

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ VENÂNCIO DA SILVA

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola pública de Caruaru

Caruaru – 2019

JOSÉ VENÂNCIO DA SILVA

**ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola pública de Caruaru**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração, do
Núcleo de Gestão da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial à obtenção
do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profª Dra. Cláudia Freire

Caruaru – 2019

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Simone Xavier - CRB/4 - 1242

S586a Silva, José Venâncio da.
Administração e gestão escolar: estudo de caso em uma escola pública de Caruaru. / José Venâncio da Silva. – 2019.
81 f. il. : 30 cm.

Orientadora: Cláudia Freire.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2019.
Inclui Referências.

1. Gestão escolar. 2. Gestão participativa. 3. Escolas públicas. 4. Administração. 5. Organização. I. Freire, Cláudia (Orientadora). II. Título.

CDD 658 (23. ed.) UFPE (CAA 2019-192)

JOSÉ VENÂNCIO DA SILVA

ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR:
estudo de caso em uma escola pública de Caruaru

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Núcleo de Gestão da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 16/08/2019.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Cláudia Freire (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. Dra. Orquídea Maria de Souza Guimarães (Examinadora)

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Prof. Msc. Jéssica Rani Ferreira de Sousa (Examinadora)

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Dedico este trabalho à minha querida mãe, que me educou e me fez ser o homem que me tornei, obrigado pela dedicação, amor e compreensão, e por sempre acreditar em mim, até nos momentos que pensei em desistir.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, que me deu o dom da vida e traçou meus caminhos até aqui, durante toda minha jornada ele esteve ao meu lado, me dando forças e fazendo com que eu nunca desistisse de alcançar os meus sonhos.

Segundo, agradeço à minha família, minha mãe Ivonete, minhas irmãs Mônica e Bianca que estiveram sempre ao meu lado, me motivando e mostrando que eu era motivo de orgulho por ter chegado onde cheguei, fazendo com que eu continuasse nessa jornada que não foi nada fácil, tendo que conciliar o trabalho no shopping durante todo o curso e as aulas, me desdobrando para dar conta de tudo, mas que com a graça de Deus obtive êxito.

Agradeço aos meus professores, em especial a querida professora e orientadora Dra. Cláudia Freire que aceitou esse desafio e esteve comigo ao longo desse trabalho, contribuindo com toda sua sabedoria e paciência e me auxiliando sempre que necessário, não medindo esforços para a conclusão do mesmo, minha eterna gratidão.

Aos meus queridos amigos: Altiane, Anderson, Cristiano, Edilene, Higo, Jéssica, Joyce, Karol, Rayanne, Rayssa, e muitos outros que cruzaram o meu caminho, saibam que levarei vocês sempre no peito e espero manter nossa amizade por muito além das paredes da UFPE.

Também agradeço a todos os participantes da pesquisa, em especial ao Gestor e Gestor adjunto da escola pesquisada que abriram as portas da instituição para que eu pudesse realizar este trabalho, a vocês meu muito obrigado.

Por fim, agradeço de modo geral a todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para minha trajetória e me fizeram chegar até aqui, a vocês minha gratidão.

Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,
Mas lutamos para que o melhor fosse feito.
Não somos o que deveríamos ser,
Não somos o que iremos ser,
Mas, graças a Deus,
Não somos o que éramos.

(Martin Luther King)

RESUMO

Embora a Administração tenha recebido maior destaque na área empresarial, atualmente, seu uso ocorre em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. Considerando Administração o ato de gerir determinado negócio ou organização, sendo a escola uma organização, não é diferente, precisa ser gerida. As noções de gerência, forma de gestão e as funções da Administração se adaptam ao ambiente escolar, moldando sua forma particular de gestão, voltada para suas especificidades. Para compreender essa gestão específica, além dos conceitos e funções gerais da Administração, foram apresentados os conceitos e características da Organização Escolar e da Gestão Escolar. A partir desse entendimento, se estruturou a presente pesquisa que teve como objetivo compreender o exercício das funções administrativas pela equipe de gestão escolar para viabilizar a gestão participativa em uma escola pública de ensino médio, localizada em Caruaru/PE. Trata-se de uma pesquisa qualitativa e descritiva, apresentada no formato de estudo de caso, realizada com os representantes do quadro administrativo da escola. Foram realizadas 4 entrevistas: a primeira com o gestor da escola, a segunda com o representante dos funcionários, a terceira com o representante dos professores e a quarta com uma representante da comunidade. Os dados obtidos foram interpretados através de análise de conteúdo, comparando o conteúdo da entrevista do gestor com o conteúdo dos outros entrevistados a fim de identificar sintonia, veracidade e ação conjunta na descrição da gestão da escola. Ao final, foi possível identificar como as funções da administração são entendidas e praticadas na gestão da escola, ficando evidente que o modelo de gestão praticado contribui para concretizar a gestão escolar participativa.

Palavras-chave: Administração. Organização. Gestão Escolar. Gestão Participativa. Escola Pública.

ABSTRACT

Although management has received greater prominence in the business area, its use nowadays occurs in any type of organization, whether public or private. Considering Administration the act of managing a particular business or organization, being the school an organization, it is not different, it needs to be managed. The notions of management, form of management and the functions of administration adapt to the school environment, shaping its particular form of management, focused on its specificities. To understand this specific management, in addition to the concepts and general functions of Administration, the concepts and characteristics of the School Organization and School Management were presented. Based on this understanding, this research was structured to understand the exercise of administrative functions by the school management team to enable participatory management in a public high school located in Caruaru / PE. This is a qualitative and descriptive research, presented in the case study format, conducted with representatives of the school administrative staff. Four interviews were conducted: the first one with the school manager, the second with the staff representative, the third with the teachers' representative and the fourth with a community representative. The data obtained were interpreted through content analysis, comparing the content of the manager interview with the content of the other interviewees in order to identify harmony, truth and joint action in the description of school management. In the end, it was possible to identify how the functions of administration are understood and practiced in school management.

Keywords: Administration. Organization. School management. Participative management. Public school.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Correspondência da função Planejamento na gestão escolar	37
Quadro 2 – Correspondência da função Organização na gestão escolar	37
Quadro 3 – Correspondência da função Liderança na gestão escolar.....	37
Quadro 4 – Correspondência da função Controle na gestão escolar.....	38
Quadro 5 – Correspondência da função Planejamento na escola estudada.....	53
Quadro 6 – Correspondência da função Organização na escola estudada	53
Quadro 7 – Correspondência da função Liderança na escola estudada	54
Quadro 8 – Correspondência da função controle na escola estudada.....	54
Quadro 9 – Percepção do conselho escolar em relação à função Planejamento.....	55
Quadro 10 – Percepção do conselho escolar em relação à função Organização	56
Quadro 11 – Percepção do conselho escolar em relação à função Liderança	56
Quadro 12 – Percepção do conselho escolar em relação à função Controle	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características gerais das organizações	21
Figura 2 – Painel de recursos recebidos pela escola.....	58
Figura 3 – Painel de gestão	59

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF – Constituição Federal

CNE - Conselho Nacional de Educação

EJA - Educação de Jovens e Adultos

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEPE - Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

ONGs – Organizações não Governamentais

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PEE – Plano Estadual da Educação

PNE – Plano Nacional da Educação

PPE – Pacto Pela Educação

SIEPE – Sistema de Informações da Educação de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivo geral.....	17
1.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	Visão geral das organizações.....	20
2.2	Caracterização da organização e gestão escolar na escola pública.....	23
2.2.1	Organização escolar	23
2.2.2	A gestão escolar na modalidade democrático-participativa.....	31
3	METODOLOGIA	39
3.1	Tipo de pesquisa	39
3.2	Participantes da pesquisa.....	40
3.3	Instrumento de coleta de dados.....	41
3.4	Forma de análise de dados.....	42
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4.1	Caraterização da escola.....	44
4.2	Documentos	45
4.3	Entrevistas.....	47
4.3.1	Perfil dos entrevistados	47
4.3.2	Organização escolar	48
4.3.3	Gestão escolar	52
4.3.4	Observação sistemática	57
5	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	61
	REFERÊNCIAS	63
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR.....	66
	ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS	70
	ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS PROFESSORES	74
	ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS PAIS/ COMUNIDADE	78

1 INTRODUÇÃO

A Administração e suas funções características, embora tenham recebido maior destaque na área de administração de empresas durante várias décadas, atualmente é utilizada em qualquer tipo de organização, sejam elas estatais, privadas e em organizações não governamentais. No sentido clássico, a Administração corresponde a “um conjunto de informações acumuladas que fornece noções de como administrar. O termo Administração pode também se referir às pessoas que lideram e dirigem empresas ou a uma carreira dedicada à tarefa de liderar e dirigir empresas” (CERTO, 2003, p. 5).

Em uma abordagem mais atual, a Administração tanto se associa às práticas de gerenciamento entendida como atividades de gestão, quanto ao conjunto das pessoas que a praticam. De acordo com FERREIRA (2008, p.265) gestão é: “Ato ou efeito de gerir; gerência”. Em outras palavras, gestão é a ação e o efeito de administrar ou dirigir um determinado negócio. Bateman e Snell (2009, p.15) detalham que a “Administração é o processo de trabalho com pessoas e recursos, que visa cumprir as metas de uma organização”. Estas três definições se completam e ajudam a formar o entendimento do que seja Administração neste estudo: processo de trabalho com pessoas e recursos que visa cumprir objetivos e metas de uma organização, através de informações, noções e práticas de gerenciamento.

A partir deste entendimento, é possível investigar como a Administração pode propiciar o cumprimento de objetivos e metas de uma organização. A princípio, depende de que o processo de trabalho com pessoas e recursos seja gerido, então, deve ser feito de acordo com as quatro funções da Administração.

As quatro funções da Administração são: planejar, organizar, liderar e controlar. Bateman e Snell caracterizam essas funções da seguinte forma:

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos; já organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atingimento dos objetivos; liderar é estimular as pessoas a terem alto desempenho. É dirigir, motivar e comunicar-se com funcionários, individualmente e em grupos. Por fim o controle, monitora o progresso e implementa as mudanças necessárias. (BATEMAN; SNELL, 2009, p.16-17).

Em seguida, o cumprimento de objetivos e metas, atreladas ao processo de trabalho, deve levar em conta que, atualmente, a Administração não é utilizada apenas em empresas, mas em organizações diversas, por isso, é necessário lembrar o que é uma

organização. De acordo com Chiavenato (1989), as organizações são unidades sociais, constituídas por pessoas que trabalham juntas em função de alcançar determinados objetivos. Assim, toda organização que reúne pessoas e recursos para o alcance de determinados objetivos, como é o caso das escolas, sejam públicas ou privadas, necessitam gerir seus processos de trabalho, através do desempenho das funções da Administração no seu dia-dia, para contribuir para realização dos seus objetivos e metas organizacionais.

Por fim, entender como a Administração e suas funções se integram em um ambiente específico. No ambiente escolar, a concepção de organização, aliada ao sentido de gerência, passa a ser organização escolar. As funções da Administração (planejamento, organização, liderança e controle) sofrem adaptações específicas ao sistema de ensino, passando a ser gestão escolar, conforme definições a seguir.

Organização escolar “refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o processo de trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2005, p.436). Por sua vez, a realização das funções da Administração se dá através da Gestão Escolar. A gestão escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar, dirigir e controlar as ações necessárias para o funcionamento da escola, de acordo com diretrizes e orientações específicas. (LIBÂNEO, 2001).

Em geral, a gestão escolar é associada às atividades da direção, em função da importância da tomada de decisões dentro do ambiente escolar. Por isso, o gestor escolar é considerado o profissional capaz de administrar e distribuir os recursos necessários para o pleno funcionamento e desenvolvimento da escola. LIBÂNEO esclarece que:

A direção pode estar centrada no indivíduo ou no coletivo, sendo dessa forma possível uma direção individualizada ou uma direção coletiva ou participativa. Quando a direção é focada no indivíduo ela adota uma abordagem tecnicista, onde as decisões são centralizadas e verticalizadas, tomadas sem a participação dos usuários e profissionais envolvidos. Já na concepção democrático participativa, os profissionais e usuários tomam a decisão em conjunto com a direção, afim de integrar toda a escola no processo. A direção não age de forma isolada, mas em comunidade e, assim, todos os envolvidos participam da tomada de decisões (LIBÂNEO, 2001, p.79).

Em termos de escola pública, a gestão escolar no Brasil é alicerçada nas diretrizes educacionais da LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação), o que torna específico o

modelo de gestão adotado. A LDB segue os princípios da Constituição de 1988 que fez a opção pela Gestão Democrática do Ensino Público, correspondendo a um trabalho de direção coletiva e participativa, sendo esta a orientação da gestão escolar pública adotada no país e que servirá como parâmetro de análise para o estudo a ser realizado.

Em organizações democraticamente administradas, incluindo as escolas, os funcionários são envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, no estabelecimento e na manutenção de padrões de desempenho e na garantia de que sua organização está atendendo adequadamente às necessidades das pessoas a quem os serviços da organização destinam-se. Enfatiza ainda que ao se referir às escolas e sistemas de ensino, o conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e funcionários, os pais, os alunos e qualquer outro representante da comunidade que esteja interessado na escola e na melhoria do processo pedagógico. (LUCK et al, 2012, p.17).

A gestão democrática do ensino ou gestão escolar participativa, ao ser posta em prática, compreende: estrutura organizacional interna, legislação específica (federal, estadual ou municipal), regimento escolar e projeto pedagógico da escola. Para funcionar de acordo com os princípios pedagógicos e de política educacional estabelecidos, a gestão escolar necessita desempenhar as funções da Administração para operacionalizar a estrutura organizacional.

A estrutura organizacional da escola pública, de acordo com LIBÂNEO (2001), geralmente é formada por um quadro administrativo composto da seguinte forma: conselho de escola; direção; setor técnico-administrativo; setor pedagógico; instituições auxiliares e corpo docente. Cada membro possui uma função específica, mas a gestão escolar participativa propicia a integração desses diferentes setores afim de uma gestão integrada.

Contudo, sabemos que as escolas públicas no Brasil enfrentam diversos desafios à concretização de uma gestão participativa, como apontam Gutierrez; Catani (2013):

O primeiro aspecto a ser destacado, para evidenciar a especificidade da escola pública, é a sua intensa relação com a comunidade, quer na prática cotidiana da administração, quer no que se refere à enorme heterogeneidade cultural que caracteriza a sociedade brasileira. Ou seja, a escola pública acaba lidando com o Brasil real, o Brasil da miséria, da pobreza em todos os seus sentidos, de uma forma muito mais direta e urgente que a universidade ou a empresa (GUTIERREZ; CATANI, 2013, p.86)

Há, portanto, a necessidade de investigar como se dá essa vivência, principalmente, no que toca à gestão do trabalho do quadro administrativo da escola, por ser através deste quadro que a gestão escolar é posta em prática. Também é preciso

considerar que a vivência das diretrizes pedagógicas e a gestão do trabalho escolar irão sofrer influência do ambiente social e cultural em que estão inseridos.

Em termos de contexto, o Brasil enfrenta uma grande crise político-econômica, porém na contramão dessa situação, Pernambuco viu sua educação avançar, como mostra o Balanço da Educação 2015/2018 que traz dados da secretaria estadual de educação, “com o passar dos anos, Pernambuco fortaleceu suas políticas públicas e, hoje, se destaca nacionalmente quando mencionam educação” (PERNAMBUCO, 2018, p. 04).

Dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que indicam a qualidade educacional no país, representa o fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações, mostram que Pernambuco ficou à frente de grandes estados como São Paulo, Bahia e Minas Gerais. No levantamento divulgado em 2015, o Estado apontou nota 3,9, enquanto no último desempenho publicado em 2018, referente ao IDEB 2017, Pernambuco apresentou nota 4,0. Em ambos os resultados, Pernambuco ficou acima da média nacional estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC). Através desse crescimento foi possível traçar metas de qualidade educacional para os sistemas de enfoque pedagógicos. O indicador é calculado a partir de dois componentes: taxa de rendimento escolar (aprovação, reprovação e abandono) e médias de desempenho nos exames padronizados aplicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (PERNAMBUCO, 2018).

Embora continue existindo muitos problemas na educação do estado, a Secretaria de Educação desenvolveu algumas políticas, afim de melhorar a qualidade da educação no Estado, uma dessas políticas é o Pacto Pela Educação (PPE). O Pacto é uma política estadual que tem por objetivo a melhoria da qualidade da educação, para todos e com equidade, abrange todas as escolas do Ensino Fundamental (anos finais 6º ao 9º ano) e no Ensino Médio, através do acompanhamento dos seus resultados por meio de indicadores, como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e o IDEPE (Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco), além das taxas de aprovação e abandono, frequência de estudantes e professores e participação das famílias (PERNAMBUCO, 2018).

Contudo, os desafios do gestor escolar são permanentes: adequar os recursos disponíveis às atividades de gestão escolar, dentro de um contexto de dificuldades, para que a escola consiga cumprir seus objetivos e metas.

Mediante a necessidade de conhecer a vivência de uma gestão escolar participativa, pela visão da Administração, dentro de um contexto de desafios à concretização desta vivência, o presente trabalho se propõe o seguinte problema: como são exercidas as funções da Administração pelo quadro administrativo de uma escola pública de ensino médio, localizada em Caruaru/PE?

1.1 Objetivo Geral

A partir da questão proposta, o objetivo geral é compreender o exercício das funções administrativas pela equipe de gestão escolar para viabilizar a gestão participativa em uma escola pública de ensino médio em Caruaru/PE.

1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos:

- Definir e caracterizar organização escolar e gestão escolar na escola pública;
- Caracterizar a gestão participativa como forma de gestão adotada para escola pública brasileira;
- Identificar as diretrizes estabelecidas para o funcionamento da escola pública em estudo;
- Correlacionar a gestão participativa com as funções da Administração;
- Apresentar as características da gestão escolar da escola pública em estudo;

1.3 Justificativa

Este estudo se justifica teoricamente pela importância de compreender a Administração adaptada à um tipo de organização e sua respectiva gestão específica, ressaltando suas peculiaridades e desafios, que exigem uma adaptação das funções administrativas a um ambiente organizacional não empresarial. É o caso da gestão participativa no ambiente escolar público. Através desta compreensão, é possível perceber como as funções da Administração são adaptadas à gestão escolar pública.

Em termos práticos, este estudo pretende propiciar à equipe de gestão escolar pesquisada, uma reflexão sobre a importância das funções administrativas dentro do processo de gestão escolar, no cumprimento de suas metas e uma reflexão sobre as formas como a gestão participativa é posta em prática na escola estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda organização existe para um determinado propósito ou objetivo e os gestores são responsáveis por combinar e utilizar os recursos que dispõem na organização para garantir que elas alcancem seus propósitos. Na essência, o papel do gestor é conduzir as organizações para atingirem seus objetivos. (CERTO,2003).

Nos dois últimos séculos, foi necessário profissionalizar a formação dos gestores, com o intuito de aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficientes e eficazes. (MAXIMIANO,2009). Foi dessa forma que se propagaram as escolas de administração ao redor de todo o mundo. Maximiano (2009, p.14) afirma ainda que “surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração”, e que foi a partir disso que “o processo de administrar organizações transformou-se em disciplina”.

É através da Administração que se tornou possível traçar metas e acompanhar o desenvolvimento das organizações, delegando atividades para alcançar seus objetivos. Para Certo (2003, p.4), “a administração faz com que as empresas caminhem em direção aos seus objetivos e metas ao designar atividades que seus membros devem realizar”.

A Administração e a Gestão estão diretamente relacionadas, elas se referem ao processo de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos. De acordo com Maximiano (2009, p.11) ambas têm o mesmo significado: “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”.

A Administração compreende um processo dinâmico e está alicerçada em quatro funções principais: planejar; organizar; liderar e controlar. Maximiano (2009, p.12-13) as define da seguinte maneira:

1. Planejamento: é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.
2. Organização: é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, de acordo com algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.
3. Liderança: é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.
4. Controle: o processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos.

O gestor deverá saber lidar com essas funções afim de conseguir um bom desempenho no ambiente organizacional. Para tanto, é necessário conhecer de forma mais detalhada como se estruturam, no geral, as organizações.

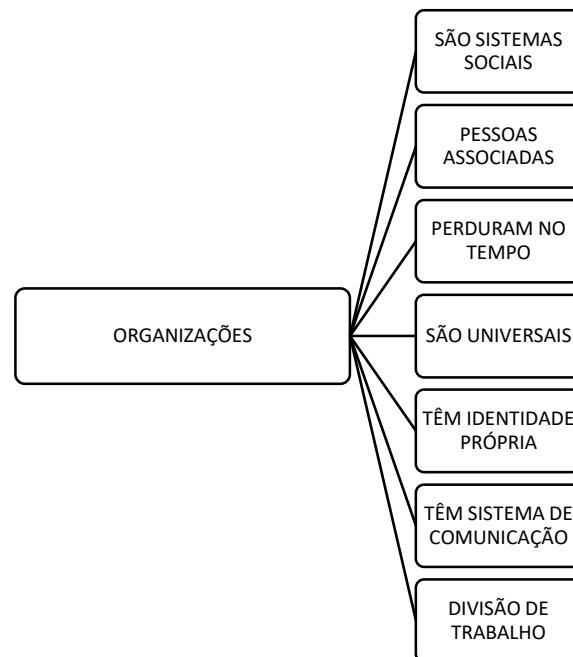
2.1 Visão geral das organizações

As organizações estão presentes em nossas vidas desde os primórdios da humanidade, porém, somente foram reconhecidas como atores sociais no século XX. Dias (2012), afirma que se não houvesse as organizações, o ser humano não conseguiria atender suas necessidades de sobrevivência e reverter a sua desvantagem física em relação a outras espécies.

Sobre o aparecimento das organizações, Dias (2012) esclarece que as primeiras organizações significativas das quais se tem notícia foram as organizações militares e religiosas. As organizações militares foram fundamentais para a sobrevivência de sociedades no enfrentamento entre agrupamentos humanos, já as organizações religiosas cumpriam a função de justificar as ações empreendidas pelas camadas dirigentes das sociedades e, fundamentalmente, explicar os fenômenos tidos como desconhecidos. Sobre a expansão das organizações e sua importância na sociedade, Dias (2012) afirma que atualmente, mais do que nunca, o ser humano é dependente delas, tendo em vista que praticamente todas as nossas necessidades individuais e coletivas são atendidas por organizações (DIAS,2012).

A importância das organizações é revelada através de suas características gerais, Dias (2012, p.26) apresenta essas características na figura abaixo:

Figura 1: Características gerais das organizações



Fonte: Dias, 2012, p.26

As características destacadas na figura, são definidas da seguinte forma:

- Sistemas sociais: as organizações reproduzem, de certa maneira, as sociedades humanas e seus relacionamentos existentes, constituindo assim sistemas sociais, onde cada indivíduo assume um papel social que deve desempenhar para a manutenção do conjunto;
- Pessoas associadas: reúnem grupos de pessoas que buscam atingir objetivos comuns, estabelecendo relações formalizadas, e, se necessário, qualquer membro poderá ser substituído, sem causar risco à sobrevivência da organização;
- Perduram no tempo: pois podem perdurar por muito mais tempo do que os indivíduos que as criaram;
- São universais: podem existir em todo lugar em que seja necessária uma atividade coletiva para se atingirem determinados objetivos. As vantagens obtidas na coordenação e divisão de tarefas podem ser entendidas para qualquer ambiente que necessite da colaboração de várias pessoas para se atingir determinado objetivo comum;
- Identidade própria: conjunto de pessoas que conformam a organização, seguem regras pré-determinadas e atua como um todo organizado e com características próprias na sociedade em que se situa. Dessa forma, as organizações, e as pessoas

que as representam ou nelas atuam, na sua relação com outras organizações e indivíduos apresentam determinadas tendências de ação que somadas constituem sua identidade organizacional;

- Sistema de comunicação: este sistema é crucial para o perfeito funcionamento da organização. Ele torna-se mais importante na medida do aumento do tamanho da estrutura organizacional. Um sistema de comunicação tem a função de regular as relações entre os indivíduos, estabelecer e consolidar os diferentes níveis de autoridade, e ainda é essencial no controle social da direção sobre o trabalho executado nos diversos setores da organização;
- Divisão do trabalho: ao se dividirem as tarefas entre vários indivíduos, o resultado final não será a soma dos esforços individuais, mas sim algo muito maior. Este é o efeito multiplicador das capacidades individuais associadas que apresentam as organizações. Este é um dos pontos mais importantes para as organizações, pois o parcelamento das atividades em processos executados por diferentes pessoas faz com que aumente a eficiência e se produzam melhores resultados do que a soma dos trabalhos individuais. (DIAS, 2012, p.26-27).

Destacar as características das organizações faz compreender que gerir uma organização não é apenas cumprir objetivos e metas, as maneiras de fazer isso são complexas e requerem considerar como a organização está estruturada, que regras são prevaletentes e como tudo isso incide sobre o desempenho das funções administrativas. Essa postura corrobora a visão de Chiavenato (1989), considerando a organização como unidade social: empreendimento humano destinado a atingir objetivos.

As organizações em termos estruturais são caracterizadas quanto à sua especificidade setorial, tais como: públicas, privadas e do terceiro setor (ONGs, fundações, filantrópicas, entre outras.). Dias (2012) caracteriza as especificidades setoriais, atribuindo ao setor público a finalidade principal da prestação de serviços básicos à população ou a cobertura de setores estratégicos definidos a partir do bem comum. O setor privado é constituído pelas empresas, cujo objetivo final é o lucro através de atividades econômicas e do desenvolvimento de uma estrutura adaptada às situações do mercado. O terceiro setor corresponde às organizações sociais que possuem objetivos de caráter solidário, de modo geral, filantrópicos. Tanto sua estrutura como os meios com que contam são otimizados para melhorar o desempenho da organização, diferente da administração pública, onde o orçamento prevê o necessário para cobrir as despesas

anuais, ou da empresa, que tem um objetivo econômico a ser alcançado. Nas organizações não governamentais os objetivos se definem operacionalmente de acordo com os meios disponíveis.

Destacando o setor público e as organizações que o compõem, o objetivo principal não é o benefício econômico, mas a prestação de um serviço social como exigência do bem público, daí sua importância perante a sociedade, pois ela é responsável pela prestação de serviços essenciais ao cidadão. Dentre as organizações do setor público temos as organizações educacionais e dentre elas as escolas públicas, responsáveis pela prestação de serviços educacionais à população, tendo como missão a sua qualificação profissional.

Será objeto de estudo deste trabalho uma escola pública de ensino médio. Para seu funcionamento é necessário adotar, como já foi dito, critérios de gestão, personificados na gestão escolar, definida pela LDB como gestão democrática ou participativa. Há, portanto, uma conjunção, entre a utilização da Administração e suas funções por uma organização específica – a escola. A compreensão que uma organização agrega diferentes fatores em sua composição e seu funcionamento se dá por uma gestão específica, no caso, a gestão participativa. Para entender a dinâmica deste conjunto, é preciso descrever como a Administração se vincula à escola e como se caracteriza o tipo de gestão adotado.

2.2 Caracterização da organização e gestão escolar na escola pública.

Os termos organização e administração, no âmbito educacional e especificamente na regulamentação da escola pública, foram adaptados ao tipo de serviço prestado e correspondem às denominações de organização escolar e de gestão escolar.

2.2.1 Organização escolar

De acordo com Libâneo (2001), a maior parte dos princípios e métodos da organização escolar tiveram origem da experiência administrativa comum, no entanto

suas características são distintas, pois trazem como princípios centrais a interação entre os membros da equipe, valorização das relações interpessoais, não dando tanta importância às relações de hierarquia que são comuns em organizações tradicionais.

A organização escolar é associada a um conjunto de atividades de maior abrangência, de acordo com Libâneo, (2001, p.77) “é o conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um aspecto ou grau da mesma”. Também, corresponde a um agrupamento de pessoas empenhadas em atingir objetivos e metas, cooperar para o aprimoramento organizacional da escola, contribuir para a formação da cidadania e estimular o desenvolvimento de valores e atitudes cidadãs, planejar o processo de trabalho da escola; racionalizar o uso dos recursos disponíveis (materiais, financeiros ou intelectuais); coordenar e avaliar o trabalho de múltiplas equipes (professores, coordenadores, técnicos) e conciliar tudo isso com atendimentos perante toda a comunidade escolar. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005).

A organização escolar caracterizada desta forma, corresponde ao sentido de conjunto de princípios e procedimentos de gestão. Por isso, a efetivação da organização escolar se dá através de dois pilares: primeiro, as diretrizes do sistema público de ensino, representando o conjunto de fatores que regulam a obra da educação, como foi colocado acima; segundo, a forma de gestão escolar adotada representando os procedimentos para o aprimoramento organizacional da escola.

Existem várias modalidades de organização escolar, são ligadas à política educacional e às diretrizes do sistema público de ensino. A priori se dividem em duas ramificações: a concepção técnico-científica ou burocrática e a concepção sociocrítica, subdivida em autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2005).

Segundo os autores, na concepção técnico científica prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada no gestor escolar, e as decisões vêm de cima para baixo, através do cumprimento de um plano previamente elaborado, sem a participação de terceiros. Neste modelo, a organização escolar é vista como uma realidade objetiva, neutra e técnica, que funciona racionalmente e pode ser planejada, organizada, liderada e controlada com o objetivo de aumentar os índices de eficiência e eficácia dentro do ambiente organizacional. Além disso, possui maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, com ações intencionais mediadas por relações sociais que pertencem a um contexto sociopolítico e democrático. Divide-se em três concepções: autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Assim caracterizadas por Libâneo, Oliveira e Toschi (2005):

- **Concepção autogestionária:** baseia-se na responsabilidade coletiva, nela não há uma direção centralizada, além disso ela permite uma participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Nesse modelo o exercício de autoridade e as formas tradicionais de gestão baseadas em hierarquia tendem a ser recusadas.
- **Concepção interpretativa:** considera como elemento principal dos processos de organização e gestão, os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas no ambiente escolar. A concepção interpretativa vê as práticas organizativas como uma construção social que se baseia nas experiências subjetivas e nas interações sociais. Esse modelo dá menos privilégio ao ato de organizar e mais privilégio a ação organizadora, com valores e práticas compartilhadas.
- **Concepção democrático participativa:** relação orgânica entre a direção e a participação de todos que formam a escola. Enfatiza a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Possui uma forma coletiva de tomada de decisões. Após a decisão ter sido tomada de forma coletiva, cada membro da equipe assume seu papel dentro da organização escolar, a fim de desempenhar seu trabalho, permitindo uma coordenação e uma avaliação sistemática de toda a operacionalização das deliberações no ambiente escolar.

A concepção democrático-participativa é a concepção de gestão escolar adotada atualmente nas escolas públicas brasileiras, conhecida como gestão democrática do ensino público ou gestão escolar participativa. Sua adoção foi institucionalizada pela Constituição, detalhada pelo MEC através da LDB. Seus procedimentos são norteadores do funcionamento das escolas.

A Constituição Federal (CF) de 1988 assegura o direito à educação pública para todos os brasileiros, ela instituiu a educação como direito público subjetivo, prevendo a possibilidade de responsabilização da autoridade competente, além de atribuir ao poder público a realização do censo escolar e a chamada à matrícula. (BRASIL,1988).

De acordo com o Artigo 206 da constituição federal de 1988— o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I- Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II- Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- IV- Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- V- Valorização dos profissionais de ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso de provas e títulos;
- VI- **Gestão democrática do ensino público**, na forma da lei;
- VII- Garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, p.123 grifo nosso).

A partir da Constituição Federal de 1988, o Ministério da Educação, através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), assegura a gestão democrática de ensino nas escolas públicas e traz as diretrizes que devem ser seguidas pelos profissionais em todo o território nacional. A LDB assim foi atualizada durante a presidência de Fernando Henrique Cardoso, em 20 de dezembro de 1996, passando a vigorar a partir de 23 de dezembro de 1996, data da sua publicação no diário oficial da união. (BRASIL, 1996).

A organização da Educação Nacional é o título IV da LDB e entre outras coisas trata de: divisão de responsabilidades educacionais na esfera pública (União, Distritos, Estados e Municípios); das incumbências dos estabelecimentos de ensino; princípios que regem as normas de gestão democrática do ensino público, a serem definidas através do sistema de ensino adotado; das categorias administrativas das instituições de ensino e das diferentes categorias em que as instituições de ensino privado se enquadram. (MURANAKA e MINTO, 2012). Conforme detalhado a seguir:

O Artigo 8º da LDB refere-se à organização geral dos sistemas de ensino nas diferentes esferas administrativas de acordo com os seguintes termos:

A união, os estados, o Distrito federal e os municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino. Os capítulos 1 e 2 dessa lei deixam claro que:

- 1º- Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.
- 2º- Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta lei. (BRASIL, 1996)

Já o Artigo 9º da LDB trata das responsabilidades da União (Governo Federal), e dentre suas principais responsabilidades estão:

- I- Elaborar o Plano Nacional de educação, em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios;

- II- Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais do sistema Federal de ensino e dos Territórios;
- III- Prestar assistência técnica e financeira aos estados, ao distrito Federal e aos municípios para o desenvolvimento de seus sistemas de ensino e o atendimento prioritário à escolaridade obrigatória, exercendo sua função redistributiva e supletiva;
- IV- Estabelecer, em colaboração com os Estados, o distrito Federal e os municípios, competências e diretrizes para a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio, que nortearão os currículos e seus conteúdos mínimos, de modo a assegurar formação básica comum;
- V- Coletar, analisar e disseminar informações sobre a educação;
- VI- Assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino;
- VII- Baixar normas gerais sobre cursos de graduação e pós graduação;
- VIII- Assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino;
- IX- Autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino. (BRASIL, 1996, p.11-12)

O Artigo 10º trata das responsabilidades dos Estados nos seguintes termos:

- I- Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino;
- II- Definir, com os municípios, formas de colaboração na oferta de ensino fundamental, as quais devem assegurar a distribuição proporcional das responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas do Poder Público;
- III- Elaborar e executar políticas e planos educacionais, em consonância com as diretrizes e planos nacionais de educação, integrando e coordenando as suas ações e as dos seus municípios;

- IV- Autorizar, reconhecer, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
- V- Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- VI- Assegurar o ensino fundamental e oferecer, com prioridade, o ensino médio.

Parágrafo único. Ao Distrito Federal aplicar-se-ão as competências referentes aos Estados e municípios. (BRASIL, 1996, p.13).

Como se pode observar, este artigo deixa claro que compete ao Estado assegurar com prioridade o ensino médio, deixando o ensino infantil e fundamental básico a cargo dos municípios como será mostrado a seguir.

O Artigo 11 trata sobre os deveres do município, ele deixa claro que é dever dos municípios incumbir-se de:

- I- Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;
- II- Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;
- III- Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- IV- Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
- V- Oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

Parágrafo único. Os municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica. (BRASIL, 1996, p.13-14)

Após a LDB elencar as responsabilidades de cada poder, seja Federal, Estadual ou Municipal, ela trata sobre as incumbências dos estabelecimentos de ensino. Segundo o Artigo 12 da LDB, os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

- I- Elaborar e executar sua proposta pedagógica;
 - II- Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
 - III- Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
 - IV- Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
 - V- Prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
 - VI- Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
 - VII- Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- (BRASIL, 1996, p.14).

As responsabilidades dos docentes também são abordadas na LDB, através do Artigo 13, onde são tratadas as incumbências dos docentes nos seguintes termos:

- I- Participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II- Elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- III- Zelar pela aprendizagem dos alunos;
- IV- Estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento;
- V- Ministrar os dias letivos e horas aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional;
- VI- Colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade. (BRASIL, 1996, p.14-15).

Já o Artigo 14 é dedicado a delegar aos sistemas de ensino a elaboração de normas de gestão, na educação básica, mantendo algumas peculiaridades desses sistemas, mas definindo os princípios a serem considerados:

Artigo 14 – os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I- Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

- II- Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996, p.15).

O Artigo 15 trata sobre o grau de autonomia financeira e pedagógica das escolas públicas de educação básica, segundo ele: “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público” (BRASIL, 1996, p.15). O Artigo 16 define a composição do sistema federal de ensino.

O Artigo 17 trata dos sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal e compreendem:

- I- As instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal;
- II- As instituições de educação superior mantidas pelo poder público municipal;
- III- As instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada;
- IV- Os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente.

Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino (BRASIL, 1996, p.15-16).

O Artigo 18 da LDB trata dos sistemas municipais de ensino, o Artigo 19 trata da classificação das instituições de ensino, dividindo-as em duas categorias: Públicas e Privadas. E o Artigo 20 define o enquadramento das instituições privadas de ensino em quatro categorias, que são: Particulares em sentido estrito; comunitárias; Confessionais e Filantrópicas. (Brasil 1996).

O Ministério da Educação (MEC) é concebido como um órgão centralizador, com competência normativa sobre os demais sistemas de ensino. Além do MEC outros órgãos são vinculados ao sistema nacional de ensino. Entre eles, os órgãos responsáveis por disseminar informações sobre a educação: secretarias do MEC (dos estados e dos municípios), o CNE (Conselho Nacional de Educação) e o INEP (Instituto Nacional de Estudos e pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). (MURANAKA e MINTO, 2012). Todas essas instâncias regulam a gestão escolar nos diversos estados federativos do Brasil.

Pernambuco possui um Plano Estadual de Educação, ele abrange um conjunto de medidas voltadas à: melhoria da qualidade da educação, aperfeiçoamento da participação cidadã e da gestão democrática, à promoção crescente da valorização dos profissionais da educação, o enfrentamento das desigualdades e valorização da diversidade, e um padrão sustentável de financiamento da Educação. Ele foi moldado tendo como referência base o Plano Nacional de educação, adequando as especificidades da região. O Plano vigora de 2015 a 2025 e serve como um documento norteador para a educação pernambucana nos próximos anos. (PERNAMBUCO, 2015).

Conforme evidenciado anteriormente são cinco níveis de diretrizes da organização escolar: a Constituição Federal, a LDB, o Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual Educação de Pernambuco e o projeto pedagógico da escola. Tanto o Plano Estadual de Educação, quanto o Projeto Pedagógico da escola serão abordados na caracterização da escola.

2.2.2 A gestão escolar na modalidade gestão democrático-participativa

A gestão escolar pode ser entendida como a forma de desempenhar as funções da Administração dentro do ambiente escolar, através de um processo dinâmico que tem como objetivo garantir o pleno funcionamento da escola. Segundo Libâneo (2001), as ferramentas da Administração são adaptadas e contribuem de forma bastante significativa para o trabalho do gestor escolar. A gestão escolar corresponde aos processos organizacionais de gestão, colocados em prática através das ações relativas às funções de planejamento, organização, direção e controle” (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2005).

LUCK (2013) ressalta que a gestão educacional e a gestão escolar constituem uma ação estrutural na determinação da qualidade do ensino. Já que é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, consistência e coerência à ação educacional, partindo de um paradigma e estratégias voltadas para esse fim. Ela enfatiza que o reforço necessário que se dá a gestão, tem por objetivo em última instância, elevar as condições e processos educacionais, voltados para melhoria da aprendizagem dos alunos e sua

formação, sem isso aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser, daí a importância da gestão escolar.

Como já foi afirmado anteriormente, a modalidade de gestão adotada para as escolas públicas no Brasil é a gestão democrático-participativa. A participação tornou-se importante nas formas de administrar a partir de 1968, em oposição ao taylorismo, e desde então começou uma substituição, de forma lenta, por valores contemporâneos, como a flexibilidade, o estabelecimento de relações mais igualitárias, a tolerância com as diferenças, justiça e cidadania. Com isso o padrão de relacionamento autocrático, hierárquico e formalista do taylorismo foi perdendo força e nunca mais recuperou o seu prestígio. O mundo todo passou por mudanças culturais após a segunda guerra mundial e as organizações não ficaram de fora, elas tiveram que adequar-se ao seu tempo, um dos resultados dessas mudanças foi a ideia da participação como alternativa administrativa e estratégica (FERREIRA, 2013).

LUCK et al (2012), deixa claro que o modelo de gestão democrática, observada nas escolas públicas do Brasil atualmente, é condizente com as tendências mundiais em educação, inclusive em países tidos como referência na educação em todo o mundo, dentre eles ela cita: Reino Unido, Nova Zelândia, Canadá, Estados Unidos, Austrália, Suécia e Alemanha. Esses países já têm esse sistema de gestão fortemente consolidado, tendo em vista sua preocupação quanto à eficácia escolar. De modo a garantir uma aprendizagem significativa dos seus alunos, fazendo com que conheçam o seu mundo, a si mesmos e tenham instrumentos necessários para enfrentarem seus desafios de vida.

O movimento da democratização da gestão das escolas públicas foi iniciado no começo da década de 1980, serviu de apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativas como abordado anteriormente na Constituição de 1988 que institucionaliza o modelo de gestão democrática participativa como sendo o modelo a ser utilizado nas escolas públicas no nosso país. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas de gestão escolar:

- A) Participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola: através desta participação é garantido que o gestor escolhido represente os interesses da comunidade em que a escola está inserida, tendo em vista que sua escolha se deu à partir da participação da comunidade;
- B) Criação de um colegiado/conselho escolar que tenha autoridade deliberativa e poder decisório: através desse colegiado ou conselho escolar as decisões serão tomadas de forma democrática, e o gestor pode apresentar suas propostas, ouvir as propostas dos membros do conselho e juntos tomarem a melhor decisão para a escola;

- C) Repasse de recursos financeiros às escolas e aumento de sua autonomia: através desses recursos o gestor pode aplicar a verba disponível de acordo com as necessidades da escola, podendo adequar tal recurso às especificidades locais e assim garantir um melhor aproveitamento daquele recurso. (LUCK et al, 2012)

A Gestão Participativa é definida como o “trabalho associado e cooperativo de pessoas na análise de situações, na tomada de decisão sobre seu encaminhamento e na ação sobre elas, em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos” (LUCK, 2013, p.21). A autora afirma ainda que a gestão participativa se assenta no entendimento de que o alcance dos objetivos educacionais, em um sentido amplo, depende de uma canalização e do emprego adequado de uma energia dinâmica das relações interpessoais que ocorrem no contexto de sistemas de ensino e escolas, em torno dos objetivos educacionais criados e assumidos por seus membros, com o objetivo de constituir um empenho coletivo em torno de sua realização (LUCK, 2013).

LUCK, et al (2012), e LUCK, (2013), elenca as principais características da gestão participativa, através dessas características os responsáveis pela gestão escolar são capazes de promover e sustentar um ambiente propício à participação de forma plena no processo escolar, seja de seus profissionais, de seus alunos, e até de seus pais, tendo em vista que é por meio dessa participação que os envolvidos desenvolvem uma consciência social crítica além do sentido de cidadania, para isso as seguintes características são importantes:

- Visão de conjunto associada a uma ação de cooperação;
- Promover um clima de confiança entre todos os participantes;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Integrar esforços;
- Processos centrados em ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto;
- Trabalho associado e cooperativo de pessoas;
- As pessoas têm oportunidade de controlar seu próprio trabalho e se responsabilizar por seus resultados;
- Participação coletiva na análise de situações e tomada de decisões;
- Ações conjuntas a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos.

LUCK (2013) esclarece que existem diferentes forma de participação, ela divide a participação em cinco vertentes distintas, elas são separadas por seus diferentes contextos, por sua abrangência e por seu poder de influência, são elas:

- A) Participação como presença: nesse tipo de participação é considerado participante quem pertence a um grupo ou a uma organização, independentemente da sua atuação no mesmo. Um exemplo claro desse tipo de participação seria um professor que não possui voz ativa em determinadas situações ou reuniões, mas estão fisicamente presentes na situação;
- B) Participação como expressão verbal e discussão de ideias: Como o próprio nome sugere, nesse tipo de participação o envolvimento das pessoas na discussão de ideias é visto como um indicador de sua participação, no entanto no contexto educacional existem muitas críticas em relação a esse contexto pois muitos professores questionam que são ouvidos no entanto os gestores não levam em conta sua opinião, servido apenas de uma falsa democracia, prevalecendo sempre as ideias do gestor;
- C) Participação como representação: Nessa concepção as ideias, expectativas, valores e direitos são considerados e levados em consideração por meio de um representante, essa concepção geralmente é escolhida em grandes grupos sócias onde não é possível a participação de todos os membros;
- D) Participação como tomada de decisão: Nessa concepção como o próprio nome já diz, a participação é necessária para a tomada de decisão, as decisões são tomadas em conjunto, geralmente nas escolas essa concepção é usada no momento em que se tomam decisões em conjunto como uma coletividade no sentido de melhoria contínua para as transformações necessárias;
- E) Participação como engajamento: O engajamento representa o maior nível de participação. Sua prática envolve o estar presente, mas não só isso, é necessário oferecer ideias e opiniões, expressar o pensamento, além de analisar de forma dinâmica as situações, tomar decisões sobre o encaminhamento de questões, se envolver de forma comprometida tanto no encaminhamento, quanto nas ações necessárias e adequadas para se efetivar as decisões tomadas.

Na escola pública a participação como engajamento é a forma de participação pretendida, tendo em vista que nesse contexto, o estar presente oferecendo ideias, dando

opiniões e contribuindo para a tomada de decisão, expressando seus pensamentos, faz com que se obtenha um nível de participação satisfatório e assim a gestão democrática se desenvolva de uma maneira plena. Por isso, a qualidade do ensino está diretamente relacionada ao direito de participar do processo de tomada de decisões institucionais da escola, mas não só isso, todos também devem agir para implementá-las, dentro de suas especificidades (LUCK, 2013) A autora enfatiza que:

Em vista destas questões, a ação competente do dirigente escolar é a de assumir um sentido de responsabilidade política, mediante sensibilidade e bom-senso, que lhe permita discernir a relevância e a amplitude da repercussão da tomada de decisão para a escola como uma coletividade, para a qualidade de seu processo educacional e para o sentido de autonomia e desenvolvimento de seus profissionais (LUCK 2013, p.48).

A prática da gestão participativa se dá a partir das vertentes ou procedimentos apontados por Luck et al (2012): participação da comunidade escolar na eleição do gestor, criação do conselho escolar com autoridade deliberativa e repasse dos recursos financeiros da escola, conforme orientação constitucional. Vejamos como cada item desse se estrutura.

LUCK et al (2012) esclarece que a eleição para diretores, por si só não garante uma vivência democrática participativa na escola. Isso porque há, pelo menos, cinco formas de escolha do diretor da escola, caracterizadas por Dourado (2013, p.102-104) da seguinte forma:

- Diretor livremente indicado pelos poderes públicos: configura a forma mais usual de clientelismo, transforma a escola em um curral eleitoral, associado à política do favoritismo e marginalização das oposições. Instrumentalizador de práticas autoritárias;
- Diretor de carreira: normalmente vinculada a critérios rígidos em que o acesso ao cargo é ligado a tempo de serviço, merecimento e/ou distinção, escolarização etc. Reforça a ingerência e o clientelismo no cotidiano escolar, bem como a exclusão da comunidade escolar na definição do seu destino;
- Diretor aprovado em concurso público: objetividade na escolha de méritos intelectuais, porém, torna-se uma trajetória reduzida, uma vez que valoriza o aspecto, a rotinização das atividades administrativas e burocráticas, negligenciando a compreensão abrangente do processo político-pedagógico;

- Diretor indicado por listas tríplexes ou sêxtuplas: participação da comunidade no início do processo, mas há perda de controle pela comunidade do mesmo à medida que o poder executivo é quem escolhe o diretor;
- Eleição direta para diretor: modalidade considerada pelos movimentos sociais e por professores como uma das formas mais democráticas de escolha do diretor, embora não esteja livre de polêmicas. Contudo, acredita-se numa conquista sobre os destinos da gestão. A eleição pode se dar via colégio eleitoral ou participação total da comunidade escolar. Por isso, é necessário bem mais que uma eleição direta para diretor. A participação implica na autonomia da equipe de gestão escolar e no envolvimento entre os membros da equipe, a fim de assegurar a participação plena no processo e garantir com isso uma gestão participativa.

Na gestão participativa a modalidade indicada para eleger o diretor é a de eleição direta. Vale ressaltar conforme LIBÂNEO (2001) explicou, que o diretor não pode ficar atento apenas a questões administrativas, como dirigente, é necessário possuir uma visão de conjunto, e atuar de forma que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, financeiros, administrativos e culturais, daí a importância de se ter uma participação democrática na escolha desse profissional que ocupa o principal cargo na escola e que é tão importante para o sucesso da mesma, e conseqüentemente um melhor aproveitamento acadêmico por parte dos alunos da instituição.

O conselho escolar foi caracterizado na Introdução, não é elemento isolado, pertence ao quadro administrativo da escola, juntamente com a direção, o setor técnico administrativo, o setor pedagógico, as instituições auxiliares e o corpo docente, formam o conjunto que representa a estrutura organizacional interna da escola. Neste conjunto, são colocadas em prática as funções de planejamento, organização, liderança e controle, ou seja, é a prática da gestão escolar. O repasse dos recursos financeiros à escola também está atrelado à gestão escolar.

Para entender como a Gestão Escolar acontece na prática, pondo em movimento o quadro administrativo, com base nas diretrizes da organização escolar e nas características e vertentes da gestão participativa, é preciso identificar suas ações em consonância com as funções da Administração.

Com base nos autores adotados para caracterizar as funções da Administração e a Gestão Escolar, foram selecionadas e elencadas características e/ou ações

correspondentes às funções da administração: planejamento, organização, liderança e controle e seus correspondentes na gestão escolar participativa. A correspondência entre as funções da Administração e as características da gestão escolar foram detalhadas em quadros expostos abaixo.

Planejamento:

Quadro 1: Correspondência da função Planejamento na Gestão Escolar.

Na Administração	Na Gestão Escolar
Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para atingir esses objetivos (BATEMAN; SNELL, 2009, p.16). É a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento (MAXIMIANO, 2009, p.12).	Participação coletiva na construção de objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula (LUCK, et al 2012). Construção consensual de um plano de ação coletivo (FERREIRA, 2013).

Fonte: Revisão bibliográfica do autor

Organização:

Quadro 2: Correspondência da função Organização na Gestão Escolar

Na Administração	Na Gestão Escolar
É o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos (BATEMAN; SNELL, 2009, p.16). O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, de acordo com algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional (MAXIMIANO, 2009, p.12).	Promover consenso sobre valores e objetivos; propiciar estabilidade e manutenção do corpo docente; oferecer capacitação em serviço voltadas para questões pedagógicas; estabelecer e manter padrões de desempenho para atender adequadamente as necessidades dos alunos (LUCK, et al 2012). Prover alto nível de transparência nas relações internas e autonomia associada à responsabilidade dos membros da escola; desenvolver formas de lidar com o Brasil real (problemas, miséria, escolas desaparelhadas e comunidade sem preparo para gestão participativa); garantir o funcionamento do conselho da escola com participação democrática dos seus membros (FERREIRA, 2013).

Fonte: Revisão bibliográfica do autor

Liderança:

Quadro 3: Correspondência da função Liderança na Gestão Escolar

Na Administração	Na Gestão Escolar
Liderar é estimular as pessoas a terem alto desempenho. É dirigir, motivar e comunicar-se com funcionários, individualmente e em grupos (BATEMAN; SNELL, 2009, p.17). É o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é	Autoridade compartilhada, onde o poder é dividido com representantes da comunidade escolar; responsabilidades assumidas em conjunto; fazer pessoas de níveis hierárquicos mais baixos se sentir integradas em equipe e se portar como colaboradores; construir uma cultura de reforço

um processo complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo (MAXIMIANO, 2009, p.13).	mútuo com base em confiança e interação entre os funcionários (LUCK, et al 2012). Incentivar o crescimento pessoal, intelectual e técnico dos membros da escola (FERREIRA, 2013)
--	---

Fonte: Revisão bibliográfica do autor

Controle:

Quadro 4: Correspondência da função Controle na Gestão Escolar

Na Administração	Na Gestão Escolar
O controle, monitora o progresso e implementa as mudanças necessárias (BATEMAN; SNELL, 2009, p.17). O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2009, p.13).	Acompanhamento contínuo de atividades pedagógicas (LUCK, et al 2012).

Fonte: Revisão bibliográfica do autor

A partir dos quadros, foi possível mostrar a correspondência entre as funções da Administração e a Gestão Escolar e, a partir deste comparativo, tomar esta caracterização como referência para compreender o que foi indagado na questão de pesquisa.

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão abordados os procedimentos metodológicos que foram usados na presente pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa é qualitativa, tendo em vista que segundo STRAUSS e CORBIN (2008), a pesquisa qualitativa permite verificar conceitos e conexões nos dados brutos e organizar esses conceitos e conexões em um traçado explanatório teórico, por meio de entrevistas e observações diretas do comportamento. Pode haver diversas formas de representação por meios de documentos, filmes, gravações em vídeo, dentre outros. OLIVEIRA (2014), esclarece que a pesquisa qualitativa é um processo de reflexão e análise da realidade com a utilização de métodos e técnicas para compreensão em detalhes do objeto de estudo segundo sua estruturação. A partir destas características optou-se por esse tipo de pesquisa, a fim de observar o trabalho do gestor escolar e do quadro administrativo da escola em estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois, segundo Gil (1999), as pesquisas desse tipo têm como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. O autor esclarece que as pesquisas descritivas são as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática, onde o pesquisador vai in loco realizar seu estudo, por essas características que esse tipo de pesquisa foi escolhido para o presente estudo afim de propiciar uma melhor percepção sobre o trabalho do gestor de forma prática, relacionando seu trabalho com os demais envolvidos na escola.

Quanto ao delineamento da pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, que segundo Gil (2016), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita um amplo e detalhado conhecimento do mesmo. De acordo com Yin (2005, p.20), “utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação capaz de preservar as características dos acontecimentos da vida real,

no sentido de revelar as características e acontecimentos dos grupos, organizações e seus processos, sejam eles processos organizacionais e administrativos, ciclos de vida individuais, mudanças ocorridas nas cidades, relações internacionais e a maturação de setores da economia. (YIN, 2005). Nesta pesquisa isso se deu ao contrapor a conduta do gestor no exercício da gestão escolar participativa, tomado como ponto de referência, e sua interação com os demais membros da organização, tomados como contrapontos à conduta do gestor. Para isso foram realizadas entrevistas com o gestor e com os demais representantes do quadro administrativo, a fim de averiguar se a gestão escolar participativa de fato é utilizada na escola estudada.

3.2 Participantes da pesquisa

Por se tratar de um estudo de caso em uma unidade organizacional, a população corresponde aos diferentes grupos que a integram: quadro administrativo, quadro de professores, alunos e comunidade, representada pelos pais dos alunos.

No quadro administrativo a escola possui 52 colaboradores, distribuídos em diferentes grupos: a equipe gestora, o conselho escolar, os professores e os funcionários. A equipe gestora da instituição corresponde a 6 integrantes: o Diretor, o Diretor Adjunto, uma Secretária, dois Educadores de Apoio que são representantes dos professores (são escolhidos a cada ano por votação aberta entre os próprios professores) e uma Analista Educacional. Já o conselho escolar é formado por 4 integrantes: pelo gestor, por um representante dos professores, por um representante dos pais e por um representante da comunidade que não necessariamente precisa ser pai de algum aluno da instituição, porém segundo o próprio gestor, geralmente é um pai de aluno que assume esse papel, por isso para título de complementação de informações, nas entrevistas realizadas o representante dos pais também assumiu esse papel de representante da comunidade. Do total de 52 colaboradores, 32 são docentes, 4 trabalham no setor administrativo, 6 na equipe gestora e os 10 restantes completam o quadro de funcionários e estão distribuídos nos demais setores da escola, como secretaria, biblioteca, laboratórios, entre outros.

A amostra escolhida para representar esta unidade organizacional foi a não-probabilística por julgamento, em função de haver uma escolha deliberada para abordar os representantes do quadro administrativo. Ao todo foram quatro representantes: o

Diretor representando a equipe gestora, o representante dos funcionários (ou técnicos), o representante dos professores e o representante dos pais relativos ao conselho escolar.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a presente pesquisa, a coleta de dados foi baseada na sugestão de Gil (2016) que aponta três fontes de coleta de dados apropriadas para o estudo de caso: documentos, entrevistas e observação sistemática.

Em termos de documentos, foram utilizados como fonte de dados a Constituição Federal de 1988 que rege as regras da educação como direito básico no Brasil e garante a Gestão Escolar Participativa como o tipo de gestão a ser utilizada nas escolas públicas do país, a LDB que rege nacionalmente a gestão escolar estabelecendo as diretrizes para seu funcionamento, o Plano Nacional da Educação que direciona esforços e investimentos para a melhoria da qualidade da educação no país e aponta as ações do sistema de ensino, o Plano Estadual de Educação de Pernambuco que estabelece as diretrizes para o funcionamento das escolas estaduais e o Projeto Pedagógico Curricular da escola em estudo que estabelece suas diretrizes internas.

Em termos de entrevista, Bauer e Gaskell (2015) afirmam que esta técnica proporciona dados para o entendimento e desenvolvimento mais específico das ligações entre a situação observada e seus atores sociais, visando conhecer os diferentes pontos de vista sobre um determinado tema. As entrevistas realizadas tiveram como fim obter uma maior quantidade e detalhamento de informações sobre a rotina da gestão escolar praticada na escola estudada. Por isso, foram elaborados quatro roteiros de entrevistas, contemplando as representações do quadro administrativo. O primeiro roteiro destinado à entrevista do Gestor escolar – Diretor (anexo A), o segundo roteiro relativo ao representante dos Funcionários (anexo B), o terceiro roteiro relativo ao representante dos Professores (anexo C) e o quarto roteiro relativo ao representante do conselho escolar, representado por uma mãe de aluno (anexo D).

Todos os roteiros de entrevista são estruturados, e foram divididos em três partes: a primeira parte denominada de perfil do entrevistado, como o próprio título sugere, buscou identificar o perfil do mesmo, através de características gerais, como: gênero, faixa etária, nível de escolaridade, cidade que reside e tempo de atuação na área de educação, caracterizando-o socialmente. A segunda parte intitulada de Organização

Escolar, buscou identificar quais das diretrizes estabelecidas pela Constituição, pela LDB, pelo Plano estadual de educação de Pernambuco que, conjuntamente promovem a gestão Escolar Participativa, são adotadas na escola, em seu Projeto Pedagógico. A terceira parte intitulada de Gestão Escolar e as funções da administração se constituiu de perguntas para identificar as funções da administração adotadas e vivenciadas na gestão escolar. As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma fidedigna.

A observação sistemática, refere-se à observação realizada in loco pelo pesquisador, durante o período de entrevistas, registrando detalhes significativos da dinâmica da gestão escolar, tais como: linguagem não verbal durante as entrevistas, quadros de avisos e outras formas de comunicação utilizadas, espaço físico para reuniões do quadro administrativo e do conselho escolar, cronograma das atividades escolares e o organograma da escola afim de obter comprovações complementares ao que foi declarado nas entrevistas.

3.4 Forma de análise de dados

GIL (2016), esclarece que a análise e interpretação nos estudos de caso é um processo que se dá simultaneamente à sua coleta. A análise começa já na primeira entrevista, primeira observação ou a primeira leitura de um documento.

A análise dos dados deu-se através da análise do conteúdo das entrevistas realizadas. Gil (1999), classifica a análise de conteúdo como sendo uma técnica de investigação que, através de uma descrição objetiva e sistemática do conteúdo manifesto das comunicações, tem como objetivo a interpretação e/ou comparação destas mesmas comunicações.

As etapas da análise de conteúdo são:

- Tomar a Organização Escolar e a Gestão Escolar como categorias para interpretar as entrevistas;
- Interpretação de cada categoria integrando os trechos das entrevistas e a fundamentação teórica;
- Distribuição das respostas das categorias, através de trechos das entrevistas realizadas, relativas às questões de gestão escolar participativa e da vivência das funções da Administração;

- Confrontar o conteúdo das entrevistas com os elementos de observação sistemática;
- Expor um diagnóstico sobre a prática das funções da Administração na gestão da escola estudada quanto à sua contribuição para uma gestão participativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo se destina à apresentação e análise dos dados obtidos através das três fontes de coleta de dados: documentos, entrevistas com o quadro administrativo da escola e a observação sistemática.

Para uma visão mais fidedigna da unidade organizacional analisada, começaremos por sua caracterização.

4.1 Caraterização da escola

A presente pesquisa foi realizada em uma escola pública da rede estadual de ensino de Pernambuco, localizada na cidade de Caruaru. A escola foi inaugurada em 1974 e desde então vem formando jovens e adultos para a sociedade pernambucana. No início de seu funcionamento ofertava educação infantil pré-escolar, 1º e 2º graus¹, mas desde 2006 passou a ofertar apenas o ensino médio e a educação de jovens e adultos (EJA).

Atualmente a escola conta com 52 colaboradores, divididos entre a equipe gestora que é composta por 6 integrantes, mencionados anteriormente, 32 docentes (4 trabalham no setor administrativo, 6 na equipe gestora), 4 integrantes do conselho escolar e os 10 restantes trabalham como funcionários nos outros setores da instituição, como biblioteca e laboratórios. No ano vigente a escola possui 1.211 alunos matriculados, distribuídos nos três anos do ensino médio, destes 121 estão matriculados na modalidade de educação de jovens e adultos (EJA), a escola funciona nos três turnos: manhã, tarde e noite, no entanto a modalidade EJA é ofertada apenas no turno da noite.

Nesses 45 anos de funcionamento a instituição expandiu sua estrutura física e atualmente conta com 16 salas de aula, laboratório de informática, laboratório de ciências, quadra poliesportiva, biblioteca, sala de leitura, sala de recursos multifuncionais, cozinha, refeitório, auditório e pátio de convivência.

¹ 1º e 2º graus, equivalem ao ensino fundamental e médio.

4.2 Documentos

Os documentos se referem às diretrizes da organização escolar, vão desde a Constituição de 1988, passando pela Lei de diretrizes e bases da Educação (LDB) até o Plano estadual de educação de Pernambuco, conforme já foi caracterizado na fundamentação teórica. Além disso, foi destacado, quanto ao Projeto Pedagógico da escola, seus objetivos como elementos norteadores das ações administrativas e pedagógicas.

O atual projeto pedagógico data de 2016, e segundo o gestor, está prestes a passar por mudanças e ser atualizado, visando se adequar a atual estrutura da escola, além de se modernizar. Já de início o Projeto Pedagógico da escola apresenta os objetivos da instituição, para que todos tenham acesso e percebam a importância de seguir tais objetivos. São eles:

Objetivo geral: Propiciar o desenvolvimento educacional com a implementação de ações inovadoras e consistentes em conteúdo, método e gestão, orientando o corpo discente na escolha profissional e formação de cidadania, deixando-o preparado para sua atuação na sociedade (Caruaru, 2016).

A seguir são apresentados os 14 objetivos específicos que constam no atual projeto pedagógico da escola, o projeto pedagógico deixa claro que tais objetivos “significarão conquistas e possibilidades de mudanças do olhar para uma prática educativa inovadora e coerente” (Caruaru, 2016, p.06). São eles:

- 1- Contemplar a formação de cidadãos que, conhecendo a história/culturas, respeito pelo outro e pelo ambiente circundante, tornem-se pessoas equilibradas e responsáveis socialmente;
- 2- Propiciar ao aluno e demais integrantes da escola, um relacionamento interpessoal, baseado no respeito mútuo com foco na afetividade;
- 3- Conhecer a vida do aluno e sua relação com sua própria identidade/escola ao longo do ano letivo;
- 4- Promover a qualificação de profissionais e demais funcionários através de formação continuada;
- 5- Melhorar a convivência democrática na escola, estimulando a cultura do pertencimento entre todos os segmentos da escola;

- 6- Estimular a criatividade e sensibilidade, promovendo práticas pedagógicas de incentivos e descobertas de possíveis protagonismos;
- 7- Criar um espírito voltado para a consolidação de um NOVO SER HUMANO e de uma NOVA ESCOLA;
- 8- Utilizar a avaliação como instrumento de melhoria da qualidade do processo de aprendizagem e da gestão, assegurando esse processo conforme a legislação vigente e o regimento escolar;
- 9- Abrir-se à interdisciplinaridade, contrapondo-se à fragmentação dos conteúdos;
- 10- Participar da formação de um jovem autônomo;
- 11- Garantir o acesso, a permanência e a formação plena dos estudantes, pautada nos princípios de inclusão e cidadania;
- 12- Prover a prestação de serviços mais diretos pra a comunidade utilizando as dependências da escola como instituição social de parceiros, envolvendo: assessoria pedagógica, programa de formação continuada, atividades esportivas, e outras atendendo as necessidades de todos os seus membros;
- 13- Acompanhar e assegurar o processo de classificação do regimento escolar; reclassificação do regimento escolar e progressão parcial de acordo com a instrução nº01/98 e 02/98, que prorrogou o prazo para adaptação e implementação do regimento escolar na rede Estadual de educação;
- 14- Combater veementemente a discriminação de cor, gênero e condição social (CARUARU, 2016).

Outro elemento do Projeto Pedagógico da escola que merece destaque são os valores da escola, como fortalecimento da identidade da escola, busca constante de autonomia, busca pela democracia, pela participação e pela solidariedade. De acordo com o Projeto Pedagógico da escola, não se pode construir ou supor construir uma identidade da escola sem vislumbrar sua origem, seus caminhos, seu público, suas contradições e sua permanência até este momento. A visibilidade da identidade da escola, segundo seu Projeto Pedagógico, está voltada para os rostos de seus protagonistas que são jovens capazes de assumir o mundo do trabalho. (CARUARU, 2016).

Comparando o Projeto Pedagógico da escola com as diretrizes estabelecidas, é possível constatar que, pelo menos, teoricamente o documento está de acordo com as diretrizes da Organização Escolar, e com as principais características da Gestão Escolar, caracterizados pelos autores abordados na fundamentação teórica da presente pesquisa

4.3 Entrevistas

Para o estudo foram realizadas quatro entrevistas: uma com o gestor da escola, uma com o representante dos professores, uma com o representante dos funcionários e a última com o representante dos pais de alunos. A entrevista com o gestor foi tomada como referência para descrever a gestão escolar praticada, tendo em vista que é o gestor escolar quem tem os comandos sobre o modelo de gestão adotado na instituição. A partir das informações obtidas com essa entrevista, foram realizadas as entrevistas com os demais participantes do quadro administrativo, buscando uma correspondência entre as declarações do gestor e os funcionários, professores e representante do conselho escolar.

As últimas entrevistas serviram como contraponto às declarações do gestor, a intenção é verificar a veracidade, a sintonia coletiva das regras e as formas de participação.

Os roteiros de entrevistas foram divididos em três blocos: o primeiro bloco referente ao perfil dos entrevistados, o segundo relativo à organização escolar e o terceiro relativo à gestão escolar e as funções da administração.

4.3.1 *Perfil dos entrevistados*

O primeiro entrevistado foi o Gestor da escola, seu perfil é: sexo masculino, idade acima de 52 anos, é graduado em História e possui pós-graduação em História Econômica. Reside na cidade de Caruaru, trabalha na área de educação há mais de 16 anos e ocupa o cargo de Gestor escolar entre 6 e 10 anos.

O segundo entrevistado foi um representante dos funcionários da escola, seu perfil é: sexo masculino, idade acima de 40 anos, possui ensino médio completo, reside na cidade de Caruaru, trabalha na área de educação há mais de 16 anos e desempenha a função atual há mais de 11 anos.

O terceiro entrevistado foi um representante dos professores da escola, seu perfil é: sexo masculino, idade entre 31 e 40 anos, reside na cidade de Caruaru. Possui ensino superior completo em matemática, atua como professor numa faixa de tempo entre 5 a 10 anos e desempenha a função nesta escola entre 6 e 10 anos, iniciando seu trabalho desde o estágio, até os dias atuais.

Por fim, foi entrevistada uma mãe de aluno, representando o conselho escolar e a comunidade, seu perfil é: sexo feminino, idade inferior a 40 anos, ensino médio completo, reside em Caruaru, seu filho estuda na escola há 2 anos, e ela compõe o conselho escolar participando das reuniões.

4.3.2 Organização Escolar

O segundo bloco das entrevistas foi relacionado à Organização Escolar, nele se buscou identificar as características da Constituição, da LDB, do PEE, e as características da Gestão Escolar Participativa que estejam presentes na escola estudada.

De acordo com o gestor os principais pontos presentes na escola quanto às diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE, são:

- 1- Adoção da Gestão Democrática Participativa no ensino público;
- 2- Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos;
- 3- Formação continuada dos docentes;
- 4- Direito à educação básica com qualidade;
- 5- Valorização da diversidade;
- 6- Atendimento de alunos com deficiência;
- 7- Valorização dos profissionais da educação.

De acordo com o gestor, os principais pontos presentes na escola quanto às características da Gestão Escolar Participativa, são:

1. Forma coletiva de tomada de decisão;
2. Busca de objetivos comuns assumidos por todos;
3. Reuniões entre alunos, pais e professores;
4. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
5. Participação da comunidade escolar no conselho da escola.

Além dessas características, o gestor deixou claro que a principal característica do projeto pedagógico da escola é a gestão democrática, e o acesso ao mesmo se dá através

de cópias do documento, disponível para que possa ser consultado sempre que necessário e conforme a necessidade de quem precisar:

O acesso ao mesmo se dá... a gente tem cópias desse projeto na sala da equipe pedagógica, e sempre a gente disponibiliza as cópias para as pessoas, também a gente discute ele em reuniões. E a característica é a gestão democrática de estar sempre ouvindo as pessoas, todos os seguimentos da escola para a tomada de decisão (Gestor entrevistado).

Para contrapor o gestor, primeiro foi entrevistado o representante dos funcionários, grupo que operacionaliza diretamente as decisões do gestor e do conselho escolar. Na entrevista foram abordados os mesmos assuntos: os principais pontos presentes na escola quanto às diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE. Essas respostas estão demonstradas a seguir.

De acordo com os funcionários, os principais pontos presentes na escola quanto às diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE, são:

1. Gestão democrática participativa do ensino público;
2. Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos;
3. Formação continuada dos docentes;
4. Direito à educação básica com qualidade;
5. Valorização da diversidade;
6. Enfrentamento das desigualdades;
7. Atendimento de alunos com deficiência;
8. Valorização dos profissionais da educação;
9. Plano de carreira para profissionais da educação;
10. Condições para a efetivação da Gestão Democrática.

Já quando questionado sobre as principais características da Gestão Escolar Participativa presentes nas diretrizes seguidas pela escola, o representante dos funcionários assinalou os seguintes pontos:

1. Forma coletiva de tomada de decisão;
2. Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola;
3. Busca de objetivos comuns assumidos por todos;
4. Reuniões entre alunos, pais e professores;

5. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
6. Participação da comunidade escolar no conselho da escola.

Conforme observado através de comparação no conteúdo das respostas do funcionário com o gestor, fica claro pelo depoimento do representante dos funcionários, que para este grupo, a escola segue a gestão democrática como forma de gestão. As afirmações comparadas demonstram que a gestão democrática é posta em prática, através de ações que visam assegurar tal modelo de gestão, cumprindo as principais diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE.

Para contrapor o gestor, o segundo entrevistado foi o representante dos professores, grupo que dinamiza as ações pedagógicas para os alunos e trabalha conforme as orientações da organização escolar e decisões do gestor.

Quando questionado sobre os principais pontos presentes na escola quanto às diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE, o representante dos professores listou os seguintes pontos:

- 1- Gestão democrática participativa do ensino público;
- 2- Formação continuada dos docentes;
- 3- Enfrentamento das desigualdades;
- 4- Atendimento de alunos com deficiência;
- 5- Valorização dos profissionais da educação.

Quando questionado sobre as principais características da Gestão Escolar Participativa presentes nas diretrizes que a escola segue, o representante dos professores listou os seguintes pontos:

1. Forma coletiva de tomada de decisão;
2. Busca de objetivos comuns assumidos por todos;
3. Reuniões entre alunos, pais e professores.

As respostas dos professores são bastante semelhantes com as respostas dos funcionários, demonstrando que a gestão democrática está presente na organização para mais de um grupo, no caso o grupo dos funcionários e o grupo dos professores. A

semelhança entre as respostas ocorreu tanto sobre as diretrizes da organização escolar, quanto com as características da gestão participativa.

Além dessas características, o professor entrevistado deixou claro que os docentes têm acesso ao projeto pedagógico da escola sempre que necessário, e quando questionado sobre como se dá o acesso ao projeto pedagógico da escola, o mesmo respondeu que o acesso ocorre da seguinte forma: “Através de um documento, que a direção fica né? Aí quando tem as reuniões ela repassa para os docentes, pra passar todos os informes né, e procurar para que o docente dê alguma sugestão pra acrescentar” (Professor entrevistado).

Por fim, foi entrevistada a representante do conselho escolar, na escola pesquisada. Suas respostas estão detalhadas a seguir.

Na percepção desta representante, os principais pontos presentes na escola quanto às diretrizes da Constituição, da LDB e do PEE, são:

- 1- Gestão democrática participativa do ensino público;
- 2- Autonomia Pedagógica;
- 3- Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos;
- 4- Direito à educação básica com qualidade;
- 5- Percentual de matrículas de educação de jovens e adultos (EJA) integrado a educação profissional;
- 6- Enfrentamento das desigualdades;
- 7- Atendimento de alunos com deficiência.

Em relação às características principais da Gestão escolar participativa, a representante do conselho escolar e da comunidade listou-as da seguinte forma:

1. Forma coletiva de tomada de decisão;
2. Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola;
3. Reuniões entre alunos, pais e professores;
4. Participação da comunidade escolar no conselho da escola.

Além de listar essas características, a representante também deixou claro que eles têm acesso ao projeto pedagógico da escola, como podemos observar na seguinte fala: “Ele mostra, sempre mostra o projeto, e assim, sempre dá ideias até para os pais poder participar” (Representante do Conselho Escolar e da Comunidade).

Ponderando as respostas dos que representam os funcionários, os professores, o conselho escolar, há uma correspondência entre as respostas do quadro administrativo, entre si, e do quadro administrativo da escola com os autores abordados no referencial teórico.

Assim, é possível afirmar que na escola há veracidade na adoção das diretrizes da organização escolar, registradas no Projeto Pedagógico e declaradas pelos representantes do quadro administrativo. Também é possível perceber uma sintonia coletiva no saber das regras e das formas de participação. Ou seja, há princípios adotados na escola para uma gestão participativa, como sendo um trabalho associado e cooperativo de pessoas, no encaminhamento e nas ações em conjunto, a partir de objetivos organizacionais entendidos e abraçados por todos (LUCK, 2013).

4.3.3 Gestão Escolar:

O terceiro bloco das entrevistas foi sobre a gestão escolar e as funções da administração, nele se buscou identificar como as funções da administração estão sendo praticadas na gestão escolar. Novamente a entrevista do gestor servirá de referência para expor as práticas administrativas da gestão escolar e como contraponto, para comparar os conteúdos das respostas, utilizaremos as entrevistas dos representantes dos funcionários, dos professores e do conselho escolar.

Quando questionado sobre os objetivos da escola, o Gestor Escolar declarou que esses objetivos seguem as diretrizes gerais (Constituição, LDB, PEE) e trabalha em parceria com a Secretaria Estadual de Educação, acompanhando o desempenho dos alunos nas matérias principais, como português e matemática, conforme a fala a seguir:

Bom, primeiro a gente segue uma diretriz da secretaria de educação, que é a pactuação de metas né? Esse é um dos maiores objetivos, que é a melhoria dos indicadores, principalmente de língua portuguesa e matemática, então a gente vêm atingindo esses objetivos, através da realização de simulados, de aulão e de acompanhamento pedagógico que a gente faz na questão dos resultados, após cada unidade a gente analisa os resultados se conversa com os meninos, então a gente vem obtendo assim uma melhoria nesses resultados né? Essa é a principal questão, sem falar que depois vêm os projetos que os professores apresentam que a gente trabalha, e a gente tenta fazer de forma articulada, digamos, um projeto de língua portuguesa, ele não fica só em língua portuguesa, a gente tenta articular com todas as disciplinas para poder a gente ter um resultado melhor, porque a gente vê a escola como um todo, e não de forma fragmentada. (Gestor entrevistado).

O atual gestor escolar da escola estudada entrou no cargo através de indicação da GRE (gerência regional de educação) órgão ligado à secretaria estadual de educação de Pernambuco. Segundo ele, os profissionais que desejarem vir a ocupar o cargo de gestor escolar no estado, devem participar de um curso de formação, que visa formar profissionais com foco na gestão democrática.

Para averiguar a gestão escolar e as funções da Administração, primeiro será feito o contraponto das informações obtidas do Gestor com a teoria abordada na fundamentação teórica, onde foram caracterizadas as ações correspondentes às funções de planejamento, organização, liderança e controle na gestão escolar participativa, através dos quadros a seguir:

Planejamento:

Quadro 5: Correspondência da função planejamento na escola estudada

Na Gestão Escolar	Na Escola Estudada (segundo o GESTOR)
Participação coletiva na construção de objetivos pedagógicos, curriculares e de prática em sala de aula (LUCK, et al, 2012).	... “a gente tem o conselho escolar, a gente tem a direção, a parte técnica, a parte pedagógica e esses setores estão sempre dialogando de acordo com a necessidade e os problemas que vão surgindo”.
Construção consensual de um plano de ação coletivo (FERREIRA, 2013).	“O processo de tomada de decisões na escola acontece “sempre conversando, dialogando, eu converso com os professores, converso com os alunos e a gente antes de decidir a gente escuta as pessoas, todos os seguimentos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica

A partir do conteúdo das respostas do Gestor, é possível afirmar que há um alinhamento entre suas colocações e as características do planejamento na Gestão Escolar, conforme apontado por Luck, et al (2012), e Ferreira, (2013).

Organização:

Quadro 6: Correspondência da função organização na escola estudada

Na Gestão Escolar	Na escola estudada (segundo o GESTOR)
Promover consenso sobre os valores e objetivos; propiciar estabilidade e manutenção do corpo docente; oferecer capacitação em serviço voltadas para questões pedagógicas; estabelecer e manter padrões de desempenho para atender adequadamente as necessidades dos alunos (LUCK, et al 2012).	“A gente dá condição de trabalho mínima pra cada um né? Pra que seu ambiente de trabalho, condição de material, eu acho que isso aí é uma forma de motivação. A outra é na relação interpessoal, é a questão do trato, de tratar bem, e sobretudo, a gente trabalha muito aqui a cultura do respeito, por qualquer pessoa, de qualquer seguimento, seja professor, seja da secretaria, merendeira, seja serviços gerais, é eu acho que passa por aí, a gente trabalha muito essa questão do respeito”.
Prover alto nível de transparência nas relações internas e autonomia associada à responsabilidade dos membros da escola; desenvolver formas de	“A gente realiza reuniões de forma ordinária uma vez por mês, e de forma extraordinária, a qualquer momento quando surge uma oportunidade ou uma

lidar com o Brasil real; garantir o funcionamento do conselho da escola com participação democrática dos seus membros (FERREIRA, 2013).	necessidade. Geralmente eu reúno toda a equipe da escola, a equipe gestora, a equipe técnica e pedagógica, e em alguns momentos professores, o conselho escolar também participa”.
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica

Através das informações apresentadas na entrevista com o gestor, observa-se que o mesmo demonstra ações similares às características da função organização evidenciadas por Luck, et al (2012) e Ferreira, (2013), objetivando assegurar a gestão participativa na escola.

Liderança:

Quadro 7: Correspondência da função liderança na escola estudada

Na Gestão Escolar	Na escola estudada (segundo o GESTOR)
Autoridade compartilhada, onde o poder é dividido com representantes da comunidade escolar; responsabilidades assumidas em conjunto; fazer pessoas de níveis hierárquicos mais baixos se sentir integradas em equipe e se portar como colaboradores; construir uma cultura de reforço mútuo com base em confiança e interação entre os funcionários (LUCK, et al 2012).	“Os membros do conselho da escola são consultados antes de tomar uma decisão, na maioria das vezes, a gente sempre conversa, analisa com eles e escuta dentro daquilo que é possível” ... “os recursos federais como o PDDE (programa dinheiro direto na escola) é básico, a gente reúne o pessoal, os membros do conselho da unidade executora, e delibera dentro daquilo que é mais prioritário para a escola”.
Incentivar o crescimento pessoal, intelectual e técnico dos membros da escola (FERREIRA, 2013)	“Eu primeiro observo o desempenho da pessoa, por exemplo, o professor A, que atualmente é o gestor adjunto, ele era professor da escola, ano passado eu fiz o convite para ele ser educador de apoio, aí ele aceitou, aí eu observei o desempenho dele, e aí teve a “vacância” para diretor adjunto, aí pelo desempenho dele lá eu percebi que ele tinha esse perfil, então eu observo muito o perfil da pessoa entendeu? Da pessoa, a pessoa tem que tá no lugar certo, pra poder desempenhar bem essa função né?”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica

Também na função liderança, as respostas do gestor se afinam com as características da teoria estudada, dando ênfase na autoridade compartilhada, ouvindo as opiniões dos envolvidos e incentivando o crescimento pessoal e profissional dos membros da escola.

Controle:

Quadro 8: Correspondência da função controle na escola estudada

Na Gestão Escolar	Na escola estudada (segundo o GESTOR)
Acompanhamento contínuo de atividades pedagógicas (LUCK, et al 2012)	“Os alunos a gente monitora pelo SIEPE, o SIEPE é um sistema muito bom que tem várias planilhas ali, que mostra a questão do rendimento, um aluno

	abaixo da média, aluno que não tá frequentando, então a gente monitora o alunado pelo SIEPE né? E os demais a gente vai acompanhando no dia-dia, eu fico muito fora da minha sala, eu circulo muito dentro da escola, ando muito, então isso aí a gente consegue ver não é? Como cada um está desempenhando a sua função” (Gestor entrevistado).
--	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base na revisão bibliográfica

Conforme evidenciado pelos trechos das entrevistas transcritos nos quadros acima, o gestor busca ouvir os membros da escola, isso demonstra que existe coerência nas respostas dele em relação à teoria analisada. Na função controle ele busca monitorar os alunos através de ferramenta própria da secretaria de educação, e os demais membros da escola ele acompanha de forma presencial, observando seu comportamento e desenvolvimento de atividades durante o dia-dia.

As afirmações do gestor estão em sintonia com os princípios da Gestão Escolar, pode-se observar que a interação entre os membros da equipe e a valorização das relações interpessoais com participação dos envolvidos antes da tomada de decisão, são citados como sendo de grande importância para um melhor ambiente organizacional.

A partir deste ponto será feito um outro contraponto, desta vez entre o que foi dito pelo gestor e o que foi dito pelos demais membros do quadro administrativo, sobre as funções da Administração na Gestão Escolar, como podemos ver nos quadros a seguir:

Planejamento:

Quadro 9- percepção do conselho escolar em relação à função de planejamento

Representante dos funcionários	Representante dos Professores	Representante dos Pais
... “o gestor chama, faz reuniões pra qualquer coisa, assim qualquer coisa ele faz, chama, faz reunião e coloca, nós estamos sempre a par de tudo, com detalhes, ou outros processos administrativos, ele diz, olhe: vai ter isso, e isso e isso...”.	“O gestor procura mostrar as alternativas que ele procurou pra ajudar a escola e a comunidade, e ao mesmo tempo procura escutar o professor, pra todo mundo decidir em conjunto”.	“Nós somos consultados e sempre a gente dá opiniões”.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Conforme evidenciado pelo quadro acima, a função de planejamento demonstrada pelo gestor é confirmada pelos demais membros do quadro administrativo, mostrando que o gestor realmente faz reuniões constantes, mostra alternativas para que juntos tomem a decisão e consulta os membros do conselho para deliberar decisões.

Organização:

Quadro 10- percepção do conselho escolar em relação à função organização

Representante dos funcionários	Representante dos professores	Representante dos pais
“Ele nos ajuda, nos ajuda, ele fala, quando tem uma necessidade de qualquer coisa, ele chama, conversa, fala as coisas que tem pré-determinado pra ser feito e assim, ajuda, no tempo, se for uma coisa muito assim, que não dar pra fazer, aí ele vai e bota pessoas pra ajudar não é?”	“Eles procuram facilitar o trabalho do professor, de uma maneira que você se sinta confortável, principalmente na carga horária, cada professor tem seus compromissos fora da escola né? Seus horários, eles procuram, e isso facilita muito, porque quando a carga horária do professor é compatível com a sua vida, ajuda a desenvolver o trabalho na sala de aula, você já vem motivado, pra cumprir”.	“Eles acolhem a gente muito bem, mesmo quando tem algum problema na escola, sempre chega à uma conclusão e resolve o caso. Geralmente eles chamam os pais e conversam”.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas entrevistas realizadas

Com base no quadro acima, acerca da função organização dentro do ambiente escolar, fica evidente que o gestor busca ajudar os membros do quadro administrativo no dia-dia e nas ações do conselho escolar, ouvindo, auxiliando, acolhendo as demandas e buscando de forma participativa resolver tais problemas e tornar o ambiente melhor.

Liderança:

Quadro 11- percepção do conselho escolar em relação à função de liderança

Representante dos funcionários	Representante dos professores	Representante dos pais
“Se for algo que abranja a escola todinha então ele chama, ele reúne, a direção reúne todo mundo, aí junta a secretaria, junta professores, funcionários, todo mundo vêm, têm tal coisa pra informar aqui agora, juntei todo mundo porque a gente vai fazer uma informação só, uma coisa só pra todo mundo, então a gente fica, a gente é sempre informado, sobre tudo”,	“O gestor criou um canal de diálogo, que é uma rede social Whatsapp pra interagir e pra facilitar, porque as vezes ele repassa a informação pra um grupo de docentes, mas nem todos estão presentes naquele momento né? Mas pra que todos estejam informados ele procurou criar esse canal que facilitou a vida de todo mundo, principalmente nas decisões importantes em relação a prazos, calendário, e ajuda muito”.	“Nós somos consultados, e sempre a gente dá opiniões”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas.

Com base nas respostas dos membros do quadro administrativo fica evidente que a liderança praticada na escola pesquisada busca criar mecanismos que facilitem a comunicação e integrem os membros da organização, compartilhando informações, consultando os envolvidos e utilizando ferramentas que facilitem o trabalho tanto do gestor quanto dos demais.

Controle:

Quadro 12- percepção do conselho escolar em relação à função de controle

Representante dos funcionários	Representante dos professores	Representante dos pais
... “se tem reunião que vai mudar alguma coisa, é a gente assina, a gente faz uma, tanto que a reunião tá existindo, como que vamos dizer assim, tal tarefa assim, assim e assim vai ter que ser cumprida, cada um assina e mas é preto no branco, tem que assinar”.	“A resolução de problemas de dá através de diálogo né? As vezes se é problema com aluno a gestão conversa com o aluno, se o problema é com o professor, procura conversar com o professor e buscar uma solução”.	“Quando precisa eles chamam a gente, geralmente a gente fala o problema e ele arruma uma solução pra gente resolver o problema amigavelmente”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas entrevistas realizadas

O quadro referente à função de controle demonstra que o gestor sempre busca resolver os problemas de forma amigável, em primeiro lugar conversando com os envolvidos, priorizando sempre o diálogo como ferramenta principal na resolução dos problemas. Além disso, foi destacado que quando existem mudanças organizacionais ou informações importantes, os envolvidos assinam um documento comprovando que participaram da reunião e tomaram ciência das informações recebidas. Essa é uma forma de demonstrar a ciência dos colaboradores quanto às novas regras ou ações e também, firmar um comprometimento coletivo para cumprimento do que foi acordado e decidido.

4.3.4 Observação Sistemática

O trabalho de coleta de dados na escola se completa com a observação do pesquisador, que utilizou sua percepção sobre o ambiente físico da escola para buscar dados que ajudem a comprovar ou refutar o que foi dito na entrevista. Pela percepção do pesquisador, foram destacados 4 elementos observados, são eles: Painel de recursos recebidos pela escola; painel de gestão; quadros de aviso e grupos de whatsapp.

O painel de recursos recebidos pela escola que é um quadro informativo, fica no hall de entrada da escola, nele são apresentadas as informações referentes às verbas recebidas pela escola, e como foram aplicadas, podendo ser consultado por todos. Ele foi um dos pontos citados pelo gestor como uma ferramenta de transparência na liderança.

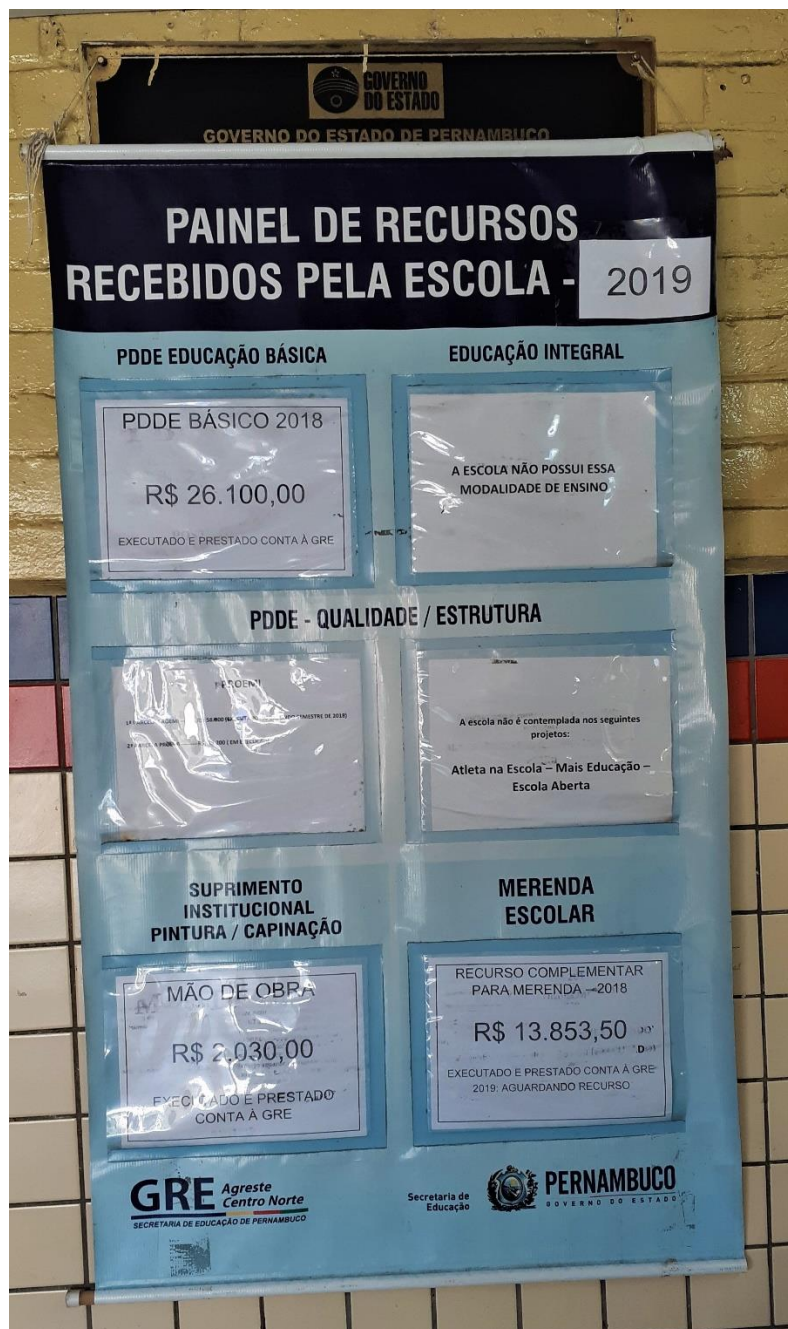


Figura 2: arquivo de pesquisa de campo. PAINEL DE RECURSOS RECEBIDOS PELA ESCOLA

Outro elemento observado na escola foi o painel de gestão, nele são demonstrados as principais características da escola, como missão, visão de futuro e valores, fazendo com que essas informações estejam disponíveis à todos e de forma bastante aberta, além disso, esse painel mostra o quadro dos profissionais que formam a equipe gestora da organização e seus respectivos horários de trabalho. Expõe também os indicadores de desempenho da escola, divulgados pela secretaria de educação do Estado. Por ser tratar de uma pesquisa de cunho sigiloso quanto à identificação da escola afim de manter o anonimato dos entrevistados, o autor optou por não tirar foto do quadro completo tendo

em vista que isso iria identificar os profissionais da escola e consequentemente a escola estudada, quebrando assim o acordo pré-definido com os respondentes que foi a garantia de anonimato.

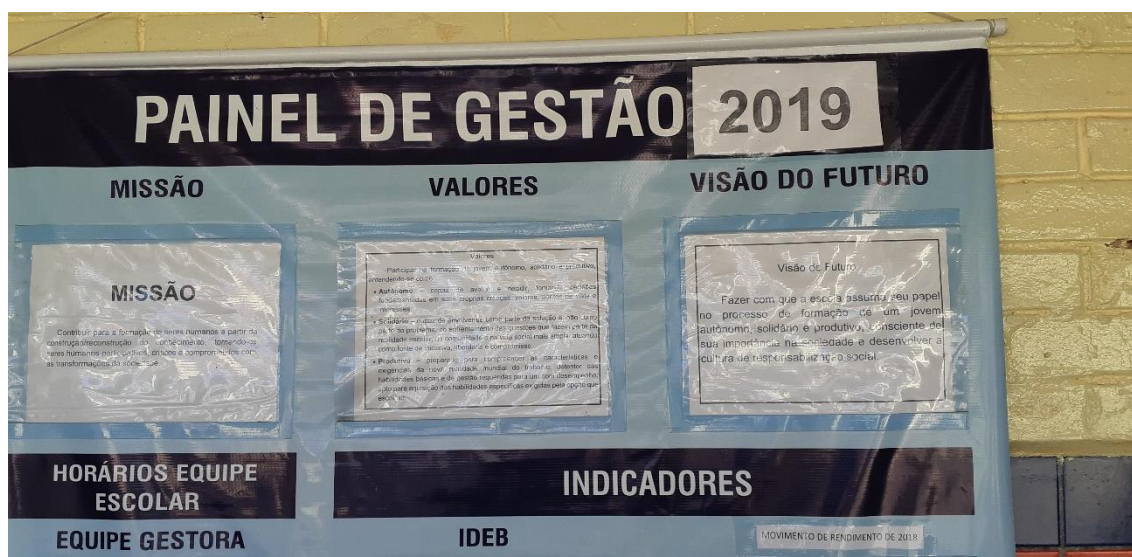


Figura 3: Arquivo de pesquisa de campo. Painel de gestão

O painel de gestão, traz características da função organização, presentes na gestão escolar, demonstrando os valores, a missão e a visão de futuro da escola estudada, tanto para que os alunos tenham acesso à essas informações e se sintam mais integrados perante a organização, como também faça com que os demais membros que compõem a escola se integrem com estes temas.

Na escola também existem quadros de avisos, esse é um recurso de comunicação muito utilizado, onde o gestor sinaliza algumas informações que devem ser de conhecimento de todos, ou mesmo de alguém em específico.

Além dos quadros, uma ferramenta citada por todos os entrevistados como sendo uma das melhores formas de divulgação ou comunicação dentro da escola foram os grupos de whatsapp, nestes grupos estão presentes todos os funcionários da organização, e sempre que necessário ser repassada alguma informação de maneira rápida e ampla, essa ferramenta é utilizada, e foi muito elogiada por todos como um facilitador dentro da organização em relação à função da liderança.

Durante todas as visitas à escola, que inclui visitas iniciais e visitas para entrevistas, foi observado que os membros da organização mantêm uma relação de respeito e cooperação mútua no ambiente, realizando suas atividades de forma cordial e colaborativa. Também ficou claro, através das formas de falar e de tratamento do gestor para com os colaboradores, a existência de liderança compartilhada, em que o gestor

busca tomar as decisões em conjunto com os demais membros da escola, ouvindo as partes e juntos escolhendo o melhor caminho.

Quanto ao conselho escolar, o mesmo se revelou limitado quanto à sua representação, tendo em vista que não poderia agregar a função de representante da comunidade com a função de representante dos pais. Além disso não foi mencionado nas entrevistas realizadas a representação dos estudantes no conselho escolar.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral dessa pesquisa foi compreender o exercício das funções administrativas pela equipe de gestão escolar para viabilizar a gestão participativa em uma escola pública de ensino médio em Caruaru. E como objetivos específicos: definir e caracterizar organização escolar e gestão escolar na escola pública; caracterizar a gestão participativa como forma de gestão adotada para escola pública brasileira; identificar as diretrizes estabelecidas para o funcionamento da escola pública em estudo; correlacionar a gestão participativa com as funções da Administração; apresentar as características da gestão escolar da escola pública em estudo; diagnosticar se a gestão praticada na escola em estudo contribui ou não para a concretização de uma gestão escolar participativa.

É válido salientar que a questão e o objetivo proposto necessitaram de uma base teórica para seu trato, isso foi feito utilizando o entendimento geral da Administração voltado para organizações, através do exercício de suas funções, adaptados à gestão escolar objetivando com isso ter uma visão mais fidedigna da organização estudada.

Foi tomado o cuidado em se estruturar a abordagem na escola através de uma pesquisa qualitativa, para entender melhor como os diferentes grupos em diferentes funções que compõem o quadro administrativo da instituição vivenciam as funções da administração na gestão adotada na escola.

A abordagem feita sobre a escola teve como base as diretrizes legais e pedagógicas, o confronto das informações entre teóricos da gestão escolar, o conteúdo da entrevista do gestor e o conteúdo das entrevistas dos demais representantes do quadro administrativo da organização estudada.

Conforme evidenciado pelos trechos das entrevistas transcritos nos quadros acima, ficou claro que o gestor busca ouvir os membros da escola, a partir disso mostra alternativas que possam contribuir para um melhor funcionamento da escola. A principal ferramenta da gestão escolar participativa, que como o próprio nome sugere, é a “Participação” é empregada e incentivada dentro da escola, de acordo com as declarações nas entrevistas, fazendo com que tanto o Gestor, como os professores, os demais funcionários, pais de alunos estejam integrados quanto aos assuntos e as decisões importantes dentro da escola.

Dessa maneira se pôde observar através dos quadros apresentados referentes às funções da administração, dentro da Gestão escolar, que todos os entrevistados

demonstram que a participação é uma ferramenta bastante utilizada pelo gestor da escola, além de ficar evidente que o mesmo busca resolver os problemas da escola sempre através do diálogo, conversando, ouvindo as partes, recebendo sugestões para que juntos possam tomar as decisões e assim fazer com que se desenvolva uma Gestão Democrática dentro do ambiente organizacional.

Ficou evidente que o modelo de gestão praticado na escola em estudo, contribui de forma bastante satisfatória para a concretização de uma gestão escolar participativa, embora possua algumas limitações quanto ao conselho escolar conforme foi evidenciado na apresentação dos resultados.

No decorrer de toda pesquisa, o pesquisador pode se deparar com limitações, podendo afetar ou comprometer seu andamento, “todo método tem possibilidades e limitações” (VERGARA, 2011, P, 59). Na presente pesquisa a principal limitação foi o pesquisador conciliar seu horário com o horário disponível dos entrevistados, além de depender da boa vontade dos mesmos para que pudessem responder as entrevistas.

Espera-se que a presente pesquisa venha contribuir para o avanço de pesquisas na área de Administração voltados à gestão escolar, além de auxiliar os gestores escolares sobre a importância da gestão democrática participativa nesse tipo de organização.

Após essa pesquisa abrem-se espaços para novos estudos sobre o tema abordado, tais como: estudo da gestão escolar relacionados à administração em uma escola da rede privada de ensino, a fim de entender como de dá o processo de gestão escolar em uma organização desse tipo. Pesquisar as diferenças entre o tipo de gestão adotados por instituições públicas e privadas, fazendo um comparativo entre as mesmas.

Por fim, uma sugestão de pesquisa fazendo um comparativo entre uma escola de tempo integral e uma escola de carga horária comum, com o objetivo de identificar as diferenças entre as percepções dos alunos em relação aos modelos de gestão adotados pelas instituições.

REFERÊNCIAS

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**. Lei nº 9.394/96, promulgada em de 20 de dezembro de 1996. Disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf>. Acesso em fevereiro de 2019.

BRASIL, **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. acesso em fevereiro de 2019.

CARUARU, **Projeto Político Pedagógico da escola estudada**. 2016.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: Naura Syria Capareto Ferreira, (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da Educação: desafios e compromissos**. In: Naura Syria Capareto Ferreira, (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto, (org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: atlas, 1999.

GUTIERREZ, Gustavo Luis; CATANI, Afrânio Mendes. **Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades**. In: Naura Syria Capareto Ferreira, (org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 3. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBANEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organizações**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

LUCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 11. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LUCK, Heloísa, et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis, RJ: vozes 2012.

LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: vozes 2008.

MATIAS-PEREIRA, José. **Metodologia científica: manual de pesquisa científica**. Brasília: UnB, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MURANAKA, Maria Aparecida Segatto; MINTO, César Augusto. **Organização da educação escolar**. In: Romualdo Portela de Oliveira; Theresa Adrião, (org). Gestão, financiamento e direito à educação: análise da constituição Federal e da LDB. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

PARO, Vitor Henrique; **O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB**. In: Romualdo Portela de Oliveira; Theresa Adrião, (org). Gestão, financiamento e direito à educação: análise da constituição Federal e da LDB. 3. ed. São Paulo: Xamã, 2007.

PERNAMBUCO. **Balanço da Educação de Pernambuco 2015/2018**. Disponível em: <<http://www.educacao.pe.gov.br/portal/upload/galeria/15373/BALAN%C3%87O%20DA%20EDUCA%C3%87%C3%83O%202015-%202018.pdf>> acesso em maio de 2019.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Apostila elaborada para o curso de administração na modalidade a distância. Brasília: UnB, 2009.

ANEXO A: ROTEIRO DE ENTREVISTA GESTOR

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
CENTRO ACADÊMICO DE AGRESTE (CAA)
NÚCLEO DE GESTÃO (NG)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



PESQUISA:

A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Caro(a) Gestor(a)

Estou realizando a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduação em Administração (UFPE/Centro Acadêmico do Agreste) sobre a relação entre a administração e a gestão escolar participativa. Assim, considerando seu dia-dia no trabalho de gestor escolar, solicito sua valiosa colaboração no sentido de responder ao questionário que segue.

Na condição de pesquisador, asseguro-lhe que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e assumo o compromisso de manter a fidedignidade das respostas e o seu anonimato. Além disso comprometo-me a lhe enviar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Considero, portanto, que sua resposta ao roteiro de entrevista representa a sua concordância com estes termos e agradeço de antemão por isto.

No mais, gostaria de seu consentimento para usar os dados coletados para fins acadêmicos:

() Concordo () Não concordo

Assinatura: _____

Atenciosamente,

José Venâncio Da Silva

E-mail: Venanciosilva2011@gmail.com / venancio.silva@ufpe.br

Fone (81) 99857-1746

PERFIL DO ENTREVISTADO

Cargo: _____

Número da entrevista: _____

Data da realização: ____/____/____

1. Gênero?

() Masculino

() Feminino

2. Faixa etária

() De 30 a 40 anos

() De 41 a 51 anos

☐ Acima de 52 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

☐ Superior incompleto

☐ Superior Completo – Qual Curso? _____

☐ Pós-graduação - Qual? _____

4. Reside em Caruaru?

☐ Sim

☐ Não – Onde mora? _____

5. Há quanto tempo é professor, ou trabalha na área de educação?

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Entre 11 e 15 anos

☐ 16 anos ou mais

6. Há quanto tempo desempenha a função de gestor escolar?

☐ Até 5 anos

☐ Entre 6 e 10 anos

☐ 11 anos ou mais

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

7. A LDB (Lei de Diretrizes e bases da educação) é o instrumento que regulamenta o ensino no Brasil, seja público ou privado, dentre as suas principais características assinale as opções que a escola segue:

☐ Gestão democrática participativa do ensino público

☐ Autonomia Pedagógica

☐ Autonomia administrativa

☐ Autonomia de Gestão financeira

☐ Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos

☐ Formação continuada dos docentes

8. Pernambuco possui um Plano Estadual de Educação (PEE), o mesmo, além de seguir as normas da constituição e da LBD, traz algumas especificidades do estado. Quais das seguintes características do PEE estão presentes na escola?

☐ Direito à educação básica com qualidade

☐ Percentual de matrículas de educação de jovens e adultos (EJA) integrado a educação profissional

☐ valorização da diversidade

☐ Enfrentamento das desigualdades

- ☐ Atendimento de alunos com deficiência
- ☐ Valorização dos profissionais da educação
- ☐ Plano de carreira para profissionais da educação
- ☐ Condições para a efetivação da Gestão Democrática

9. Quais das seguintes características da Gestão escolar participativa estão presentes nas diretrizes seguidas pela escola?

- ☐ Forma coletiva de tomada de decisão
- ☐ Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola
- ☐ Busca de objetivos comuns assumidos por todos
- ☐ Reuniões entre alunos, pais e professores
- ☐ Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
- ☐ Participação da comunidade escolar no conselho da escola

10. Qual a data de criação do atual projeto pedagógico? _____

Já sofreu alguma atualização? ☐ Sim ☐ Não

É regularmente consultado? ☐ Sim ☐ Não

11. Quais são as características do projeto pedagógico da escola quanto à gestão escolar e como as pessoas obtêm acesso ao mesmo?

12. A escola possui um planejamento estratégico? (Determina objetivos a longo prazo; Analisa os fatores internos que causam algum problema, Cria estratégias capazes de controlar tais fatores, decide entre as opções disponíveis e por fim, monitora os resultados?)

- ☐ sim
- ☐ Não

GESTÃO ESCOLAR E AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

13. Como foi sua chegada ao cargo de diretor? Como se deu a escolha? Qual o período do mandato?

14. Como está estruturado o quadro administrativo da escola? (Conselho escolar, direção, setor técnico administrativo, setor pedagógico, professores, alunos, pais e a comunidade em geral).

15. Quais os objetivos da escola e como foram estabelecidos?

16. Como ocorre o processo de tomada de decisões na escola?

17. São realizadas reuniões acerca de decisões importantes para o funcionamento da escola? Qual a frequência das mesmas, e quem participa?

18. Os professores e demais membros do conselho da escola são consultados antes de uma tomada de decisão?

19. As decisões tomadas são seguidas por todo o conselho escolar? Como ocorre a assimilação das decisões tomadas?

20. Como se dá a resolução de problemas na escola: o que depende diretamente do gestor e o que é tratado pelo conselho escolar?
21. Como ocorre a participação dos professores, alunos e pais no processo de tomada de decisão?
22. Como é feita a alocação dos recursos recebidos pela escola?
23. Quais as despesas fixas da escola, e qual percentual é gasto com elas?
24. Quais as despesas eventuais? Qual percentual é gasto com esse tipo de despesa?
25. Quais investimentos demandam uma maior despesa na escola?
26. Como se estruturam os atendimentos fora da sala de aula? Existe assistência psicológica, pedagógica ou de esportes na escola?
27. Como ocorre a prestação de contas dos recursos gastos e investidos da escola?
28. Como discute os problemas atuais do país na escola? (cortes na educação, reforma da previdência, desemprego, estagnação econômica...)
29. Quais as formas de motivação usadas na escola para funcionários e professores?
30. Quais meios de comunicação utiliza no dia-a-dia da escola para divulgar informações, decisões, convocar reuniões, atender professores, dar feedback sobre sugestões/soluções propostas e etc?
31. Quais os critérios que utiliza para alocar as pessoas em suas funções?
32. Qual a atual situação financeira da escola?
33. Como monitora os investimentos feitos na escola?
34. Como monitora o rendimento dos funcionários, professores e alunos da escola?
35. Quais recursos administrativos são usados para promover mudanças ou ajustes nas funções administrativas?
36. Os planos futuros para a escola poderão ser realizados dentro do orçamento disponível?

ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS FUNCIONÁRIOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
CENTRO ACADÊMICO DE AGRESTE (CAA)
NÚCLEO DE GESTÃO (NG)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



PESQUISA:

A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Caro(a) Colaborador(a)

Estou realizando a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduação em Administração (UFPE/Centro Acadêmico do Agreste) sobre a relação entre a administração e a gestão escolar participativa. Assim, considerando seu dia-dia no trabalho como funcionário da escola, solicito sua valiosa colaboração no sentido de responder ao questionário que segue.

Na condição de pesquisador, asseguro-lhe que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e assumo o compromisso de manter a fidedignidade das respostas e o seu anonimato. Além disso comprometo-me a lhe enviar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Considero, portanto, que sua resposta ao roteiro de entrevista representa a sua concordância com estes termos e agradeço de antemão por isto.

No mais, gostaria de seu consentimento para usar os dados coletados para fins acadêmicos:

(☐) Concordo (☐) Não concordo

Assinatura: _____

Atenciosamente,

José Venâncio Da Silva

E-mail: Venanciosilva2011@gmail.com / venancio.silva@ufpe.br

Fone (81) 99857-1746

PERFIL DO ENTREVISTADO

Cargo: _____

Número da entrevista: _____

Data da realização: ____/____/____

1. Gênero?

(☐) Masculino

(☐) Feminino

2. Faixa etária

- () Até 30 anos
- () De 31 a 40 anos
- () Acima de 40 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

- () Ensino Fundamental
- () Ensino Médio Completo
- () Superior Completo - Qual curso? _____

4. Reside em Caruaru?

- () Sim
- () Não – Onde mora? _____

5. Há quanto tempo trabalha na área de educação?

- () Entre 5 e 10 anos
- () Entre 11 e 15 anos
- () 16 anos ou mais

6. Há quanto tempo desempenha a função atual nesta escola?

- () Até 5 anos
- () Entre 6 e 10 anos
- () 11 anos ou mais

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

7. A LDB (Lei de Diretrizes e bases da educação) é o instrumento que regulamenta o ensino no Brasil, seja público ou privado, dentre as suas principais características assinale as opções que a escola segue:

- () Gestão democrática participativa do ensino público
- () Autonomia Pedagógica
- () Autonomia administrativa
- () Autonomia de Gestão financeira
- () Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos
- () Formação continuada dos docentes

8. Pernambuco possui um Plano Estadual de Educação (PEE), o mesmo, além de seguir as normas da constituição e da LBD, traz algumas especificidades do estado. Quais das seguintes características do PEE estão presentes na escola?

- () Direito à educação básica com qualidade

- ☐ Percentual de matrículas de educação de jovens e adultos (EJA) integrado a educação profissional
- ☐ valorização da diversidade
- ☐ Enfrentamento das desigualdades
- ☐ Atendimento de alunos com deficiência
- ☐ Valorização dos profissionais da educação
- ☐ Plano de carreira para profissionais da educação
- ☐ Condições para a efetivação da Gestão Democrática

9. Quais das seguintes características da Gestão Escolar Participativa estão presentes nas diretrizes seguidas pela escola?

- ☐ Forma coletiva de tomada de decisão
- ☐ Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola
- ☐ Busca de objetivos comuns assumidos por todos
- ☐ Reuniões entre alunos, pais e professores
- ☐ Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
- ☐ Participação da comunidade escolar no conselho da escola

10. A escola possui um planejamento estratégico? (Determina objetivos a longo prazo; Analisa os fatores internos que causam algum problema, Cria estratégias capazes de controlar tais fatores, decide entre as opções disponíveis e por fim, monitora os resultados?)

- ☐ sim
- ☐ Não

11. Você tem conhecimento sobre o atual projeto pedagógico da escola?

12. Como se dá o acesso ao projeto pedagógico da escola?

GESTÃO ESCOLAR E AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

13. Como foi sua chegada ao cargo atual nesta escola?

14. Como está estruturado o quadro administrativo da escola?

15. Você tem conhecimento sobre quais os objetivos da escola e como foram estabelecidos?

16. Como ocorre o processo de tomada de decisões na escola? Você é consultado e ouvido?

17. São realizadas reuniões acerca de decisões importantes para o funcionamento da escola? Qual a frequência das mesmas, e quem participa?

18. Como está estruturado o conselho escolar da escola?

19. As decisões tomadas são seguidas por todos os funcionários? Como ocorre a assimilação das decisões tomadas?

- 20. Como se dá a resolução de problemas na escola? Você recebe apoio quando necessário?**
- 21. Como ocorre a participação dos pais no processo de tomada de decisão?**
- 22. Você já foi consultado sobre a alocação dos recursos recebidos pela escola?**
- 23. Como se estruturam suas atividades diárias? Existe um roteiro pré determinado ou você possui liberdade para dividir as suas atividades da forma que julga melhor?**
- 24. Quais as formas de motivação usadas pela equipe gestora na escola para os funcionários?**
- 25. Quais meios de comunicação por parte da gestão, são usados no dia-a-dia da escola para divulgar informações, decisões, convocar reuniões, atender professores, dar feedback aos professores sobre sugestões/soluções propostas e etc?**
- 26. Você recebe ou já recebeu algum incentivo para fazer reciclagem ou qualificação por parte da escola?**
- 27. Quais recursos administrativos são usados para promover mudanças ou ajustes nas funções administrativas?**

ANEXO C: ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS PROFESSORES

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
CENTRO ACADÊMICO DE AGRESTE (CAA)
NÚCLEO DE GESTÃO (NG)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



PESQUISA:

A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Caro(a) Professor(a)

Estou realizando a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduação em Administração (UFPE/Centro Acadêmico do Agreste) sobre a relação entre a administração e a gestão escolar participativa. Assim, considerando seu dia-dia no trabalho de professor, solicito sua valiosa colaboração no sentido de responder ao questionário que segue.

Na condição de pesquisador, asseguro-lhe que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e assumo o compromisso de manter a fidedignidade das respostas e o seu anonimato. Além disso comprometo-me a lhe enviar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Considero, portanto, que sua resposta ao roteiro de entrevista representa a sua concordância com estes termos e agradeço de antemão por isto.

No mais, gostaria de seu consentimento para usar os dados coletados para fins acadêmicos:

() Concordo () Não concordo

Assinatura: _____

Atenciosamente,

José Venâncio Da Silva

E-mail: Venanciosilva2011@gmail.com / venancio.silva@ufpe.br

Fone (81) 99857-1746

PERFIL DO ENTREVISTADO

Cargo: _____

Número da entrevista: _____

Data da realização: ____/____/____

1. Gênero?

() Masculino

() Feminino

2. Faixa etária

() Até 30 anos

() De 31 a 40 anos

☐ Acima de 41 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

☐ Superior incompleto

☐ Superior Completo – Qual Curso? _____

☐ Pós-graduação - Qual? _____

4. Reside em Caruaru?

☐ Sim

☐ Não – Onde mora? _____

5. Há quanto tempo é professor, ou trabalha na área de educação?

☐ Entre 5 e 10 anos

☐ Entre 11 e 15 anos

☐ 16 anos ou mais

6. Há quanto tempo desempenha a função de professor nesta escola?

☐ Até 5 anos

☐ Entre 6 e 10 anos

☐ 11 anos ou mais

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

7. A LDB (Lei de Diretrizes e bases da educação) é o instrumento que regulamenta o ensino no Brasil, seja público ou privado, dentre as suas principais características assinale as opções que a escola segue de acordo com sua concepção:

☐ Gestão democrática participativa do ensino público

☐ Autonomia Pedagógica

☐ Autonomia administrativa

☐ Autonomia de Gestão financeira

☐ Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos

☐ Formação continuada dos docentes

8. Pernambuco possui um Plano Estadual de Educação (PEE), o mesmo, além de seguir as normas da constituição e da LBD, traz algumas especificidades do estado. Quais das seguintes características do PEE estão presentes na escola?

☐ Direito à educação básica com qualidade

☐ Percentual de matrículas de educação de jovens e adultos (EJA) integrado a educação profissional

☐ valorização da diversidade

☐ Enfrentamento das desigualdades

- () Atendimento de alunos com deficiência
- () Valorização dos profissionais da educação
- () Plano de carreira para profissionais da educação
- () Condições para a efetivação da Gestão Democrática

9. Quais das seguintes características da Gestão escolar participativa estão presentes nas diretrizes seguidas pela escola?

- () Forma coletiva de tomada de decisão
- () Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola
- () Busca de objetivos comuns assumidos por todos
- () Reuniões entre alunos, pais e professores
- () Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
- () Participação da comunidade escolar no conselho da escola

10. A escola possui um planejamento estratégico? (Determina objetivos a longo prazo; Analisa os fatores internos que causam algum problema, Cria estratégias capazes de controlar tais fatores, decide entre as opções disponíveis e por fim, monitora os resultados?)

- () sim
- () Não

11. Você tem conhecimento sobre o atual projeto pedagógico? Utiliza o mesmo? Para quê ele é utilizado?

12. Como se dá o acesso ao projeto pedagógico da escola?

GESTÃO ESCOLAR E AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

13. Como foi sua chegada ao cargo atual nesta escola?

14. Como está estruturado o quadro administrativo da escola?

15. Você tem conhecimento sobre quais os objetivos da escola e como foram estabelecidos?

16. Como ocorre o processo de tomada de decisões na escola? Você é consultado e ouvido?

17. São realizadas reuniões acerca de decisões importantes para o funcionamento da escola? Qual a frequência das mesmas, e quem participa?

18. Como está estruturado o conselho escolar da escola?

19. As decisões tomadas pela gestão são seguidas por todo o conselho escolar? Como ocorre a assimilação das decisões tomadas?

20. Como se dá a resolução de problemas na escola? Você obtém apoio quando necessário?

- 21. Como ocorre a participação dos professores, alunos e pais no processo de tomada de decisão?**
- 22. Você já foi consultado sobre a alocação dos recursos recebidos pela escola?**
- 23. Como se estruturam os atendimentos fora da sala de aula? O aluno recebe alguma assistência quando solicitado?**
- 24. Você discute os problemas atuais do país na escola? (Cortes na educação, reforma da previdência, desemprego, estagnação econômica...) como isso ocorre?**
- 25. Quais as formas de motivação adotadas pela equipe gestora para os professores?**
- 26. Quais os meios de comunicação por parte da gestão, são usados no dia-a-dia da escola para divulgar informações, decisões, convocar reuniões, atender professores, dar feedback aos professores sobre sugestões/soluções propostas e etc?**
- 27. Quais recursos administrativos são usados para promover mudanças ou ajustes nas funções administrativas?**

**ANEXO D: ROTEIRO DE ENTREVISTA REPRESENTANTE DOS
PAIS/COMUNIDADE**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
CENTRO ACADÊMICO DE AGRESTE (CAA)
NÚCLEO DE GESTÃO (NG)
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



PESQUISA:

A ADMINISTRAÇÃO E A GESTÃO ESCOLAR PARTICIPATIVA

Caro(a) Senhor(a)

Estou realizando a pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) da graduação em Administração (UFPE/Centro Acadêmico do Agreste) sobre a relação entre a administração e a gestão escolar participativa. Assim, considerando sua participação no conselho escolar como pai ou mãe, solicito sua valiosa colaboração no sentido de responder ao questionário que segue.

Na condição de pesquisador, asseguro-lhe que as respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e assumo o compromisso de manter a fidedignidade das respostas e o seu anonimato. Além disso comprometo-me a lhe enviar os resultados obtidos nesta pesquisa.

Considero, portanto, que sua resposta ao roteiro de entrevista representa a sua concordância com estes termos e agradeço de antemão por isto.

No mais, gostaria de seu consentimento para usar os dados coletados para fins acadêmicos:

() Concordo () Não concordo

Assinatura: _____

Atenciosamente,

José Venâncio Da Silva

E-mail: Venanciosilva2011@gmail.com / venancio.silva@ufpe.br

Fone (81) 99857-1746

PERFIL DO ENTREVISTADO

Profissão: _____

Número da entrevista: _____

Data da realização: ____/____/____

1. Gênero?

() Masculino

() Feminino

2. Faixa etária

() Até 40 anos

() De 41 a 50 anos

() Acima de 51 anos

3. Qual o seu nível de escolaridade?

() Ensino fundamental

() Ensino Médio Completo

() Superior incompleto

() Superior Completo – Qual Curso? _____

4. Reside em Caruaru?

() Sim

() Não – Onde mora? _____

5. Há quanto tempo seu filho/filha estuda nesta escola?

() 1 ano

() 2 anos

() 3 anos ou mais.

6. Há quanto você compõe o conselho escolar?

() 1 ano

() 2 anos

() 3 anos ou mais

ORGANIZAÇÃO ESCOLAR

7. A LDB (Lei de Diretrizes e bases da educação) é o instrumento que regulamenta o ensino no Brasil, seja público ou privado, dentre as suas principais características assinale as opções que a escola segue de acordo com a sua perspectiva:

() Gestão democrática participativa do ensino público

() Autonomia Pedagógica

() Autonomia administrativa

() Autonomia de Gestão financeira

() Carga horária mínima para o ensino médio de 800h distribuídas em 200 dias letivos

() Formação continuada dos docentes

8. Pernambuco possui um Plano Estadual de Educação (PEE), o mesmo, além de seguir as normas da constituição e da LBD, traz algumas especificidades do estado. Quais das seguintes características do PEE estão presentes na escola?

() Direito à educação básica com qualidade

() Percentual de matrículas de educação de jovens e adultos (EJA) integrado a educação profissional

- ☐ valorização da diversidade
- ☐ Enfrentamento das desigualdades
- ☐ Atendimento de alunos com deficiência
- ☐ Valorização dos profissionais da educação
- ☐ Plano de carreira para profissionais da educação
- ☐ Condições para a efetivação da Gestão Democrática

9. Quais das seguintes características da Gestão escolar participativa estão presentes nas diretrizes seguidas pela escola?

- ☐ Forma coletiva de tomada de decisão
- ☐ Relação orgânica entre a direção e os demais membros que formam a escola
- ☐ Busca de objetivos comuns assumidos por todos
- ☐ Reuniões entre alunos, pais e professores
- ☐ Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola
- ☐ Participação da comunidade escolar no conselho da escola

10. A escola possui um planejamento estratégico? (Determina objetivos a longo prazo; Analisa os fatores internos que causam algum problema, Cria estratégias capazes de controlar tais fatores, decide entre as opções disponíveis e por fim, monitora os resultados?)

- ☐ sim
- ☐ Não

11. Você tem conhecimento sobre o atual projeto pedagógico da escola?

12. Como se dá o acesso ao projeto pedagógico da escola?

GESTÃO ESCOLAR E AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

13. Você tem conhecimento sobre quais os objetivos da escola e como foram estabelecidos?

14. Como ocorre o processo de tomada de decisões na escola? Você é consultado e ouvido?

15. São realizadas reuniões acerca de decisões importantes para o funcionamento da escola? Qual a frequência das mesmas?

16. Quais os assuntos são debatidos nas reuniões com o gestor?

17. Como está estruturado o conselho escolar da escola?

18. As decisões tomadas pela gestão da escola são seguidas e aceitas pelos pais?

19. Como se dá a resolução de problemas na escola?

20. Como ocorre a participação dos pais no processo de tomada de decisão?

21. Você já foi consultado sobre a alocação dos recursos recebidos pela escola?

22. Seu filho recebe alguma assistência por parte da escola fora da sala de aula?

23. Quais meios de comunicação por parte da gestão, são usados no dia-a-dia da escola para divulgar informações, decisões, convocar reuniões, atender os pais e dar feedback sobre sugestões/soluções propostas e etc?