueira; (2º Grau Científico Completo, “Efetiva”).
Maria Lúcia Gomes do Nascimento Ferreira; (E.F.I. Completo, “Efetiva”).
Elisgardênia Honorato de Freitas (3º pedagógico, ‘contrato’);
Leonilce Feitosa Maia (ensino fundamental incompleto, contrato);
Caubi da Costa Nogueira (nível médio, vigilante, efetivo);
Johnnatan de Sousa Barros (nível médio, vigilante, contrato).

A escola recebe alunos com necessidades educativas especiais, tendo pessoas específicas para auxiliar na aprendizagem e no cuidado com os mesmos: Maria do Socorro Lima Maia (3º pedagógico, função cuidadora, contrato) e Flávia Rosângela Freitas Moreira (nível médio incompleto, cuidadora, contrato).

3.3 Anseios, propostas e marcos da escola:

A Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, é um ambiente agradável e tranquilo que visa integrar as crianças na Educação Cidadã, com base na formação sócio-cultural, onde o ensino de qualidade seja priorizado. Os anseios gerais da escola são: a continuação de no máximo 25 alunos por turma; que o Governo Municipal junto à Secretaria de Educação, coloque 02 professores por turma e que envie recursos tecnológicos e pedagógicos com mais abrangência para ajudar na melhor qualidade do ensino.

A instituição escolar percebe o Projeto Político Pedagógico da Escola como importante ferramenta para se ter o conhecimento e o acompanhamento aprofundado da escola, com base no seu funcionamento enquanto estrutura física e em seu processo pedagógico.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil define Projeto Político Pedagógico como:

Plano orientador das ações da instituição e define as metas que se pretende para a aprendizagem e o desenvolvimento das crianças que nela são educados e cuidados. É elaborado num processo coletivo, com participação da direção, dos professores e da comunidade escolar. (BRASIL, 2010, p. 13).

O diferencial da escola é colaborar na construção de uma sociedade mais justa e igualitária, tendo como parceria o apoio da família e da comunidade. Também são diferenciais da escola a aquisição de acervo literário em quantidade adequada, projetos importantes bem elaborados e interdisciplinares, responsabilidade e compromissos dos gestores com a qualidade da educação, compromisso e responsabilidade dos profissionais de educação com a escola.

A Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, tem como missão fornecer serviços educacionais de qualidade, formando cidadãos críticos, autônomos, conscientes e atuantes na sociedade, participando de maneira ativa nos processos de construção da democracia.

A visão de futuro da escola é ser uma instituição de referência no município pela qualidade de ensino que ministramos, realizando nosso trabalho de maneira eficaz, segura e responsável, respeitando nossos alunos, pais, funcionários, comunidade e o interesse público.

De acordo com Projeto Político Pedagógico da Escola PPP (2013), a escola apresenta como objetivos gerais:

Desenvolver a formação integral do educando por meio da potencialização das suas múltiplas inteligências, preparando-o para o exercício pleno da cidadania, a favor do progresso do espaço em que ele está inserido.

Garantir o acesso, a permanência do aluno na escola, independente de raça, cor, religião, cultura e condição social, e o desenvolvimento do mesmo para a melhoria da qualidade de sua existência, e prepará-lo para o exercício democrático da cidadania.

Melhorar o relacionamento da comunidade escolar, incentivando-a a participar dos eventos promovidos na escola, integrando-as ao processo educacional.

Promover a qualificação dos professores e demais colaboradores da escola, entendida como, o desenvolvimento de atividades básicas de crescimento pessoal e aperfeiçoamento teórico-prático profissional. (PPP, 2013, p. 74)

E como objetivo geral da Educação Infantil por nível de ensino:

Promover o desenvolvimento pluridimensional da criança, contemplando os aspectos físico, cognitivo, social e emocional, tendo como metas acolher, cuidar e educar de forma lúdica e significativa, considerando tanto as necessidades individuais quanto as diferentes fases e níveis de aprendizagem. (PPP, 2013, p. 75)

A instituição escolar, realiza diversos projetos durante o ano letivo, como Saúde bucal, Higiene corporal, Hábitos saudáveis de vida, Acidentes de trânsito, Relação de gênero, Drogas: álcool e cigarro, Alimentação saudável, Cultura de paz e não violência, Dengue, Família x escola, Meio ambiente, Água, Folclore, Amizade, Festa junina, Animais, Cantinho da leitura, Leitura e escrita, História e cultura afro-brasileira e africana, Brinquedos e brincadeiras, com atividades diferenciadas e metodologia adequada a faixa etária.

As datas comemorativas festejadas na escola são: Fevereiro: carnaval; Março e\ou abril: páscoa; Maio: dia das mães, Festa do município; Junho: festa junina; Agosto: dia dos pais; Setembro: Independência do Brasil, Outubro: dia das crianças, dia do professor; Novembro: Proclamação da República; Dezembro: Natal. Nesses eventos, toda a comunidade escolar é chamada a participar.

O núcleo gestor da creche destaca os compromissos da Gestão da Escola:

Valorizar o trabalho desenvolvido pelo corpo docente, dando autonomia na realização de atividades prazerosas e apoiando o compromisso de ofertar uma aprendizagem satisfatória;

Fortalecer as parcerias entre a comunidade escolar, secretaria municipal de educação e instituições privadas no sentido de angariar recursos para a melhoria da escola;

Incentivar a participação dos pais nas atividades desenvolvidas pela escola no intuito de acompanharem e sugerirem ações que enriqueçam o conteúdo e a melhoria da escola como um todo.

Acompanhar as ações norteadas pelo PPP, como mecanismo de avaliação e monitoramento das práticas educativas utilizadas em classe pelos docentes;

Zelar pelo patrimônio físico, pedagógico, administrativo e relacional da instituição escolar para um contínuo aperfeiçoamento e conservação dos bens materiais e imateriais que formam a mesma;

Contribuir para a melhoria das condições educacionais, tornando a escola um espaço atrativo e seguro, onde o pessoal técnico e administrativo cria uma atmosfera de ordem, seriedade e segurança. (PPP, 2013, p. 80)

Em consonância com o compromisso da gestão escolar, a Secretaria Municipal de Educação (SME) destaca como obrigação da mesma com a administração da escola:

Valorizar a qualidade da gestão das escolas municipais como o melhor passaporte para garantir os direitos e promoção dos educandos.

Assegurar a parceria institucional para a consolidação das políticas de formação como estratégia de qualificação dos gestores das escolas públicas municipais.

Orientar o trabalho da gestão democrática com participação de todos os segmentos da comunidade escolar, na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras. (PPP, 2013, p. 81)

A escola trabalha no perfil que todos os seus profissionais (gestores, professores e funcionários) sejam competentes e capacitados em sua área de educação; reflexivos, conscientes, críticos e questionadores quanto ao trabalho que desenvolvem; comprometidos com as questões educacionais e sociais; bem relacionados com os alunos, pais e outros profissionais; e criativos em sua ação pedagógica.

Quanto aos gestores, a escola enfatiza que deseja gestores democráticos (não tomem decisões sozinhos); comprometidos e presentes na escola; promotores da elevação da autoestima de alunos, educadores e pais; acolhedores da comunidade; e inquietos intelectualmente, sempre em busca da auto formação e reciclagem de conhecimentos.

3.4. Conselho Escolar

O Conselho Escolar é constituído de pessoas da comunidade, pais de aluno, docentes e funcionários. Representa um segmento da escola pública muito importante para o desenvolvimento da instituição, trabalhando junto à direção da escola no enfrentamento dos problemas e decisões pedagógicas, administrativo e financeiro.

O Conselho Escolar está fundamentado na Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional nº 9394/96, Art.14, Inciso II, que dispõe os princípios da educação democrática, apresentando a importância da participação ativa das comunidades escolares em conselhos escolares, para as deliberações do processo educativo. A Lei nº 10.172/01 do Plano Nacional de Educação reforça esse pressuposto.

O Conselho Escolar se divide em Conselho Fiscal e Conselho Deliberativo. As responsabilidades do Conselho Fiscal é controlar e fiscalizar no âmbito interno da Unidade Executora, sendo sua atribuição: Fiscalizar as ações e a movimentação financeira; Examinar e aprovar a programação anual, o relatório e as prestações de contas.

Entre as competências do Conselho Deliberativo, podemos citar: participar da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução do Projeto Político Pedagógico (PPP), do Regimento Escolar; conduzir ao Conselho Fiscal as prestações de contas dos recursos disponíveis na escola; acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo; convocar assembleias gerais etc.

Diante desse contexto, percebe-se que o Conselho Escolar é um mecanismo de gestão democrática e deve acompanhar de forma democrática as decisões da escola, sendo uma ponte de comunicação entre a mesma e a comunidade, exercendo o papel consultivo, deliberativo e fiscalizador das situações pedagógicas, financeiras e administrativas, relativizando as relações de poder e hierarquia.

Entretanto, os membros do conselho devem ter consciência da sua função participando ativamente das decisões da escola de forma democrática, observando os interesses da coletividade.

3.5. Regimento Interno

O Regimento Interno é um documento da escola que versa sobre as regras e normas particulares da instituição, orientando a postura da comunidade escolar, como pais, funcionários, alunos, núcleo gestor dentro da mesma. É um documento importantíssimo, pois norteia os trabalhos na escola, baseando os dirigentes na tomada de decisões, punir as infrações e irregularidades, além de descrever os direitos e deveres da direção, do corpo docente, corpo discente, Conselho Escolar, e auxiliar de serviços gerais.

De acordo com o regimento interno, no título primeiro, capítulo um, seu artigo primeiro, a escola está sob identificação: Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, situada no Sítio Água - Fria, nº s/n, Quixeré /CE; CEP: 62.920-000, CNPJ: 10. 768.931/0001-98 jurisdicionada à Secretaria Municipal de Educação de Quixeré/CE destina-se ao atendimento de Crianças de dois (2) a cinco (5) anos de idade; criada pela lei municipal nº 413, de 10 de dezembro de 2003 que revoga as leis 164/88, 146/87, 127/84, 111/83, 187/91, 210/93, 211/93, 213/93.

Segundo o documento, a referida escola tem por finalidade promover o desenvolvimento integral da criança, complementando a ação da família e da comunidade; possuindo como objetivo geral assegurar à criança atividades curriculares estimuladoras proporcionando condições adequadas para promover o bem-estar e o desenvolvimento da criança, em seus aspectos físicos, psicológico, intelectual, linguístico, moral e social, mediante a ampliação de suas experiências e o estímulo ao interesse pelo conhecimento do ser humano, da natureza e da sociedade; além dos objetivos previstos na Constituição da República Federativa do Brasil, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, nº 9394/96, na Declaração Universal dos Direitos da Criança e do Adolescente.

Como a pesquisa em questão visa discutir sobre a gestão escolar, nos debruçaremos a refletir sobre o que o regimento interno aborda sobre esse segmento. A última versão do documento foi reformulada e revisada em abril de 2011.

No artigo 7º, a direção da escola é o núcleo executivo que organiza, controla e supervisiona todas as atividades desenvolvidas no âmbito da unidade escolar, sendo exercida por educador habilitado nos termos da legislação vigente.

Já o art. 8º, pontua as competências, atribuições e deveres do diretor, dispostas na íntegra a seguir:

I – dirigir a escola, pedagógica e administrativamente, cumprindo e fazendo cumprir as leis, regulamentos, o calendário escolar e as determinações dos organismos superiores de supervisão;

II – coordenar os trabalhos da escola, no sentido de levá-la a atingir os objetivos propostos;

III – representar a escola junto à comunidade, criando condições para maior integração escola – comunidade;

IV – convocar e participar das reuniões com os docentes;

V – coordenar a elaboração do Projeto Político Pedagógico da Escola, inclusive do planejamento anual, bem como proporcionar condições para a sua avaliação no transcorrer do ano letivo;

VI – receber, informar, despachar e assinar documentos, encaminhando-os às autoridades competentes;

VII – cumprir e fazer cumprir as normas didáticas, pedagógicas e administrativas da Escola, bem como o disposto no presente Regimento;

VIII – representar a Escola em juízo e perante as autoridades federais, estaduais e municipais;

IX – presidir reuniões e festividades promovidas pela escola ou delegar competência para esse fim;

X – abrir, rubricar e encerrar os livros em uso pela Escola;

XI – manter atualizada a documentação da escola;

XII – promover o contínuo aperfeiçoamento dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;

XIII - comunicar às autoridades competentes a ocorrência de doenças infectocontagiosas na escola;

XIV – tomar medidas de emergência em situações não previstas;

XV – dar solução ou encaminhamento aos casos omissos e aqui não previstos a quem de competência técnica, administrativa ou institucional (RIE, 2011, p. 04).

O artigo seguinte dispõe sobre os direitos do Diretor, a saber:

I – Exercer profissionalmente suas atividades, tendo como parâmetro as normas didáticas e pedagógicas gerais; II – Usufruir do disposto na legislação do Regime Estatutário (RIE, 2011, p. 05).

Em se tratando da coordenação pedagógica, o documento declara em seu artigo 20º, que essa função deve ser entendida como processo integrador e articulador das ações pedagógicas e didáticas desenvolvidas na escola, sendo atribuições da mesma:

I – Participar da elaboração do Projeto Pedagógico, coordenando as atividades do planejamento quanto aos aspectos curriculares;

II – o disposto na legislação trabalhista vigente. (RIE, 2011, p. 09).

O artigo 21º apresenta como deveres do coordenador:

- I – Substituir o Diretor ou o Auxiliar de Direção em suas ausências;
- II – acompanhar, avaliar e controlar o desenvolvimento da programação do curricular;
- III – elaborar relatórios de suas atividades e participar da elaboração dos relatórios da escola;
- IV – prestar assistência técnica aos professores, visando assegurar a eficiência do desempenho dos mesmos para a melhoria do padrão de ensino;
- V – propor e coordenar as atividades de aperfeiçoamento e de atualização de professores;
- VI – elaborar, coordenar e executar a programação de sua área de atuação;
- VII – controlar e avaliar o processo educativo;
- VIII – assistir o Diretor em sua área de atribuição;
- IX – recomendar e propor a utilização de materiais didáticos (RIE, 2011, p. 09).

Com relação ao conselho escolar, define em seu artigo 22º, que esse colegiado deve ser constituído por um número de titulares e respectivos suplentes, composto por 50% de pais e 50% de professores e servidores eleitos através de votação direta, e por aprovação em assembleia, entretanto, o diretor da escola que é membro nato e um representante da entidade sérvio ou eclesiástica do município.

O artigo 23º apresenta as competências do conselho escolar:

- I – Coordenar em parceria com a direção da escola o processo de elaboração ou reformulação dos seguintes itens: Plano de Desenvolvimento da Escola; Regimento Escolar; Currículo Pleno; Definição de Prioridade de Aplicação de recursos Financeiros;
- II – Fiscalizar o Fundo de Apoio ao Desenvolvimento da Escola;
- III - Acompanhar o cotidiano da escola, com ênfase na avaliação dos indicadores de acesso, permanência e sucesso dos alunos;
- IV - Divulgar junto a comunidade e autoridades competentes, a avaliação institucional da escola;
- V- Reunir-se ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente quando necessário;
- VI- Convocar Assembleia Geral da Comunidade Escolar e representações da Sociedade Civil;

VII – Acompanhar o desenvolvimento dos recursos humanos e fiscalizar a utilização dos recursos materiais;

VIII – Definir a capacidade necessária para os integrantes do Conselho Escolar. (RIE, 2011, p. 10).

O restante do documento apresenta atribuições dos professores, alunos, da secretaria escolar, auxiliares de serviços gerais, além da organização dos arquivos da escola, merenda escolar, limpeza e manutenção da instituição, regime escolar, normas de convivência, organização curricular, calendário escolar, processo de matrícula e transferência de alunos, dentre outros aspectos.

Analisando esses dados, percebe-se que o documento está bem estruturado, abrange os vários segmentos da instituição, aponta as inúmeras funções da gestão escolar, norteando uma administração escolar pautada no compromisso e na responsabilidade de construir a base do conhecimento.

4. RESULTADOS DA PESQUISA.

4.1. Metodologia:

Para a realização do trabalho, elegeu-se a pesquisa de campo a ser realizado com a equipe de funcionários da Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo e alguns pais dos alunos que compõem a referida instituição. A coleta de dados foi realizada com aplicação de questionários que consistiu em demonstrar os objetivos propostos pela pesquisa em questões escritas de forma clara.

Com relação à escolha do formato das perguntas contidas no questionário, optou-se questões objetivas (fechadas), consideradas mais apropriadas para a pesquisa, pois nesse tipo de questões os entrevistados se limitam à preferência entre algumas alternativas.

O roteiro que serviu de base para a realização da pesquisa, compõe-se de seis questões em sua totalidade para os funcionários e pais de alunos, e doze questões para o núcleo gestor, sendo essas últimas todas as questões de caráter subjetivo; sendo dividido em duas partes. Um pequeno cabeçalho identificando o intuito do trabalho e os objetivos da pesquisa, assim como alguns aspectos básicos de identificação para o núcleo gestor, como: o nome da escola, função, a idade, e o sexo; aos funcionários e pais preferiu-se preservar sua identidade para que se expressem mais livremente; e por último, à sequência das perguntas feitas que serviriam de base para a investigação.

O questionário é condensado para evitar desgaste cansaço por parte dos entrevistados, mas é abrangente e procura-se extrair diversas informações, e foi aplicado entre os dias cinco e nove de maio.

4.2. Discussões dos resultados:

Os dados que se seguem foram submetidos a julgamento através dos conteúdos presentes nas respostas dos entrevistados, sendo agrupados em estratos e tratados estatisticamente por meio de porcentagem. A classificação simbólica seguida pela descrição estatística possibilitou a formatação de vários gráficos, para a apreensão do objeto pesquisado.

Inicialmente, descrever-se-á a coleta de dados envolvendo o núcleo gestor. Questionário completo em apêndice.

A primeira entrevistada foi a Diretora da instituição, graduada em Licenciatura Plena em Áreas Específicas de 1ª a 8ª Série, Ensino Fundamental; Pós-Graduada em Educação Inclusiva e em Gestão Escolar, todas as formações pela Universidade Estadual do Ceará - UECE.

A mesma relata que antes de executar a função de gerir a escola, já havia ocupado cargos como professora, coordenadora pedagógica e diretora adjunta em outras instituições. E que o modo de admissão ao atual cargo foi indicação política, exercendo o posto há 05 anos.

Quando questionada se possui formação específica para exercer a função, cita que concluiu o curso de Extensão em Gestão Escolar – PROGESTÃO, entre 2002 e 2003; e participou de uma especialização em Gestão Escolar em 2013, que permite atuar nesses segmentos. Ambos os cursos a secretaria de educação municipal financiou, com incentivos como: disponibilidade de transporte, refeição, dispensa do horário na escola, material gratuito, no intuito de capacitar os professores, além do plano de cargas e carreira do município, amparar o funcionário que tiver concluído formações com aumento de salário, contribuindo para um maior interesse.

Indagada sobre como costuma abordar os colegas de trabalho com relação a resolver conflitos, impor regras, a mesma enfatiza que utiliza o diálogo e orientações para solucionar os casos, ouvindo as partes envolvidas e tentando chegar a um acordo que beneficie ambas as partes. Comentando que administrar e ser gestor de uma escola é um trabalho de grande responsabilidade, com percalços, mas gera imensa satisfação em liderar a instituição e uma equipe de trabalho produtiva.

Ressalta que exerce funções administrativas e pedagógicas no cotidiano na escola, além de atendimento aos alunos, professores, pais e comunidade, atividades ligadas a procedimentos didático-pedagógicos, bem como participação em reuniões, atividades burocráticas e referentes à infraestrutura.

Com relação à tomada de decisões, o processo geralmente ocorre de maneira interna, com os membros do núcleo gestor, no coletivo de professores, e se necessário,

no grupo do Conselho Escolar. Destacando que a gestão escolar é democrática – participativa porque há intervenção da comunidade escolar na instituição, comunicação entre família e escola, e quando procuram a escola, são sempre bem recebidos.

A respeito dos meios que a escola promove para incentivar os pais a acompanhar mais de perto o desempenho e a educação de seus filhos, a diretora expõe certa angústia na sua fala, devido à negligência de muitas famílias, entretanto diz que promove reuniões mensais, convida os pais para visitarem a creche, realiza conversas informais, mostrando a dinâmica do trabalho e realizando a culminância de projetos desenvolvidos, com boa participação dos pais ou responsáveis pelas crianças.

Para finalizar, a gestora aponta que o conselho escolar realmente é uma ferramenta essencial para o bom andamento da escola, bem como tem um papel importante para o desenvolvimento da democratização da educação e da escola, que na instituição que trabalho, o mesmo é atuante, e participa sempre quando é solicitado na tomada de decisões com relação ao uso dos recursos Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), na constituição, reformulação e avaliação do Projeto Político Pedagógico (PPP), e em outras necessidades que forem convenientes.

A segunda entrevistada que juntamente com a diretora compõem o núcleo gestor, foi a coordenadora pedagógica. A mesma é graduada em Licenciatura Plena em Áreas Específicas de 1ª a 8ª Série – Ensino Fundamental, Graduada em Língua Portuguesa; e Pós-Graduada em Educação Inclusiva.

Antes de gerir a escola, foi professora e diretora em outra instituição. Está no cargo por indicação política, e há um ano exerce o cargo de coordenadora pedagógica, afirmando que participou de uma especialização em Gestão Escolar em 2013, que permite atuar nessa área da educação.

Em se tratando da convivência com os demais colegas de trabalho na abordagem para resolver conflitos, impor normas, costuma dialogar com as partes envolvidas, fazendo uma reflexão sobre a situação, e lembra que administrar a escola é um trabalho que requer muito compromisso e também gostar do que faz, pois no seu dia a dia, executa atividades de acompanhamento aos planejamentos e a rotina de sala de aula, participa de formações, acompanha os diagnósticos de aprendizagem das crianças,

e busca juntamente com os docentes, soluções para os problemas e dificuldades encontradas nas práticas pedagógicas.

Com relação ao perfil da gestão escolar, avalia como sendo uma gestão democrática – participativa, pois todos da comunidade escolar têm a oportunidade de compartilhar e opinar nos momentos em que são solicitados, ressaltando que a tomada de decisão é realizada coletivamente de acordo com as necessidades e da situação.

A instituição tenta diariamente promover a interação família- escola por meio do diálogo, formações, palestras, reuniões, mostrando a importância do acompanhamento dos mesmos na aprendizagem de seus filhos.

Para concluir, a coordenadora pedagógica considera o conselho escolar da instituição um pouco parado, precisando melhorar sua participação, pois o mesmo só está presente quando a escola convida para participar de reuniões referentes ao uso dos recursos Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), ou quando a escola solicita a presença dos integrantes do grupo para tomada de alguma decisão, e desabafa: ‘ o conselho escolar não se manifesta por autonomia de seus membros’.

Após esse momento de reflexão a cerca visão da diretora e da coordenadora pedagógica, em relação à gestão escolar, será explorado o questionário realizado com a os pais de alunos. Questionário completo em apêndice.

Como os alunos da escola tem faixa etária entre 02 e 05 anos, a maioria dos pais preferem vir pessoalmente deixá-los na instituição, por isso o acesso a eles foi facilitado. Para a realização da pesquisa foi distribuídos 50 questionários entre os pais, mas somente 40 retornam o mesmo respondido.

No primeiro item do questionário, foi abordado como os pais avaliavam a gestão da escola:

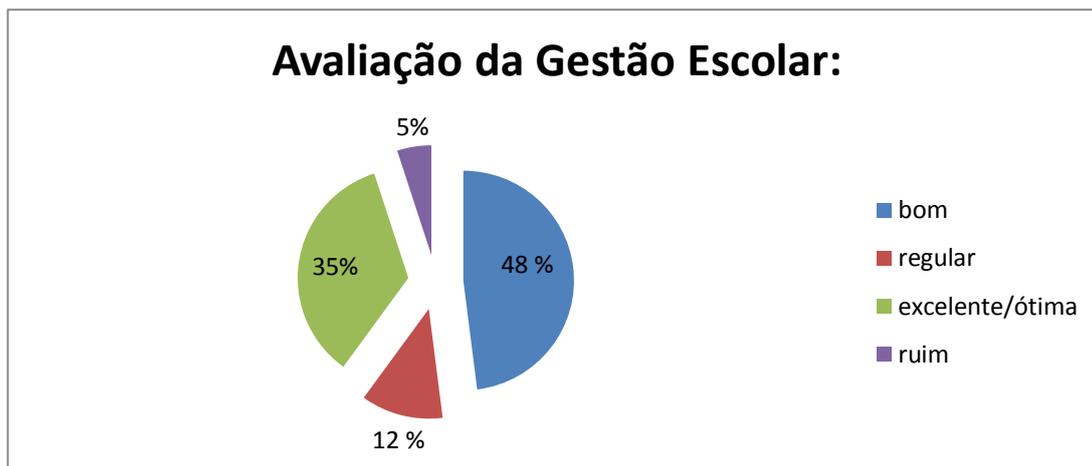


Figura 01 – Avaliação dos pais quanto à gestão escolar.

Observa-se pelo gráfico que 48% dos entrevistados definem a gestão escolar como boa, 12% como regular, 35% como excelente/ótima e apenas 5% como ruim. O percentual que demonstra grande simpatia pela gestão é uma ótima amostragem que o trabalho que está sendo desenvolvido pela equipe está dando certo, com resultados satisfatórios, e que estão desenvolvendo estratégias no intuito de colaborar para a construção do conhecimento e na relação ensino-aprendizagem.

O índice de rejeição pela gestão se deve porque, além das questões estruturais e de recursos da própria escola, passando por políticas educacionais conservadoras, a política partidária influencia na administração, ao fechar e nuclear escolar, deslocando as crianças de lugares distantes para intuições ditas mais adequadas. Tal situação produz muitas insatisfações entre os pais das comunidades vizinhas.

O segundo item, perguntava sobre como os pais eram comunicados das reuniões, eventos, atividades extraclasse, dias que não havia aula na instituição escolar, dentre outras situações.



Figura 02 – Comunicação entre escola e família.

Como se pode perceber, 100% dos pais entrevistados responderam que são comunicados das situações que ocorrem na escola por meio de material escrito, como convites, informativos, recadinhos, mostrando a preocupação que a gestão escolar tem em avisar os pais sobre os diversos casos e circunstâncias ocorrido na instituição, sendo um excelente veículo que registrado pode evitar futuros enganos, mal entendidos, ou gerar esquecimento dos avisos por parte dos envolvidos casos houvesse somente comunicação verbal.

Sobre o estabelecimento de canais de comunicação entre família e escola, Brasil (1998), comenta:

... A comunicação entre família e os professores pode se tornar uma rotina mais informal, mas bastante ativa. [...] Quanto menor a criança, mais importante essa troca de informações. Este contato direto não deve ser substituído por comunicações impessoais, escritas de maneira burocrática. Oportunidades de encontros periódicos com os pais de um mesmo grupo por meio de reuniões, ou mesmos contatos individuais fazem parte do cotidiano das instituições de educação infantil. Em geral a troca de informações é diária com as famílias, principalmente quando há cuidados especiais que a criança esteja necessitando. (BRASIL, 1998, p. 78).

Assim, as trocas de informações entre escola e famílias fortalece o relacionamento entre os envolvidos, os profissionais da instituição consultam os mesmos nas negociações que surgem e os pais ficam mais tranquilos em ter esse contato e saber como andam seus filhos.

A questão seguinte interrogava se ao dirigir-se a escola, solicitando alguma informação, esclarecimento sobre determinado assunto, ou para resolver algum problema, os pais eram bem acolhidos pela gestão escolar:

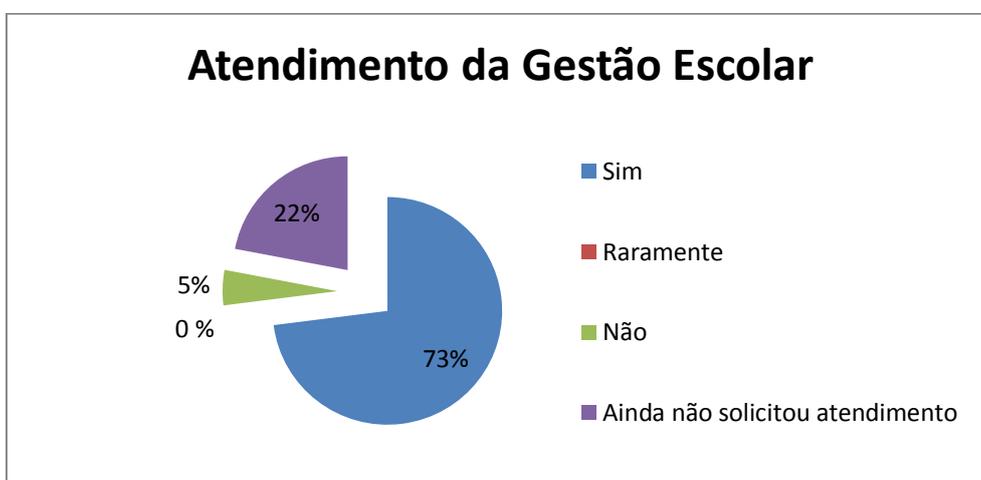


Figura 03 – Avaliação do atendimento da gestão escolar.

Com relação a essa questão, 73% dos entrevistados afirmaram que ao procurarem a gestão escolar para solucionarem algum problema, pedir informação foram bem acolhidos; outros 22% afirmaram que ainda não solicitaram esse tipo de atendimento, e 5% marcaram a opção não; nenhum entrevistado (0%) marcou a opção raramente.

Diante do exposto acima, conclui-se que as famílias sentem-se bem recebidas, acolhidas e tratadas com respeito na instituição, inclusive em seu contato inicial, onde suas dúvidas, angústias e ansiedades são sanadas, isso transmite aos pais apoio, confiança e tranquilidade pelos serviços oferecidos, contribuindo para que as crianças também se sintam menos insegura.

Os Indicadores da Qualidade na Educação Infantil (2009) apontam:

A presença, entre familiares e profissionais da educação, do sentimento de estar em um lugar que acolhe é fundamental para garantir uma educação infantil de qualidade. E esse sentimento, naturalmente percebido e compartilhado pelas crianças, somente pode ser fruto do respeito, da alegria, da amizade, da consideração entre todos. [...] Estando aberta a essa participação, a instituição de educação infantil aumenta a possibilidade de fazer um bom trabalho, uma vez que permite a troca de conhecimento entre familiares e profissionais em relação a cada uma das crianças. (Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, 2009, p. 55).

Trabalhando nessa perspectiva, a escola reconhece que os pais são os sujeitos que mais conhecem as particularidades das crianças, que sabem entendê-las e cuidar das mesmas, facilitando o relacionamento, e estabelecendo uma ligação de confiança, contribuindo para uma parceria de cuidados e educação de compromisso visando o bem estar dos alunos.

Com relação à avaliação dos trabalhos desenvolvidos pelos professores da escola e o compromisso de educar-cuidar das crianças, os pais definiram.

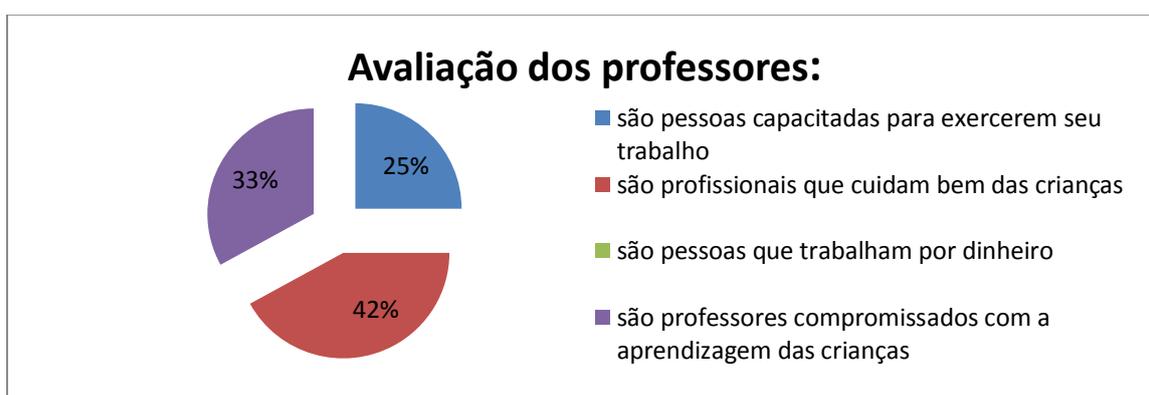


Figura 04 – Como os pais avaliam o trabalho dos professores.

Essa questão dividiu um pouco a opinião dos pais, mas os pais avaliaram que 25% dos professores são pessoas capacitadas para exercerem seu trabalho dentro de sala de aula, outros já garantem 42% dos docentes são pessoas que cuidam bem das crianças, 33% asseguram que são profissionais comprometidos com a aprendizagem dos alunos; nenhum entrevistado marca a opção que diz que os professores trabalham pelos recursos financeiros.

De modo geral percebe-se que as famílias depositam muito credibilidade dos trabalhos desenvolvidos pelos professores da escola e o compromisso de ensinar as crianças, demonstrando que o papel da educação infantil é desenvolver a interação social, a psicomotricidade e educar-cuidar (CEARÁ, 2011).

Em se tratando das condições de infraestrutura da creche, ou seja, qualidade do espaço das salas, da merenda, carteiras e mesas, brinquedos, dentre outros, os pais optaram:

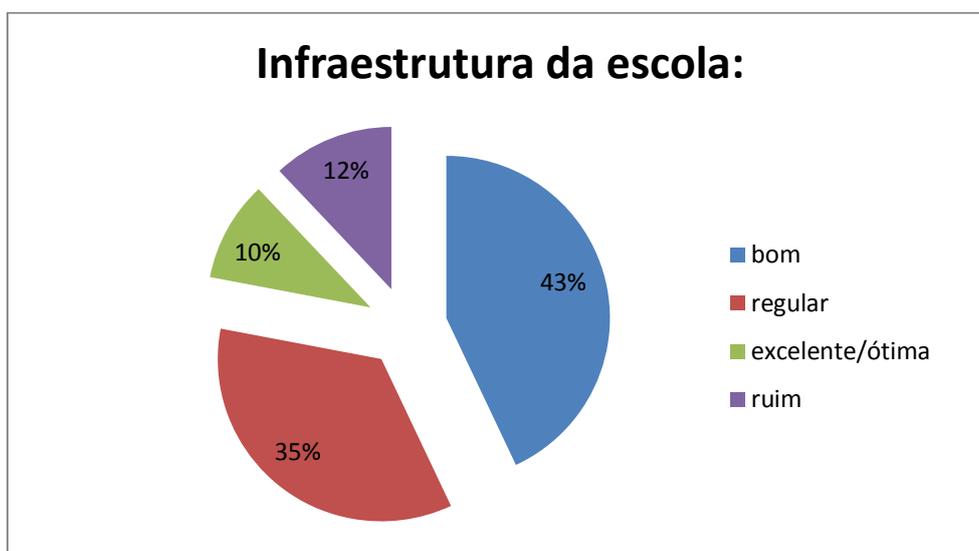


Figura 05 – Porcentagem da avaliação sobre as condições de infraestrutura da escola.

Pelo gráfico acima, pode se notar que 43% dos pais definem a infraestrutura da escola como boa, 35% como regular, 10% como excelente /ótima e 12% como ruim.

Nessa questão, os entrevistados tiveram um olhar diferenciado da literatura vigente sobre qualidade das condições infra-estruturais.

De acordo com Brasil (2008), a infraestrutura básica para instituições de educação infantil deve contemplar os seguintes itens: sala de repouso, sala de atividades, fraldário, lactário, solário, sala de multiuso, área administrativa (recepção, secretaria, almoxarifado, sala de professores, sala de direção e coordenação), banheiros adaptados às crianças, banheiros dos adultos, pátio coberto, áreas necessárias ao serviço de alimentação (cozinha, despensa e refeitório), lavanderia, área de serviços gerais, depósito de lixo e área externa.

A escola em análise atende um público de 87 crianças, dividido em três salas de aula, duas funcionando na creche e uma sala em anexo. Não possui banheiros adaptados às crianças e nem banheiros para os funcionários, assim, crianças e adultos compartilham o mesmo espaço. A única área administrativa existente funciona como recepção, sala de professores, sala dos gestores escolares, almoxarifado. Áreas destinadas ao serviço de alimentação são insuficientes e a refeição das crianças é servida dentro da sala por falta de espaço. Não há lavanderia e os serviços de destino do lixo são impróprios. Não existe espaço para recreação. Além disso, várias áreas da instituição estão comprometidas com rachaduras e vazamentos da caixa d'água.

A última pergunta questionava como os pais percebiam a gestão da escola no processo ensino aprendizagem das crianças.

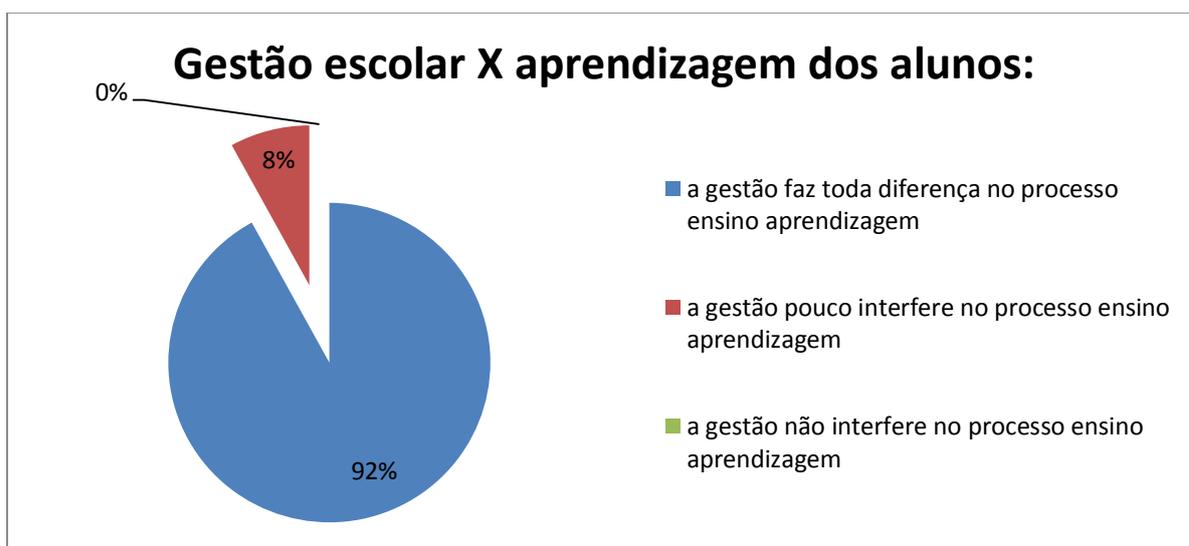


Figura 06 – Análise da contribuição da gestão escolar no processo ensino aprendizagem.

Essa pergunta tinha o intuito de avaliar como os pais percebiam a gestão escolar como promotora do processo ensino- aprendizagem, e majoritariamente 92% dos

entrevistados concebem que a gestão faz toda a diferença na educação das crianças e 8% acredita que a mesma não interfere nesse processo. A organização escolar intervém no sucesso dos discentes e no modo como funciona o ambiente de aprendizagem, fazendo toda diferença em relação aos avanços escolares dos mesmos e no bom relacionamento entre todos que constituem a comunidade escolar.

Na mesma linha de reflexão, Libâneo (2009), ressalta:

Não é possível à escola atingir seus objetivos de melhoria da aprendizagem escolar dos alunos sem formas de organização e gestão, tanto como provimento de condições e meios para o funcionamento da escola, quanto como práticas socioculturais e institucionais com caráter formativo. Uma revisão das práticas de organização e gestão precisa considerar cinco aspectos: as práticas de organização e gestão devem estar voltadas à aprendizagem dos alunos; a qualidade do ensino depende do exercício eficaz da direção e da coordenação pedagógica; a organização e a gestão implicam a gestão participativa e a gestão da participação; Projeto pedagógico-curricular bem concebido e eficazmente executado; a atividade conjunta dos professores na elaboração e avaliação das atividades de ensino.

Portanto, a gestão como referência a pais, funcionários, alunos e sociedade, contribui para processo ensino aprendizagem, impactando nos resultados da avaliações, por isso além de ser uma administração comprometida e qualificada para garantir que todos os alunos aprendam, deve exercer uma liderança administrativa e pedagógica, ter em vista à valorização e desenvolvimento de todos o que formam a escola, sendo capazes de implementar ações direcionadas a atingir os objetivos traçados.

Depois de discutidos o questionário envolvendo os pais dos alunos, refletiremos sobre a entrevista com funcionários da escola.

Do questionário direcionado a esse segmento, participaram 13 funcionários quem possuem idades que variam entre 24 e 50 anos, sendo a maioria (85%) do sexo feminino e a minoria (15%) são do sexo masculino.

A primeira questão, indagava sobre a participação dos funcionários em algum órgão colegiado na instituição, ou seja, membro do conselho escolar, conselho do PDE, equipe da construção do PPP, entre outros segmentos:

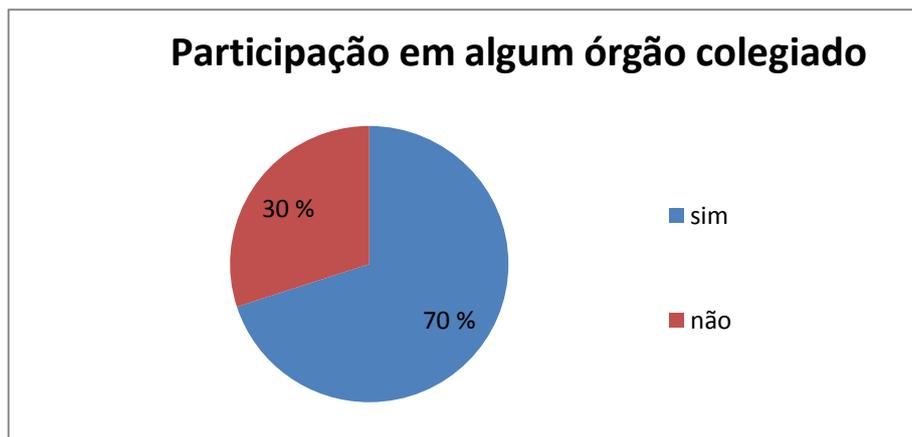


Figura 07 – Porcentagem dos funcionários que participaram de órgão colegiado.

De acordo com os entrevistados, 70% dos mesmos já participaram de algum órgão colegiado dentro da instituição e apenas 30% afirmaram que não. Percebe-se então um grande número de funcionários participa ou participou dos processos de decisão dentro da escola, evidenciando uma democratização dos interesses da instituição que visa consultar a comunidade escolar para contribuir nas deliberações.

Em consonância com os dados colhidos, o site www.coordenacaoescolagestores.mec.gov.br, ressalta a importância da participação dos profissionais da educação nos diversos colegiados ao defender:

A participação dos profissionais da escola e dos órgãos colegiados é de fundamental importância na construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola. Em especial, o Conselho de Escola e o Conselho de Série, Ciclos ou Classes são instâncias colegiadas que podem muito contribuir no processo de reflexão, mobilização, na implementação e avaliação do PPP. Em especial, o Conselho de Escola, aqui concebido como instância máxima no processo de tomada de decisão, de participação e de representação dos diversos segmentos da escola, enfim, cabe-lhe papel central em todas as etapas do PPP. [...] constitui-se em um imprescindível canal e instrumento de participação dos sujeitos escolares e de garantia do princípio da gestão democrática do ensino público.

A segunda questão indagava sobre a avaliação da gestão escolar:



Figura 08 – Avaliação dos funcionários quanto à gestão escolar.

Os funcionários da instituição avaliam a gestão escolar como boa (70%), como excelente / ótima (30%), não houve índice para as abordagens ruim e regular, ambos com 0%. Pelos resultados obtidos, percebe-se que o trabalho desenvolvido pela gestão escolar vem agradando a maioria dos funcionários, isso indica que os gestores buscam desempenhar suas funções com transparência, honestidade, competência e em parceria com todos os integrantes da escola.

Segundo Fraidenraich (2011) ao se avaliar o trabalho de um gestor escolar deve-se levar em conta as seguintes competências:

Competências de resultado: Abrangem processos e práticas de gestão voltada para assegurar a melhoria dos resultados de desempenho da escola;

Competências de planejamento: São as habilidades necessárias para elaborar um diagnóstico da situação real da escola e planejar ações que possibilitem o alcance dos resultados;

Competências de liderança: Envolve capacidades de liderar as equipes para o trabalho conjunto e estimular o desenvolvimento profissional e a responsabilidade de todos pelos resultados da escola;

Competências pedagógicas: São as habilidades para acompanhar os processos de ensino e aprendizagem a fim de estabelecer metas e estratégias e implementar propostas educacionais que assegurem o sucesso escolar dos alunos;

Competências administrativas: Asseguram a realização de uma administração eficiente, desde a aplicação de recursos financeiros até o funcionamento adequado das instalações, de modo a tornar o ambiente de aprendizagem seguro e eficaz (FRAIDENRAICH, 2011).

Portanto, para gerir uma escola com compromisso e reponsabilidade, as aptidões são bastante complexas, compreendendo o domínio de um vasto leque habilidades interpessoais, burocráticas, pedagógicas, conhecimento sobre elaboração de projetos e planejamento, além de manter um grupo coeso, inspirado e trabalhando motivado.

A questão seguinte abordava o perfil da gestão escolar segundo os funcionários:

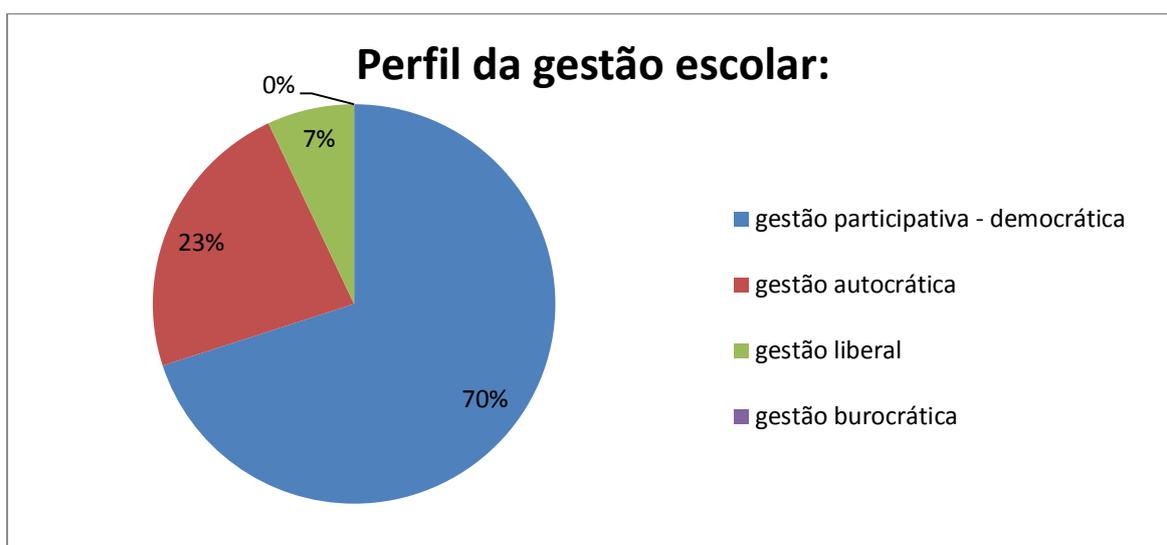


Figura 09 – Tipo de gestão escolar de acordo com os funcionários.

Conforme o gráfico acima, 70% dos entrevistados definem a gestão escolar como democrática – participativa, 23% como gestão autocrática (somente a direção da escola toma as decisões), 7% como gestão liberal (a direção deixa o funcionário agir conforme deseja, sem impor regras) e 0% como gestão burocrática (a direção se ocupa somente de tarefas administrativas).

A maioria dos participantes da pesquisa considera a gestão escolar como democrática-participativa, sugerindo que o processo de decisão supera ações centralizadas, indicando a vivência de da gestão colegiada, na qual as determinações surgem de discussões e reflexões coletivas, envolvendo a comunidade escolar, efetivando-se a autonomia da unidade escolar.

Segundo o site da Universidade da Amazônia (<http://arquivos.unama.br>, acessado em 01-06-2014), esse modelo de gestão tem como características:

Definição explícita de objetivos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar; Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela; A gestão é participativa, mas espera-se, também, a gestão da participação; Uma vez tomadas às decisões, coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho; Exige qualificação e competência profissional; Requer objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais; Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação de rumos e ações, tomada de decisões; Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

O sucesso da gestão escolar vai depender dos indivíduos que a dirigem, da proposta pedagógica, da participação dos sujeitos, da competência dos profissionais envolvidos, acompanhando as atividades desenvolvidas, onde todos avaliam e são avaliados.

No quesito como os funcionários percebem seus gestores, considerando as qualidades necessárias para estarem exercendo o cargo que ocupam com criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação, o gráfico a seguir ilustra a questão analisada:



Figura 10 – aceitação do perfil dos gestores para exercerem a função.

Sobre o perfil dos gestores, envolvendo características acima mencionadas, 70% dos participantes responderam que sim, que o núcleo gestor desenvolve sua função com criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação conforme as situações que aparecem; 30% diz que a direção precisa adquirir outras habilidades para exercer sua função.

Para ilustrar essa situação, em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) sob encomenda da Fundação Victor Civita (FVC), sobre o perfil dos diretores escolares da rede pública, ouviu 400 gestores escolares de 14 capitais brasileiras revelou:

As qualidades mais levadas em conta estão mais ligadas à dedicação, comprometimento e envolvimento do gestor com as diversas áreas escolares: saber ouvir, ser mediador, ter espírito de liderança, desempenhar bem o seu papel, entregar-se "de corpo e alma", ser envolvido e comprometido, gostar do que faz e estar presente em todas as áreas.

Os gestores escolares focalizam em seu trabalho diário, atividades que ressaltem a afetividade, o empenho, por isso desenvolvem posturas criativas, de autoconfiança e de adaptação ao ter prazer pela função que executam.

A quinta pergunta, questionava se a comunidade escolar era bem assistida pelos gestores, constituindo uma relação de compromisso com o trabalho, comunicação entre família e escola.

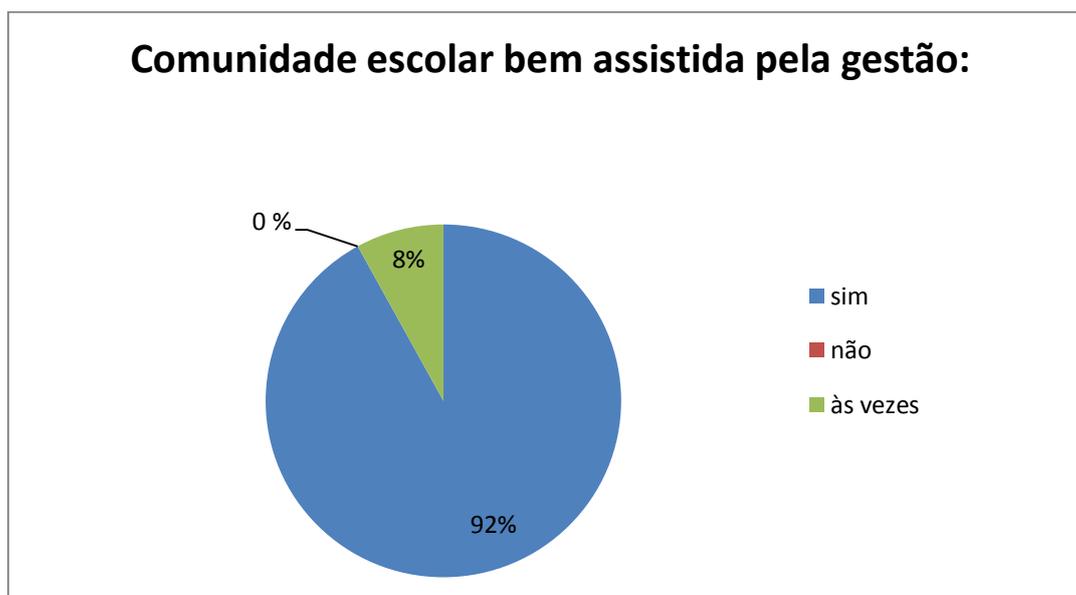


Figura 11 – Relação entre gestão e comunidade escolar.

Quanto a esse questionamento, 92% responderam que a comunidade escolar era bem assistida pelos gestores, 0% marcaram que não, e apenas 8% contestaram a situação ao afirmarem que às vezes a comunidade era bem assistida. Tal resultado comunga com os índices respondidos pelos pais e reforça que o trabalho dos gestores visa um bom atendimento aos que procuram as dependências da instituição.

Para finalizar, a última questão discutia sobre o atual método de escolha dos gestores escolares no município, ou seja, a indicação política:

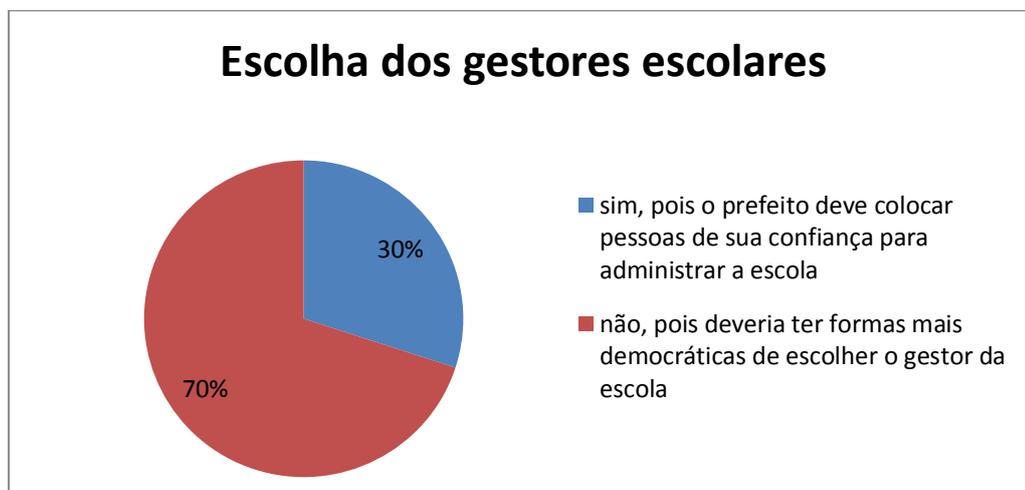


Figura 12 – método de escolha dos gestores escolares.

Verifica-se nessa questão que 30% dos entrevistados afirmam que a melhor escolha dos gestores se dá pela indicação política; os outros 70% discordam, ao afirmar que preferem formas mais democráticas de seleção de gestores, como a eleição, concurso público, dentre outras modalidades. Nota-se que a indicação de gestores pelos poderes públicos não é bem vista pelos funcionários, e Dourado (2006) discute essa situação ao assegurar:

(...) Pode-se afirmar que a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se identificava com as formas mais usuais de clientelismo. O critério de escolha era o favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar. Essa lógica eliminava qualquer candidato que se opusesse à força do prefeito ou governador. Permitia a transformação da escola em espaço instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar. (DOURADO, 2006, p. 64).

No atual estágio de desenvolvimento da sociedade, percebe-se que essa metodologia arcaica ainda faz parte do contexto de várias escolas, principalmente no interior do Brasil, onde os políticos usam dessas artimanhas para manterem no poder sujeitos de sua confiança e eles próprios no governo, haja vista que ocorre uma ‘troca de favores’, o velho ‘voto do cabresto’ moderno. Portanto, urge os gestores públicos repensarem essa prática e melhorar o processo de escolha para o núcleo gestor, garantindo a institucionalização e fortalecimento de outros mecanismos de participação colegiada na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Escolar está ligada ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e a participação da sociedade no processo de tomada de decisão, ampliando a dimensão política e coletiva na ação para transformação da cidadania.

Ser gestor numa gestão pública é um trabalho difícil, desafiador, cheio de superação tendo em vista que o sujeito lidera um público diversificado, com pessoas de toda a comunidade escolar constantemente avaliando suas atividades, exigindo do mesmo um comprometimento com a qualidade no atendimento, originando maneiras diferentes de se pensar as transformações desse contexto por parte dos próprios servidores quanto ao público (cidadão e cliente) no qual usufrui desses serviços, esperando-se do gestor um acompanhamento e melhoria das necessidades da instituição escolar.

Ao término desse trabalho, foram obtidas algumas reflexões sobre a gestão escolar, dispostas a seguir.

A gestão escolar democrática, flexível, integrada, que fortalece a participação da comunidade escolar, criando um ambiente acolhedor para que a mesma acredite e confie em seu trabalho, que descentraliza a tomada de decisão e divide responsabilidades na construção dos processos educacionais tem mais chances de produzir um ensino de qualidade, obtendo resultados satisfatórios em relação ao processo ensino-aprendizagem, pois forma uma gestão compartilhada e participativa por meio do qual a sociedade pode acompanhar de maneira transparente esses resultados.

Entretanto, a gestão escolar se fortalece quando não somente a comunidade se disponibiliza a colaborar e legaliza sua participação por meio dos conselhos e da frequência em reuniões, mas quando cobra, acompanha, fiscaliza e incentiva de fato essa participação, cumprindo seu papel e concretizando uma gestão democrática e participativa. Lembrando que a participação não é um processo espontâneo e automático, e sim uma conquista constante, decorrente do trabalho contínuo em mostrar a responsabilidade da sociedade quanto ao sucesso da educação.

Sabe-se que contexto em que se encontra a educação brasileira é delicado e que os problemas nas escolas são desafiadores e complexos, mas uma gestão escolar que

trabalhe com dedicação, compromisso, esforço coletivo, pode-se fazer da escola um modelo de educação pública de qualidade, e para isso a função do diretor e do coordenador pedagógico é essencial ao agregar valor ao processo educacional.

Percebe-se que o ambiente destinado à educação infantil funciona em condições precárias, onde muitos serviços básicos e infraestrutura não estão disponíveis prejudicando o trabalho dos profissionais da educação, assim como o desenvolvimento integral das crianças, como a inexistência de áreas externas ou espaços alternativos que possibilitem os alunos se socializarem, brincarem, conviverem com a diversidade, explorarem o mundo.

Pela análise dos dados obtidos, a indicação política dos gestores escolares não prejudicou o andamento das atividades na instituição, pois foram escolhidos profissionais capacitados, com larga experiência no processo educacional, o que respalda os mesmos a tomarem decisões, comprometidos com o trabalho que desenvolvem, procurando atuar com responsabilidade, respeito aos outros membros da equipe, construindo uma gestão democrática e participativa ao incentivar o acompanhamento da comunidade escolar na tomada de decisão.

Durante a entrevista com o núcleo gestor, o mesmo demonstra certa satisfação com o cargo, pois possui uma equipe de professores com nível de formação e experiência considerada na área da educação infantil, bom relacionamento com os pais, relativamente estabilidade de emprego, qualidade da própria gestão, são bem aceitos e respeitados pela comunidade escolar, além de possuírem características importantes como saber ouvir, ter bom senso na tomada de decisão, serem sujeitos éticos e terem espírito de líder.

A gestão escolar pesquisada, dentro dos limites e possibilidades existentes, exerce sua função com autonomia, buscando maneira de organização que atenda a sua demanda, observando as peculiaridades locais e zelando pelo processo ensino-aprendizagem.

Dentro desse contexto, uma gestão burocrática, liberal ou autocrática encontra-se em declínio, cedendo espaço para uma gestão democrática participativa que constrói ações coletivas.

Desta forma, observa-se que os aspectos metodológicos, desde a seleção do material bibliográfico, a aplicação dos questionários, análise dos resultados confrontando com a literatura vigente, elaboração do texto final do trabalho, atingiram os objetivos propostos, e que os resultados desta pesquisa incentive outras investigações na área.

Uma maiores dificuldades em desenvolver o trabalho de pesquisa foi conquistar e convencer os pais a participarem e responderem o questionário, assim como estimulá-los a devolverem a pesquisadora, pois a maioria deles tem pouco estudo e ficavam intimidados com receio que fossem prejudicados. Aos poucos, esclarecendo os objetivos, foram compreendendo e deram sua contribuição.

A intenção em estudar, analisar e pesquisar a gestão escolar não foi aleatório e não esgota-se com esta investigação, pelo contrário, permanecerá aberta para aperfeiçoamento e revisões, por se tratar de uma temática necessária para a produção de uma educação de qualidade para todos.

REFERÊNCIAS:

ABREU, Vladimir Amâncio. **A Máquina da Hospitalidade**. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti, Bueno, Marielys Siqueira (Orgs). *Hospitalidade: Cenários e Oportunidades*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Parâmetros básicos de infra-estrutura para instituições de educação infantil**: Encarte 1. Brasília: MEC, SEB, 2008. 31 p.:il.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil** / Secretaria de Educação Básica. – Brasília: MEC, SEB, 2010. 36 p.:il.

BRASIL. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**/ Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília; MEC/ SEF, 1998. 174 p.

CEARÁ. Secretaria de Educação. **Orientações Curriculares para a Educação Infantil**. Secretaria de Educação do Estado do Ceará – Fortaleza: SEDUC, 2011. 144p; il.

Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola: aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3ª ed. Brasília: FUNDESCOLA-DIPRO-FNDE-MEC, 2006. 198p.

Curso de pós-graduação em coordenação pedagógica. Escola de Gestores da Educação Básica | CEAD UFPE. Sala Ambiente Projeto Político Pedagógico e a Organização do Ensino. Tópico: A participação dos profissionais da educação e o papel do Conselho de Escola na construção e implementação do PPP. Autora: Marta Leandro da Silva. Página 33. Disponível em: http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/uft/file.php/1/coord_ped/sala_3/mod03_2u_nid_12_122.html acessado em 23-04-2014.

DOURADO, Luiz Fernande. **Gestão da educação escolar** / Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p. – (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profucionário; 06). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf acessado em 30-03-2014.

FRAIDENRAICH, Verônica. 5 critérios para uma formação eficaz de gestores. Publicado em ABRIL 2011. Disponível do site: <http://gestaoescolar.abril.com.br/>

FREITAS, Katia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. In Denker, Ada de Freitas Maneti *Métodos e Técnicas de Pesquisa em turismo*./ São Paulo: Futura, 1998.

GONÇALVES, Juçara dos Santos. CARMO, Raimundo Santos do. **Gestão Escolar e o Processo de Tomada de Decisão**. Belém - Pará. Universidade da Amazônia – UNAMA. 2001. (Monografia)

Indicadores da Qualidade na Educação Infantil/ Ministério da Educação / Secretaria da Educação Básica – Brasília: MEC/SEB, 2009. 64 p.

LEITE BARBOSA, Arnaldo Parente. **Metodologia da Pesquisa Científica**/ Arnaldo Parente Leite Barbosa. Fortaleza: UECE, 2001. 462 p.

LIBÂNIO, José Carlos. **As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos**. Texto publicado na *Presente! Revista de Educação*, CEAP-Salvador (BA), 2009, jan/abr 2009. Disponível em www.professor.ucg.br.com acessado em 20 de maio de 2014.

LIMA, Selma de Sousa. **Análise do processo ensino-aprendizagem em geografia no ensino fundamental II da Escola de Educação Infantil e Ensino Fundamental Antônio Moreira de Freitas, Quixeré-CE** / Selma de Sousa Lima. — Limoeiro do Norte, Ce, 2012. Monografia. (Universidade Estadual do Ceará, Faculdade de Filosofia Dom Aureliano Matos).

LUCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34).

METIDIÉRI, Guilherme Metidieri. Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Março /2011. Disponível em www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca acessado em 02-07-2014.

MEDEIROS. Arilene Maria Soares de. Maria Lúcia de Abrantes Fortuna. Joaquim Gonçalves Barbos. A gestão escolar e a formação do sujeito: três perspectivas. RBPAE – v.22, n.1, p. 109-123, jan./jun. 2006. Disponível em www.seer.ufgrs.br/ acessado 10-05-2014.

Perfil dos diretores escolares. Disponível em <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-5-gestao-escolar-escolas.shtml?page=2> acessado em 05-05-2014.

Plano Nacional de Educação (PNE). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pne> acessado em 23 -04-2014.

PPP. Projeto Político Pedagógico. Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, Quixeré, Ceará. 2013.

REI. Regimento Interno da Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, Quixeré, Ceará. 2011.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A gestão democrática da escola:** as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor / Iris Pereira de Lima dos Santos. - Salvador, 2011.

Universidade da Amazônia. Curso de Pedagogia. Gestão escolar. Texto disponível em: http://arquivos.unama.br/nead/graduacao/cche/pedagogia/6semestre/gestao_educacional/html/unidade1/aula1/aula1_page3.html acessado em 01-06-2014.

VALLINOTO, Ana Cláudia de S. M.; FERNANDES, Zenilda Botti. Programa de Pós-Graduação Lato Sensino a Distância – PPGEAD. Referencial Curricular Nacional para o Ensino Médio. Belém: Unama, 2004.

APÊNDICES

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

Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, Distrito de Água Fria, Quixeré- CE.

Perguntas ao núcleo gestor:

Nome: _____ Idade: _____

Sexo: _____

1. Qual a sua área de formação acadêmica?
2. Função executada antes de gerir a escola?
3. Modo de admissão ao cargo (indicação, eleição, concurso)?
4. Quanto tempo você exerce a função de gerir a instituição?
5. Você tem formação específica para exercer a função? Em caso afirmativo, qual o nome do curso e em qual ano realizou essa formação.
6. Como você costuma abordar os colegas de trabalho com relação a resolver conflitos, impor regras?
7. O que significa para você administrar, ser o gestor de uma escola?
8. Quais as funções e atividades que você exerce no dia a dia do seu trabalho?
9. Como o processo de tomada de decisão ocorre?
10. Você considera a gestão escolar da instituição uma gestão democrática, gestão participativa, gestão liberal, gestão autocrática? E por que.
11. O que esta instituição promove como meio de incentivar os pais a acompanhar mais de perto o desempenho de seus filhos?
12. O conselho de escola é uma ferramenta essencial para o bom andamento da escola, bem como tem um papel importante para o desenvolvimento da democratização da educação e da escola. Como funciona o conselho escolar nesta instituição?

Obrigada pela colaboração.

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

Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, Distrito de Água Fria, Quixeré- CE.

Perguntas aos pais de alunos:

Assinale somente um dos itens abaixo:

1. Você considera e avalia a gestão da escola como:
 - a) () bom
 - b) () regular
 - c) () ótima - excelente
 - d) () ruim

2. Como você é comunicado das reuniões, eventos, formação de conselhos, atividades extras classe, dias que não haverá aula na instituição, etc.
 - a) () não há comunicação entre a escola e as famílias dos alunos.
 - b) () sou informado verbalmente pelos funcionários da instituição.
 - c) () sou comunicado dessas situações por meio de convite, informativos, recadinhos escritos.
 - d) () nenhuma dos itens acima mencionados.

3. Quando você solicita alguma informação, esclarecimento sobre determinado assunto, se dirige a escola para resolver algum problema, você é bem atendido pela direção da escola:
 - a) () sim
 - b) () raramente
 - c) () não
 - d) () ainda não solicitei o atendimento da gestão escolar.

4. Como você avalia o trabalho das professoras da creche e o compromisso de educar-cuidar das crianças.
 - a) () são pessoas capacitadas para exercerem seu trabalho.
 - b) () são profissionais que cuidam bem das crianças.
 - c) () são pessoas que trabalham exclusivamente pelo dinheiro e não tem relação de afetividade com as crianças.
 - d) () são professores compromissados com a aprendizagem das crianças e não medem esforço para atingir seus objetivos.

5. Como você analisa as condições de infraestrutura da creche, ou seja, espaço das salas, banheiros, qualidade de merenda, brinquedos, carteiras e mesas, etc.:

- e) () bom
- f) () regular
- g) () ótima - excelente
- h) () ruim

6. Como você analisa a gestão da escola com o processo de ensino-aprendizagem de seu filho(a)?

- a) () a gestão faz toda diferença para meu filho, no processo de ensino-aprendizagem.
- b) () a gestão pouco interfere no processo de ensino-aprendizagem.
- c) () a gestão não interfere no processo de ensino-aprendizagem.

Obrigada pela colaboração.

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

Escola da Educação Infantil Vereador Sebastião Lemos de Araújo, Distrito de Água Fria, Quixeré- CE.

Perguntas aos funcionários da escola:

Assinale somente um dos itens abaixo:

1. Você participa de algum órgão colegiado na instituição, ou seja, é membro do conselho escolar, ou conselho do PDE, equipe da construção do PPP, dentro outros:
 - a) () sim
 - b) () não
 - c) () ainda não participei.

2. Como você avalia a gestão da escola:
 - a) () bom
 - b) () regular
 - c) () ótima - excelente
 - d) () ruim

3. Qual o tipo de gestão define a administração da sua escola:
 - a) () gestão participativa - democrática (há participação da comunidade escolar no processo de decisão)
 - b) () gestão autocrática (somente a direção da escola toma as decisões)
 - c) () gestão liberal (a direção deixa o funcionário agir conforme deseja, sem impor regras)
 - d) () gestão burocrática (a direção se ocupa somente de tarefas administrativas)

4. Você considera os gestores da escola com as qualidades necessárias para estarem exercendo o cargo que ocupam com a criatividade, autoconfiança, liderança e habilidade de adaptação:
 - a) () sim
 - b) () às vezes
 - c) () não
 - d) () sim, mas é necessário que a gestão escolar adquira outros conhecimentos e habilidades para exercerem a função.

5. Em sua opinião, a comunidade escolar é bem assistida pelos gestores, havendo uma relação de compromisso com o trabalho, comunicação entre família e escola:

- a) () sim
- b) () às vezes
- c) () não

6. Você concorda com a atual metodologia de escolha para gestores escolares no município, ou seja, a indicação política:

- a) () sim, pois o prefeito deve colocar pessoas de sua confiança para administrar a escola.
- b) () não, pois deveria ter outras formas de escolher o gestor escolar, como a eleição, que consulta a opinião de pais, alunos e funcionários.

Obrigada pela colaboração.

APÊNDICE D – FOTOS DA ESCOLA DA E. I. VEREADOR SEBASTIÃO LEMOS DE ARAÚJO



Foto 01: Muro externo da escola. Fonte: Selma Sousa.



Foto 02: Vista da entrada da escola. Fonte: Selma Sousa.



Foto 03: Lateral da escola. Fonte: Selma Sousa.



Foto 04: Vista parcial da cantina. Fonte: Selma Sousa.



Foto 05: Pátio da escola. À esquerda sala de aula e a direita ao fundo banheiros. Fonte: Selma Sousa.



Foto 06: Sala de aula. Fonte: Selma Sousa.