

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO**

LIANE SIEBENECHLER GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR - DIFICULDADES E POSSIBILIDADES

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2020

LIANE SIEBENECHLER GONÇALVES

GESTÃO ESCOLAR - DIFICULDADES E POSSIBILIDADES

UTFPR

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino – Polo UAB do Município de Foz do Iguaçu, PR, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus Medianeira.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo dos Santos

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

MEDIANEIRA

2020



Ministério da Educação

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de
Ensino



TERMO DE APROVAÇÃO

Gestão Escolar - Dificuldades e Possibilidades

Por:

Liane Siebenechler Gonçalves

Esta monografia foi apresentada às **19h10min do dia 18 de setembro de 2020** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino - Polo de Foz do Iguaçu, PR, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Ricardo dos Santos

UTFPR – Câmpus Medianeira

(orientador)

Prof. Dr. Lairton Moacir Winter

UTFPR – Câmpus Medianeira

Prof^ª. Ma. Marlene Magnoni Bortoli

UTFPR – Câmpus Medianeira

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso.

Dedico esta monografia a todos da minha família, especialmente meu esposo e filhas que me ajudaram sem medir esforços.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao meu orientador professor Dr. Ricardo dos Santos pelas orientações ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, professores da UTFPR, Câmpus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Amar os filhos é educa-los para a vida”. A liberdade proporcionada a criança é natural e necessária para seu desenvolvimento, porém essa liberdade deve ser trabalhada para que não ultrapasse os limites do respeito.

(Orlada Souza)

RESUMO

GONÇALVES, Liane Siebenechler. **Gestão Escolar – dificuldades e possibilidades**. 2020. 39fls. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2020.

A gestão da educação apresenta os desafios impostos ao gestor escolar na implantação do processo de mudança nas organizações escolares que buscam se adequar aos novos padrões da sociedade atual, por meio da inovação e de práticas de gestão participativa. O Presente trabalho abordou também a importância da inserção das novas tecnologias no ambiente escolar, propiciando o aumento da competitividade, através de soluções inovadoras na gestão e no processo de ensino-aprendizagem. Este estudo tem como objetivo discutir a atuação da gestão escolar na busca pela mudança organizacional da escola para que a mesma proporcione um ensino de alto nível aos alunos. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica em livros periódicos, sites da internet e pesquisa de campo em instituições municipal do ensino fundamental. Tendo como resultado: No entanto, para que haja mudança organizacional na escola é preciso investir na transformação das atitudes dos profissionais de educação da instituição, com finalidade de que os mesmos passam encarar a inovação como desafio e sintam-se estimulados pela motivação pessoal e assim se tornem capazes de ir além dos próprios limites, pois a escola deve investir para que a organização escolar aumente sua capacidade de criar e de inovar para serem abertas às transformações. Assim conclui que, as práticas pedagógicas e administrativas dos profissionais da escola precisam ser orientadas para estratégias participativas, como forma de garantir uma educação formal contínua e de qualidade aos educandos.

Palavras-Chaves: Gestão escolar. Dificuldades. Gestão participativa. Qualidade.

ABSTRACT

GONÇALVES, Liane Siebenechler. School Management – difficulties and possibilities. 2020. 309fls. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino. Universidade Tecnológica Federal do paraná, Medianeira, 2020.

Education management presents the challenges imposed on the school manager in the implementation of the process of change in school organizations that seek to adapt to the new standards of today's society, through innovation and participatory management practices. The present work will also address the importance of the insertion of new technologies in the school environment, enabling increased competitiveness, through innovative solutions in the management and teaching-learning process. This study aims to discuss the performance of school management in the search for organizational change of the school so that it provides high-level education to students. The methodology used was bibliographic research in periodic books, internet sites and field research in municipal institutions of elementary school. Resulting in: However, for there to be organizational change in the school, it is necessary to invest in the transformation of the attitudes of the educational professionals of the institution, with the design that they face innovation as a challenge and feel stimulated by personal motivation and thus become able to go beyond their own limits, because the school must invest in order for the school organization to increase its capacity to create and innovate to be open to transformations. Thus, it is concluded that the pedagogical and administrative practices of school professionals need to be oriented towards participatory strategies, as a way to ensure a continuous and quality formal education to students.

Keywords: School management. Difficulties. Quality

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dificuldade na Função de Gestor Educacional.....	25
Gráfico 2: Os Afazeres do Gestor com Responsabilidades.....	26
Gráfico 3: Mecanismo Eficiente de Gestão.....	28
Gráfico 4: Os Cursos de Formações, Devem Oferecer Métodos Diferenciados para os Gestores Educacional.....	29
Gráfico 5: Desafios a Serem Solucionados.....	30

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 GESTÃO ESCOLAR.....	13
2.2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR.....	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	23
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICE.....	36

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar é um assunto que vem sendo amplamente debatido nos últimos anos e vem se transformando à medida que se compreender melhor o quanto é fundamental o bom desempenho do gestor no processo educacional.

O tema gestão e sua autonomia, vêm recebendo proeminência merecida nas demandas políticas e pedagógicas sobre a escola pública, no conjunto da luta pela edificação de uma sociedade democrática, uma das grandes conquistas das escolas no campo político-educativo, foi à vitória da liberdade de atuação e de decisão em afinidade aos órgãos superiores da administração em maior participação da comunidade escolar.

A gestão escolar teve um longo caminho e foi recebendo forças para ser bem formada e representada por todos os membros enredados no procedimento educativo, pois os contextos que defendiam a necessidade de uma gestão na educação como condição para aperfeiçoar a qualidade do ensino, a unidade escolar como o lócus da melhoria “é a unidade escolar que permite as possibilidades de aperfeiçoamento qualitativo do ensino, porque é nela que podem ser alcançadas experiências pedagógicas” (CANÁRIO, 2004).

Segundo Barros (2007), a globalização do mundo e o desenvolvimento de novas tecnologias designaram à necessidade de dar uma nova definição à organização escolar, para que a escola seja competente e democrática, na metodologia de formação de novo cidadão, o cidadão da era globalizada.

Este trabalho apresenta um estudo sobre caracterização institucional de Escolas Municipais - Ensino Fundamental e do órgão do qual pertence a Secretaria Municipal da Educação no sentido de observar as competências administrativas, que norteiam a organização de todas as atividades, que contribuem na formação integral dos alunos, a missão e as metas que norteiam a dinâmica da escola, suas atribuições e organizações de atividades, que contribuem para atividade do progresso da qualidade do artifício de ensino aprendizagem.

A escola como instituição social, se compõem de um conjunto de funções, todas elas de certa forma inter-relacionadas, criando assim oportunidades para frequentes trocas de ideias de maneira a somar esforços, para que as ações

pedagógicas promovam a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional do professor (DALBEN, 1995).

Portanto, a gestão escolar constitui-se numa atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de autoridade e liderança sobre as atividades na escola.

A gestão escolar compreende aspectos fundamentais nas instituições escolares, desde recursos materiais até os recursos humanos. Compreender o papel da gestão escolar é primordial, porque este gerenciamento realizado por ela é responsável pelo ambiente escolar, pelas relações nele estabelecidas e pelas condições materiais e estruturais necessárias para o desenvolvimento das atividades pedagógicas.

Portanto, ao se estudar a gestão escolar torna-se possível compreender como está sistematizada a organização dos espaços escolares, as dificuldades inerentes a esse trabalho e as possibilidades ao se pensar em gestão escolar.

A gestão em si se sustenta no objetivo da equipe em estudar a adequação da escola na nova lei de Diretrizes e base – LDB e verificar se a administração escolar está normatizada para o melhoramento da comunidade escolar, no sentido de dar uma formação integral, voltada à realidade social do aluno, tendo vista é ela que comanda todas as atividades da escola (SAVIANI, 2007).

A gestão da educação, diante dos assuntos indubitáveis, defronta-se com a Legislação qual tem a responsabilidade de prosseguir na construção de seu estatuto teórico/prático, com propósito de garantir que a educação exerça com a melhor qualidade para todos, permitindo desta forma, que a escola desempenhe seu papel social e sua ação na política institucional (FÁVERO, 2003).

A atuação do gestor no universo escolar, enquanto ciência da educação cabe conhecer e mencionar as diversas atitudes como à educação se demonstra, enquanto exercício social, bem como cooperar para a direção de definição que se quer depositar e contribuir para o humano e o entendimento (CARBELLO, 2007).

Para que a gestão escolar seja adequada e surtam bons frutos, torna-se necessária a interação do setor pedagógico com a gestão, além da comunidade escolar. Mais necessário ainda, é resgatar os valores e redescobrir que o maior valor é o próprio homem.

A escola é a única instituição social por onde passam todos os jovens, e pode ser equipada e estruturada, para fazer um bom trabalho, na missão de formar os

verdadeiros cidadãos, com mudanças expressivas em seus alicerces econômicas, sociais e tecnológicas.

Este estudo é útil, pois permitiu conhecimento das atividades de gestão escolar a fim de que o entendimento da importância da prática educacional, dentro da instituição pode ser equipada e estruturada para fazer um bom trabalho, tendo a missão de formar verdadeiros cidadãos.

Diante do exposto esta pesquisa teve como objetivo geral apontar as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor escolar, no auxílio de uma promoção na qualidade do ensino.

E como objetivos específicos buscou-se:

- Observar as competências de gestão que contribuem na formação integral dos alunos do ensino fundamental.
- Compreender os modelos de gestão escolar existente e adotados na atualidade por instituições públicas do estado do Paraná;
- Promover reflexões sobre ações utilizadas na obtenção de uma educação de qualidade;
- Apontar os requisitos básicos acerca da formação profissional necessária para ser um Gestor Escolar ideal.
- Relacionar o quadro de pessoal da instituição buscando informações referentes às suas qualificações nas respectivas funções.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é a que direciona o compromisso com o estabelecimento de ensino, na incumbência de assegurar suas normas, pois a gestão democrática é aquela que direciona e cumpre com os princípios determinados pela gestão escolar e gestão educacional.

A gestão educacional nacional é baseada na disposição dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal e da missão desses sistemas, das diversas configurações de articulação entre as instâncias que produzem as normas, executam e deliberam no setor educacional e da oferta da educação pelo setor público e privado (OLIVEIRA, 2010).

Conforme prevista na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394/96), a gestão da educação nacional se proclama através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal. De acordo com Brasil, (1996, p. 16).

A união, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino' (CF, Art. 211 e LDB, Art. 8). São destacadas também, na legislação em questão, as incumbências de cada instância federativa: União, Estados e Municípios (LDB, Arts. 9º, 10 e 11).

Os conceitos e práticas modernas da gestão são atribuídos a civilizações muito antigas. Alguns governantes antigos se utilizavam de seus súditos para executar seus soberanos, conferindo a esses servidores a devida autoridade para atuar em nome do chefe.

Porém segundo Brandão (2003), para administrar foram desenvolvidas regras e normas de conduta, usando o poder para garantir adesão e obediência as regras. A ênfase especial recaiu na reorganização das funções administrativas e de gestão de escola, pautada na descentralização administrativa, na maior autonomia das unidades escolares, bem como em um estímulo a uma maior participação dos sujeitos envolvidos no processo educacional.

A gestão vem se desenvolvendo ao longo dos séculos, com enfoques diferenciados em função das épocas, das atividades e conseqüentes necessidades das organizações. A gestão escolar no seu percurso histórico foi marcada pela necessidade de organização. Segundo Dalben (1995), administrar a escola estabelece a constante impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançar o bom desempenho.

No que diz respeito à gestão escolar, além de algumas políticas públicas de educação, vários estudos são realizados, especialmente a partir dos anos 1990. Para Fávero (2003), vale a pena ressaltar que, a gestão escolar, em tempos atrás era honrada como administração escolar, apesar de muitos de seus cargos, como hoje lhe são atribuídos já existissem, é um termo atualizado.

A modificação de designação não foi apenas na escrita, mas também de compreensões teóricas. Além disso, refletem-se as transformações procedentes de um determinado conjunto histórico.

Modernamente a gestão representa todas as atividades relacionadas com planejamento, organização, direção e controle. Sejam elas empresariais, governamentais, institucionais, domésticas etc. (MANZINI, 1990).

Segundo Saviani (2007), as bases legais necessitam construir uma pedagogia de esperança e uma gestão popular de tolerância, reverência e solidariedade, que conduza ao decisivo caminho da verdade, não aos dos mitos, não aos das mentiras, mas rumo à evolução da dignidade de um povo que precisa de uma gestão que mostrará um mundo mais harmonioso.

Para Lara; Koepsel (2010), a disciplina Gestão educacional e a disposição dos afazeres pedagógicos, possuem, em si, uma acentuada importância para a educação, pois dependem dos “desígnios” e da “forma” pela qual se “constituem” e se “dirigem”.

As bases legais da Gestão educacional e a disposição dos afazeres pedagógico que possuem a comprometimento: de gerar, por meio de sua substância, a concepção da obrigação de se ultrapassar o universo da pseudoconcreticidade, das pseudoverdades que são as ideologias, as manipulações e as transações tão banais nos momentos atuais, para, cogitar com um saber definitivo, historicamente localizado na atualidade, que aprova a clareza necessária ao aprendizado da ocupação de educador à luz que as doutrina da educação aprova (FÁVERO, 2003, p. 29).

Assim todas as bases avigoram a gestão educacional, qual esforçará a compreensão desagregadora e egocêntrica de mundo que, hoje, prevalece na coletividade globalizada, pois a educação e a sua gestão, são responsáveis por esta

“condução”, que precisam sustentar-se em ideais empenhados com a formação humana, de profissionais da educação e de profissionais em geral, de todos os cidadãos.

Na concepção de Medel (2008), a escola se apresenta ainda hoje com duas vertentes: a da vivência e práticas autoritárias ou a da vivência e práticas democráticas.

Para que atuação dos gestor apresentem uma direção, um "comando pedagógico" aberta deliberariam os objetivos, as metas e a missão da escola, além de um projeto político pedagógico que, apresentassem a cultura e os caminhos que a escola quer adotar, entendendo-se assim que os mesmos funcionariam como uma bússola para as ações da mesma.

Para Brandão (2003) historicamente o ambiente escolar, estava sendo conduzido pelo declive do autoritarismo, onde era simpático para a classe influente à formação de indivíduos passivos e meros seguidores, sem competência de escolher e decidir.

Na realidade o ambiente escolar vem mudando, pois na visão de Neto e Castro (2011), e o que se tem na expectativa da escola hoje é exatamente o avesso, que se motive o desenvolvimento de pessoas críticas, adequada de deliberar seu próprio destino, autônomas e participativas, onde indivíduos que experimentem a responsabilidades pelo destino da comunidade na qual estão inseridos.

Essa disposição é o destino inicial para a evolução da escola num sistema educacional de alto desempenho.

Um dos principais pretextos da baixa atuação de uma escola é a dissipação da potência de professores e funcionários, trabalhando muito, mas não fundamentalmente na mesma direção.

E quando isso acontece, e porque a gestão não existe ou não está claro com as atuações (DOMINGUES, 1986).

Segundo Libâneo (2001), tem-se clareza de que superar estas e outras adversidades, nos coloca frente a um enorme desafio, no entanto, proporcional ou maior que este desafio é nossa crença de que a construção de um mundo melhor depende de nossa ação.

A gestão democrática é aperfeiçoada por alguns membros básicos: Constituição do Conselho escolar; Elaboração do Projeto Político Pedagógico de caráter coletivo e participativo; aceitação e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar, divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, administradores, alunos, equipe técnica; eleição direta para diretor (a), entre outros mecanismos. Interessa-nos discutir com mais ênfase, a importância do projeto político-pedagógico (MANZINI, 1990, p. 114).

Nesta visão a gestão escolar é democrática, enquanto procedimento de ação não é válida, apenas para a esfera política é evidente a obrigação do acréscimo de seu uso para outros âmbitos da estrutura social.

A socialização da soberania popular é um ideal, que necessita ser almejado, porque as importâncias e artifícios democráticos são os mais apropriados para se deliberar os conflitos no ambiente escolar para fazer a história de cada um.

Já para Demo (1998), para garantir e sustentar um estilo de vida democrático escolar é imprescindível harmonizar ocasiões para encontrar o que constitui esse modo de vida e como pode ser vivenciado no meio educacional.

A educação como conhecimento comum de todos os seres humanos, tem emprego de oferecer o modo de vida democrático, já que esse modo de vida também se aprende por meio da experiência da gestão escolar (OLIVEIRA, 2010).

O direito à educação defendida por Piaget *apud* Ludwig (1998) comprova o desempenho dos fatores ambientais que agem no desenvolvimento individual, pois a linguagem ligada aos elementos escolares, cuja edificação, permite os costumes e as normas de todos os indivíduos, não vem verificada já do interior por estrutura hereditária.

Segundo MEC (2007), direito à educação é, portanto, o direito que o indivíduo tem de se desenvolver normalmente, de acordo com as probabilidades que, com as quais se prepara, pois a sociedade tem responsabilidades de transformar essas possibilidades em concretizações eficazes e benéficas para o educando.

Portanto, no apontamento de Freire (2000), as propostas democráticas de ensino, almejam desenvolver indivíduos com autonomia intelectual e moral e respeitadores dessa autonomia no outro, em consequência do princípio de harmonia que a torna autêntica para eles mesmos.

Desse modo evidencia-se como mudanças no ambiente escolar, onde o autoritarismo não é mais presente, não só na vida dos alunos, mas em torno de todos, onde está todos com um só compromisso, a obrigação de obter êxito nas provas finais

como um ato de aceitação do conformismo social, em conformidade a gestão escolar, que direciona as particularidades do ensino.

2.2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR

No Brasil o grande desafio do gestor escolar não é o da inovação tecnológica e sim o desafio da mudança comportamental. Não se pode esquecer que o gestor competente não é aquele que faz seu trabalho muito bem feito, mas aquele que esta sempre se dedicando ao universo escolar.

Na concepção de Brandão (2003), o gestor escolar tem como papel fundamental na clareza profissional saber acima de tudo o que realmente quer e foca na sua escolha, e a profissão que escolher busca sempre fazer o melhor se atualizando no mercado direcionar seus objetivos.

Determinar a percepção de um indivíduo seria nada mais do que o ser humano e capaz principalmente, os brasileiros que é ter uma criatividade que ultrapassa barreiras, podendo passar o conhecimento ao mundo (DOMINGUES, 1986).

O papel do gestor escolar bem executado traz transformação e a capacidade de administrar uma instituição escolar e necessita que o gestor da escola interaja com os demais setores da instituição. Neste contexto, ele pode observar e participar democraticamente fazendo com que seja cumprido o projeto político pedagógico da escola. Cabe ao gestor, de acordo com Carbello, (2007, p. 71).

- a) Observar o ambiente técnico administrativo com respectivas funções desempenhadas por este profissional e também pelo secretário;
- b) Observar as funções desempenhadas pela equipe de direção escolar;
- c) Observar o ambiente educativo do aluno (quantidade de alunos em sala de aula se corresponde ao ambiente físico para exercer bem suas atividades)
- d) Observar o ambiente em que é realizada a alimentação do aluno (limpeza do local, pratos, talheres e outros), alimentação servida;
- e) Observar o ambiente de lazer escolar;
- f) Observar a limpeza e conservação da instituição, dos bebedouros e banheiros;
- g) Observar biblioteca no quesito de atender o aluno, professores, equipe pedagógica e comunidade escolar;
- h) Observar o empenho da equipe escolar junto com a comunidade;
- i) Observar o ambiente pedagógico do professor, pois é neste ambiente que o professor realiza as atividades de hora atividade.

Assim o gestor (a) deve ser capaz de manter vivo o espírito, a certeza de que o amanhã é um campo aberto a inúmeras possibilidades. “Nesta luta, lembra-nos

Freire (2000), que dizia: temos que apreender: “a perseverança, tenacidade com que devemos lutar por nosso sonho”.

Não pode desistir nos primeiros embates, mas a partir deles aprender como errar menos. Na existência de uma pessoa, cinco, dez, vinte anos representam alguma coisa, às vezes muito.

Em se tratando da educação básica, cada sistema tem um papel a desempenhar no contexto educacional do País, cabendo aos Municípios, Estado e Distrito Federal ofertá-lo, por sua vez, é dever dos Estados e do Distrito federal manter o ensino médio, sendo que o ensino infantil cabe ao Município esta responsabilidade (OLIVEIRA, 2010).

A gestão escolar diz respeito ao estabelecimento de ensino. A LDB de 1996 faz algumas previsões em relação às responsabilidades atribuídas às escolas, onde os estabelecimentos de ensino têm a incumbência de, conforme descrito na LDB, artigo 12:

Elaborar e executar sua proposta pedagógica; Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; garantir o cumprimento dos dias letivos e horas-aula constituídas; precaver-se pela execução do plano de trabalho de cada educador; fornecer meios para a recuperação de educandos de menor rendimento; articular-se com a família e a comunidade, designando artifícios de consistência da sociedade com a escola; informar o pais e responsáveis sobre a presença e o proveito dos alunos, bem como sobre a cumprimento de sua sugestão pedagógica; comunicar ao Conselho Tutelar do Município Público pela quantidade de faltas dos alunos, acima de cinquenta por cento do percentual aceite em lei (BRASIL, 1996, p.69).

Neste contexto, pensar a gestão escolar implica, pois, levar em consideração todos os condicionantes sociais, políticos e econômicos que lhe dão sustentação.

Não basta apenas verificar o aspecto legal, é necessário ir além, buscando compreender, a partir dos preceitos legais, as políticas que são (ou não) desenvolvidas com o intuito de se efetivar o estabelecido na legislação.

Para abrilhantar o trabalho individual de todos que exercem funções na escola, devem ter os seguintes subsídios estratégicos, na direção estratégicas da escola de acordo com Bertolini, (2013, p. 28).

Finalidade;
Missão e visão;
Metas e medidas;
Principais estratégias;
Valores para que esses elementos cumpram sua função é necessário estejam:
Redigidos na linguagem que faz mais sentido para o professor;
Bem compreendidos;

Suficientemente divulgados (de fácil acesso, visíveis);
Integrados aos planejamentos e práticas de professores e funcionários.

Assim com estes pontos importantes, o gestor em seu papel, deve inovar seus projetos, fazendo crescer o conhecimento seu e da instituição ou entidade que faz parte o ensino, estar sempre mudando constantemente com tecnologias, com inovações traga isso perto faça a diferença seja os exemplos de muitas mentes que irá surgir.

Segundo Cândido (2016), com o direcionamento da escola, todos devem criar e melhorar continuamente os processos e sistemas de trabalho capazes de dar conta do foco, mas o gestor tem papel fundamental, onde pode criar setas individuais fortes, apontadas na mesma direção da grande necessidade que tem a escola.

São esses sistemas de trabalho, robustos e alinhados, que vão virar o jogo da qualidade. O foco da gestão da escola deve ser melhorar os processos. Embora falemos, impropriamente, de melhorar resultados, na verdade nós melhoramos processos. Eles é que melhoram os resultados (MILITÃO, 2015).

Entre as ações que o diretor pode colocar em curso para promover a busca de inovações, incluem-se sistemas de trabalho eficientes, como descreve Libânio (2001, p. 143).

- Identificação de “melhores práticas”, dentro e fora do setor educacional (não reinventar a roda, mas conhecê-la melhor e usá-la);
- Prevalência de “sistemas” (processos proativos regulares de trabalho) sobre ações aleatórias, episódicas e reativas;
- Incentivo ao trabalho cooperativo de times profissionais da escola;
- Uso de métodos que estruturam o processo de melhoramento contínuo;
- Garantia de condução eficiente das novas práticas, através de educação e treinamento específicos.

O diretor exerce o papel extraordinário com sua equipe direta, onde tende a revolver a prática do benefício ininterrupto e da inovação de metodologias a marca registrada de sua escola.

Os três sistemas escola-classe-aluno, devem trabalharem de forma alinhada, cada um oferecendo apoio ao outro, como: A escola apoia as classes (sob a liderança do gestor e sua equipe imediata), classe ampara cada aluno (sob o comando do professor) e o educando conduz sua aprendizagem pessoal (CANÁRIO, 2004).

O gestor educacional está à frente da equipe pedagógica e ambos quais são responsáveis pela coordenação das ações didático-pedagógicas, que acontecem na

instituição escolar. Desta forma, compete a todos da equipe pedagógica escolar, como explana SEED, do Paraná, (2007, p.30).

[...] A função de diretor (a), como responsável pela efetivação da gestão democrática, é a de assegurar o alcance dos objetivos educacionais definidos no Projeto Político-Pedagógico do estabelecimento de ensino. Assim a equipe pedagógica é responsável pela coordenação, implantação e prática no estabelecimento de ensino das Diretrizes Curriculares acentuadas no Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar, em consenso com a política educativa e orientações procedidas da Secretaria de Estado da Educação.

Quando a integração da gestão é bem-sucedida, as metas acentuadas pela escola, relativamente às capacidades e desempenho dos alunos, chegam intactas até a sala de aula, por isso é de suma importância o papel do gestor no campo escolar, onde deve o gerenciamento eficaz da política educacional e do sistema e do desenvolvimento completo das práticas educacionais, constituindo, dinamizando e classificando todos os esforços, democraticamente na efetivação do dever.

Para Gomes (2015), o gestor escolar tem total responsabilidade sobre o conselho de classe é uma instância colegiada que reúne professores, equipe pedagógica, direção, pais e alunos para avaliar o trabalho desenvolvido e indicar ações para acompanhar o processo pedagógico da escola. Por isso o gestor deve estar a par dos acontecimentos.

O conselho de classe é mais um dos mecanismos de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem. Desenvolvido no ambiente escolar, constitui-se numa das instâncias de vital importância num processo de gestão democrática (DALBEN, 1995).

Segundo Sarmiento e Alves (2016), o conselho escolar é o principal órgão na gestão e organização democrática da escola. Deve ser um espaço para debate e tomada de decisões coletivas acerca do planejamento da instituição.

A APMF (Associação de pais, mestres e funcionários) é uma instância escolar colegiada distinta, que o gestor deve ter participação, pois se constitui em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, como destaca Carbello (2007, p. 31).

Associação de Pais, Mestres e funcionários – APMF é uma associação que atua sem fins lucrativos, sem caráter político-partidário. Deve participar na gestão coletiva da escola, colaborando na tomada de decisões relativas às dimensões administrativas, pedagógicas e financeiras. Atualmente tem se configurado como uma instituição auxiliar com o objetivo de aprimorar a integração família-escola-comunidade.

Dessa forma é visto que o papel do gestor escolar, traz sua importância por todas as situações que envolvem o universo escolar, implementado de acordo com a realidade e as necessidades da instituição escola, onde uma gestão eficaz pode fazer a diferença, utilizando-se de métodos e técnicas adequadas e compatíveis aos seus fins e objetivos.

O gestor escolar também atribui suas competências sobre o projeto político pedagógico, onde a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), promulgada em 1996, define que toda instituição escolar precisa ter um Projeto Político Pedagógico, pois elaborar um plano pode ajudar a equipe escolar e a comunidade a visualizar como transformar sua realidade cotidiana em algo melhor (GURGEL, 2008).

Ressalta-se que bem elaborado, porém, o próprio processo de construção do documento, gera mudanças no modo de agir, pois quando todos enxergam de forma clara qual é o foco de trabalho da instituição, que participam de seu processo com determinação e viram verdadeiros parceiros da gestão, como define Medel (2008, p. 59).

O Projeto Político Pedagógico deve expressar as diversas formas de currículo em ação, frutos das reflexões realizadas pelos envolvidos na sua elaboração e implementação, na perspectiva de uma escola comprometida com a formação de cidadãos críticos, reflexivos, criativos e influentes na sociedade na qual estão inseridos e adequados de auxiliar a modificar-se e aperfeiçoar, necessita estar comprometido também com a tradução dessa esperança no dia-a-dia dos exercícios pedagógicos.

Portanto, avalia-se que é possível construir e programar um projeto político pedagógico alcançando uma visão geral e democrática, ou seja, o processo de construção do projeto político pedagógico é coletivo e realizado por todos os envolvidos no processo de educação da instituição de ensino.

Outro papel importante que tem o gestor escolar, conforme Neto e Castro (2011) são sobre o planejamento das atividades escolar. Assim o gestor escolar tem compromisso do ato de delinear os principais aspectos a serem habituais na hora de se fazer um programa e a importância deste para a educação.

Lembra como necessitaria ser o planejamento educacional, o qual deve ser numa perspectiva humana, avaliando o homem como um ser em mudança, pois planejar é refletir sobre aquilo que permanece, sobre o que se quer conseguir, com que meios se aspira atuar (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Brandão (2003), o planejamento educacional é fator essencial na educação do campo, sugere a preparação do Projeto Político Pedagógico, para as

escolas do campo, pois com ele vem à valorização do conhecimento cultural e, do meio em que está plantado, alterando assim seu caráter de pensar e agir, alegando autonomia e autodeterminação nos costumes desse indivíduo.

Para o gestor educacional e a partir dos objetivos, que, por conseguinte serão verificados os meios e os recursos possíveis, viáveis e disponíveis, ou seja, é a partir deles que consiste em explanar as obrigações a serem superadas e de fato a combatê-las. Como também deliberará sobre quanto tempo será disponibilizado para se alcançar o êxito em cima desses desígnios, quais as etapas a serem superadas, lembrando que, todo planejamento necessita ser dominado por uma avaliação, visto que a ação de planejar tem como principal desígnio a "previsão de mudança daquilo que é real" (OLIVEIRA, 2007, p. 114).

Portanto, o papel do gestor está sobre o desempenho de várias funções no ambiente escolar e quando o ato de planejar é logo explanado, tudo ocorrerá sem conflitos, pois a ação de planejar necessita ser esmiúçada fundamentada nos aspectos científicos a serem estimados em algumas aparências fundamentais, como um primeiro aspecto é o conhecimento da realidade daquilo que se deseja planejar, quais as principais obrigações que carecem ser trabalhadas e direcionar, motivar todos os passos do ato de planejar, para que tudo seja resolvido com sucesso na vida escolar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos percorridos na busca da pesquisa para o conhecimento, assim a tipologia, de coletar são procedimentos utilizados para fundamentar as informações desejadas (ROESCH, 2005).

Assim a metodologia deste estudo se realizou por meio da pesquisa qualitativo-quantitativa descritiva, meios facilitadores que direcionam e oferecem sustentação às investigações desejadas.

O estudo se caracteriza por pesquisa qualitativo-quantitativa descritiva, métodos que facilitam, direcionam e dão sustentação às investigações desejadas.

A pesquisa qualitativa contribui com os conhecimentos da produção científica bibliográfica, em fonte de livros, revistas, periódicos e pesquisa on-line, onde a pesquisa se desenvolveu num período de 4 meses, sendo de fevereiro a maio de 2020.

De acordo com Minayo (2007) pesquisa qualitativa é o método que tem fundamentos teórico bibliográficos em livros, revistas, periódico, pesquisa on-line e todos dados que permitem desvelar processos sociais e propiciar a construção de novas abordagens para o processo em estudo.

Já para Creswell (2007), a pesquisa bibliográfica constitui-se em fonte secundária. É aquela que busca o levantamento de livros, artigos científicos e publicações periódicas, revistas, pesquisa on-line e ou também por meios audiovisuais de relevante interesse para a pesquisa que será realizada.

E com a pesquisa quantitativa (pesquisa de campo) procedeu-se com questionários (Apêndice A), sendo 08 questões semiestruturadas, que se direcionaram aos gestores educacionais das Instituições escolares municipais, situadas na cidade de Foz do Iguaçu - PR.

Foi entregue a lauda com o questionário aos gestores educacionais da Instituição, priorizando a percepção que eles possuem sobre as principais dificuldades para o desenvolvimento de sua função e a consecução de uma melhor qualidade na educação e os professores, dificuldades e recursos em sala de aula, onde o gestor assinalou e escreveu na pauta as respostas conforme sua opinião e conhecimentos e logo realizou a coleta de dados, descrevendo graficamente.

Nos estudos quantitativos, os investigadores usam questões e hipóteses de pesquisa, para moldar e focar designadamente o objetivo do estudo. As questões de

pesquisa são declarações interrogativas ou assunto que a investigante tenta responder (CRESWELL, 2007).

A análise de dados coletados foram feitas por meio da pesquisa descritiva, a qual contribuem com o tratamento de dados, pois diante a pesquisa descritiva, segundo Lakatos e Marconi (2002), toda pesquisa tem sua origem num problema para o qual se procura uma solução por meio de tentativas e eliminação de erros, logo a metodologia é como uma arma de busca, caçadas aos problemas e “destruição” de erros, mostrando como detectar e eliminar os mesmos.

Por meio da análise, o pesquisador obtém mais detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, podendo conseguir respostas e procura situar as relações entre os dados obtidos e as hipóteses (YIN, 2010).

Roesch (1999), a análise de conteúdo, consiste em um resumo de todas as etapas de uma pesquisa que possui dois objetivos fundamentais: proporcionar resposta ao problema e controlar a variância entre os sujeitos.

A coleta de dados teve tratamento com gráficos, descrevendo as situações descritas pelo participante, tendo respaldo com os conhecimentos dos renomados autores que contribuíram com este estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

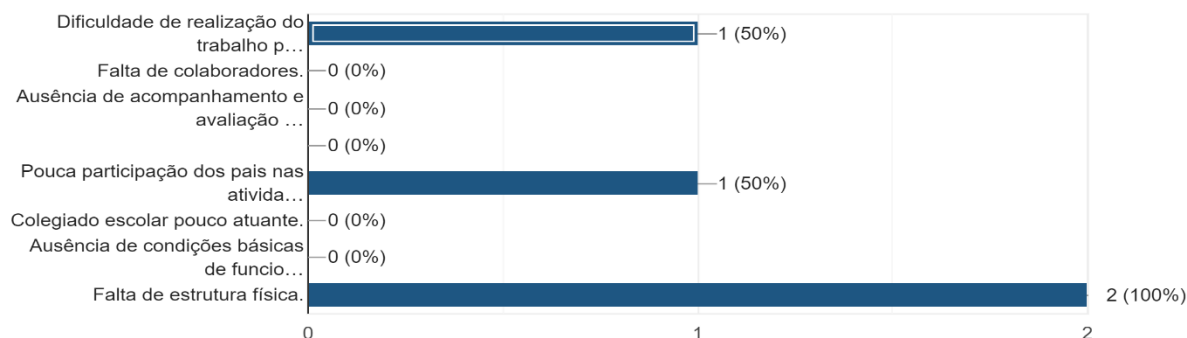
Realizou-se a pesquisa qualitativa (pesquisa de campo) nas instituições denominadas “Escolas Municipais, situada em Foz do Iguaçu - PR, junto aos gestores escolares. Quatro gestores responderam ao questionário, no qual buscou-se oferecer respostas para os objetivos expostos, como:

- 1) Apontar as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor escolar, no auxílio de uma promoção na qualidade do ensino.
- 2) Observar as competências de gestão que contribuem na formação integral dos alunos do ensino fundamental.
- 3) Compreender os modelos de gestão escolar existente e adotados na atualidade por instituições públicas do estado do Paraná;
- 4) Promover reflexões sobre ações utilizadas na obtenção de uma educação de qualidade;
- 5) Apontar os requisitos básicos acerca da formação profissional necessária para ser um Gestor Escolar ideal.
- 6) Relacionar o quadro de pessoal da instituição buscando informações referentes às suas qualificações nas respectivas funções.

Assim com estes objetivos a pesquisa foi de cunho qualitativo, com entrevistas de investigação com ajuda do *google forms*, com questões semiestruturadas (Apêndice A).

Com esses quesitos que objetivou o estudo, oportunizou o delineamento dos resultados, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1: Dificuldade na Função de Gestor Educacional.



Fonte: Autora (2020).

O gráfico 1 mostra as respostas dos gestores, onde 50% dizem que sentem dificuldade para a realização do trabalho participativo dos colaboradores, já com 50% responderam que a pouca participação dos pais nas atividades escolares é a maior dificuldade que sente.

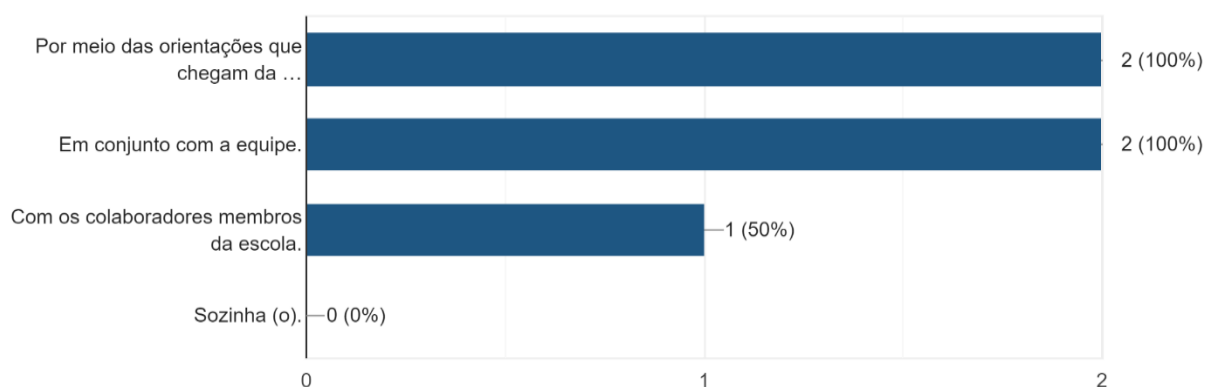
E com 100% responderam que a falta de estrutura física são umas das mais variadas dificuldade nestes universos escolares.

Neste ponto de vista sobre as respostas dos participantes da pesquisa, diz Luck, (2009), que as dificuldades veem muitas vezes por meio dos novos desafios são que as consequências, para trabalhar de modo a atender todas as demandas, torna-se imprescindível que se conheça a realidade e que se tenham as competências necessárias, para realizar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no contexto da realidade externa e no interior da escola.

E nessa vertente que a interação da gestão escolar conglomerada em função de um só objetivo, para que as dificuldades que surgirem, seja resolvido pelo gestor em prol do bem estar do aluno, e a conjunção desse saber que é preciso estar integrado nas relações interpessoais, equipe, onde todos devem ser motivados para todos colaborarem com os objetivos escolares.

E na questão 2: como costuma planejar os afazeres de responsabilidade da sua função como Gestor da instituição? traz a respostas dos entrevistados como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2: Os Afazeres do Gestor com Responsabilidades



Fonte: Autora (2020).

De acordo com as respostas da questão 2, onde 100% dos entrevistados via *google forms*, disseram que por meio das orientações que chegam da secretaria da educação é realizado o planejamento. E 100% mostram que a realização dos afazeres dos gestores é feito em conjunto com a equipe escolar.

Já 50% disseram que realizam os afazeres com os colaboradores e os membros da escola, nunca sozinhos.

A capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica, em um nível de execução suficiente para alcançar os efeitos pretendidos, mas cabe ao gestor buscar ajuda, sempre mediante o conjunto de colaboradores, numa perspectiva aberta e sólida sobre a natureza das responsabilidades dos profissionais que nela atuam (LUCK, 2009).

E na questão 3: Com quais ou quais ações acredita que pode contribuir para o aperfeiçoamento?

A questão foi respondida com argumentos pessoais de cada entrevistado, pois se usou a metodologia de questões semiestruturadas, cabendo assim à exposição das respostas, como: 100% responderam que os conhecimentos adquiridos, como faculdades, cursos para o aperfeiçoamento para exercer tal função, mas o tempo de exercício na função também conta muito para a contribuição das boas ações educacionais.

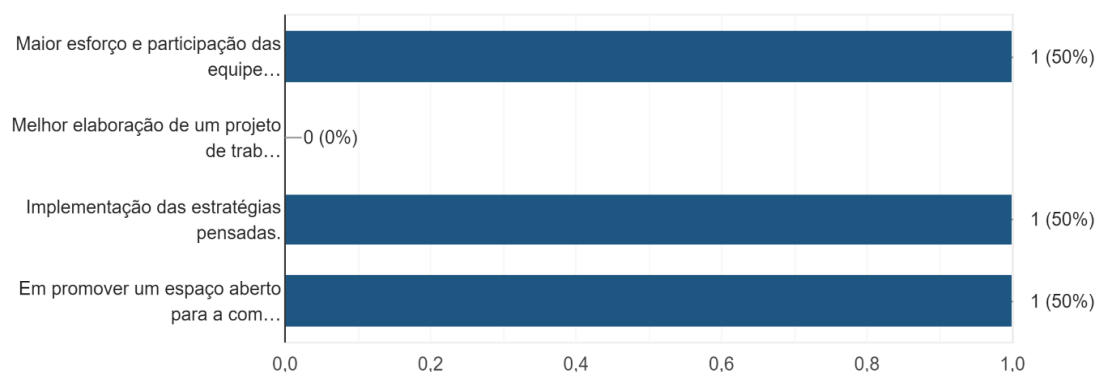
Sendo assim as melhores ações dedicadas aqui no universo escolar, são os planejamentos que desde o início anual, se tudo bem organizado, também o bom relacionamento com os pais e com os colaboradores.

As melhores ações desenvolvidas no meio escolar traz sempre aperfeiçoamento, como cita Luck (2009), sempre cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação, envolvendo seus colaboradores a fazerem boas ações também.

Neste contexto Libânio (2001), diz que promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade é uma abertura para o aperfeiçoamento, pois devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas.

Assim a questão 4: no seu ponto de vista, construir mecanismos eficientes de gestão escolar está baseado em? Como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3: Mecanismo Eficiente de Gestão.



Fonte: Autora (2020).

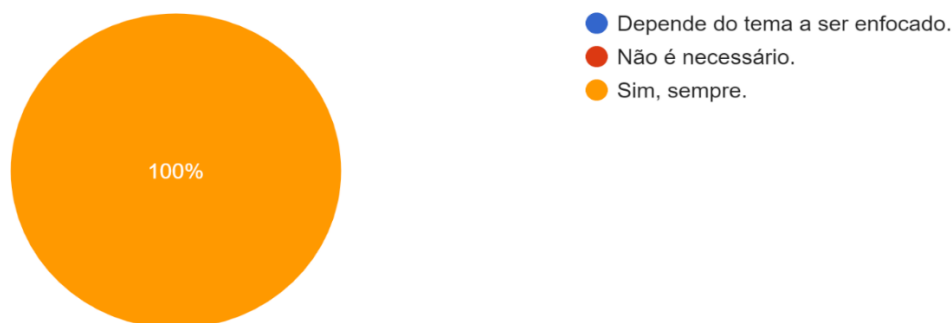
O gráfico 3 mostra que para 50%, o mecanismo para construir uma gestão eficiente, está diretamente ligado ao maior esforço e participação das equipes, logo 50% dos entrevistados também dizem que a implementação de projeto de trabalho para a escola é o melhor mecanismo.

E 50% disseram que o mecanismo eficiente é promover um espaço aberto para a comunidade, onde todos possam participar ativamente.

Segundo Luck (2009), este mecanismo está sobre o princípio da gestão democrática, onde a realização está baseada no processo de gestão, incluindo também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

E na questão 5: no seu ponto de vista, os cursos de formações para os gestores escolares devem utilizar metodologias diferenciadas e oportunizar algumas possibilidades para trocas de experiências? Visto ser uma questão relevante para o profissional gestor na área da educação, os entrevistados respondem, como mostra o Gráfico 4.

Gráfico 4: Os Cursos de Formações Devem Oferecer Métodos Diferenciados para os Gestores Educacionais.



Fonte: Autora (2020).

O gráfico 4 demonstra que 100% dos entrevistados, afirmam que sim e sempre, os cursos oferecem possibilidades para as trocas de experiências, como também acentuam que devem haver metodologias diferenciada dependendo do tema.

São as dimensões de cursos e estudos complementares, que vai desenhar a implementação bem desempenhada, com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no profissional do contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2008).

Segundo Oliveira (2010), é por meio da busca dos cursos que envolvem a competência, conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, a qual exercida pela prática sem erros nas atividades diária.

A questão 6: Entende-se que, a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como: pais, professores, estudantes e funcionários. Em quais aspectos a organização da escola deve ser melhorada para que se tenham mais possibilidades de interação e comunicação entre esses diferentes atores?

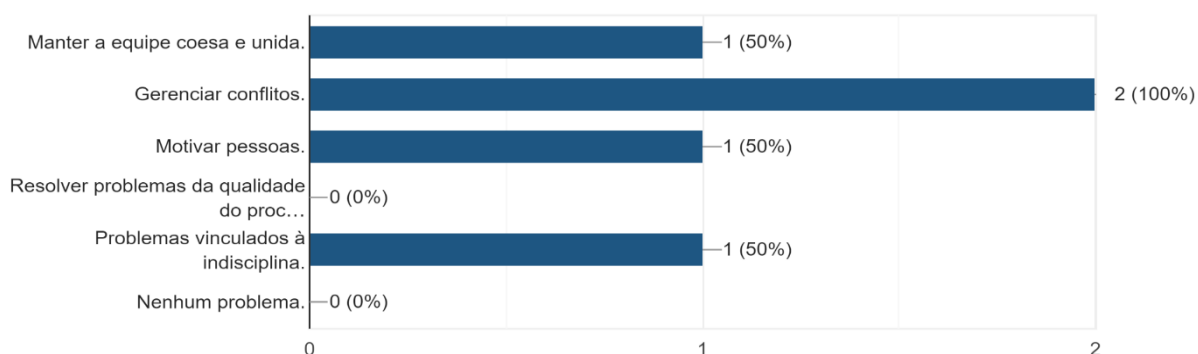
As respostas dos colaboradores desta pesquisa, indicam que são muitos os aspectos para melhorar a organização, da interação e da comunicação escolar, mas optam com 100% de respostas relevantes dizendo que, a escola deve ser mais acolhedora para a comunidade, porém, acredita-se que ainda há muito que se melhorar no trabalho em conjunto, qual deve ser priorizado, englobando as equipes e os pais, mas nem sempre isso é possível. A comunicação é precária por vários motivos, principalmente, por falta de interesse mesmo.

Já 50% disseram que deve haver mais momentos de reflexão e planejamento em conjunto com o grupo escolar.

Neste ponto de vista de Luck, (2009), a interação da escolar, sobre a efetivação no trabalho do gestor é, portanto, intimamente encadeada e conexa. Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, comunicação e integração, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão.

Na questão 7: como o gestor desta instituição, qual ou quais são os maiores desafios a serem solucionados no seu dia a dia? Como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5: Desafios a Serem Solucionados



Fonte: Autora (2020).

O gráfico 5 mostra que 50% dos respondentes desta pesquisa, disseram que os maiores desafios a serem solucionados e manter a equipe coesa e unida. Já com 100% disseram que gerenciar conflitos são os maiores desafios dentro desta instituição.

E 50% disseram que motivar pessoas dentro desta instituição e o maior desafio. E 50% disseram que os maiores desafios dentro desta instituição é o maior a ser enfrentados são os problemas vinculados a indisciplina.

Para Luck (2009), são muitos os desafios no universo escolar, mas a superação de tais desafios torna-se possível pelo recurso de competências específicas do gestor,

de acordo com as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação, demanda do gestor está na capacidade conceitual sobre o seu trabalho.

Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função (GALVÃO, 2004).

Para a questão 8: De acordo com sua opinião enquanto gestor escolar pode-se dizer que promover a qualidade de ensino caracteriza-se em:

Na opinião da maioria dos entrevistados desta pesquisa, a caracterização da qualidade do ensino, está ligada ao trabalho de grupo, o qual pode oferecer um ambiente amigável e instigante para o aluno, com igual oportunidades de aprendizagem a todos aos alunos.

A promoção da qualidade do ensino tem fortalecido o entendimento de que pode melhorar e essa melhoria está sob a gestão escolar, tornando-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções. Sempre alçados pela responsabilidade, mediante méritos diversos, buscam a formação necessária para instrumentalizar-se pelo desenvolvimento de competências, para melhor realizar o seu trabalho (LÜCK, 2008).

Dessa forma a busca de dados objetivou respostas aos objetivos expostos, onde oportunizou conhecimentos junto aos autores bibliográficos.

Visto, portanto, que a atual escola, dentre suas práticas, vem avançando muito, em se tratando do trabalho administrativo e pedagógico, entretanto, ainda tem dificuldades de administrar os conflitos do homem contemporâneo por estar em evidência às estruturas democráticas, inclusivas, econômicas e, acima de tudo, a multiplicidade das culturas de massa no seu cotidiano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A escola é o espaço em que, pela intervenção educativa, as pessoas se qualificam para a aventura humana da constante transcendência, para a riqueza da fraternidade na convivência dos homens. Por isso o trabalho da gestão escolar, está no contexto destas transformações, que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, sempre estimulando a maior participação dos sujeitos, envolvidos no processo educacional.

A visão é clara sobre as possibilidades do trabalho do gestor escolar, onde as dificuldades podem ser transformadas em possibilidades, por meio do trabalho coletivo escolar, onde pode ser melhorado por meio de atualização e reflexão, sobre a ação educativa de seus profissionais, pois é possível dividir responsabilidades e executar atividades junto aos grupos ou individualmente, garantindo a troca constante de informações e a continuidade do trabalho na direção dos objetivos estabelecidos de comum acordo.

Dessa forma este estudo não se encerra aqui, mas que sirva de incentivo a outros estudos, a fim de que inovações surjam em suas práticas profissionais e que assuntos como a gestão escolar, se tornem grandes ferramentas de compromisso na transparência no universo escolar.

Conclui-se que, todo o período de buscas qualitativas e interações junto aos conteúdos, para a compactação do estudo, foram momentos exaustivos de dedicação, porém gratificantes, qual resultou em conhecimentos de suma importância para a vida pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Ed. n. 3. São Paulo, 2007.

BERTOLINI, Jairo César Bortolini. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. 2013. Disponível em: <<http://bemvin.org/o-papel-do-diretor-na-gesto-democrtica-desafios-e-possibilidade.html>>. Acessado em maio de 2020.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **A pergunta a várias mãos: a experiência da pesquisa no trabalho do educador**. São Paulo: Cortez, 2003.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)**. 1996. educação brasileira Foi citada pela primeira vez na Constituição de 1934. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lei_de_Diretrizes_e_Bases_da_Educa%C3%A7%C3%A3o_Nacional>. Acessado em maio de 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: MEC, 2007.

CÂNDIDO, Rita de Kássia. **Gestão Democrática da Escola: possibilidades e dificuldades na percepção dos pais e dos gestores do Ensino Fundamental**. 2016. Disponível em: Googleacademico <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/137999/candido_rk_me_arafcl.pdf?sequence=7&isAllowed=y> Acessado em maio de 2020.

CANÁRIO, Rui, MATOS Filomena, TRINDADE, Rui. **Escola da Ponte um outro caminho para a educação**. São Paulo: Didática Suplegraf, 2004.

CARBEIIO, Sandra Regina Cassol. **Gestão do Trabalho Pedagógico**. Maringá, Paraná: UEM. 2007.

DALBEN, A. I. L. **Conselhos de classe e avaliação: Perspectivas na Gestão Pedagógica da Escola**, Campinas, São Paulo: Papirus, 1995.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1998. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/monografias/PROJETO_POLITICO.pdf>. Acessado em maio de 2020.

DOMINGUES, José Luiz. **Interesses humanos e paradigmas curriculares**. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos, Brasília, 67, p. 351-366, maio/ago. 1986.

FÁVERO, Osmar. **A descentralização dos sistemas de Educação básica: crise do planejamento central?** In: OLIVEIRA, Daila Andrade; DUARTE; Marisa R. T. (org). **Política e trabalho na escola: administração dos sistemas públicos de educação básica**. 3. ed. Belo Horizonte: autêntica, 2003.

FREIRE, Paulo. **Desafios da educação de adultos ante a nova reestruturação tecnológica.** In: Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos. São Paulo: Editora UNESP, 2000. p. 57-102.

GOMES, Nathalia Gonçalves. **Políticas de avaliação e Gestão escolar no Rio de Janeiro: Limites e possibilidades.** 2015. Artigo disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/1111616_2015_completo.pdf>. Acessado em maio de 2020.

GALVÃO, Izabel. **Cenas do cotidiano escolar: conflito sim, violência não.** Petrópolis, Vozes, 2004.

GURGEL, Thais. **A grande Articulação.** Ed. Especial n.º 01. Revista Nova Escola 2008.

LARA, Ângela Mara de Barros; KOEPSEL, Eliana Cláudia. **Gestão Educacional.** Maringá: UEM, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola Pública A pedagogia crítico-social dos conteúdos.** São Paulo: Loyola, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Planejamento em orientação educacional.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

_____, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. ISBN - 978-85-385-0027-8. Artigo disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf>. Acessado em agosto de 2020.

LUDWIG, Antônio Carlos Will. **Democracia e ensino militar.** São Paulo: Cortez 1998.

MANZINI, Maria de Lourdes Covre, **Educação, tecnocracia e democratização.** São Paulo: Ática, 1990.

MEDEL, Cassia Ravena Mulin de Assis. **Projeto Político Pedagógico: Construção e Implementação na escola.** Campinas, São Paulo: Autores Associados, 2008.

MILITÃO, Andréia Nunes. **A complexidade da administração/gestão escolar: limites e possibilidades.** 2015. <<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/136014/000851270.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em maio de 2020.

NETO, Antônio Cabral; CASTRO, Alda M. Araújo. **Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial.** 2011. Artigo disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a08v32n116.pdf>>. Acessado em maio de 2020.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Gestão Educacional e Gestão Escolar.** 2010. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/educação/gestão-educacional-e-gestao-escolar/>> Acessado em maio de 2020.

OLIVEIRA, Inês, Barbosa De. **A democracia no cotidiano da escola**. Rio de Janeiro: DP&A: SEPE, 1999.

SAVIANI, Demerval. **Da nova LDB ao Fundb**. Campinas, SP: Autores associados, 2007.

SARMENTO, Mayrla Marla Lima; ALVES, José Amiraldo Alves da Silva. **Gestão escolar democrática e participativa na escola: entre desafios e possibilidades**. 2016. Artigo disponível em: <Gogleacademico:<http://www.revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/93>>. Acessado em maio de 2020.

SEED. Secretaria da educação e Esporte. **Caderno de apoio para elaboração do regimento escolar**. 2007.

APÉNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONARIO DIRECIONADO AO GESTOR EDUCACIONAL

Venho por meio deste pedir colaboração dos diretores e diretoras para participar em responder este questionário para meu trabalho de conclusão do curso de especialização em Métodos e Técnicas de Ensino, podendo contar com minha maior discricão com relação às suas repostas.

1 - Entre as opções abaixo assinalem qual/quais dificuldades tem sofrido na sua função como gestor escolar?

- Dificuldade de realização do trabalho participativo dos colaboradores.
- Falta de colaboradores.
- Ausência de acompanhamento e avaliação dos resultados dos alunos e da escola.
- Ausência de controle do abandono e reprovação durante o processo educativo.
- Pouca participação dos pais nas atividades da escola.
- Colegiado escolar pouco atuante.
- Ausência de condições básicas de funcionamento.
- Falta de estrutura física.
- Outro: _____

2 - Como costuma planejar os afazeres de responsabilidade da sua função como Gestor da instituição?

- Por meio das orientações que chegam da secretaria da educação.
- Em conjunto com a equipe.
- Com os colaboradores membros da escola.
- Sozinha (o).
- Outro, qual? _____

3 - Com qual ou quais ações acredita que pode contribuir para o aperfeiçoamento?

R: _____

4 - No seu ponto de vista, construir mecanismos eficientes de gestão escolar estão baseados em? Assinale quantas achar necessário.

- Maior esforço e participação das equipes.
- Melhor elaboração de um projeto de trabalho para a escola.
- Implementação das estratégias pensadas.
- Outro: R: _____

5 - No seu ponto de vista, os cursos de formações para os gestores escolares devem utilizar metodologias diferenciadas e oportunizar algumas possibilidades para trocas de experiências?

Depende do tema a ser focado.

Não é necessário.

Sim, sempre.

Outro: R: _____

6 - Entende-se que, a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, como: pais, professores, estudantes e funcionários. Em quais aspectos a organização da escola deve ser melhorada para que se tenha mais possibilidades de interação e comunicação entre esses diferentes atores?

Sua resposta:

R: _____

7) Como gestor desta instituição, qual ou quais são os maiores desafios a serem solucionados no seu dia a dia? *

Manter a equipe coesa e unida.

Gerenciar conflitos.

Motivar pessoas.

Resolver problemas da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Problemas vinculados à indisciplina.

Nenhum problema.

Outro: _____

8 - De acordo com sua opinião enquanto gestor escolar, pode-se dizer que promover a qualidade de ensino caracteriza-se em:

Sua resposta:

R: _____