



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FRANCISCO NIVALDO ARAÚJO GOMES**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ:  
UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES**

Salvador  
2015

**FRANCISCO NIVALDO ARAÚJO GOMES**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ:  
UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES**

Dissertação a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos

Salvador  
2015

Escola de Administração - UFBA

G 633 Gomes, Francisco Nivaldo Araújo.

Gestão da educação profissional do Estado do Ceará: uma análise do perfil de competências dos gestores / Francisco Nivaldo Araújo Gomes. – 2015.

99 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2015.

1. Ensino profissional – Avaliação. 2. Diretores escolares – Desempenho. 3. Padrões de desempenho. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 378.013

**FRANCISCO NIVALDO ARAÚJO GOMES**

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ:  
UMA ANÁLISE DO PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 28 de Janeiro de 2015.

**Banca Examinadora**

Prof. Dr. Reginaldo Souza Santos – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Ciências Econômicas – UNICAMP  
Universidade Federal da Bahia – EAUFBA/NPGA

Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro – Convidada \_\_\_\_\_  
Doutora em Ciências Políticas e da Administração – USC, Espanha  
Universidade Federal da Bahia – EAUFBA/NPGA

Prof. Dr. Francisco Correia de Oliveira – Convidado \_\_\_\_\_  
Doctor of Business Policy – WARWICK, Inglaterra  
Universidade Federal do Ceará - UFCE

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização deste sonho:

Meus filhos Thiago Rian, Nivaldo Filho, Nillana Gomes, minha esposa Benedita Freitas e meus pais Afonso e Raimunda.

Aos professores, funcionários e alunos da EEEP Antonio Tarcísio Aragão, pelo apoio, compreensão e credibilidade no meu trabalho.

## AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a Deus, por estar comigo em todos os momentos, iluminando-me, sendo meu refúgio e fortaleza nos momentos mais difíceis.

A minha família, pelo apoio, em especial minha esposa Bebedita Freitas que esteve sempre ao meu lado, entendendo-me nos momentos de ausência, dando-me apoio, atenção e carinho.

A meu orientador Professor Dr. Reginaldo Souza, pelo estímulo constante, confiança e orientação que me conduziu eficazmente à realização desta pesquisa.

Às instituições que contribuíram para a realização do Curso de Mestrado: Universidade Federal da Bahia – UFBA, Ministério da Educação – MEC, Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará – SEDUC, 5ª Coordenadoria Regional de Educação – CREDE 5 e EEEP Antonio Tarcísio Aragão.

Aos amigos Elivânio Moreira, Glorinha Brasil, Jucineide Fernandes e Marta Emília. Que foram, verdadeiramente, “presença” em minha vida, pelas parcerias acadêmicas, horas e horas de trabalho e outros tantos momentos de lazer e partilha de vida. Obrigado!

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração – Turma MPA 13/MEC, pelas competentes e sábias orientações que muito contribuíram para nossa formação.

Aos colegas de trabalho, José Neto, Marconi Filho, Luis Alberto, Karine Aragão, Luis Alberto, Argentina, Maria Barros, Cleber Freitas, Rodolfo Soares, Paulo Robson e Evandro Barbosa, pelo importante apoio na realização deste curso.

Às professoras Cassiana Farias e Ingridh Dájara, pois através de suas leituras minuciosas, me ajudaram na revisão final.

E a todos que de alguma forma fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública”.

Anísio Teixeira

GOMES, Francisco Nivaldo Araújo. Gestão da educação profissional do Estado do Ceará: uma análise do perfil de competências dos gestores. 99 f. il. 2015. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar o perfil de competências gerenciais dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Estado do Ceará (EEEP). O referencial teórico aborda os conceitos de administração e gestão escolar, aspectos históricos da administração escolar, gestão democrática, perfil e competências do gestor escolar, educação profissional e gestão escolar no Ceará. A pesquisa foi organizada sob a ótica de LÜCK (2007) que considera a gestão educacional como fato que vem ocorrendo no contexto das organizações e do sistema de ensino, como parte de um esforço fundamental para a mobilização, organização e articulação do desempenho humano e promoção da interação coletiva. A metodologia utilizada foi a pesquisa documental e bibliográfica, seguida da pesquisa exploratória de caráter descritivo, tipo survey, através da aplicação de questionário aos gestores para coleta de dados do perfil sociodemográfico e das dimensões da gestão escolar e suas competências. A população foi constituída por 65 gestores das 104 EEEPs, que foram implantadas no período de 2008 a 2014. A análise de conteúdo centrou-se, inicialmente, no perfil sociodemográfico que reúne um conjunto de informações sobre o gênero, idade, estado civil, número de filhos, tempo no cargo, formação acadêmica e cursos de gestão, forma de seleção e jornada de trabalho. Seguido das dimensões da gestão escolar e suas competências, com base em LÜCK (2009), que define os padrões de competência para as funções de diretor escolar. Os resultados obtidos revelaram que os gestores das EEEPs tem formação adequada para atender as demandas da escola, apresentando lacunas formativas fundamentais para seu desempenho, estando devidamente apto para o exercício de sua função. Recomenda-se a realização da pesquisa com os gestores das escolas de ensino médio da rede pública estadual e com gestores de escolas públicas municipais do Estado do Ceará.

**Palavras-chave:** Educação profissional. Gestão escolar. Perfil de competência Gestor escolar.



GOMES, Francisco Nivaldo Araújo. Management of education of the State of Ceará: A profile analysis of skills of managers. 99 f. il 2015. Dissertation (Master) - School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2015.

### **ABSTRACT**

This dissertation analyzes the profile of managerial skills of managers of State Schools of Professional Education in State Ceará ( EEEP). The theoretical framework addresses the concepts of school administration and management, historical aspects of school administration, democratic management, the school manager's profile, her skills, professional education and school management in Ceará. The research was organized under the optical LÜCK (2007) which considers the educational management as a fact what is happening in the context of organizations and of the education system, like part of a fundamental effort to mobilization, organization and articulation of the human performance and promotion of collective interaction. The methodology used was the documentary and bibliographic research followed by exploratory study of descriptive character, survey type, by applying questionnaire to managers for data collection of sociodemographic profile and dimensions of school management and their skills. The population was composed by 65 managers of 104 EEEPs, which they were implemented during the period from 2008 to 2014. The content analysis initially focused on sociodemographic profile, which gathers a range of information on gender, age, marital status, number of children, time in office, academic degree and management courses, selection way and of working hours. Followed by the dimensions of school management and their skills, based on LÜCK (2009). Which defines the competences standards for the functions of school principal. The results showed that The school manager of the EEEPs have adequate formation to meet the demands of school, presenting training gaps for school performance. The research is recommended to managers high school of state public schools and managers of municipal public schools from the State of Ceará.

**Keywords:** Professional education. School management. Competency profile. School manager.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Gênero .....	52
Gráfico 2	Faixa etária de idade .....	53
Gráfico 3	Estado civil .....	54
Gráfico 4	Possui filhos .....	54
Gráfico 5	Tempo de exercício no cargo de diretor escolar na educação profissional .....	55
Gráfico 6	Tipo de ensino e onde frequentou .....	56
Gráfico 7	Tipo de pós-graduação cursada .....	57
Gráfico 8	Fez curso de gestão escolar? .....	58
Gráfico 9	Os cursos colaboraram para melhoria da gestão da escola?....	58
Gráfico 10	Qual a melhor forma de chegar ao cargo de diretor escolar .....	59
Gráfico 11	Jornada de trabalho semanal .....	60
Gráfico 12	Trabalha quantos finais de semana por mês .....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Fundamentação da educação e da gestão escolar .....	63
Tabela 2	Planejamento e organização do trabalho escolar .....	65
Tabela 3	Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional .....	67
Tabela 4	Gestão de resultados educacionais .....	68
Tabela 5	Gestão democrática e participativa .....	70
Tabela 6	Gestão de pessoas na escola .....	72
Tabela 7	Gestão pedagógica .....	74
Tabela 8	Gestão administrativa na escola .....	76
Tabela 9	Gestão da cultura organizacional da escola .....	78
Tabela 10	Gestão do cotidiano escolar .....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEC	Conselho de Educação do Ceará
CF	Constituição Federal
CONSED	Conselho Nacional de Secretários de Educação
EEEP	Escola Estadual de Educação Profissional
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICE	Instituto de Co-responsabilidade pela Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia do Ceará
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PPP	Projeto Político Pedagógico
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria da Educação do Estado do Ceará
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrecht
TESE	Tecnologia Empresarial Socioeducacional
TIC	Tecnologia da Informação e do Conhecimento
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
<b>2</b>	<b>PRESSUPOSTOS TEÓRICOS</b> .....	18
2.1	ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR .....	18
2.2	ASPECTOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR .....	24
2.3	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA .....	31
2.4	PERFIL E COMPETÊNCIA DE UM GESTOR ESCOLAR .....	39
2.5	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO ESCOLAR NO CEARÁ .....	44
<b>3</b>	<b>APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	50
3.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES .....	51
3.1.1	Gênero .....	51
3.1.2	Idade .....	52
3.1.3	Estado Civil .....	53
3.1.4	Número de Filhos .....	54
3.1.5	Tempo de Exercício de Gestor na EEEP .....	55
3.1.6	Tipo de Ensino que Frequentou .....	55
3.1.7	Tipo de Pós-Graduação .....	56
3.1.8	Curso de Gestão Escolar .....	57
3.1.9	Melhoria na Gestão .....	58
3.1.10	Melhor Forma de Chegar ao Cargo de Diretor Escolar .....	59
3.1.11	Jornada de Trabalho Semanal .....	60
3.1.12	Final de Semanal trabalhado por Mês .....	60
3.2	DIMENSÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA DOS GESTORES DAS EEEP .....	62
3.2.1	Fundamentação da Educação e da Gestão Escolar .....	62
3.2.2	Planejamento e Organização do Trabalho Escolar .....	64
3.2.3	Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional .....	66
3.2.4	Gestão de Resultados Educacionais .....	67
3.2.5	Gestão Democrática e Participativa .....	69
3.2.6	Gestão de Pessoas na Escola .....	71
3.2.7	Gestão Pedagógica .....	73
3.2.8	Gestão Administrativa na Escola .....	74
3.2.9	Gestão da Cultura do Organizacional da Escola .....	76
3.2.10	Gestão do Cotidiano Escolar .....	79
<b>4</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
	<b>APÊNDICE A – MODELO DE CARTA</b> .....	94
	<b>APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO</b> .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

A Escola Estadual de Educação Profissional - EEEP é um centro de educação da juventude que fará a articulação do ensino médio com a educação profissional. Constitui-se de uma estratégia para dar efetividade a necessidade e anseio dos jovens: vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

As EEEPs funcionam em tempo integral com uma jornada semanal de 40 horas, cumprida na escola com atividades pedagógicas em sala de aula, orientações individuais, acompanhamento de alunos, estudos, planejamento e reuniões.

Hoje, existem 104 Escolas de Educação Profissional do Estado do Ceará, as quais foram implantadas gradativamente: 25 escolas em 2008, 26 em 2009, 11 em 2010, 17 em 2011, 9 em 2012, 12 em 2013 e 4 em 2014.

A essencialidade do projeto de Escola Pública Integral concentra-se na garantia de um novo conceito e de uma nova proposta curricular para a escola Pública do Ceará. Um conceito que agrega de modo articulado as categorias: de "escola" como espaço social de aprendizagem; de "pública" como direito inalienável e intransferível de todos e de "currículo integrado" com prática articuladora de múltiplas dimensões da formação humana.

A estrutura e a organização de uma EEEP se diferenciam em vários aspectos das demais escolas, e o principal deles é sua filosofia de gestão, a Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE. Esse modelo de gestão foi adaptado dos Centros de Ensino Experimental de Pernambuco, escolas de referência daquele estado, logo em seguida, incorporado à filosofia de gestão das EEEPs.

A TESE traz para a escola profissional um princípio de gestão estratégica, sem perder de vista a função e os objetivos de escola pública de qualidade, definindo os fundamentos básicos das escolas profissionalizantes do Ceará: Protagonismo juvenil, Formação Continuada, Tecnologia Empresarial e Níveis de Resultados.

Ela foi desenvolvida com o intuito de levar conceitos gerenciais ao ambiente escolar. Baseado na TEO (Tecnologia Empresarial Odebrecht) essa proposta de gestão tem como lema: "Quem não planeja não executa; quem não mede não sabe de nada". Sua filosofia assenta-se nos quatro pilares da educação contidos no relatório de Delors

(1996): aprender a ser, a fazer, a conviver e a aprender. Dentre suas regras fundamentais está a elaboração anual de um Plano de Ação.

A Secretaria de Educação do Ceará tem realizado treinamentos para que os gestores das EEEPs conheçam o modelo de gestão e implementem em suas unidades de ensino. Considerando o tempo de desenvolvimento da proposta, ainda faltam indicadores que contribuam para uma discussão mais específica sobre a mesma. Entretanto, as orientações no campo da gestão da educação pública mudaram e emergiram orientações administrativas cujo referencial tem sido a realidade desenvolvida nas empresas privadas, fato que certamente influenciou os gestores.

Acreditamos que o tema é de suma importância para os profissionais da educação que desejam realizar uma gestão embasada em princípios democrático-participativos, constituído-se no desafio da superação do paradigma historicamente construído.

A figura do gestor, na escola pública, é de fundamental importância em vários aspectos, sejam eles de ordem: física, sociopolítica, relacional, material, financeira ou pedagógica. Dessa forma, sua figura possui grande relevância quando se discute a organização e funcionamento da instituição escolar.

Os gestores das EEEPs têm a necessidade de ampliar continuamente seus conhecimentos, de modo que consigam atender as necessidades de mercado, que estão em constante alteração. Buscam atender as múltiplas funções que contemplam as demandas administrativas no espaço escolar.

Enquanto diretor de uma Escola Estadual de Educação Profissional no Estado do Ceará, e percebendo as dificuldades enfrentadas, devido às exigências e as novas demandas que se apresentam no espaço escolar, esta pesquisa servirá para fazer a caracterização do perfil dos gestores da EEEPs e contribuirá para a melhoria de políticas públicas em gestão escolar.

Através do conhecimento do perfil de competências gerenciais dos gestores das EEEPs, tornar-se-á mais viável a implantação de programas de melhorias na área de gestão escolar, a fim de melhorar os índices de aprendizagem.

Apresenta-se como pressuposto que a formação dos gestores das EEEPs é suficiente para atender as demandas da escola, apresentando lacunas formativas e que o papel dos diretores de escolas públicas frente às exigências educacionais contribui para a

construção de uma gestão autônoma e participativa e implica na qualidade do ensino na Instituição.

Esta pesquisa tem como objeto de análise a gestão das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Estado do Ceará: uma análise do perfil gerencial. Tendo como objetivo analisar o perfil de competências gerenciais dos gestores das EEEP, pesquisando políticas de administração escolar no Brasil, descrevendo como acontece a administração escolar no Ceará e identificando as competências e funções dos gestores das EEEP, com finalidade de traçar o perfil destes.

O estudo foi desenvolvido em quatro capítulos. Neste primeiro capítulo, dedicado a introdução e apresenta os procedimentos metodológicos; o segundo descreve sucintamente o conceito de gestão e administração escolar, os aspectos históricos da administração escolar, a gestão escolar democrática, o perfil de um gestor escolar e a gestão escolar no Ceará; o terceiro apresenta os dados da pesquisa, interpretando e discutindo seus resultados, definindo o perfil sociodemográfico e as dimensões e competências dos gestores das EEEPs; e, por último, o quarto capítulo que apresenta as considerações finais, as quais respondem a pergunta norteadora da pesquisa: Qual o perfil dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará?

## **1.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

O objetivo desta pesquisa é analisar o perfil de competências gerenciais dos gestores das EEEPs. Para alcançar esse fim foi desenvolvida uma pesquisa descritiva do tipo *survey*, que, de acordo com Terribili (2007), “visa a determinar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma determinada população”. E para Lima (2004)

O método de pesquisa *survey* é, atualmente, o que melhor representa as características da pesquisa quantitativa, e isto porque corresponde a uma abordagem do fenômeno investigado envolvendo a realização de uma pesquisa de campo, na qual a coleta de dados é feita por meio de aplicação de questionário e/ou formulário junto à população-alvo da pesquisa. (LIMA, 2004, p.26)



De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória descreve uma situação real e específica, onde se situam os entrevistados.

A pesquisa descritiva, segundo o referido autor, tem como objetivo principal descrever características de determinada população/fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A metodologia utilizada, em primeira instância, foi a pesquisa documental e bibliográfica, de caráter descritivo, através de fontes primárias (documentos e decretos que estabelecem a educação profissionalizante integral da esfera estadual e federal) e fontes secundárias (através de publicações científicas sobre o tema estudado). Posteriormente, aplicou-se a pesquisa exploratória descritiva, através da aplicação de questionário aos gestores das EEEPs, tomando-se como base as dimensões de análise definidas por Lück.

Neste estudo, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário que foi respondido pelos diretores das EEEPs. Dividiu-se o questionário para investigação do perfil dos gestores em duas partes distintas. A primeira trata da identificação do perfil sociodemográfico dos gestores, buscando mapear o perfil de gênero, idade, estado civil, número de filhos, tempo no cargo, formação acadêmica e cursos de gestão, forma de seleção e jornada de trabalho.

A segunda aborda questões relativas ao perfil dos gestores, a dimensão da gestão escolar e suas competências, com base na definição de Luck (2009): 1) Fundamentação da educação e da gestão escolar; 2) Planejamento e organização do trabalho escolar; 3) Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais; 4) Gestão de resultados educacionais, 5) Gestão democrática e participativa; 6) Gestão de pessoas; 7) Gestão pedagógica; 8) Gestão Administrativa; 9) Gestão da cultura organizacional da escola e 10) Gestão do cotidiano escolar.

Para analisar o perfil gerencial dos gestores das EEEPs, optou-se por aplicar o instrumento nas 104 unidades do Ceará. A população da pesquisa constitui-se, portanto, dos gestores do universo das EEEPs.

Anteriormente ao envio dos questionários foram realizados contatos por e-mail com os pesquisados. Após este primeiro contato com os gestores, enviaram-se, por email, os questionários. No decorrer do período em que se realizou a coleta de dados,

estabeleceram-se novos contatos com o intuito de elevar o índice de respostas e, conseqüentemente, a qualidade desta pesquisa.

Para revelar o perfil atual desses gestores, foi realizada análise das características dos mesmos, relacionadas à frequência de questões como: faixa etária, sexo, titulação do gestor de curso, tempo de atuação como gestor e como docente, frequência com que executa determinadas ações, e as dimensões da gestão escolar.

Para análise dos dados resultantes da aplicação do questionário foi utilizado um procedimento da estatística descritiva, ou seja, através da média, porcentagem, de forma a verificar a frequência com que os dados ocorrem. Para uma melhor visualização, os resultados foram dispostos em tabelas e gráficos.

Lück (2009) define os padrões de competência para as funções de diretor escolar, que servirão de base para a caracterização e análise do perfil dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará, através das abordagens das dimensões da gestão escolar e suas competências: fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais, gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura organizacional da escola e Gestão do cotidiano escolar. As referidas dimensões entendidas como competências dos gestores estão interligadas e no cotidiano da ação, são indissociáveis para a concretização dos objetivos educacionais da Escola.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

Estruturar e impulsionar o funcionamento dos mais diversos setores das organizações, com tomada de decisão sobre recursos disponíveis, gerenciar pessoas, recursos e negócios com o intuito de se alcançar metas e objetivos, tomar decisões importantes e no momento certo e também pensando previamente as consequências de suas decisões, isso é administrar.

Para Santos (2009) a administração é simplesmente, a gestão. Ou seja, cabe à administração estruturar formas de gestão que viabilizem os objetivos da organização. A gestão é apenas um dos conteúdos que dão forma institucional e essência às organizações.

A administração é um campo do conhecimento sem uma identidade própria, seja porque os estudiosos têm dado pouca importância ao trabalho de investigação de base epistemológica; seja porque, quando alguma importância é dada a estudos dessa natureza, é de forma equivocada, principalmente, no que diz respeito ao seu objeto. Ao longo de um século de estudos administrativos, o pouco que se falava em teoria da administração vem sendo abandonado, pouco a pouco (até mesmo com a titulação de disciplinas nos currículos de administração), e substituído por denominações do tipo “teoria das organizações”, “ciência das organizações” etc. Com isso, induz-se, de forma indireta, que o objeto da administração, no que tange ao campo do conhecimento, é a organização (SANTOS, 2009, p.27).

Os professores Reginaldo Souza Santos e Elisabeth Matos Ribeiro, publicaram trabalhos no início da década de 1990, que reconhecem a administração política como um campo de conhecimento, foram os pioneiros no Brasil. "A administração política brasileira", foi um artigo publicado, em 1993, pela *Revista de Administração Pública* da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Nesse artigo, os autores buscam revelar as contradições das mudanças que estavam em curso no país, a partir de uma avaliação das mudanças econômicas e políticas, tendo como eixo principal o Estado e suas relações com a sociedade, no contexto de ampliação dos espaços de dominação ideológica e política neoliberal.

Na História da Educação Brasileira, as questões concernentes à administração escolar sempre estiveram vinculadas aos princípios e métodos utilizados na administração de empresas.

Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional. As publicações que existiam até a Primeira República consistiam em “memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p. 21).

Nesse contexto da administração escolar, os teóricos introduziram os princípios da administração de empresa, e entenderam a escola como uma organização que deve ter:

Um grau de “cientificidade” necessário para comprovar a importância da administração escolar como orientação teórica capaz de assegurar o funcionamento satisfatório da organização escolar em correspondência às expectativas da sociedade. (FELIX, 1996, p.72)

Assim sendo o processo de transferência das teorias empresarias para as escolas, centrou-se nas ideias da “administração científica do trabalho“, nos princípios *Taylorista* e *Fayolista*. Logo, essas ideias tiveram profundas implicações nas organizações escolares, assim as escolas passaram a ser vistas como uma organização que deve promover a eficiência e a produtividade.

O quadro delineado nas instituições escolares brasileiras no tocante à administração segundo Felix (1996), caracteriza-se por dois pontos que devem ser considerados:

As organizações apesar de terem objetivos diferentes, são semelhantes e, por isso, têm estruturas similares, podendo ser administradas segundo os mesmos princípios, conforme os mesmos modelos propostos pelas teorias da administração de empresas, feitas apenas as adaptações necessárias para atingir suas metas específicas (FÉLIX, 1985, p. 73).

A organização Escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção (FELIX, 1996, p. 74).

Tal reflexão se comprova pelos muitos profissionais ligados à educação que apenas cumpriam tarefas rotineiras e mecânicas para a realização de seu trabalho.

Dentro desse enfoque foi significativa a ausência de discursos nas organizações educacionais sobre a natureza profunda do ser humano que educa e é educado, que administra e é administrado, como atores estratégicos capazes de elaborar hipóteses sobre seus parceiros, sabendo respeitar suas identidades, interesses, desejos e projetos, sobretudo, interpretando incessantemente os comportamentos dos outros.

O Administrador Escolar aparece nesse cenário como o especialista em administrar, uma espécie de gerente que coordena e controla o trabalho alheio, recolhendo o saber de todos em suas mãos. Esse papel atribuído ao diretor contém em sua essência os princípios *Taylorista* de gerência, como aquele que organiza, controla e administra, bem como aquele que detém a concepção do trabalho, planeja e controla a execução do mesmo, concebendo o ato de administrar como a seleção de recursos para se atingir determinados fins.

Os termos Administrar e Gerir, de acordo com o dicionário Aurélio (1999), tem origem latina *administrare* e *gerere*. O primeiro termo tem um significado restrito – gerir um bem, defendendo os interesses daquele que o possui – constituindo-se em uma aplicação do gerir. O segundo termo tem um significado mais amplo – significa governar, conduzir e dirigir.

Embora os termos gestão e administração escolar ou da educação sejam, muitas vezes, usados como sinônimos, não se constituem consenso e a opção por um ou por outro tem provocado alguns embates.

De acordo com o dicionário Aurélio (1999), Administração é “um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores da produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado”. Portanto, dentro de uma concepção capitalista de produção, a finalidade da administração é deter o controle das forças produtivas, do planejamento à execução das operações.

No mesmo dicionário, gestão significa “ato de gerir, gerência, administração”. Etimologicamente o termo gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer e gerar. Portanto, o substantivo mencionado é o ato pelo qual alguém traz em si algo novo, diferente. A administração visa obter o máximo de resultados, com o mínimo de energia.

Segundo Paro (1999) “a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. E complementa que “a administração pode ser vista tanto na teoria quanto na prática, como dois amplos campos que se interpenetram: a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço humano coletivo” (PARO, 1999, p. 19).

A prática administrativa não se dá de forma isolada, descontextualizada e individual, ela acontece no grupo e para o grupo, implicando decisões coletivas e organizadas.

Gestão nos remete a gestação, gerir, dar a vida, e, em se tratando da escola, o objetivo principal é fazer com que a vida dos seres humanos que passam pela escola se torne mais promissora, digna, justa e humana.

A concepção de gestão escolar supera e relativiza o conceito de administração escolar, trata-se de um significado mais abrangente, democrático e transformador que percebe a escola como um espaço de conflitos, de relações interpessoais, de emergência e alternância de lideranças, de negociação entre interesses, como pode ser visto em Luck (2007):

A expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação de dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a “administração educacional”, para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. (LÜCK, 2007, p 4)

Muitos confundem gestão com direção escolar, todavia, são diferenciadas as funções. Paro (2000) declara que:

[...] estabeleceu-se a diferença entre gestão e direção da unidade escolar. A primeira compreendia o processo de elaboração de metas e diretrizes para a atividade escolar, bem como o acompanhamento e avaliação das mesmas. (...) Já a direção da escola era entendida como o processo de integração das ações desencadeadas na escola, sendo exercida pelo Diretor da unidade escolar. A gestão da escola englobava sua direção. Nas entrelinhas evidenciava-se a dimensão política da gestão escolar. (PARO, 2000, p. 31)

Quando analisadas as proposições dos autores pioneiros da administração escolar frente à atual configuração da gestão escolar, identificamos que algumas preocupações daqueles continuam vigente no contexto atual. Como, por exemplo, o argumento de que a

gestão escolar deve buscar atender a uma política e filosofia de educação (RIBEIRO, 1986) e que esta prática justifica-se pela busca da qualidade na educação (TEIXEIRA, 1961). Diante de um contexto de mudanças, insegurança de bases e da volatilidade das prioridades em cada esfera da sociedade, estes elementos podem ser apontados como objetivos a nunca serem esquecidos no processo educativo, sob pena de iludir-se sob falsas promessas e de se pensar estar construindo a contra-hegemonia em terreno hegemônico.

De acordo com Bordignon e Gracindo (2006) a gestão da educação tem o papel de fortalecer os processos democráticos e participativos situados no cotidiano da escola. Ele chama a atenção para a tendência de se transpor para o recinto da escola a teoria da gestão burocrática adotada pelas empresas.

Na concepção de Barroso (2001), a administração engloba um processo muito mais amplo e global, pois abrange também a política educativa, enquanto que o termo gestão escolar envolve o processo decisório da escola em si e a execução das políticas previamente definidas. Importa refletir que mais importante do que o nome da função, é o surgimento de uma nova concepção na qual o papel de gestor é redefinido e a gestão passa a ser sinônimo de participação, ambiente autônomo, trabalho coletivo, objetivos comuns, dentre outros.

Lück (2000) ressalta que a partir da década de 90 o termo administração escolar fora substituído pelo termo de gestão. Esta mudança significou profundas transformações no âmbito da escola, uma vez que para alguns esta lógica significou a transposição do conceito do campo empresarial para o campo educacional, a fim de se ajustar as normas de mercado. Para outros, este novo termo ultrapassa o de administração, uma vez que envolve outros mecanismos de gestão da escola, com a implementação dos colegiados e assim, a participação direta da comunidade escolar no processo decisório da escola.

No que se refere ao papel do diretor, que antes sua função principal caracterizava-se em fiscalizar e controlar, cujas funções diretivas na escola são fundamentalmente controladas, passa a ser, segundo Lück (2000):

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

E ainda:

[...] o diretor coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p.335).

Partindo-se desse ponto de vista acerca da concepção de gestão e do papel que o diretor deve ter nos estabelecimentos de ensino, novas postulações são discutidas a respeito de sua formação, passando-se então, a defesa de uma linha de pensamento segundo a qual é preciso uma formação específica já que o objetivo de sua atuação na escola passa a ser de extrema importância no processo de ensino aprendizagem.



## 2.2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Para Costa (1997), a administração escolar no Brasil passou por profundas mudanças, desde a época da colonização até os dias atuais, em especial, após a promulgação da Constituição de 1988, que deu relevância principal a questão da gestão democrática das escolas públicas.

Para Drabach (2011), o campo da administração escolar nem sempre foi objeto de atenção na produção acadêmica dos Intelectuais na História da Educação Brasileira, pois os escritos reportam em menos de um século, numa trajetória educacional de mais de 500 anos. Não significando isso, que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira.

Para Seco (2006), a primeira proposta de organização, direção e estabelecimento de normas e metodologias de ensino e do funcionamento do currículo da educação no Brasil foi proposta e implementada pelos jesuítas em 1599, pelo documento intitulado *Ratio Studiorum* ou Plano de Estudos da Companhia de Jesus. No final do século 16, a *Ratio* não era apenas para o Brasil, mas para o mundo todo onde os jesuítas tinham colégios. Este Plano de Estudos regulava as atividades educativas e organizava o trabalho didático. Ao Reitor, autoridade máxima do colégio cabia regular as atividades dos jesuítas no Brasil.

O documento estudado permite perceber que os jesuítas tiveram êxito nas atividades desempenhadas. Seja na formação do bom cristão, que era uma preocupação própria da época, como na formação de profissionais capacitados. Enfim, mesmo se tratando de um documento gestado no século XVI, ele merece a atenção de nós, educadores, ainda hoje. Além de conhecê-lo, devemos pensá-lo criticamente e a partir dele enriquecer nossa postura educativa.

Tendo em vista as profundas transformações sofridas pela Europa, entre as quais: a implementação e aprofundamento das relações comerciais, o movimento Iluminista, a formação dos estados nacionais, a revolução industrial, o cenário que antecedeu a Revolução Francesa, a expansão do racionalismo e empirismo, mudanças se operaram na educação.

Neste contexto, em 1759, Sebastião José de Carvalho e Melo, nomeado Primeiro Ministro pelo então Rei de Portugal, Dom José I, expulsa a Companhia de Jesus de

Portugal e de suas Colônias, pois era preciso colocar este país em condições de competir no mercado estrangeiro. De acordo com Costa (1997):

As reformas pombalinas e a expulsão dos jesuítas tanto do Reino como dos domínios portugueses decorrem, sobretudo, da oposição entre a ordem feudal e a ordem burguesa nos países da Europa. Neste contexto, a emergência, na ordem mundial, das novas relações sociais relacionadas ao comércio manufatureiro e sua ausência em Portugal são a causa principal das reformas, particularmente no campo da educação (COSTA, 1997, p.12).

Enquanto os Jesuítas defendiam um sistema de ensino, cuja principal missão seria o fortalecimento da fé cristã, o Marquês de Pombal, por outro lado, defendia que o ensino deveria estar a favor dos interesses de um Estado absolutista, mas que promovia reformas em consonância com os ventos culturais que sopravam de países como a Inglaterra, a França, a Áustria e a Prússia.

Houve assim uma mudança radical nos objetivos da educação, tanto que em 1759, foi instituído o Alvará Régio, documento que iria substituir o *Ratio Studiorum*, cujas atribuições eram amplas. Criou-se logo, o cargo de Diretor Geral de Estudos, que teria várias funções: conceder licenças para o magistério público e privado até a designação de comissionários para o levantamento de contratação de professores e fiscalizar o ensino ministrado.

Segundo Ribeiro (2005), “no dia 28/6/1759, foi criado o cargo de diretor geral dos estudos”. De acordo com o mesmo autor, esse órgão determinava exames para todos os professores, proibia o ensino público ou particular sem licença do diretor geral dos estudos e designava comissários para o levantamento sob o estado das escolas e dos professores. A tradição de formação jesuítica permanece, mas modernizada e direcionada à elite colonial masculina, prevalecendo à camada dominante portuguesa.

Para Almeida (1989), com o fechamento dos colégios jesuíticos, bem como a apreensão de seus bens, a organização escolar organizada pelos padres foi totalmente desmontada. O sistema, que até então era seriado, foi substituído por outro fragmentado e disperso, cujas aulas isoladas, as Aulas Régias, eram ministradas por professores leigos e sem preparo.

Nesse período, o aspecto administrativo era controlado pelo Diretor Geral dos Estudos, que era responsável pelos concursos de provimento de professores régios, pela

concessão de licenças para o magistério público ou privado e pela designação de comissários para o levantamento sobre o estado das escolas e professores, tentando controlar e fiscalizar o ensino ministrado.

Quanto à administração escolar no período joanino, pode-se dizer que nada mudou em relação ao período anterior, instituições escolares eram fiscalizadas e controladas pelo poder central, representado pelo Diretor Geral dos Estudos, nos níveis primário e secundário, sendo que no nível superior havia a figura do professor-diretor, que era um próprio professor dos cursos superiores que se submetiam diretamente às ordens do governo, isto é, do imperador.

Para Ribeiro (2005), com a chegada da família real e da corte portuguesa, em meados de 1808, o Brasil se tornou sede da Coroa Portuguesa, aumentando assim, a população brasileira. Houve a necessidade imediata de uma nova reestruturação e organização administrativa em todos os ministérios. E em consequência disso, fez-se necessário, a partir dessa nova realidade, uma demanda muito grande no campo educacional. Para preparar e qualificar pessoas em áreas diversas e específicas foram criadas novas escolas e novos cursos a fim de atender a formação de novos campos do trabalho, rompendo com o ensino jesuítico.

Para Seco, Ananias e Fonseca (2006), no período imperial, reflexões importantes foram feitas e algumas práticas implementadas na educação brasileira, a começar pelas relações existentes entre Estado e educação, em especial o ensino primário. Com a declaração da Independência, veio à tona a necessidade de se construir quadros administrativos no Brasil, ou seja, uma elite burocrática que viesse a substituir a lusitana, bem como uma estrutura mínima que garantisse a população branca e livre, a instrução primária.

Iniciou-se então, o debate acerca da construção de um sistema nacional de educação de acordo com as ideias da época, que acreditavam ser a instrução como requisito básico da modernidade.

De acordo com Seco, Ananias e Fonseca (2006), em 1847, foram implantados em São Paulo os Liceus, cuja finalidade era o ensino secundário. Na época, o governo nomearia alguém que considerasse possuir inteligência reconhecida e probidade para ser o diretor desses estabelecimentos de ensino. Essa indicação partia da necessidade de organização, pois o ensino era secundário e dividido em várias turmas, as quais eram

chamadas de “cadeiras”, e de várias disciplinas diferentes, pois a finalidade era ministrar a educação popular, fundamental e profissionalizante, a qual era chamada de “artes e ofícios” e sua finalidade era formar artesãos e trabalhadores para a lavoura, comércios e oficinas.

Nesse período, não havia o cargo de diretor nas escolas de primeiras letras e os responsáveis pela escola eram os próprios professores que eram subordinados ao Presidente da Província. Diante disso surgiu a necessidade de criar uma estrutura para fiscalizar o trabalho dos docentes.

Seco, Ananias e Fonseca (2006) relatam que, com a Proclamação da República em 1889, houve novamente várias tentativa de melhorar o ensino no Brasil e um ano após, em 1890, foi decretado em São Paulo a reforma da Escola Normal, por não existir professores preparados nos modernos processos pedagógicos, e a criação de uma Escola-Modelo, que ficaria anexa a Escola Normal de formação e prática dos professores. Surge então, nessa época, a figura do diretor de escola secundária, inicialmente chamado de professor-diretor cujas funções eram várias, ou seja, abrangiam o aspecto administrativo e pedagógico da escola.

Em 1894, conforme Seco, Ananias e Fonseca (2006), surge em São Paulo através do Decreto Estadual nº 248, o Grupo Escolar, na época, de modernidade pedagógica. Assim, foi valorizado o ensino seriado, homogêneo, dividido por classes, professor em cada classe e, a figura de professores adjuntos e auxiliares, todos sob uma única direção. Com a criação do Grupo Escolar, uma organização surgiu nesse espaço: uma graduação, ampliação da escolarização, padronização dos métodos de ensino, cuja supervisão e administração eram controladas pelo Estado. A administração era exercida pelo Diretor, escolhido pelo Presidente do Estado dentre os professores diplomados pela Escola Normal.

Seco, Ananias e Fonseca (2006), falam que a figura do Diretor passa a ser essencial, pois sua função seria organizar, coordenar e fiscalizar a fim de se executar a proposta educacional da época. Assim, novos papéis são introduzidos no interior da escola e o Diretor passa a ser o responsável pela administração desta, ao mesmo tempo em que se legitima como representante máximo do poder do Estado e do governo nesta.

Com o passar dos anos o sistema escolar foi se modificando e a função do diretor também, que desde a criação das primeiras escolas incluía os aspectos administrativos e

pedagógicos. Ao final da República Velha, muitas das funções atribuídas ao Grupo Escolar foram transmitidas as figuras dos Delegados Regionais de Ensino e/ou aos Inspetores de Distritos, vistos na época como indispensáveis para se garantir a implementação de mudanças propostas pela Reforma Educacional de 1920.

Na década de 30, deu-se maior ênfase à figura do administrador escolar voltado para os procedimentos científicos, ou seja, houve uma predominância dos aspectos administrativos em função dos pedagógicos, declara Seco (2006). Neste intervalo de tempo, o processo administrativo foi apoiado nos princípios da administração empresarial, científica e burocrática de Taylor, Fayol e Weber, os quais previam maior sistematização das atividades a fim de obter economia, produtividade e eficiência na realização das tarefas.

Desse modo, a década de 1930 é conhecida como o marco referencial da modernidade na história do Brasil, modernidade esta entendida como o processo de industrialização e urbanização. Foi também um período marcado por intensa dinâmica sociopolítica que deu origem a episódios importantes da história do Brasil, como a Revolução de 1930, a Revolução Constitucionalista de 1932 e a instauração do Estado Novo, em 1937 (ANDREOTTI, 2010, P.104).

Nesse período, foram intensificadas as discussões para a construção de um Plano Nacional de Educação. Assim, estas resultaram na construção do Plano de Reconstrução Educacional em 1932, intitulado Manifesto dos Pioneiros da Educação. Este plano defendia vários princípios, dentre eles, a laicidade, obrigatoriedade, gratuidade, universalização e nacionalização do ensino fundamental, além de reflexões acerca da formação do diretor, que deveria ser pautada nos conhecimentos filosóficos e científicos, além de autonomia para romper com a centralização das decisões educacionais.

Para Sander (2007), somente na década de 1930 é que a administração da educação toma um novo rumo, pois começa a escrever um novo capítulo no campo da administração da educação.

Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação brasileira até então. No entanto, a ausência de um sistema de ensino para a população, fruto do descaso dos governantes daquele período, não favoreceu o desenvolvimento de um corpo teórico em relação à administração educacional.

De 1937 a 1945, período denominado de Estado Novo, para Almeida (1989), o sistema de ensino foi marcado pelo domínio da tecnocracia e pela falta de uma política educacional nacional, unitária e democrática. As leis criadas para o ensino cumpriram, pelo menos em parte, os princípios norteadores da educação e os níveis de ensino na escola passaram a ser denominados de: primário, ginásial e secundário. No entanto, as funções do diretor pouco ou nada diferiam daquelas instituídas ainda no século anterior.

Em 1961 foi aprovada a primeira Lei de Diretrizes da Educação Nacional, a Lei nº 4.024/61. Esta lei manteve a estrutura tradicional do ensino e não estipulou um currículo nacional de forma a caracterizar-se por sua atuação descentralizadora, mantendo assim a diversidade regional. No que se refere à administração escolar, esta lei em seu artigo 42 estipulou que “o diretor de escola deverá ser educador qualificado”, todavia, não conceituou a tal qualificação, deixando assim, por conta dos estados, sua regulamentação.

A fim de se especificar esta questão, o então antigo Conselho Federal de Educação, através do parecer nº 93/62 definiu que educador qualificado era aquele capaz de inculcar nas escolas, alunos, professores e comunidade, ideias e aspirações do vigoroso teor cristão, cívico, democrático e cultural. A partir de então, conforme Santos (2002), os estados passaram a criar normas para o cargo de Diretor de Grupo Escolar.

Em 1971, a Lei nº 4.024/61 fora substituída pela Lei nº 5.692/71 e os cursos primário e ginásial passaram a constituir um só curso, o curso de 1º grau, com duração de 8 anos, de caráter obrigatório para o Estado. Com esta Lei, a figura do então Diretor de Grupo Escolar fora substituído pelo cargo de Diretor de Escola e assim, este vai se firmando com a exigência de qualificação cada vez mais específica em detrimento da concepção anterior, que exigia muitos anos de experiência e passa-se substituir tal figura por a de administrador de uma equipe escolar.

Cumprir assinalar, que de acordo com Xavier (1994), desde o surgimento da figura do diretor escolar até a atualidade, a perspectiva que se construiu a respeito de sua imagem foi a de uma administração apoiada, sobretudo, nos princípios racionais da administração empresarial, cuja ótica funda-se nos mecanismos de controle dos meios de produção, processo técnico e cientificamente controlado, normas rígidas, autoridade centralizada, hierarquia, planejamento e organização detalhada.

Em meados dos anos 70 e início dos anos 80, se intensificam os movimentos sociais e a “onda” pela redemocratização do Brasil. O país passa a assistir a movimentos diversos que culminam por defender uma maior participação popular nas decisões de seus rumos e cogita-se pela primeira vez, a democratização da educação no que se refere a sua gestão. Na Constituição de 1988 são inseridos os princípios básicos da gestão democrática com a possibilidade de eleições diretas para os dirigentes escolares, criação de colegiados no âmbito da escola formados por membros da comunidade escolar e eleitos por esta, dentre outros, observa Paro (1996).

O cargo de diretor de escola foi criado a partir da aprovação e aplicação da Lei nº 5.691/71, quando os cursos primário e ginásial passaram a constituir um único curso – o ensino de primeiro grau – com duração de oito anos e de caráter obrigatório. Até então, existia o diretor de grupo escolar. Além da mudança de nomenclatura, a imagem de diretor se tornou equivalente a de um administrador, com a exigência de qualificações mais específicas para o cargo,

A Constituição brasileira vigente e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LEI nº 9394/96) instituem princípios na gestão escolar para gerir as escolas públicas que possibilitarão a articulação e operacionalização da educação.

Paro (1999) chama a atenção para o fato de que a Lei também renunciou a regulamentar o princípio de gestão democrática de forma mais precisa, deixando de fazer avançar importantes aspectos da gestão escolar. Atribuindo assim aos Estados e Municípios a decisão sobre importantes aspectos da mesma. Contudo, houve um grande avanço em relação ao movimento de administração democrática.

Ao se falar da figura do diretor e seu papel na política nacional de educação, deve-se ter em mente que as escolas não são meras refletoras das políticas criadas pelo Estado, mas existe uma reconstrução oriunda das relações estabelecidas entre os diferentes atores que nela atuam, sejam pais, professores, pedagogos, supervisores, diretores, comunidade em geral. Desse modo, compreender a trajetória do profissional diretor na história da educação brasileira é de muita importância para que se possa propor um redimensionamento em sua prática com vistas ao alcance da melhoria da aprendizagem e do ensino.

## 2.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

O conceito de gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Implica em considerar a importância da participação, do diálogo entre escola e comunidade e da autonomia.

A construção de um Sistema Nacional de Educação terá que se pautar nos princípios que devem reger a educação brasileira, explícitos no Artigo 206 da Constituição Federal:

**Art. 206** - 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 da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas;
- VI** - gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
- VII** - garantia de padrão de qualidade.
- VIII** - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA BRASILEIRA, 2008)

Considerando o princípio da gestão democrática do ensino público, faz-se necessário discutir e analisar, como se constituiu a função do diretor de escola nas políticas públicas e como os documentos oficiais veem a importância do papel do diretor no atendimento às demandas educacionais do sistema e da comunidade escolar, bem como os processos de gestão das instituições de ensino.

Anísio Teixeira, considerado o principal idealizador das grandes mudanças que marcaram a educação brasileira no século XX, foi pioneiro na implantação de escolas públicas de todos os níveis que refletiam seu objetivo de oferecer educação gratuita para todos. O que torna a trajetória de Anísio Teixeira admirável é a persistência na defesa da democracia e da educação para a democracia, que constituiu o motivo central de devotamento da sua vida.



A democracia não é apenas uma forma de governo político, mas um modo de vida do homem, a administração ou o governo de qualquer dos grupos secundários sociais devem ser democráticos. A escola deve ter o propósito de colocar em processo o ideal democrático, procurando formar atitudes fundamentais em professores, alunos e administradores. Neste sentido, afirma Teixeira:

A escola é uma comunidade com seus membros, seus interesses, seu governo. Se esse governo não for um modelo de governo democrático, está claro que a escola não formará para a democracia. Diretores, professores e alunos devem organizar-se de forma a que todos participem da tarefa de governo, com a divisão de trabalho que se revelar mais recomendável. A participação de todos, o sentimento de interesse comum é essencial ao feliz desempenho da missão educativa da escola (TEIXEIRA, 2006, p. 258).

Com base nesses conceitos, podemos deduzir que a escola é o lugar em que a criança deve viver plenamente a democracia, pois só assim é que ela ganha hábitos morais e sociais necessários à convivência coletiva. A escola e a família, dentre todas as instituições educativas formadoras de disposições, hábitos e atitudes morais e intelectuais, têm importância fundamental para a formação democrática e, por isso mesmo, devem se impregnar dos princípios democráticos pelos quais deve o homem participar e aceitar o pensamento que lhes dirige a ação.

Democracia é liberdade de pensar para produzir a unidade de ação consentida e partilhada. Nada deve ser imposto do alto, mas tudo deve ser resultado do pensamento partilhado de todos os envolvidos.

O desenvolvimento da capacidade de resolver os problemas sociais com a participação ativa e livre da vida democrática é uma das tarefas da educação.

A democracia que, antes de ser forma política, é forma de vida, se caracteriza, sobretudo por forte dose de transitividade de consciência no comportamento do homem. Transitividade que não nasce e nem se desenvolve a não ser dentro de certas condições em que o homem seja lançado ao debate, ao exame de seus problemas e dos problemas comuns. Em que o homem participe (FREIRE, 1989, p. 80).

A democratização é algo novo, mas muitas escolas já estão empenhadas em adotar este sistema. Percebemos que ainda está em processo de adaptação, contudo, caminhando a curtos passos na tentativa de melhorar a qualidade do ensino.

Ainda que lento, o processo de democratização chega às escolas públicas aproximando-as da comunidade, permitindo que pais, educadores, alunos, funcionários e a sociedade em geral possam participar democraticamente das tomadas de decisões junto ao gestor da escola.

De acordo com Paro (2001, p. 7), “toda vez que se fala em gestão democrática, parece ser utopia, coisa que não existe, mas não quer dizer que não possa vir a existir”. A gestão democrática na escola ainda é o melhor caminho para que o ensino financiado pelo Estado possa ser chamado de público. O primeiro passo para decisões concretas é viabilizar um projeto de democratização e a tomada de consciência das relações humanas no interior da escola.

Santos e Gomes (2013) trazem uma abordagem sobre os trabalhos de investigação em administração que nunca respondem como os sistemas estão realmente operando.

Ou produzimos estudos que nos levem a uma compreensão mais totalizante das nossas relações sociais ou o Estado, através das políticas públicas, cada vez mais, vai tomando o lugar do capitalismo na qualidade de adversário principal dos que necessitam das ações coletivas que lhes garantam a materialidade mínima de sobrevivência e da reprodução de si. (SANTOS e GOMES, 2008, p. 6)

Gouveia e Souza (2004) desenvolveram estudos na área da gestão da escola, procurando compreender a dinâmica das relações estabelecidas no interior das mesmas e evidenciou-se uma forte ação política por parte de seus dirigentes no que se refere às tramas e as redes de poder que se estabelecem cotidianamente.

Muito se discute no interior da Escola acerca da gestão escolar em si e sua relação com a política, seja de forma ideológica ou partidária, pois nesta intrincada rede de relações, existe a questão do exercício do poder. De acordo com Paro (1996), Dourado (1998) e Aguiar (1987) é cada vez mais citada, a questão da democracia e eleição de diretores. Mas, o que será de fato, uma escola democrática?

A educação escolar tem sido palco de disputas e as políticas expressam as finalidades de projetos históricos que respaldam. Para os educadores coloca-se um desafio constante, de descortinarmos as relações que veremos para as confirmarmos e/ou potencializarmos promissoras práticas educativas emancipatórias para toda a humanidade. (PEREIRA, 2011, p.114)

De acordo com Pereira (2011) a educação, a escola e o trabalho não tem explicação em si mesma, antes das múltiplas determinações das formações sociais do atual modo de existência.

Formosinho (2002) destaca que é preciso promover social e profissionalmente os profissionais da educação. Esta promoção é um instrumento para a melhoria da qualidade do atendimento educacional.

A função da gestão da escola é um ato político e como tal, esse poder ressoa na forma da escolha e provimento dos diretores, tendo em vista que tal procedimento legitima ou não, com maior ou menor intensidade em função do reconhecimento dos liderados de seus atributos. Nesses termos, parte-se da necessidade de “assumir o caráter político da gestão da escola como não contraditório ao exercício da direção da mesma” (CAMARGO; ADRIÃO, 2003, p.32).

Atualmente, um dos fatores que mais têm dificultado a implantação da democratização na escola pública são os próprios grupos pedagógicos, que ainda na pretensa ideia de poder e de autoritarismo se veem em nível de desigualdade com a comunidade escolar.

Até pouco tempo, o gestor da escola era centralizado, predominando a figura do diretor de todas as ações, cumprindo normas, regras e determinações dos órgãos centrais.

Para Lück (2006, p. 34) “atuava sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizado dos resultados de suas ações”. Esse gestor, por um lado, é considerado como autoridade máxima dentro da escola, e isso lhe dá maior poder e autonomia; por outro lado, exerce condição de responsável pelo cumprimento da Lei e da ordem na escola, tornando-se um mero preposto do Estado que diante da responsabilidade, entra em contradição com a Lei, submetendo-se à centralização que o governo impõe.

Poucos são os gestores escolares que exercem gestão democrático-participativa com autonomia, conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96. Vários gestores têm resistência ou carecem de autonomia escolar, contrariando a legislação e o direito da sociedade.

[...] os problemas decorrentes seriam, sobretudo encarados como carência de insumos, sobretudo os financeiros e os de pessoas, em desconsideração à falta de orientação de seu processo e dinamização de energia social necessária para promovê-lo. (LÜCK, 2006, p. 38)

É importante ressaltar que o papel da equipe de gestão escolar deve-se fortalecer com ações que desenvolvam práticas inclusivas no contexto escolar envolvendo toda a comunidade (pais, alunos, professores e diferentes setores da escola). É essencial que a equipe envolva todos no processo educativo e seja capaz de mediar um diálogo permanente, ao articular saberes em suas diversidades e proporcionar vivências significativas.

Nesse envolvimento, o gestor deve ser capaz de gerenciar recursos financeiros contando com a colaboração e competência da equipe. É a equipe escolar, sem dúvida, que deve selecionar e organizar essas práticas, de tal modo que seu desenvolvimento permita responder às necessidades e expectativas dos alunos e, ao mesmo tempo, atender às demandas formativas que a sociedade atual vem impondo.

Paro (2001) ressalta que é “importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome à participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões quer como maneira de escamotear”, é importante que todo o corpo docente participe das decisões, só assim concretizar-se-á a democracia.

A gestão educacional é responsável em sua totalidade por estabelecer articulação para que ocorra um processo de ensino-aprendizagem inclusivo e de qualidade, sempre atento à legislação e às políticas públicas vigentes. Desse modo, verifica-se a importância da gestão escolar frente à escola, sendo o alicerce responsável pela construção de um ambiente saudável, onde haja interação, articulação, para realizar ações conjuntas, visando o objetivo comum e resultados.

Para Lück (2006) “sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso”. Sendo assim fica fácil entender o motivo que leva as escolas adotarem ações burocráticas, desenvolverem projetos muitas vezes isolados, sem foco, sem interação com as demais atividades, o que por vezes deixa a desejar quanto aos resultados significativos como um todo.

A gestão que se almeja democrática exige do gestor uma avaliação capaz de informar a todos os envolvidos, de modo fundamentado e objetivo às tomadas de decisão, bem como, da execução das práticas decorrentes do processo democrático.

Diante de tais mudanças o gestor ainda não se adaptou a esse novo paradigma, para que a gestão participativa seja concebida cabe ao mesmo enfrentar esse processo com espírito de liderança, companheirismo e interação entre escola, comunidade escolar e sociedade.

Imprimir uma nova filosofia de gestão implica na ruptura de paradigmas tradicionais e automaticamente leva-se a questionar sobre os aspectos relacionados à gestão democrática que supostamente vem sendo adotada em algumas escolas da rede pública de ensino no Brasil.

Há pessoas trabalhando na escola, especialmente em postos de direção, que se dizem democratas apenas porque são “liberais” com alunos, professores, funcionários ou pais, porque lhes “dão abertura” ou “permitem” que tomem parte desta ou daquela decisão. Mas o que esse discurso parece não conseguir encobrir totalmente é que, se a participação depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação, então a prática em que tem lugar essa participação não pode ser considerada democrática, pois democracia não se concede, se realiza: não pode existir “ditador democrático”. (PARO, 2001, p.18.)

A redemocratização da escola e eleição de diretores é uma antiga reivindicação da sociedade e, com a aprovação da constituição de 1988 reforçou-se esta prática que alguns sistemas escolares já desenvolviam desde a década de 80, antes mesmo da regulamentação via legislação nacional. Embora a eleição tenha propiciado à comunidade a livre escolha de seus dirigentes, também pode converter-se em um corporativismo que atenda interesses individuais ou de grupos em detrimento da comunidade. Essa prática requer consciência política, comprometimento e não apenas participação restrita ao momento do voto.

Democracia implica participação intensa e constante dos diferentes segmentos sociais nos processos decisórios, no compartilhamento de responsabilidades, na articulação de interesses, na transparência das ações, em mobilização e compromisso social, em controle coletivo. Somente desta forma estaremos contribuindo para que na escola não ocorra apenas a reprodução de uma democracia liberal. “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-la” (PARO, 2001, p.25).

Entende-se que para a gestão participativa se tornar realidade no âmbito escolar é necessário que seja buscada e apreendida por todos. A gestão democrática da escola então passa a adotar um caráter diferente, mais humanizado, direcionado para o aluno e para o seu pleno desenvolvimento. O gestor escolar deve incentivar as potencialidades de cada integrante do grupo e estas se tornarem ações criativas e inovadoras.

A escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais que possibilite avançar o aluno nos mais variados aspectos: social, político, intelectual e humano. Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta. (PARO, 2001, p. 45)

Para democratizar a gestão escolar é imprescindível que a sociedade exerça seu direito à informação e à participação. O governo também deveria comprometer-se com a consolidação da democracia. A democratização demanda da sociedade verdadeira, participação na formulação, avaliação e fiscalização da política educacional.

Paro (1995) analisa o uso político do diretor pelo sistema de ensino quando se transfere para ele a função de controlar o trabalho escolar como um todo, tomando posições acerca deste ou daquele assunto. A análise que o autor enfatiza é, sobretudo, o fato do diretor constantemente ser aquele que estabelece relações com a comunidade escolar, ouvindo suas angústias e demandas configurando assim como porta-voz da mesma e por outro lado, ser o legítimo representante do Estado no interior da escola, cuidando acima de tudo de implementar sua política.

Paro (1995) diz ainda que as relações do Estado exigem do diretor um maior comprometimento com o trabalho administrativo. A partir disto decorre que maior preferência é dada nos trabalhos mais controláveis e que, culturalmente, acabam prevalecendo como de maior preocupação na figura do mesmo.

Uma segunda questão que Paro (1995) traz para a reflexão, que se configura como possuidora de contradições é: o diretor é o representante da comunidade ou é o representante do Estado.

Observa-se neste caso que, só haverá contradição quando os interesses da comunidade escolar são colocados de forma antagônica aos interesses do Estado. O

diretor é o representante do Estado enquanto chefe de uma repartição pública, mas que deve operar para satisfazer os interesses da comunidade na qual está inserido.

Não se trata de minimizar ou de mascarar os conflitos existentes, todavia quando existem, o que se observa é a atuação política do diretor enquanto implementador da política do Estado de forma a não se contrapor a este.

Lück (2008) defende o estímulo à gestão compartilhada em diferentes âmbitos da organização escolar. Onde isso ocorre, para ela, nasce um ambiente favorável ao trabalho educacional, que valoriza os diferentes talentos e faz com que todos compreendam seu papel na organização e assumam novas responsabilidades.

Segundo Libâneo (2004) a gestão da escola é uma tarefa administrativa e pensar no gerir deste espaço remete a muitos desafios, pois a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, porém um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Percebemos que é necessária uma reflexão com todos dos atores envolvidos no cotidiano escolar, pois na atual escola pública do Brasil os papéis de direção administrativa e de direção pedagógica tendem na prática a se fundir num único personagem dirigente.

## 2.4 O PERFIL E COMPETÊNCIAS DE UM GESTOR ESCOLAR

A Gestão por Competências é um modelo de gestão de pessoas que alinha as competências humanas com as estratégias organizacionais, possibilitando desempenhos com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados. Orienta os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os indivíduos e as equipes a partir das competências exigidas para o exercício profissional em determinado ambiente.

A gestão de pessoas por competências pressupõe a integração das diretrizes estratégicas da instituição com todas as funções da administração de pessoas, com vistas a obter altos padrões de desempenho, valor social para os indivíduos e equipes de trabalho.

Para Zarifian (2001) a competência dos indivíduos é decorrente da mobilização de seus conhecimentos, habilidades e atitudes nas situações enfrentadas no trabalho. Sendo assim, o conhecimento é um conjunto de saberes acumulados por uma pessoa durante sua trajetória pessoal e profissional, seja através de ações formais ou informais de aprendizagem, é o domínio técnico sobre determinados conteúdos. Já a habilidade está relacionada com a execução de alguma atividade que envolva a mobilização destes conhecimentos acumulados ao longo do tempo. A posse desses recursos cognitivos indica que o indivíduo sabe como fazer uma determinada tarefa, trabalho, etc., dentro de um determinado processo. Por fim, a atitude diz respeito às condutas e comportamentos sociais e afetivos das pessoas e que são acionados no contexto da organização.

O perfil do gestor escolar será analisado a partir da concepção de gestão democrática. Para falar do perfil do gestor é necessário explicitar as concepções que estão por trás de sua atuação.

Lück (2008) aborda que todo trabalho em educação, em virtude de sua natureza formativa, incorre na ação de liderança. O conceito de liderança para a autora é “um conjunto de ações, atitudes e comportamento assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando à realização de objetivos organizacionais” (LÜCK, 2008, p. 95).

Esse conceito tem relação direta com a gestão escolar, considerando que a mesma é “um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente



organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados” (LÜCK, 2008, p. 96).

Ao reconhecer que há diversos tipos de liderança, Lück (2008) aponta os tipos da mesma que são próprias do processo democrático de gestão em liderança: compartilhada, coliderança, educativa e integradora ou holística.

A liderança compartilhada se caracteriza pela tomada de decisão compartilhada pelos participantes da comunidade escolar. Todos os participantes do processo educativo, também exercem a liderança, num exercício da cidadania. Conforme aponta Lück,

Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho da gestão escolar. (LÜCK, 2008, p. 48)

A coliderança é consequência de uma liderança compartilhada e é exercida principalmente pelos integrantes da equipe da gestão da escola, “exercem formalmente responsabilidades pela liderança geral da escola, a fim de que esta atinja os objetivos” (LÜCK 2008, p. 49).

A liderança educativa tem como foco a aprendizagem dos profissionais da instituição escolar, assim como a aprendizagem dos seus estudantes. Luck (2008) fala da liderança centrada na aprendizagem, no acompanhamento de perto dos alunos. Em se tratando de escola, o foco da atuação da gestão escola é a aprendizagem dos discentes, razão de ser destas instituições.

A liderança integrada, ou holística, parte do princípio que todo trabalho educacional realiza-se a partir de uma teia dinâmica de eventos inter-relacionados. “Não são as pessoas, as ações e os elementos isolados que fazem a diferença, e sim o conjunto deles todos, em processos interatuantes que determinam o curso das realizações, dos eventos e dos seus resultados” (LÜCK, 2008, p. 54).

De acordo com Lück (2008), esses três tipos de liderança, podem ser identificados em três estilos de liderança: o estilo autoritário, o estilo *laissez faire* e o estilo democrático.

O estilo autocrático está presente na concepção de administração como tarefa do gestor escolar, em que ele é o centro de poder na instituição, cabendo ao mesmo todas as decisões e responsabilidades sobre o seu funcionamento. A crítica feita a esse estilo de liderança, não significa dizer que o gestor não deva tomar decisões sozinho quando é exigido por determinadas situações, porém que não deve ser regra ou princípio que orienta o trabalho deste, tendo em vista o princípio democrático da gestão escolar.

O estilo *laissez faire* faz o caminho contrário do estilo autocrático. Orienta-se pelo princípio do “deixar fazer”, configurando-se na ausência total de liderança do trabalho coletivo. Essa prática parte do pressuposto de que os membros de uma instituição “são dotados das competências necessárias para a realização de suas responsabilidades sociais de forma totalmente autônoma e de que são imbuídos naturalmente da consciência sobre a responsabilidade do seu trabalho” (LÜCK, 2008, p. 82).

O estilo democrático segue um meio-termo entre o estilo autocrático e o *laissez faire*. Sua prática assenta-se no princípio da descentralização das decisões, tem regulamentos, objetivos e regras previamente definidas no coletivo.

Libâneo (2001), ao abordar o tema das concepções de gestão adotadas nas escolas brasileiras, aponta na forma de duas categorias principais: a) a concepção de administração técnico-científica; b) a concepção de gestão simbólico-interpretativa, bem afinada com a posição de Heloísa Lück, para a qual o autor apresenta as seguintes características:

- Definição coletiva e explícita dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola;
- Grande comunicação (horizontal e vertical) e articulação entre a direção e os participantes da escola;
- A gestão é participativa, mas a direção deverá conduzir a gestão da participação;
- Valorização dos critérios de qualificação e competência profissional na definição das funções;
- Busca da objetividade nos processos de análise para a tomada de decisão, utilizando-se de instrumentos de coleta, registro e manipulação de dados e informações reais (As tecnologias da telemática podem ser grandes aliadas nos processos de gestão escolar);
- Adoção de processos sistemáticos de acompanhamento e avaliação das atividades administrativas e pedagógicas realizadas;

- Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados.

Segundo Libâneo (2001), diante de tantas transformações na sociedade e os impactos trazidos para o ambiente da escola, a instituição escolar está a requerer um gestor com as seguintes características:

- Capacidade de trabalhar em equipe;
- Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo;
- Criação de novas significações em um ambiente instável;
- Capacidade de abstração;
- Manejo de tecnologias emergentes;
- Visão de longo prazo;
- Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados;
- Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar);
- Improvisação (criatividade);
- Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões;
- Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários;
- Atuação em função dos objetivos;
- Visão pluralista das situações;
- Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade);
- Conscientização das oportunidades e limitações.

O gestor escolar precisa trabalhar em equipe, ser articulador e mediador dos segmentos internos e externos, ter iniciativa e firmeza de propósito para realização de ações, ser conhecedor dos assuntos técnicos, pedagógicos, administrativos, financeiros e legislativos, ter espírito solidário e ético, ser conhecedor da realidade da escola, deve entender o contexto da sociedade em que a escola está inserida, ter credibilidade na comunidade, ser um defensor da educação, ter liderança democrática e capacidade de mediação, precisa saber que nem sempre está certo e razão que nem sempre tem, nem ele e muitas vezes nem o grupo, ter capacidade de resolver problemas, ser transparente e Coerente nas ações, ser informador de todas as suas ações e decisões e fazendo isso de forma antecipada. Esses são alguns achados para perfil de gestor escolar.

O gestor responsável pelo espaço educacional assume posturas profissionais decorrentes do seu compromisso profissional na dimensão educacional. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política.

Segundo Wittmann (2004) podemos falar que a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e inter-relacionados: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político, as demais funções da gestão escolar, por mais importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares.

Finalizando, Lück (2009), define os padrões de competência para as funções de diretor escolar, que servirão de base para a caracterização e análise do perfil dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará, através das abordagens das dimensões da gestão escolar e suas competências: 1) Fundamentação da educação e da gestão escolar, 2) Planejamento e organização do trabalho escolar, 3) Monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais, 4) Gestão de resultados educacionais, 5) Gestão democrática e participativa, 6) Gestão de pessoas, 7) Gestão pedagógica, 8) Gestão Administrativa, 9) Gestão da cultura organizacional da escola e 10) Gestão do cotidiano escolar.

## 2.5 EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E GESTÃO ESCOLAR NO CEARÁ

O processo de seleção e eleição de diretores pela comunidade escolar foi introduzido na rede estadual de ensino do Ceará em 1995, a partir da Lei Estadual nº 12.442, de 18/05/1995. Esta lei trouxe várias inovações, pois até então a indicação dos diretores e diretores adjuntos para as escolas da rede estadual era através do critério político.

Com a eleição de diretores, o Ceará passou a conviver com uma escola mais participativa, alegre e, de maneira geral, com uma melhor gestão.

Os interessados na função de diretor deveriam ainda, atender os seguintes pré-requisitos, estabelecidos no art. 2º da Lei 12.442:

I - Formação em Pedagogia ou outra licenciatura; I - Tenham, no mínimo, três anos de experiência no Magistério do sistema público de ensino; I - Concorde expressamente com sua candidatura; IV - Não tenha sofrido pena disciplinar no triênio anterior à data do pleito.

Percebemos que a Lei tratou o assunto com rigorosidade, ou seja, antes mesmo da promulgação da nova LDB, ela já previra que o profissional tivesse formação superior em Pedagogia ou outra licenciatura e, experiência no cargo. O mesmo vale para a figura do diretor adjunto, espécie de coordenador escolar hoje.

No que concerne à exoneração, os diretores eleitos eram nomeados para um período de, inicialmente, 03 anos, mas a partir da Lei nº 13.513 o período passou para 04 anos, cuja exoneração antes desse prazo dar-se-á por avaliação institucional realizada pela Secretaria da Educação do Ceará, caso considere o gestor inapto para o cargo.

A eleição direta é para a rede estadual de ensino, ficando assim, a rede municipal dos municípios cearenses a mercê da vontade do “político” que considera o cargo de administrador escolar como de confiança do Prefeito e assim, consolida-se a perpetuação da política de troca de favores em que as indicações para os referidos cargos são feitos ou pelos titulares das Secretarias de Educação ou pelas lideranças político partidárias, configurando-se assim a vontade do prefeito.

Costumeiramente, para o diretor, ter a confiança da liderança política significa poder usufruir do cargo público. Desse modo, tem-se consolidado a troca de favores cujo provimento dos cargos é caracterizado pela confiança pessoal e política dos padrinhos e

não na capacidade dos indicados, ficando assim tal processo distante da ordenação impessoal que caracteriza a administração burocrática.

O critério de exoneração é o mesmo. Na medida em que o beneficiário do cargo público perde a confiança política do padrinho, este é exonerado naturalmente do cargo, pois tal ato é consequência do despojamento de um privilégio.

O Conselho Estadual de Educação do Ceará visando disciplinar a inserção no cargo de diretor, em todas as instituições escolares do Ceará, editou em 1º de dezembro de 2006 a Resolução nº 414/2006. A referida resolução trouxe alguns nortes necessários a nomeação de gestores em caráter regular nas escolas, que não possuíam licenciatura em Pedagogia, todavia que tivesse outra licenciatura com pós-graduação na área de gestão escolar.

Em 2007, o Ministro da Educação Fernando Haddad, visando implementar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), estabelecido pelo Decreto Federal nº 6.094/2007, criou nortes a serem seguidos por Estados e Municípios com vistas a prontificarem-se a receber recursos do governo para elevação de seus indicadores. Cada Município e Estado foi chamado comprometendo-se a assinar o Plano de Metas que cada um deveria realizar. Assim sendo, esse Plano traduz-se como esforço em regime de colaboração entre as três esferas governamentais com ações que culminem com a melhoria do processo de ensino-aprendizagem na escola.

Dentre estas ações, no art. 2º do Decreto, os Municípios assinaram, comprometendo-se a realizar: “Art. 2º XVIII - fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola”. Todavia, passados três anos, observa-se que poucos foram os municípios que trocaram a prática do clientelismo por tal medida.

Tomando como ponto de partida os péssimos índices educacionais do Brasil, segundo o Banco Mundial, o plano objetiva diminuir a dívida histórica das precárias condições da educação brasileira. Através da perspectiva da educação integral, em março de 2008, foi lançado o Plano Integrado de Educação Profissional e Integração Tecnológica do Ceará. Ele visava à integração do currículo do Ensino Médio ao Ensino Tecnológico, voltado ao mercado de trabalho. Através da perspectiva da educação integral, o plano indissocia o ensino regular ao conhecimento tecnológico com enfoque na

formação profissional, que permita o desenvolvimento socioeconômico do seu território de abrangência. Ainda propõe expandir a rede de ensino profissionalizante no estado.

Para efetivação dessa proposta o Estado adere ao Programa Brasil Profissionalizado (Brasil, Decreto nº 6.302, de 12/12/2007) e institui, em 2008, as Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEPs, através da Lei nº 14.273, de 19/12/2008. São escolas que funcionam em tempo integral e oferecem refeições, fardamento, material didático, transporte, espaços pedagógicos e um currículo que contempla a formação geral/formação profissional e outros componentes curriculares que favoreçam a formação integral dos estudantes.

A Lei estadual 14.273, de 19 de Dezembro de 2008, cria as Escolas Estaduais de Educação Profissional:

Art.1º Fica o Poder Executivo autorizado a criar mediante Decreto, na estrutura organizacional na Secretaria da Educação - SEDUC, Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, sendo-lhes asseguradas as condições pedagógicas, administrativas e financeiras para a oferta de ensino médio técnico e outras modalidades de preparação para o trabalho.

Parágrafo único. Para garantir a necessária articulação entre a escola e o trabalho, o ensino médio integrado à educação profissional a ser oferecido nas Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, terá jornada de tempo integral.

Art.2º As Escolas Estaduais de Educação Profissional terão estrutura organizacional definida em Decreto, fundamentada em parâmetros educacionais que venham a atender os desafios de uma oferta de ensino médio integrado à educação profissional com corpo docente especializado e jornada de trabalho integral. Art.3º A constituição das equipes docentes e o provimento dos cargos em comissão das Escolas Estaduais de Educação Profissional serão feitos mediante seleção pública, que, além de exames de conhecimentos e comprovação de experiência, constará de avaliações situacionais de competências específicas, sendo sua regulamentação estabelecida por Decreto.

Em 2008, o governo realizou uma seleção pública para composição do banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão dos núcleos gestores das escolas da rede pública estadual (SEDUC, Edital 02/2008, DOE 10/11/2008).

Em relação aos gestores das EEEPs, no desenho da política foi estabelecida uma nova forma de seleção, em que a etapa de eleição existente na rede estadual de ensino regular foi abolida do processo, dando lugar a uma avaliação de conhecimentos gerais sobre educação, raciocínio lógico, administração pública, legislação educacional e educação profissional. Após a aprovação na primeira etapa, o candidato passou por uma avaliação de cunho comportamental executada por uma equipe de psicólogos. A terceira

fase constituiu-se em uma avaliação dissertativa acerca do contexto da educação profissional no Brasil e no mundo e, por fim, uma entrevista com a equipe técnica da SEDUC, que definia o quadro final dos novos gestores das escolas profissionais, bem como a lotação destes (SEDUC, Edital 03/2008, DOE 10/11/2008).

Posteriormente a Lei nº 14.273 é alterada pela a Lei 15.181 de 28/07/2012 que acrescenta o Art.3º-A:

“O provimento dos cargos em comissão do Núcleo Gestor das EEEPs será realizado da seguinte forma: I - para o cargo de Diretor, mediante seleção pública específica, sob a responsabilidade da SEDUC, que, além de exames de conhecimentos e comprovação de experiência, constará de avaliações situacionais de competências específicas (SEDUC, DOE 10/11/2008).

Desde o desenho da política já se anunciava a importância do gestor escolar para a implantação das escolas profissionais, visto que foi empregado um grande esforço da secretaria para estabelecer uma diferenciação de ingresso ao cargo, com um processo de seleção específico delineado a partir de um perfil específico para os gestores de EEEPs, nos moldes indicados pela TESE.

A proposta de gestão escolar é baseada na Tecnologia Sócio Empresarial - TESE, fundamentada no modelo gerencial empresarial, especificamente baseada na Tecnologia Empresarial Odebrecht - TEO.

A TEO foi adequada e denominada TESE pela equipe de trabalho que instalava o primeiro Centro de Ensino em Tempo Integral, em virtude da necessidade de se considerar as especificidades da organização escolar no que se referem a seus atores, meios e finalidades próprias dos Centros de Ensino. É preciso salientar que são definidos como tecnologias específicas os diferentes saberes, as diversas áreas do conhecimento e, no caso da escola, as diversas disciplinas e atividades de apoio.

A TESE é ao mesmo tempo uma filosofia de gestão empresarial, mas também é um projeto humanístico, e se assenta nos quatro pilares da educação contidos no relatório de Delors (1996): aprender a ser, a fazer, a conviver e a aprender. Um dos princípios da TESE é a elaboração anual de um plano de ação. Esse plano tem cinco premissas: a atitude empresarial de educadores e educandos, o protagonismo juvenil, a formação continuada dos professores, a corresponsabilidade e a replicabilidade. A atitude empresarial envolve a avaliação dos resultados. Esse projeto é revisitado periodicamente



para verificação se os resultados estão sendo alcançados ou se novos projetos devem ser desenhados.

O modelo de gestão de escola profissional é baseado na TESE, cujos pilares são a pedagogia da presença, que se resume na prática em que todos os educadores dedicam seu tempo para conhecer e formar seus educandos, a partir do horário integral de trabalho e a educação pelo exemplo, que se refere à postura que os educadores devem desenvolver no convívio escolar, alinhando suas práticas às premissas pedagógicas da escola, bem como ao regimento escolar, servindo de exemplo ao estudante primeiramente através de suas ações.

A história dessa parceria entre escola e empresa se deu por meio do ex-presidente da Philips, atual presidente do Instituto de Corresponsabilidade pela Educação - ICE Marcos Magalhães, que foi aluno do Ginásio Pernambucano. Depois de muitos anos afastado da realidade escolar, retornou ao Ginásio Pernambuco e tomou contato com o estado caótico da sua escola e da escola pública de modo geral. Marcos Magalhães então se sensibilizou e decidiu ajudar. Em sua avaliação, o problema era de gestão. Ele propôs ao estado de Pernambuco uma parceria, criou o ICE e reformou o Ginásio. A partir dos resultados do Ginásio, o modelo passou a se expandir por outras escolas estaduais de Ensino Médio.

Em relação aos gestores escolares, ressalta-se a presença do ICE em parceria com o governo do Estado com o papel de formação através da implantação de uma filosofia de gestão das EEEPs.

Nela, a projeção dos resultados esperados e respectivos indicadores geram relatórios claros e objetivos, permitindo o acompanhamento por todos os parceiros internos e externos e, por conseguinte, a retroalimentação das informações necessárias para os ajustes e redirecionamentos no projeto escolar. (...) A educação de qualidade deve ser o negócio da escola - o que ocupa a mente de cada um dos seus integrantes, de acordo com suas áreas específicas; deve gerar resultados – satisfação da comunidade pelo desempenho dos educandos, educadores e gestores. Todos estão a serviço da comunidade e dos investidores (INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO, Manual TESE ,2007, p.8)

Essa parceria durou até 2010, quando houve a consolidação da TESE e da Coordenadoria de Educação Profissional através do Decreto 30.282 de 04/08/2010.

A TESE exige uma verdadeira desconstrução de conceitos e paradigmas para entender, aceitar e praticar seus postulados. Portanto, ela é mais consciência do que um método de gestão. Ela também se ajusta à realidade, respeitando suas peculiaridades. Por essa razão, o Plano de Ação de uma EEEP não pode ser a cópia de outro, pois isso significaria que não houve compreensão por parte de seus integrantes. O Plano valoriza, sobretudo, a vivência dos princípios morais e a prática dos conceitos.

Considerando o tempo de desenvolvimento da proposta, faltam indicadores que contribuam para uma incursão mais específica sobre a mesma. Entretanto, é correto afirmar que a partir da década de 1990, as orientações no campo da gestão da educação pública mudaram, e emergiram orientações administrativas cujo referencial tem sido a realidade desenvolvida nas empresas privadas, fato que certamente influenciou os gestores cearenses na escolha deste modelo para as escolas estaduais de educação profissional.

### 3 APRESENTAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar e analisar os resultados da pesquisa empírica realizada com os gestores das EEEPs.

A primeira trata da identificação do perfil sociodemográfico dos gestores, tais como: gênero, idade, estado civil, número de filhos, tempo no cargo, formação acadêmica e cursos de gestão, forma de seleção e jornada de trabalho. A análise dos dados recolhidos contemplou as percepções subjetivas dos gestores no que diz respeito ao seu próprio trabalho, sem perder de vista as condições objetivas nas quais se dão suas experiências profissionais.

Ela segue uma perspectiva sociológica da identidade profissional que considera essa mesma identidade como uma construção a um só tempo social e individual, resultado relativamente estável e evolutivo de um processo de socialização biográfico e relacional ligado ao contexto específico (sócio-histórico, educativo e profissional), no qual ele se insere (CATONNAR, 2006; DUBAR, 1997).

Essa caracterização do Gestor permite que sejam estabelecidas algumas especificidades e continuidades ante os determinados traços. Além de fornecer dados gerais que facilitem uma primeira aproximação do universo do Gestor, pretende-se estimular o surgimento de questões a respeito destes profissionais.

A segunda parte são questões relativas ao perfil dos gestores, descrevem-se o perfil dos gestores sobre as transformações operadas em seu trabalho, tendo como referência a obra de Heloísa Luck (2009), a dimensão da gestão escolar e suas competências: fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais, gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura organizacional da escola e gestão do cotidiano escolar.

Promove-se, dessa forma, uma análise descritiva de competências dos Gestores pesquisados. Os resultados alcançados estão embasados nos questionários que foram respondidos pelos gestores. Buscou-se também embasamento pelos aportes teóricos da revisão de literatura. A organização desses dados permitiu evidenciar aspectos que seguem:

### 3.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES

A pesquisa realizada com os gestores das EEEPs reúne um conjunto de informações do perfil sociodemográfico dos gestores sobre o gênero, idade, estado civil, número de filhos, tempo no cargo, formação acadêmica e cursos de gestão, forma de seleção e jornada de Trabalho.

Os dados são relevantes, pois os gestores participantes do estudo consideram ter um papel importante na educação e têm um grande envolvimento com seu trabalho, gostam do que fazem e do ambiente de trabalho, são apoiados por suas famílias e contam com o apoio dos pais de seus alunos.

As respostas obtidas constituem em um conjunto de indicações sobre os gestores, que permite conhecer um universo de situações que ocorrem entre estes profissionais e os resultados obtidos formam um rico painel de informações que poderá orientar ações da escola ou da própria SEDUC.

#### 3.1.1 Gênero

Na distribuição por sexo, 52% são do sexo feminino e 48% do sexo masculino. Não haver diferenças significativas entre o gênero no que se refere à existência e funcionamento das EEEPs.

O estudo dos gêneros vem se mostrando cada vez mais importante principalmente a partir das mudanças sociais no mundo desde o pós-guerra. Atrelado a isso, a inserção da mulher no mercado de trabalho acarretou alterações na formação familiar, na medida em que elevou o padrão de vida decorrente do maior nível de renda possibilitando, assim, um maior grau de independência à população feminina.

Comparados aos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE compreendendo o período de 1998-2008, a razão de sexo expressa o número de pessoas do sexo masculino para cada 100 pessoas do sexo feminino. No Estado do Ceará, em 2008, esta medida era de 94,8 homens para cada 100 mulheres, valor idêntico ao observado para o Brasil, indicando que as diferenças se reduziram ao longo do período (IPECE, 2010).

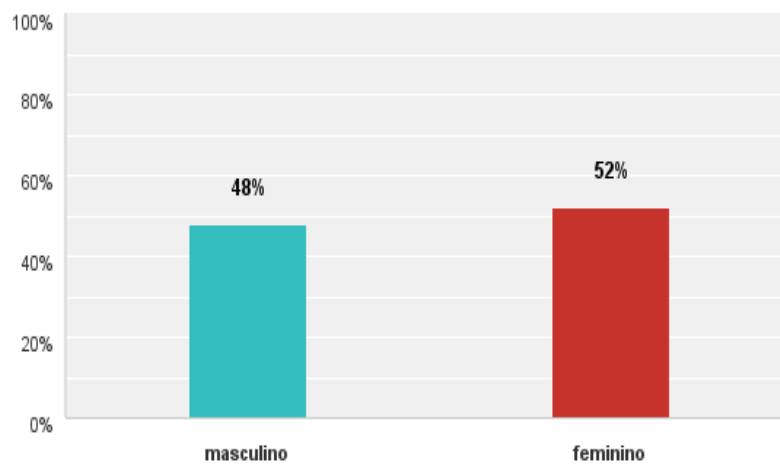
Além disso, os dados também mostram que a média de escolaridade das mulheres, em qualquer situação geográfica, é superior a dos homens. Em se tratando de

mercado de trabalho, esses dados são de extrema relevância na medida em que os salários dos homens são maiores que os salários das mulheres.

São diferenças pouco determinantes para se estabelecer análises de gênero quanto a esse quesito. Apesar da tese colocada por alguns autores que afirmam que as mulheres são mais colaborativas que os homens (Collard, 2001; Rusch, 2004).

Diante dos resultados, verificamos que a questão de gênero não causa impacto e nem diferença na gestão das EEEPs.

**Gráfico 1- Gênero**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.2 Idade

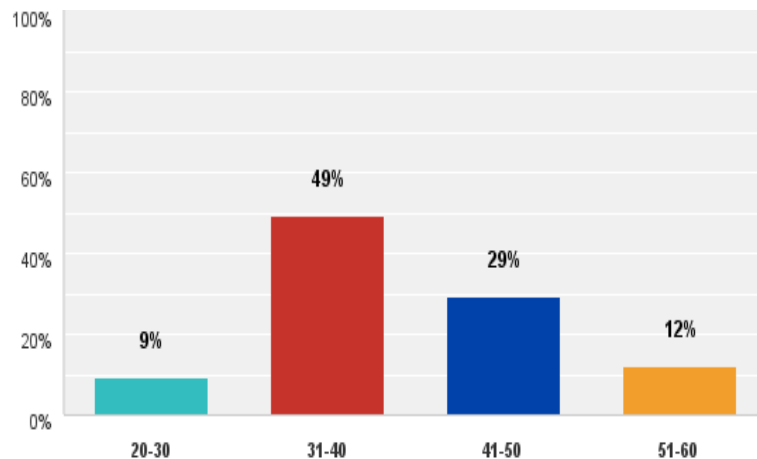
Temos 49% dos pesquisados na faixa etária de 31 a 40 anos, 29% de 41 a 50 anos, 12% de 51 a 60 anos e 9% de 20 a 30 anos.

Como a maioria dos diretores, homens ou mulheres, encontra-se na faixa etária dos 31-40 anos de idade e acima, é possível se pensar as seguintes ideias que para ser diretor é necessário uma trajetória no magistério, na condição de professor, ou são pessoas que ocupam a função há algum tempo. De toda forma, é interessante destacar que, via de regra, trata-se de profissionais experientes, pois se soma todos aqueles acima de 31 anos de idade, temos 91% de toda a população pesquisada.

Os Gestores das EEEPs apresentam uma idade mediana. A grande maioria se localiza na faixa etária entre 31 e 40 anos. Os dados do estudo apresentam como resultado uma média de idade de 39.5 anos.

A grande maioria dos docentes dos países pertencentes à Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e os de alguns países da União Europeia, por exemplo, têm mais de 40 anos de idade. A pesquisa Retrato da Escola: A realidade sem retoques da educação no Brasil, divulgada pela Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE, 2003), aponta que 53,1% dos trabalhadores da educação básica se concentram na faixa etária de 40 a 59 anos.

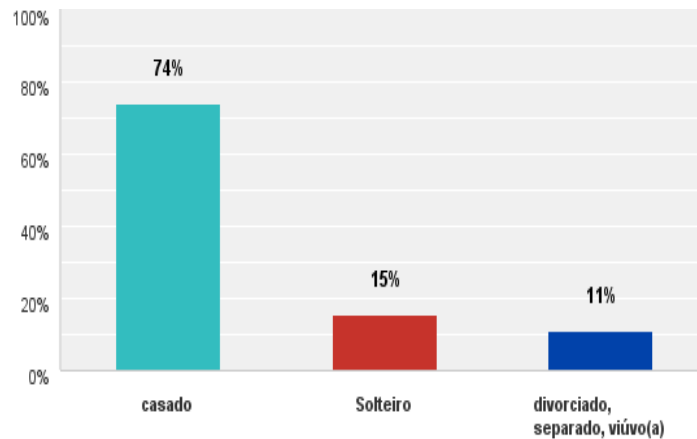
**Gráfico 2 - Faixa etária de idade**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.3 Estado Civil

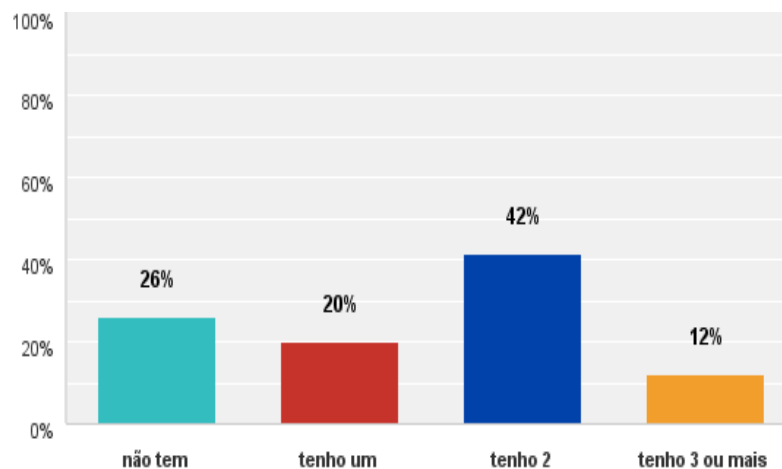
Em relação ao estado civil, a maioria é casado, cerca de 74%, percebemos que é uma característica do perfil dos gestores das EEEPs, pois costumam ser bem vistos por algumas organizações, e isso, justamente pela maturidade e prudência de suas decisões, afinal, por sustentar uma família os mesmos não costumam ser tão radicais em suas escolhas. Seguindo de 15% de solteiros e 11% em outras situações, tipo divorciado, separado ou viúvo.

**Gráfico 3 - Estado Civil**

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 3.1.4 Número de Filhos

Entre os Gestores, a pesquisa indicou que a grande maioria possui filhos. Dessa forma, 74% dos diretores declararam ter filhos seja em união estável com seus cônjuges, seja fruto de outros tipos de relacionamentos. O número de filhos seguiu uma variação de no mínimo um e no máximo cinco. Os dados apresentados no gráfico abaixo seguem a tendência da população brasileira em geral. A PNAD (2007) indica que 53,3% da população vivem num arranjo familiar formado pelo casal com seus filhos.

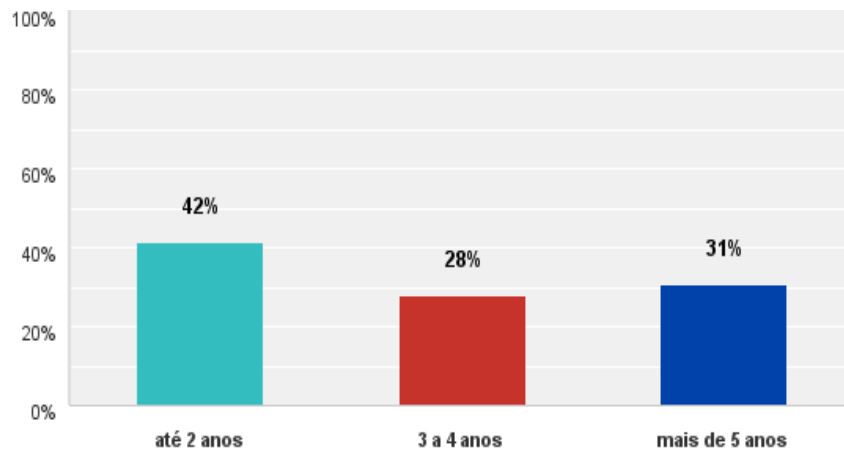
**Gráfico 4 - Possui filhos**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.5 Tempo de Exercício de Gestor na EEEP

Observou-se que 42% dos gestores estão com até dois anos na gestão, são gestores selecionados que atuam numa rede de escola criadas há quase 6 anos, de acordo com o crescimento da rede, mostrando pouco ou quase não existência de rotatividade. 28% já estão com 3 a 4 anos no cargo, e 31% com mais de 5 anos e a maioria com experiências em gestão em outras rede de ensino.

**Gráfico 5 - Tempo de exercício no cargo de diretor escolar na Educação Profissional**



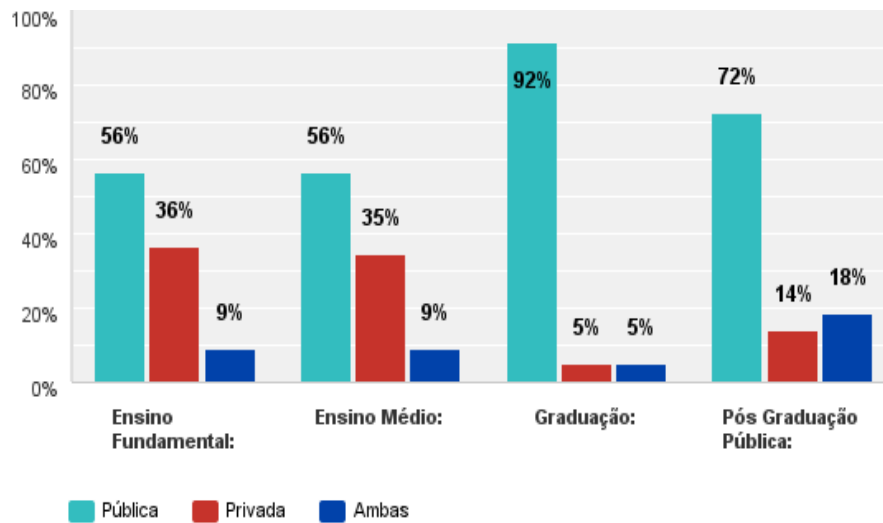
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.6 Tipo de Ensino que Frequentou

Observa-se que a maioria dos gestores realizaram seus estudos em instituições públicas (ensino fundamental 56%, ensino médio 56%, graduação 92% e pós-graduação 72%), tendo elevado conhecimento do sistema público e preparação para gestor escolar. Uma questão sempre relevante nas políticas educacionais de qualquer governo é, certamente, a formação inicial e continuada dos profissionais da educação. Na atual política educacional em curso no Estado do Ceará, a qualificação de tais profissionais tem se constituído em um de seus pilares de sustentação, com o estímulo e a ampliação do acesso dos educadores à universidade.



**Gráfico 6 - Tipo e ensino e onde frequentou**

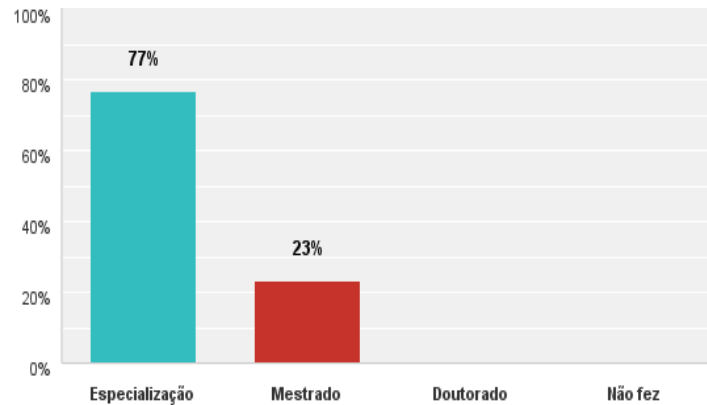


Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.7 Tipo de Pós-Graduação

A pesquisa realizada, ao mesmo tempo em que ofereceu dados sobre o perfil do Gestor, ampliou o conhecimento sobre sua formação, com o fornecimento de dados que caracterizam sua escolaridade. No que se refere à escolaridade do Gestor, a pesquisa revelou que entre os ocupantes da função de Diretor possuem nível superior completo. É possível afirmar que todos os diretores são detentores de diploma de nível superior, haja vista ser esta a formação exigida para ocupação da função.

Do total dos gestores, 77% possuem curso de pós-graduação *lato sensu*/especialização e apenas 23% *stricto sensu* /mestrado e nenhum *stricto sensu*/doutorado, respondeu ao questionário.

**Gráfico 7 - Tipo de pós-graduação cursada**

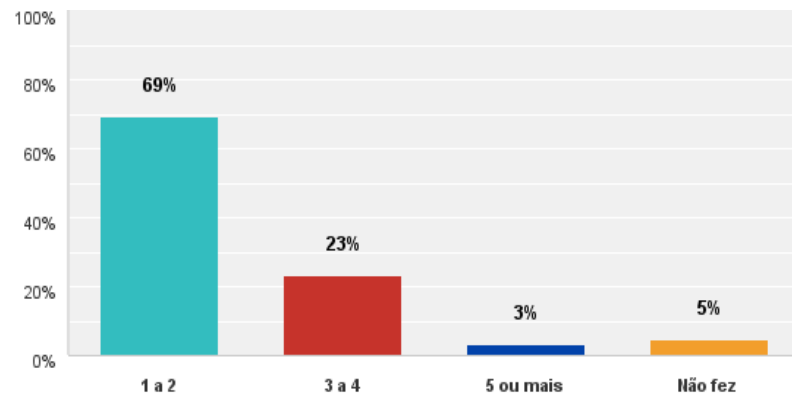
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.8 Curso de Gestão Escolar

Dos gestores entrevistados, 95% informaram que já cursaram algum programa de capacitação ou formação voltado a área de gestão escolar, percentual muito superior dos que informaram que não participaram de nenhum programa de capacitação ou formação voltado à área e gestão escolar 5%. Isso indica que no Estado do Ceará existe uma prática de promoção voltada à capacitação e formação de gestores escolares.

Sobre a realização de curso de gestão escolar ou atividades de formação ao ensejo da aplicação do questionário, observa-se que os gestores já realizaram curso de formação, cerca de 69% realizaram de 1 a 2 cursos, 23% realizaram de 3 a 4 cursos, 3% realizaram 3 ou mais cursos na área de gestão escolar, enquanto apenas 5% não realizaram, mas estes 5%, já estão participando do Curso de Liderança realizado pela SEDUC.

A Secretaria de Educação em parceria com outras instituições oferta cursos de especialização em Gestão Escolar através das parcerias com o Instituto Federal do Paraná – IFPR, Instituto Paula Souza, Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF e Cursos de Mestrado em Avaliação e Políticas Públicas com a Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF e Mestrado Profissional em Administração com a Universidade Federal da Bahia – UFBA. Também realiza curso de Formação de Líderes para todos os gestores nas Escolas de Educação Profissional.

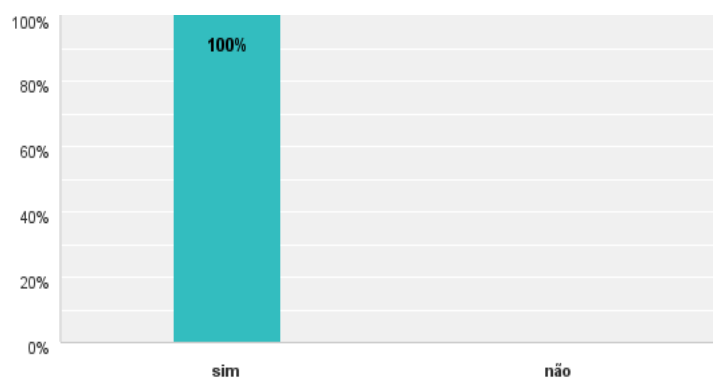
**Gráfico 8 - Fez curso de gestão escolar?**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.9 Melhoria na Gestão

Por unanimidade, 100% dos gestores entrevistados confirmaram a importância dos cursos realizados em sua atuação na gestão escolar. De acordo com Lück (2000, p.29), “a responsabilidade educacional exige profissionalismo”. A afirmação da autora é decorrente de uma mudança cultural ocorrida pela mudança da forma de gestão, ou seja, mais flexível e com foco nos resultados.

Os diretores das escolas precisam adquirir conhecimento técnico para administrar seus recursos humanos, materiais e financeiros, sendo capazes de utilizar ferramentas de planejamento e administração que lhe possibilitem uma eficaz gestão de todos os recursos disponíveis.

**Gráfico 9 - Os cursos colaboraram para a melhoria da gestão da escola?**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.10 Melhor Forma de Chegar ao Cargo de Diretor Escolar

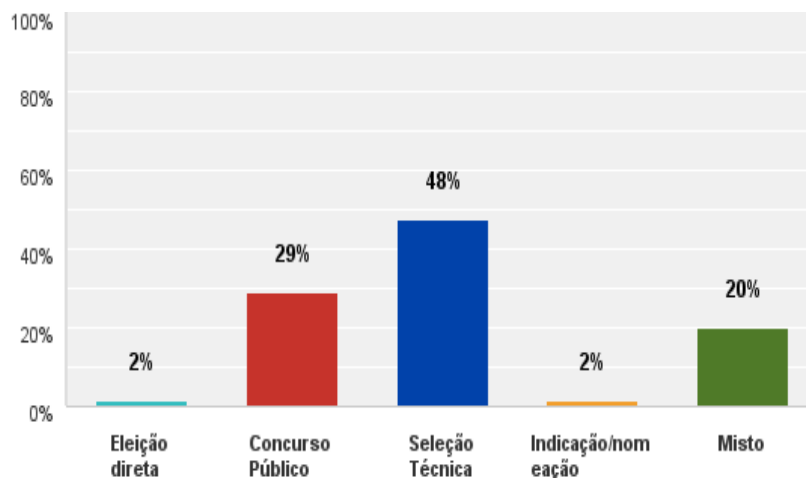
Observamos através da pesquisa que 77% concordam que o concurso e ou/ seleção técnica é a melhor forma de chegar ao cargo, enquanto uma minoria discordou, sendo 2% eleição direta, 2% indicação/nomeação e 20% misto.

Diante dos questionamentos apresentado entre concurso e ou/seleção técnica, eleição direta e indicação, a eleição aparenta ser uma forma mais democrática de escolha e um importante mecanismo no processo de democratização da gestão escolar e da educação. Paro (1996) afirma que, na medida em que a sociedade se democratiza, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade.

Todos os gestores das EEEPs foram selecionados através de seleção técnica, composto de duas etapas: a primeira etapa realizada através de prova objetiva de conhecimentos geral e específico, de caráter eliminatório e análise de currículo, de caráter classificatório. A segunda etapa constituída de curso de fundamentação, avaliação comportamental e entrevista, com obrigatoriedade de 100% de participação, com classificação de apto ou não apto a compor o banco de gestores das EEEPs (SEDUC, Edital 03/2008, DOE 10/11/2008).

O concurso e ou/seleção técnica é defendido pela sua imparcialidade e porque o diretor selecionado estaria menos submisso às variantes políticas da escola e do sistema de ensino. Além disso, está ancorada na ideia de que o domínio da competência técnica pelo candidato é um requisito essencial para o exercício da função.

**Gráfico 10 - Qual a melhor forma de chegar ao cargo de Diretor Escolar**



Fonte: Elaborado pelo autor

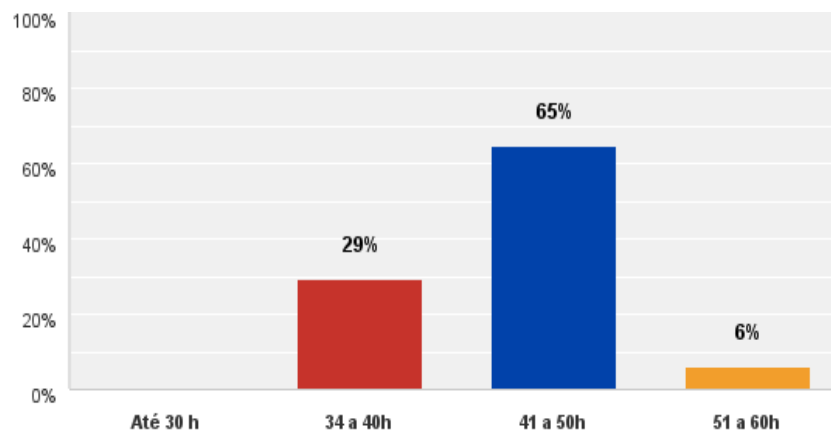
### 3.1.11 Jornada de Trabalho Semanal

Em relação à quantidade de horas semanais que dedicam à Escola, verificamos que 29% dos gestores trabalham até 40 horas semanais, 65% de 41 a 50 horas semanais e 6% de 51 a 60 horas semanais.

Observamos entre os gestores que trabalham até 50 horas semanais, que a maioria destes, passa até 10 horas diárias nas EEEPs ou trabalham aos sábados, já os que trabalham até 60 horas, são professores concursados com 20 horas de trabalho semanal a mais.

De acordo com a legislação do Estado do Ceará os gestores escolares são contratados em regime de 40 horas semanais, com jornada diária de 08 horas de trabalho, com disponibilidade para atender aos turnos manhã, tarde e noite. Enquanto os gestores das EEEPs são contratados em regime de 40 horas semanais, em tempo integral, no turno diurno, com dedicação exclusiva.

**Gráfico 11 - Jornada de trabalho semanal**



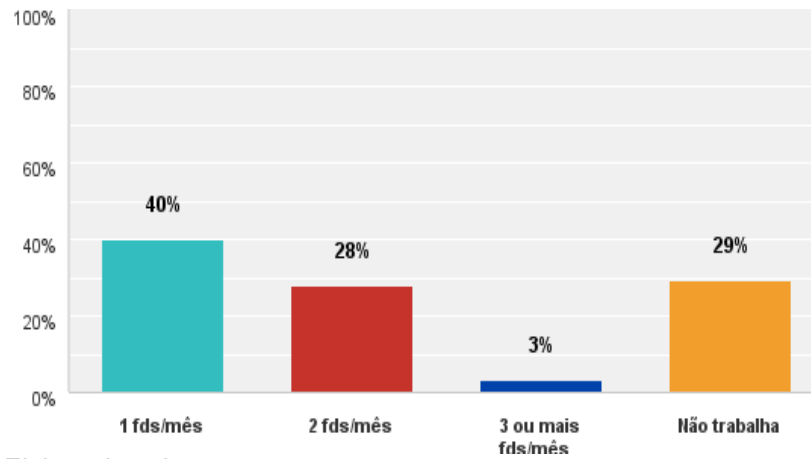
Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1.12 Final de Semana Trabalhado por Mês

Verificamos entre os gestores pesquisados que 29% não trabalham nos fim de semana, são exatamente aqueles que trabalham até 40 horas semanais e aqueles que responderam que trabalham mais de 40 horas semanais, 71%, correspondem aos que trabalharam em fim de semana. Destes que trabalham um ou mais finais de semana por

mês, 40% trabalham 1 fim de semana por mês, 28% trabalham 2 finais de semana por mês e 3% trabalham 3 ou mais finais de semana por mês.

**Gráfico 12 - Trabalha quantos finais de semana por mês**



Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2 DIMENSÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA DOS GESTORES DAS EEEP

O Gestor tem a missão de desempenhar um conjunto de funções, associadas entre si, para seu cumprimento são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes específicas e articuladas entre si. O trabalho efetivo do gestor em sua escola deve ser voltado às competências necessárias e à devida responsabilidade desse trabalho.

A gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas. Como tal, envolve áreas e dimensões que, em conjunto, tornam possível a realização desses objetivos.

Na percepção de Lück (2009), a gestão escolar se organiza em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas distintas, a organização e a implementação.

A área de organização diz respeito a todas as dimensões que têm por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado, que são: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional e gestão de resultados educacionais.

Na área de implementação, são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar, que é composta pelas seguintes dimensões: gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar.

Essas áreas e dimensões são inter-relacionadas e interdependentes, conforme a situação envolvida. O processo de aplicação de uma dimensão é um processo dinâmico e interativo, que aplicado isoladamente pode representar o empobrecimento da gestão escolar.

#### 3.2.1 Fundamentação da Educação e da Gestão Escolar

Nesta área, de acordo com Lück (2009, p. 35) “a ação do diretor escolar será tão limitada, quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola.” A construção dessa concepção se dá através do desenvolvimento de referenciais de fundamentos legais e conceituais que embasam e norteiam o trabalho de gestão.

Ser um Gestor Escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para realizar eficazmente suas tarefas, pois a ação do gestor depende de sua compreensão sobre educação, a gestão, o seu papel de liderança e organização escolar.

Dentro do ambiente escolar o gestor é o profissional a quem compete liderar e organizar o trabalho de todos os que nele atuam, orientando-os no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos para que possam enfrentar desafios.

**Tabela 1 - Fundamentação da educação e da gestão escolar**

	1	2	3	4	5	Total
I. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social.	0% 0	0% 0	13% 6	47% 22	40% 19	47
II. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional.	0% 0	0% 0	11% 5	53% 25	36% 17	47
III. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade.	0% 0	0% 0	11% 5	32% 15	57% 27	47
IV. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola.	0% 0	2% 1	13% 6	32% 15	53% 25	47
V. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar.	0% 0	2% 1	9% 4	47% 22	43% 20	47

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta dimensão, observamos que os gestores têm bastante conhecimento da fundamentação da educação e da gestão escolar.

Não foi identificada ausência de nenhuma das competências pesquisadas, apresentando apenas um percentual de 2% nas competências IV - Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola e a competência V - Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa,



mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, que necessitam de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a III - Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, com 57%.

### 3.2.2 Planejamento e Organização do Trabalho Escolar

Esta dimensão aborda a questão da prática da gestão, mediante ação sistemática, de forma global, organizada, direcionada e adequada à situação. Nessa visão, o planejamento sistemático das ações, garante os resultados das ações em todos os segmentos de trabalho da escola.

Segundo Heloísa Lück (2009), planejar e tornar clara e entendida em seus desdobramentos, a sua intenção, os seus rumos, os seus objetivos, a sua abrangência e as perspectivas de sua atuação além de organizar, de forma articulada, todos os aspectos necessários para a sua efetivação.

O planejamento é peça fundamental para o sucesso de qualquer ação, das mais simples às mais complexas, e constitui um importante instrumento à organização das ações referentes ao cotidiano do ser humano.

No que diz respeito ao planejamento de caráter formal, quando designado à organização das ações que coordenam os espaços educativos, o planejamento escolar, é um recurso imprescindível à melhoria da qualidade da gestão educativa.

De acordo com os dados coletados, verificamos que os gestores, independentemente dos anos de profissão, consideram importante planejar, pois é uma maneira de fornecer sustentação teórica à prática do seu trabalho.

Tendo em vista a importância do planejamento é imprescindível pensar no desafio que a educação tem por vencer. Talvez esse grande desafio consista em conscientizar os professores a questionar, discutir e refletir sobre como elaborar um planejamento exequível e em consonância à realidade da comunidade escolar e que esteja realmente de acordo com as necessidades dos alunos. Caso contrário, persistir-se-á uma grande diversidade de entendimentos sobre as formas de elaboração e execução dos planos de ensino.

A educação não pode se perder em uma terra onde todos fazem, mas a responsabilidade não é de ninguém.

**Tabela 2 - Planejamento e organização do trabalho escolar**

	1	2	3	4	5	Total
I. Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares.	0% 0	0% 0	9% 4	33% 15	59% 27	46
II. Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico.	0% 0	0% 0	11% 5	48% 22	41% 19	46
III. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem.	2% 1	4% 2	17% 8	41% 19	35% 16	46
IV. Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação.	0% 0	0% 0	20% 9	33% 15	48% 22	46
V. Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades.	0% 0	4% 2	13% 6	40% 18	42% 19	45

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a pesquisa, verificamos que a maioria dos gestores, de fato, planejam suas ações, porque acreditam que seja realmente o caminho para alcançar os objetivos e cumprir metas. Nesta dimensão, observamos que os gestores são muito envolvidos com o planejamento e organização do trabalho escolar.

Verificamos a ausência de 2% na competência III - Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem, que necessita de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a I - Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares, com 59%.

### 3.2.3 Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional

O monitoramento e a avaliação, por se tratarem de um processo contínuo de investigação, são tratados conjuntamente, na terceira dimensão, intitulada Monitoramento de Processos Educacionais e Avaliação Institucional.

Percebemos que o monitoramento e avaliação em educação, embora que se constituíssem processos essenciais à gestão, não eram práticas comuns nas escolas, e recentemente é que estão sendo adotados como prática de gestão de sistemas de ensino.

De acordo com Luck (2009), o monitoramento é uma atividade inerente à gestão e realizada de forma contínua, sistemática e regular, mediante a verificação do ritmo de trabalho, o bom uso do tempo e dos recursos e aplicação adequada das ações e competências previstas e necessárias aos resultados esperados.

O gestor estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, avalia continuamente o entendimento sobre os significados atribuídos ao monitoramento escolar, sempre envolvendo e orientados todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua desse processo para obter melhores resultados profissionais. Está sempre criando sistema de integração, resultado, e avaliação de modo que possa agregar os dados e informações sobre o desempenho escolar.

Segundo Lück (2006) mediante a associação entre monitoramento e avaliação pelos próprios profissionais que atuam na escola, com uma perspectiva reflexiva e crítica de estudo sobre suas práticas e seus resultados, seria possível agir pedagogicamente sobre situações como essas e superá-las.

O gestor utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões adotando sistema de indicadores educacionais para orientar a coleta e análise de dados sobre os processos educacionais como condição para monitorar e avaliar o seu desempenho.

Tanto o monitoramento quanto a avaliação são atividades que se complementam reciprocamente. “O compartilhamento e disseminação dos resultados do monitoramento e avaliação com a comunidade escolar correspondem à razão de ser dessa dimensão de gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 51).

**Tabela 3 - Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional**

	1	2	3	4	5	Total
I. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação.	0% 0	2% 1	15% 7	52% 24	30% 14	46
II. Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.	0% 0	2% 1	22% 10	54% 25	22% 10	46
III. Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola.	2% 1	0% 0	22% 10	50% 23	26% 12	46
IV. Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar.	0% 0	4% 2	20% 9	30% 14	46% 21	46
V. Delineia um plano de monitoramento e avaliação dos processos de gestão da escola.	0% 0	2% 1	22% 10	50% 23	26% 12	46

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificamos a ausência de 2% na competência I - Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação, competência II - Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais e competência III - Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola, que necessitam de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a competência IV - Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar, com 46%.

### 3.2.4 Gestão de Resultados Educacionais

De acordo com o Prêmio Gestão Escolar 2007 (CONSED, 2007) a gestão de resultados abrange processos e práticas de gestão para a melhoria de resultados de desempenho da escola. Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a

avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise do rendimento escolar dos alunos; acompanhamento e controle da frequência escolar; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão e a transparência de resultados.

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

Percebemos que a gestão de resultados não tinha muito significado nas escolas que consideravam as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola.

Compreender o papel e os mecanismos de avaliação de resultados educacionais tanto no âmbito externo, realizado pelos sistemas de ensino, como os mecanismos internos, constitui em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficientes.

**Tabela 4 - Gestão de resultados educacionais**

	1	2	3	4	5	Total
I. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.	2% 1	0% 0	9% 4	40% 18	49% 22	45
II. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.	0% 0	0% 0	7% 3	33% 15	60% 27	45
III. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, ENEM, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.	0% 0	2% 1	2% 1	33% 15	62% 28	45
IV. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SPAECE, SAEB, IDEB, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional	0% 0	7% 3	5% 2	34% 15	55% 24	44
V. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.	0% 0	0% 0	9% 4	47% 21	44% 20	45

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as competências, desta dimensão, verificamos a ausência de 2% na habilidade I - Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento, que necessitam de muita atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a competência III - Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, ENEM, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria, com 62%.

De acordo com a pesquisa, podemos afirmar que a maioria dos gestores, de fato, está envolvida com a gestão de resultados educacionais.

A gestão por resultados é preocupação recente no campo da política educacional. Por tempo considerável, essa se orientou para uma cultura de processos, remetendo para o presente o desafio de construir uma cultura de resultados. É claro que promover a participação é componente indispensável do fazer pedagógico, por isso o Ceará tem perseguido sem trégua os caminhos de uma gestão democrática. A tarefa de construir uma cultura de avaliação requer coragem, determinação e discernimento. Muito se fez na esfera dos órgãos centrais (SEDUC E CREDE) e das escolas.

### 3.2.5 Gestão Democrática e Participativa

A Gestão Democrática e Participativa tem como característica fundamental a descentralização do poder. Tudo deve ser totalmente delegado, compartilhado, tendo como base o diálogo e a comunicação do coletivo com princípios de clareza e coerência. Atuar participativamente significa estar consciente do contexto no qual se encontra inserido, mantendo-se sempre informado e tendo responsabilidades relacionadas às ações da escola para que a elaboração de metas e objetivos tenha êxito.

O ato de gerir de forma democrática e participativa requer esforços de todos, pois o trabalho coletivo nem sempre é fácil devido às divergências de pensamentos e opiniões. Para que esta gestão seja aplicada de forma eficaz é necessário um bom gestor, comprometido com sua instituição e com sua equipe. Cada pessoa participante da gestão precisa estar consciente de suas responsabilidades individuais com os resultados a serem buscados pela equipe. Este comprometimento com a qualidade do que será proposto e posteriormente desenvolvido é muito importante neste tipo de gestão.

A Gestão das EEEPs, enquanto democrática e participativa, é entendida nesta nova modalidade de ensino como sendo um processo que a tomada de decisões envolve todos os órgãos colegiados da escola e também a comunidade e de grande incentivo ao protagonismo juvenil.

O gestor deve descentralizar o poder e dividir o espaço com os demais participantes da instituição e trabalhar com delegação planejada. Será ele, um elo entre os demais, avaliando as opiniões de todos, informando e discutindo tudo o que for relacionado à gestão.

De fato a qualidade da educação pública só efetivar-se-á quando houver nas escolas a gestão participativa na prática, e não simplesmente na teoria. Por meio desse tipo de gestão há uma maior conscientização do gestor, dos pais, da comunidade e todos os profissionais que fazem parte da escola. É necessário que ao pensar na escola pública, pensemos também na realidade social, nos problemas sociais e na conscientização dos sujeitos dos seus direitos.

**Tabela 5 - Gestão democrática e participativa**

	1	2	3	4	5	Total
I. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.	0% 0	0% 0	4% 2	53% 24	42% 19	45
II. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.	0% 0	0% 0	4% 2	47% 21	49% 22	45
III. Incentiva o protagonismo juvenil.	0% 0	0% 0	0% 0	29% 13	71% 32	45
IV. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos.	0% 0	0% 0	2% 1	36% 16	62% 28	45
V. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares.	0% 0	2% 1	7% 3	48% 21	43% 19	44

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta dimensão, observamos que os gestores estão muito envolvidos com a gestão democrática e participativa, essa é a dimensão mais importante atualmente.

Não existe ausência de habilidades nesta dimensão, apresentando um percentual de 2% na competência V - Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares. A melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a competência IV - Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos), com 71%, esta habilidade faz parte das premissas das EEEPs.

### 3.2.6 Gestão de Pessoas na Escola

Para Luck (2009) a gestão de pessoas e de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2007, p. 27).

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe.

Para desenvolver essas ações, o gestor também deve ter: visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.

O desenvolvimento dessas habilidades e competências é importante, tanto para o gestor como para o colaborador, pois envolvem elementos da personalidade das pessoas aplicados à sua práxis profissional, representando assim um processo de integração entre as características individuais e as qualidades requeridas para missões profissionais específicas.



Nas instituições educacionais, as características que merecem destaque para se pensar a utilização e o desenvolvimento de recursos humanos é a adesão de seus colaboradores à causa da organização e a dedicação dos colaboradores ao trabalho se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização.

As instituições educacionais podem valer-se dos conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento dos recursos humanos e de sua própria capacidade em adaptar estes conhecimentos às suas características individuais, produzindo uma política de recursos humanos adequada. Tal política prevê, basicamente, os critérios a utilizar na seleção, contratação, desenvolvimento, incentivo, avaliação e demissão de pessoas por parte de uma organização.

**Tabela 6 - Gestão de pessoas na escola**

	1	2	3	4	5	Total
I. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo.	0% 0	0% 0	9% 4	33% 15	58% 26	45
II. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola.	0% 0	0% 0	2% 1	39% 17	59% 26	44
III. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.	0% 0	0% 0	13% 6	27% 12	60% 27	45
IV. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.	0% 0	0% 0	11% 5	38% 17	51% 23	45
V. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola.	0% 0	0% 0	4% 2	42% 19	53% 24	45

Fonte: Elaborado pelo autor

Observamos que dimensão da gestão de pessoas foi uma das melhores habilidades avaliada. De acordo com a pesquisa, podemos afirmar que os gestores, apresentam muita habilidade no trato da gestão de pessoas.

Verificamos que todas as competências foram bem avaliadas e que a melhor desenvolvida nesta dimensão foi a competência III - Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados, com 60%.

### 3.2.7 Gestão Pedagógica

A gestão pedagógica é uma das mais importantes do trabalho do diretor escolar, cabendo-lhe a liderança, coordenação, orientação, planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico exercido pelos professores e praticado na escola como um todo (LÜCK, 2009, p. 94).

Ela é a essência da escola, pois está mais diretamente ligada com o foco, que é o de promover a aprendizagem e a formação dos alunos. Logicamente que todas as demais formas de gestão subsidiam a mesma.

O importante é não esquecer que a gestão pedagógica afinada com as suas atribuições, é aquela capaz de criar no espaço escolar um ambiente estimulante e motivador, orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, autoimagem positiva, esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados. Orientar a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico é a contínua contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.

**Tabela 7 - Gestão pedagógica**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
I. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>4%</b> 2	<b>44%</b> 20	<b>51%</b> 23	45
II. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a formação continuada, contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>20%</b> 9	<b>47%</b> 21	<b>33%</b> 15	45
III. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>11%</b> 5	<b>44%</b> 20	<b>44%</b> 20	45
IV. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia,.	<b>0%</b> 0	<b>2%</b> 1	<b>14%</b> 6	<b>43%</b> 19	<b>41%</b> 18	44
V. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente.	<b>2%</b> 1	<b>0%</b> 0	<b>12%</b> 5	<b>50%</b> 21	<b>36%</b> 15	42

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a pesquisa, observamos que a gestão pedagógica perpassa todas as outras dimensões, e que há uma busca contínua de melhoramento da mesma.

Verificamos a ausência de 2% na competência IV - Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia) e V - Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de feedback correspondente, que necessitam de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a competência I - Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com 51%.

### 3.2.8 Gestão Administrativa na Escola

A dimensão da gestão administrativa, que segundo Lück (2009), situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre a qual se assentam todas as outras, mas também percebida com uma ótica menos funcional e mais dinâmica.

De acordo com o Consed (2007), a gestão administrativa abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros.

Promover na escola a organização, atualização e correção de documentos, escrituração, registro de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais. Assegurar a constituição, de forma permanente na escola, de ambiente limpo, organizado e com materiais de apoio e estimulação necessários a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação para a cidadania e respeito ao meio ambiente são ações da gestão administrativa na escola.

Vale salientar que a gestão financeira da escola, a partir dos esforços pela democratização da educação e da gestão escolar e dos movimentos de descentralização da gestão, favoreceu ao espaço escolar a resolução de muitos de seus problemas de consumo, manutenção e reparos, pelo repasse de recursos feitos a ele pelo Governo Estadual e Federal.

Zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção, gerenciar a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola para melhor efetivação dos processos educacionais e realização dos seus objetivos. Todos esses trabalhos administrativos que a direção precisa desempenhar não devem ser a razão central do trabalho do gestor, que deve organizar um bom planejamento a fim de que a sua equipe execute de maneira eficiente, para cumprir as tarefas no prazo estipulado e também para se dedicar mais as funções pedagógicas da escola que normalmente pela demanda existente acabam ficando em segundo plano.

**Tabela 8 - Gestão administrativa na escola**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Total</b>
I. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>7%</b> 3	<b>24%</b> 11	<b>69%</b> 31	45
II. Promove a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas e legislação.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>7%</b> 3	<b>22%</b> 10	<b>71%</b> 32	45
III. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>7%</b> 3	<b>42%</b> 19	<b>51%</b> 23	45
IV. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.	<b>0%</b> 0	<b>0%</b> 0	<b>5%</b> 2	<b>30%</b> 13	<b>66%</b> 29	44
V. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.	<b>0%</b> 0	<b>2%</b> 1	<b>7%</b> 3	<b>43%</b> 19	<b>48%</b> 21	44

Fonte: Elaborado pelo autor

A dimensão da gestão administrativa, é indispensável ao gestor, observamos que esta é o ponto de partida para as demais.

Verificamos um percentual de 2% na competência V - Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola, que necessitam de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a II - Promove a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas e legislação, com 71%.

### 3.2.9 Gestão da Cultura Organizacional da Escola

Na gestão da cultura escolar, compreendem-se as questões ligadas à cultura organizacional. Como os hábitos e crenças compartilhados pelos atores da organização. Ou seja, o modo institucionalizado de pensar e agir que existe no ambiente escolar e fora dele.

Cada escola tem sua própria história e suas características peculiares, que se constitui em um espaço cultural que re-significa as políticas educacionais, e as características pelas quais estas se expressam (LÜCK, 2009, p. 94).

Para a gestão da cultura escolar, a equipe gestora deverá desenvolver habilidades para promover na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos e atitudes em consonância com os fundamentos e objetivos legais e conceituais da educação e elevadas aspirações da sociedade. Bem como estabelecer na escola um modo de ser e de fazer dinâmico, positivo, aberto e orientado para sua contínua transformação na construção de um ambiente educacional positivo em que a aprendizagem é um valor.

Para compreendermos o conceito de Clima Organizacional, temos de compreender o que é Cultura Organizacional e como ela se manifesta. Desta forma, quando nos referimos à cultura, faremos referência à forma de como os valores da organização são disseminados, absorvidos e propagados pelos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura organizacional envolve artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores/verdades). Também pode conter componentes visíveis que são sempre orientados pelos aspectos organizacionais, ou componentes ocultos, que são sempre orientados pela emoção e situações afetivas.

Para Luck (2009), a cultura organizacional, assim como a gestão das organizações, modifica-se com o tempo, já que também sofre influência do ambiente externo e de mudanças na sociedade. Entretanto, a cultura de uma instituição também pode influenciar essa mesma sociedade.

Pode-se dizer que clima organizacional é uma forma constante pela qual as pessoas, à luz de suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais. O processo de formação do Clima Organizacional torna-o, obviamente, uma variável organizacional dependente. Mas, na medida em que o clima está caracterizado e passa a influenciar as pessoas, transforma-se numa variável independente, constituindo-se um fator impulsionador de novos comportamentos. O Clima Organizacional é dependente, na medida em que se forma em função de outras variáveis, tais como os processos de tomada de decisão, de comunicação ou de controle, e é independente, na medida em que pode influenciar outras variáveis.

Aos poucos, foi-se construindo uma nova organização escolar, em que a figura do gestor tem papel importantíssimo na participação e construção de múltiplas dimensões socioculturais. A escola torna-se então uma organização social com a responsabilidade

de fornecer uma educação de qualidade e que desenvolva os alunos para que se tornem cidadãos críticos, aptos a compreender a sociedade em que estão.

Os gestores escolares têm a responsabilidade de conduzir o desenvolvimento de clima e cultura escolar compatíveis com percepções elevadas da educação e políticas educacionais, de forma que requeiram um ambiente escolar instigante e apropriado para formação consistente bem como aprendizagem significativa de seus alunos. No entanto nem sempre ocorre na escola essa liderança praticada em favor da qualidade de ensino e bem estar dos alunos, em nome da educação e da função social da escola.

**Tabela 9 - Gestão da cultura organizacional da escola**

	1	2	3	4	5	Total
I. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos.	0% 0	0% 0	7% 3	42% 19	51% 23	45
II. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.	0% 0	5% 2	16% 7	48% 21	32% 14	44
III. Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos.	0% 0	0% 0	13% 6	36% 16	51% 23	45
IV. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.	0% 0	0% 0	14% 6	41% 18	45% 20	44
V. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.	0% 0	0% 0	9% 4	56% 25	36% 16	45

Fonte: Elaborado pelo autor

Observamos que a dimensão da gestão do clima organizacional da escola, ainda está em processo de construção, de acordo com as especificidades de cada EEEP.

Verificamos um percentual de 2% na competência II - Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos, que necessitam de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a competência III - Identifica e compreende as expressões de preconceitos e

tendências prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos, com 51%.

No entanto a cultura é formada e constituída pelas pessoas coletivamente organizadas, por seu modo de enfrentar interativamente desafios, sua visão de mundo e de si mesmas nesse mundo e, portanto, assume as características dadas por esse coletivo. Será promissora, inovadora orientada para a melhoria contínua e superação de obstáculo, na medida em que os responsáveis pela gestão e pelo fazer escolar adquirem novas aprendizagens.

### 3.2.10 Gestão do Cotidiano Escolar

O cotidiano escolar é o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição de educação.

A partir da compreensão do conceito de cotidiano escolar, sua realidade, suas práticas e as relações do dia a dia da escola, se evidenciam. Segundo Lück (2009), é condição fundamental um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento.

A liderança relacional está vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento aos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola.

Para Luck (2009), o conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional.

O cotidiano escolar constitui-se, pois, no ambiente onde se formalizam as práticas sociais construídas a partir das diversas atividades exercidas pelas pessoas que constituem esse ambiente. Assim é necessário conhecer as múltiplas marcas do mesmo, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos. Pois é sobre ele que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional.



A Pedagogia da Presença é parte de um esforço coletivo na direção de um conceito e de uma prática menos irreais e mais humanos de educação de adolescentes em dificuldades.

O padrão de gerenciamento das escolas baseia-se na experiência empresarial, modelada para atender as necessidades da organização escolar. A aplicação dessa experiência se traduz na tecnologia chamada Tecnologia Empresarial Socioeducacional - TESE. Ela é definida como a arte de coordenar e integrar tecnologias específicas e educar pessoas por meio de procedimentos simples e que facilmente podem ser implantados na rotina escolar.

Ao se aplicar a TESE, a projeção dos resultados esperados e respectivos indicadores geram relatórios claros e objetivos, permitindo o acompanhamento por todos os parceiros internos e externos e, por conseguinte, a retroalimentação das informações necessárias para os ajustes e redirecionamentos no projeto escolar.

**Tabela 10 - Gestão do cotidiano escolar**

	1	2	3	4	5	Total
I. Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos(Pedagogia da Presença).	0% 0	0% 0	4% 2	24% 11	71% 32	45
II. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades.	0% 0	0% 0	2% 1	40% 18	58% 26	45
III. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares (TESE).	0% 0	0% 0	2% 1	31% 14	67% 30	45
IV. Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC).	0% 0	2% 1	7% 3	40% 18	51% 23	45
V. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários.	0% 0	0% 0	4% 2	29% 13	67% 30	45

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificamos um percentual de 2% na competência IV - Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento –TIC, que necessita

de atenção e a melhor competência desenvolvida nesta dimensão foi a III - Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares –TESE e a IV - Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento –TIC, ambas com 67%.

Nesta dimensão, observamos que os gestores estão muito envolvidos com a gestão do cotidiano escolar, que chamamos de pedagogia da presença.

Finalizamos a discussão dos resultados, que teve Heloisa Lück como referencial para trabalhar as dimensões da gestão escolar. As referidas dimensões entendidas como competências dos gestores estão interligadas e no cotidiano da ação, são indissociáveis para a concretização dos objetivos educacionais da Escola.

As dimensões de organização (fundamentos, planejamento, monitoramento e resultados) não promovem diretamente os resultados desejados, mas favorecem para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva. Já as dimensões de implementação (participativa, pessoas, pedagógica, administrativa, cultura e cotidiano escolar) se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (Lück, 2009).

Além desse conjunto de dimensões organizacionais e de implementação, o gestor escolar deve desenvolver competências em torno dos fatores responsáveis pelo sucesso educativo das escolas.

Esses fatores referem-se à liderança profissional, à visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos, ao ambiente de aprendizagem, à concentração no processo ensino-aprendizagem, ao ensino estruturado com propósitos claramente definidos, às expectativas elevadas, ao reforço positivo de atitudes, ao monitoramento do processo, aos direitos e deveres dos alunos, à parceria família-escola e à organização orientada para a aprendizagem.

Lembrando pessoas que tiveram grande contribuição no processo de construção destas dimensões, como Ribeiro (1986), define que a gestão deve atender a uma política de filosofia de educação, Paulo Freire (1989) que acreditava nas possíveis mudanças urgentes, no processo de transformação das escolas, através da compreensão sobre o ato de conhecer, a importância de aprender, a necessária existência de uma relação

harmoniosa, respeitosa, comprometida e Libâneo (2004), defende estudos que mostram que o modo de funcionamento de uma escola faz diferença nos resultados escolares dos alunos.

O mais importante é Anísio Teixeira e todo o seu movimento para a concretização das suas ideias, constitui um verdadeiro exemplo para a humanidade e para os educadores. Praticava a reflexão pela ação, construindo, na prática, toda uma filosofia que deixou profundas marcas e grandes contribuições para a civilização, em todos os postos ocupados na área de educação. Foi um dos mais importantes protagonistas da Educação Brasileira de todos os tempos, é um defensor da escola pública e da educação democrática. Ele defendeu a democracia como necessidade vital da sociedade moderna, a escola eficaz seria de tempo integral, tanto para os alunos, quanto para os professores, que é o modelo de escola que temos hoje que foi o objeto de estudo desta pesquisa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se tem estudado, pesquisado e escrito sobre o modelo de organização da escola. No entanto, as práticas inovadoras de gestão pouco têm contribuído para o alcance da melhoria da qualidade do trabalho no ambiente escolar.

A pesquisa procura analisar o perfil de competência gerencial dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará.

Diante do percurso histórico vivido, ao longo dos anos, pela educação profissional brasileira, é importante que se tenha um olhar mais apurado e crítico sobre as reformas estabelecidas nos últimos anos a essa modalidade de ensino. Face à descontinuidade de políticas públicas ao ensino profissional, é importante observar: se não estamos nos deparando com mais uma política educacional sem perspectiva de perpetuidade.

É preciso, desse modo, que os segmentos da escola comecem a perceber que as formas participativas apregoadas pelo Estado tornam o termo democracia uma simples adjetivação da gestão, subtraindo, com isso, o seu sentido humano e político. Daí a necessidade de se contar com a construção de um novo e diferente projeto de escola. Um projeto que seja financiado pelo Estado, todavia que represente efetivamente os anseios, as expectativas e os sonhos dos segmentos da mesma. Um projeto que garanta o desmantelamento da hierarquização do poder no interior das instâncias educativas, da fragmentação entre as tarefas de concepção e execução do trabalho, da centralização do comando, enquanto princípios que limitam a participação e que fortalecem o modelo de gestão fundamentado na burocracia.

A Gestão da educação profissional, hoje, é considerada um tema bastante complexo e que envolve o conhecimento tanto da legislação educacional quanto das ações levadas a cabo pelos governos e atores sociais.

O reconhecimento de que a escola faz diferença e de que esta está associada ao desempenho da equipe escolar, reforça a importância do papel dos profissionais da escola como protagonistas desse processo de mudança, determinando a necessidade de seu desenvolvimento profissional permanente não só como direito de acesso a esse aprimoramento, mas também como parte da estratégia voltada para a melhoria da eficácia da escola.

Considerando o contexto dos avanços da gestão escolar no Brasil, desde a Constituição de 1988: esse movimento foi seguido dos processos de escolha de

dirigentes, da constituição dos conselhos escolares e do desenvolvimento de várias experiências bem-sucedidas. Entretanto, parece ser necessária uma ação determinada por outra via: a do desenvolvimento das competências das equipes e lideranças escolares como política capaz de auxiliar a escola pública no cumprimento das incumbências já estabelecidas na LDB. Após confrontar-se o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa de campo, pode-se afirmar que o gestor escolar tem um papel fundamental para o desempenho da escola.

O perfil do Gestor que aqui foi traçado permite fazer algumas aproximações do referencial teórico que guia e fundamenta esta pesquisa. Durante todo o estudo, houve uma preocupação em mostrar se o que vem sendo divulgado nos achados de pesquisas realizadas em outros contextos também se faz presente na rede cearense de ensino.

Após confrontarmos o referencial teórico com os dados coletados na pesquisa de campo, podemos afirmar que o gestor escolar das EEEPs tem formação adequada para atender as demandas da escola, apresentando lacunas formativas fundamentais para o desempenho da escola.

O que podemos observar, segundo os dados coletados e analisados, é que estas condições são satisfatórias, o que quer dizer que o gestor está devidamente preparado para desempenhar suas funções. Tanto a formação inicial como a formação continuada, abrangendo as especificidades da atuação deste, possibilitam as condições necessárias para o bom trabalho do mesmo.

De acordo com os dados da pesquisa, conclui-se que: a questão do gênero não tem impacto sobre o perfil dos gestores; a faixa etária, em sua maioria, está entre 31 e 50 anos, cerca de 78%; no que se refere ao estado civil, mais de 73% são casados; 74% tem filhos; tratando-se de experiência no cargo, a maioria, 56%, tem experiências de 3 anos ou mais na gestão de educação profissional; mais de 56% dos gestores estudaram em escolas públicas; todos possuem curso de *pós-graduação lato sensu*; todos já realizaram curso de Gestão escolar ou ainda estão cursando, o qual tem contribuído na atuação da gestão escolar; todos os gestores chegaram ao cargo através de seleção técnica, todavia alguns defendem a entrada através de concurso público ou eleições diretas; a carga horária contratada é de 40h semanais; 56% trabalha até 50h e 60% trabalham de 1 a 2 finais de semana por mês.

Ao que se refere à dimensão da gestão escolar e suas competências: fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, planejamento e organização do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais, gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura organizacional da escolar e Gestão do cotidiano escolar. Essas áreas e dimensões são inter-relacionadas e interdependentes, conforme a situação envolvida, e retrata o que compõe a gestão das EEEPs. Essas competências estão associadas ao estilo do gestor e também a linha adotada pelo mesmo que pode variar de acordo com o contexto social, econômico dos atores envolvidos, bem como a sua própria formação. O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor.

Como conduta exploratória, adotou-se o exame do grau de importância por dimensão e por competência para verificar o nível de contribuição em cada escala. A avaliação baseou-se em notas aplicadas pelos diretores em resposta ao questionário, dentro do intervalo de 1 (*ausência completa*) a 5 (*máximo*). Por esse mecanismo, o máximo valor que a média poderia atingir seria 5. Entre as dimensões, as médias registraram bastante equilíbrio. Todas próximas de 4 e 5 com pequenas oscilações, tendo a dimensão da gestão democrática e participativo recebido uma pontuação discretamente mais elevada.

Considerando o horizonte de 5 pontos, os diretores sinalizaram um alto grau de adesão às competências mapeadas. Com efeito, a uniformidade dos resultados obtidos nas dimensões também atingiu as próprias competências, posto que as mesmas apresentaram médias bastante elevadas.

Este estudo contemplou a análise do processo de desenvolvimento de competências gerenciais de 65 gestores das escolas estaduais de educação profissional do estado do Ceará.

De modo geral, os diretores acreditam que o conjunto das competências está situado no perfil de importante a muito importante, fato constatado pelo elevado nível das médias.

Acredita-se ter oferecido contribuições que estimulem a continuidade de estudos e debates acadêmicos, e que auxiliem o trabalho de reflexão crítica nas escolas para que estas possam alcançar patamares de qualidade, amparadas nas competências de seus gestores e de todos os colaboradores que fazem da escola uma instância de cidadania.

Recomenda-se a realização da pesquisa com os gestores das escolas de ensino médio da rede pública estadual e com gestores de escolas públicas municipais do Estado do Ceará.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. A. **Gestão democrática da Educação**: alguns desafios. Em Aberto, Brasília, v. 6, n. 36, out./dez. 1987.
- ALMEIDA, José Ricardo. **História da Instrução Pública no Brasil (1500 – 1889)**. São Paulo, Ed. PUC, 1989.
- ANDREOTTI, Azilde L.; LOMBARDI, José Claudinei; MINTO, Lalo Watanabe. **História da Administração Escolar no Brasil**: do diretor ao gestor. Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.
- BANCO MUNDIAL. **Estratégia de Assistência ao País**. 2003. Disponível em: < [http://ieg.worldbank.org/Data/reports/brazil\\_cae\\_portuguese.pdf](http://ieg.worldbank.org/Data/reports/brazil_cae_portuguese.pdf) >. Acesso em 01 de agosto de 2013.
- BARROSO, João. **Relatório da disciplina “Teoria das organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.
- BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2006.
- BRASIL. **Lei nº 4024/61, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: < <http://www.fc.unesp.br/~lizanata/LDB%204024-61.pdf> >. Acesso em: 22 de março de 2013.
- \_\_\_\_\_. **CASA CIVIL. Lei nº 5.692, de 11 de Agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm) >. Acesso em: 22 de março de 2013.
- \_\_\_\_\_. **Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**, que Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: Educação Profissional – Legislação Básica. Brasília: MEC/SEMTEC, 2001.
- \_\_\_\_\_. MEC/SEMTEC/PROEP. **Manual de Planejamento Estratégico Escolar – Construindo a Nova Educação Profissional**. Brasília: 1997, Mimeo.
- \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 18a. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- \_\_\_\_\_. **CASA CIVIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, pela União Federal, em regime de colaboração com municípios, Distrito Federal e Estados, e a participação das famílias e da comunidade, mediante programa e ações de assistência



técnica e financeira, visando a mobilização social pela melhoria da qualidade da educação básica. *Diário Oficial da União*, Brasília, 25 abr. 2007.

\_\_\_\_. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Programa de Integração da Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrado ao Ensino Médio**. Documento Base 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/setec>>. Acesso em: 25 março de 2013.

\_\_\_\_. CASA CIVIL. **Decreto nº 6302 de 12 de dezembro de 2007**. Institui o Programa Brasil Profissionalizado... Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm)>. Acesso em: 20 de março de 2013.

CAMARGO, R; ADRIÃO, T. **Princípios e processos da gestão democrática do Ensino: implicações para os conselhos escolares**. Revista Chão de Escola. n. 2: Curitiba: SISMMAC, 2003.

CEARÁ. Conselho Estadual de Educação. **Resolução nº 414/2006**. Dispõe sobre o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino da educação básica. Disponível em: <<http://www.cee.ce.gov.br/phocadownload/resolucoes/RES-0414-2006.pdf>> Acesso em: 13 Agosto de 2013.

\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Plano Integrado de Educação Profissional e Tecnológica do Estado do Ceará**. Ceará: mar/2008. Disponível em: <[http://www2.tjce.jus.br:8080/esmec/wp-content/uploads/2010/09/pi\\_educacao\\_profissional.pdf](http://www2.tjce.jus.br:8080/esmec/wp-content/uploads/2010/09/pi_educacao_profissional.pdf)> Acesso em: 10 set. 2013.

\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Edital-Gab nº002/2008: regulamenta a seleção pública para composição do banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão dos núcleos gestores das escolas da rede pública estadual**. Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 31 de outubro de 2008.

\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Edital-GAB. Nº003/08: regulamenta a seleção pública para composição do banco de diretores para as escolas estaduais de educação profissional**. Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 10 de novembro de 2008.

\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Lei Nº 14.273, de 19 de dezembro de 2008**. Dispõe sobre a criação das Escolas Estaduais De Educação Profissional – EEEP, no âmbito da Secretaria da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial Do Estado Série 2 Ano XI Nº245 Fortaleza, 23 De Dezembro De 2008.

\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Lei nº 15.181, 28 de junho de 2012**. altera os arts. 2º e 3º e acrescenta o art.3º-A da lei nº 14.273 de 19 de dezembro de 2008. Diário Oficial do Estado do Ceará, Fortaleza, 02 de julho de 2012.

\_\_\_\_. SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Perfil Populacional do Ceará**, V.1, 2010. Fortaleza: IPECE, 2010.

COLLARD, John L. 2001. **Leadership and Gender**: an Australian perspective. *Educational Management & Administration*. Vol 29, nº 3, pp. 343-355, 2001. Londres: SAGE Publ.

COSTA, Vera Lúcia Cabral. **Gestão Educacional e Descentralização: Novos Padrões**. São Paulo: Cortez: Fundação do Desenvolvimento Administrativo, 1997.

CATTONAR, B. **Evolução do modo de regulação escolar e reestruturação da função de diretor de escola**. Educação em Revista, Belo Horizonte: FAE/UFMG, nº 44, p. 185-208, dez. 2006.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 8a ed. São Paulo: Cortez. Relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. Brasília: MEC, Unesco, 2003.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares : políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura S. C. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo : Cortez, 1998.

DRABACH, Neila Pedroti. **Perfil do Gestor Público**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

FELIX, Maria de Fátima Costa. **Administração Escolar: Um Problema Educativo ou Empresarial**. São Paulo: Cortez. 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FORMOSINHO, J.; NIZA, S. **Anexo de enquadramento à recomendação sobre a iniciação à prática profissional nos cursos de formação inicial de professores**. [S.l.]: INAFOP, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. 19ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo : Atlas, 2002.

GOUVEIA, Andréa B. & SOUZA, Ângelo R. (org.). **Levantamento do custo-aluno em escolas públicas com condições de qualidade no estado do Paraná**. Relatório de Pesquisa. Curitiba: Setor de Educação/UFPR, 2004.

IBGE. PNAD 2007. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO– ICE. **Manual Operacional – Modelo de Gestão – Tecnologia Empresarial Sócio-educacional**

**(TESE) – Uma nova escola para a Juventude Brasileira – Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral.** Disponível em:  
[http://portal.seduc.ce.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4135:seduc-divulga-edital-de-selecao-de-professores-para-educacaoprofissional&catid=133&Itemid=76](http://portal.seduc.ce.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=4135:seduc-divulga-edital-de-selecao-de-professores-para-educacaoprofissional&catid=133&Itemid=76)> Acesso em: 10 fev. 2012.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_. **A escola como organização educativa.** São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

Lima, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica.** Saraiva, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** Rio de Janeiro: DP&A; Consed; Unicef, 1998.

\_\_\_\_. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** In: Em Aberto/Gestão Escolar e Formação de Gestores/ Inep. Brasília: volume 17, junho de 2000.

\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola.** 9ª ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

\_\_\_\_. **Avaliação educacional: novos passos e perspectivas.** Gestão em Rede. N. 69, p. 12 – 19, maio, 2006.

\_\_\_\_. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** 3ª Ed. São Paulo: Vozes, 2007.

\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão, v. IV).

\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MELO, M.T.L. **Programas oficiais para formação dos professores da Educação Profissional.** In: MENGA, L. et alii. Revista Educação & Sociedade, ano XX, nº. 68, 1999, p. 45-59.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 2001.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública.** São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a Democracia.** Campinas/SP: Ed. Papyrus, 1996.

\_\_\_\_. **Administração Escolar- Introdução Crítica.** 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública.** 3ª ed. São Paulo: Ática, 2001.

PEREIRA, Maria de Fátima Rodrigues. **Trabalho, Globalização e Ideologia.** Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2011.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da Administração Escolar.** São Paulo: Saraiva, 1986.

RIBEIRO, M. L. S. **História da Educação Brasileira: A Organização Escolar.** 19ª Ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2005.

RUSCH, Edith A. 2004. **Gender and Race in leadership preparation:** a constrained discourse. *Educational Administration Quarterly.* Vol. 40, nº 1, Fevereiro de 2004, pp. 16-48.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil:** geneologia do conhecimento. Brasília: Liber livro, 2007.

SANTOS, Clovis Roberto. **O gestor educacional de uma escola em mudança.** São Paulo: Thonsom, 2002.

SANTOS, Reginaldo Souza; RIBEIRO, Elizabeth Matos. **A administração política brasileira.** *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, v.4, jul./ago. 1993.

SANTOS, Reginaldo S.; GOMES, Fábio G. **Estranhos Acontecimentos e a Pesquisa em Administração.** *Revista Brasileira de Administração Pública/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.* Vol.6, n I (abr. 2013). Salvador: EAUFBA, 2013 (p.5-12).

SANTOS, Reginaldo S.; RIBEIRO, Elizabeth M.; CHAGAS, Thiago. **Bases teórico-metodológicas da administração política.** *Revista Brasileira de Administração Pública/Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.* Vol.2, n I (abr. 2009). Salvador: EAUFBA 2009 (p.19-43).

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia; FONSECA, Sônia Maria. **Antecedentes da Administração Escolar até a República (...1930).** *Revista HISTEDBR On-line,* Campinas, n. especial, p.54–101, ago. 2006. Disponível em: <[http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art7\\_22e.pdf](http://www.histedbr.fae.unicamp.br/revista/edicoes/22e/art7_22e.pdf)> acesso em 24/05/2014.

TEIXEIRA, A. 1961. Que é administração escolar? **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos,** v.36, n.84, p.84-89, 1961.

\_\_\_\_. **Educação e o Mundo Moderno.** Rio de Janeiro: EdUFRJ, 2006.

TERRIBILI, Armando. Introdução às abordagens quantitativas. In: LABEGALINI, A.C.F.B (org . Rio de Janeiro: Vozes, 2004. p. 43-65. ). **Pesquisa em educação: passo a passo.** Marília: Edições M3T Tecnologia e Educação, 2007 (p. 59-81).

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em gestão escolar.** Curitiba: IBPEX, 2004.

XAVIER, Antonio Carlos da Ressurreição. **Gestão Escolar: desafios e tendências.** Antonio Carlos da Ressurreição Xavier, José Amaral Sobrinho, Fátima Marra, org. Brasília: IPEA, 1994.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – MODELO DE CARTA



Prezado(a) Gestor(a)

Estou encaminhando um questionário referente a pesquisa sobre o perfil dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará, do Curso de Mestrado Profissional em Administração, realizado na Universidade Federal da Bahia UFBA em parceria com a Secretaria da Educação Básica – SEDUC e Ministério da Educação – MEC.

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, sobre a Gestão da Educação Profissional no Ceará e objetiva analisar o perfil dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará.

Agradeço, antecipadamente, pela sua importante colaboração nesta pesquisa.

**ATENÇÃO:** Qualquer dúvida, entrar em contato.

Francisco Nivaldo Araújo Gomes

Rua Francisco Lopes de Freitas, 750- Boa Vista

Ipu – Ceará

CEP: 62.250-000

Telefone: (88) 9968-9445 ou 9229-4988

E-mail: [nivaldo@escola.ce.gov.br](mailto:nivaldo@escola.ce.gov.br), [nivaldoag@bol.com.br](mailto:nivaldoag@bol.com.br) ou [nivaldoag@yahoo.com.br](mailto:nivaldoag@yahoo.com.br).

## APÊNDICE B – MODELO DE QUESTIONÁRIO



### I. PERFIL SÓCIODEMOGRÁFICO DOS GESTORES

1. Sexo:  M  F
2. Idade:  20-30  31-40  41-50  51-60
3. Estado civil:  casado  Solteiro  divorciado, separado, viúvo(a), outro
4. Filhos:  não tem  tenho um  tenho 2  tenho 3 ou mais Tempo de exercício no
5. Tempo de exercício no cargo de diretor escolar na Educação Profissional:  
 até 2 anos  3 a 4 anos  mais de 5 anos
6. Tipo e ensino onde se formou:  
 Ens.Fundamental  Pública  Privada  Ambas  
 Ensino Médio  Público  Privada  Ambas  
 Graduação  Pública  Privada  Ambas  
 Pós Graduação  Pública  Privada  Ambas
7. Tipo de pós-graduação:  
 Especialização  Mestrado  Doutorado  Não fez
8. Fez curso de gestão escolar?  
 1 a 2  3 a 4  5 ou mais  Não fez
9. Os cursos colaboraram para a melhoria da gestão da escola?  
 Sim  Não
10. Qual a melhor forma de chegar ao cargo?  
 Eleição direta  
 Concurso Público  
 Seleção Técnica  
 Indicação/nomeação  
 Misto
11. Jornada semanal de trabalho:  
 Até 30 h  
 34 a 40h  
 41 a 50h  
 51 a 60h



12. Trabalha aos finais de semana:

- ( ) 1 fds/mês  
 ( ) 2 fds/mês  
 ( ) 3 ou mais fds/mês  
 ( ) Não trabalha

#### 4. DIMENSÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA DOS GESTORES DAS EEEP

De acordo com sua atuação de gestor, quais as competências mais requisitadas nas atividades diárias da EEEP onde trabalha? Dê nota de 1 a 5, marcando **X** em cada item apresentado, sendo 1 ausência completa e 5 o seu máximo.

COMPETÊNCIA	1	2	3	4	5
<b>1. Fundamentação da educação e da gestão escolar</b>					
I. Garante o funcionamento pleno da escola como organização social.					
II. Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional..					
III. Promove na escola o sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade.					
IV. Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola.					
V. Adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar.					
<b>2. Planejamento e organização do trabalho escolar</b>					
I. Estabelece na escola a prática do planejamento como um processo fundamental de gestão, organização e orientação das ações em todas as áreas e segmentos escolares.					
II. Promove e lidera a elaboração participativa, do Plano de Desenvolvimento da Escola e o seu Projeto Político-Pedagógico.					
III. Orienta e coordena a elaboração de planos de ensino e de aula pelos professores, a serem adotados como instrumento norteador do processo ensino-aprendizagem.					
IV. Promove o delineamento de visão, missão e valores com os participantes da comunidade escolar e a sua tradução em planos específicos de ação.					
V. Promove a realização sistemática de diagnóstico da realidade escolar, avaliação institucional e compreensão dos seus desafios e oportunidades.					
<b>3. Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional</b>					
I. Estabelece na escola práticas de monitoramento de todos os processos educacionais e de avaliação de seus resultados, em todos os segmentos de atuação.					

II. Envolve e orienta a todos os participantes da comunidade escolar na realização contínua de monitoramento de processos e avaliação de resultados de suas atuações profissionais.					
III. Promove o monitoramento, de forma participativa e contínua, da implementação do Projeto Político-Pedagógico da escola.					
IV. Utiliza e orienta a aplicação de resultados do monitoramento e avaliação na tomada de decisões, planejamento e organização do trabalho escolar.					
V. Delineia um plano de monitoramento e avaliação dos processos de gestão da escola.					
<b>4. Gestão de resultados educacionais</b>					
I. Orienta todos os segmentos e áreas de atuação da escola na definição de padrões de desempenho de qualidade na escola e na verificação de seu atendimento.					
II. Analisa comparativamente os indicadores de desempenho da escola, nos últimos anos, identificando avanços e aspectos em que é necessária maior concentração de esforços para sua melhoria.					
III. Analisa comparativamente os indicadores de rendimento de sua escola com os referentes ao âmbito nacional (IDEB, SAEB, ENEM, etc), estadual e local, porventura existentes e estabelece metas para a sua melhoria.					
IV. Informa a comunidade escolar e local sobre as estatísticas ou indicadores produzidos por avaliações externas, como o SPAECE, SAEB, IDEB, ENEM, discutindo o significado desses indicadores de modo a identificar áreas para a melhoria da qualidade educacional.					
V. Promove na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem e uso dos recursos alocados ao estabelecimento de ensino.					
<b>5. Gestão democrática e participativa</b>					
I. Lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar, do Conselho de Classe, do Grêmio Estudantil e de outros colegiados escolares.					
II. Equilibra e integra as interfaces e diferentes áreas de ação da escola e a interação entre as pessoas, em torno de um ideário educacional comum, visão, missão e valores da escola.					
III. Incentiva o protagonismo juvenil.					
IV. Estimula participantes de todos os segmentos da escola a envolverem-se na realização dos projetos escolares, melhoria da escola e promoção da aprendizagem e formação dos alunos.					
V. Promove a articulação e integração entre escola e comunidade próxima, com o apoio e participação dos colegiados escolares.					
<b>6. Gestão de pessoas na escola</b>					
I. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo.					

II. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola.					
III. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.					
IV. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.					
V. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola.					
<b>7. Gestão pedagógica</b>					
I. Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.					
II. Orienta a integração horizontal e vertical de todas as ações pedagógicas propostas no projeto pedagógico e a formação continuada, contextualização dos conteúdos do currículo escolar com a realidade.					
III. Estabelece a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar.					
IV. Identifica e analisa a fundo limitações e dificuldades das práticas pedagógicas no seu dia-a-dia,.					
V. Acompanha e orienta a melhoria o processo ensino-aprendizagem na sala de aula mediante observação e diálogo de <i>feedback</i> correspondente.					
<b>8. Gestão administrativa na escola</b>					
I. Gerencia a correta e plena aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola.					
II. Promove a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas e legislação.					
III. Verifica a correção de utilização de materiais, o suprimento e a necessidade de compras e obtenção de produtos, mediante a análise de mapas de controle de estoque, de compra e de consumo.					
IV. Zela pela manutenção das condições de uso dos bens patrimoniais disponíveis na escola mediante contínuo inventário dos mesmos e providência de consertos imediatos.					
V. Utiliza tecnologias da informação na organização e melhoria de processos de gestão em todos os segmentos da escola.					
<b>9. Gestão da cultura organizacional da escola</b>					
I. Promove na escola um ambiente orientado por valores, crenças, rituais, percepções, comportamentos.					
II. Realiza inventário e avalia a cultura organizacional existente na escola, identificando suas fortalezas e desafios em relação à compatibilidade com as condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos.					
III. Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos os alunos.					

IV. Analisa as forças de poder existentes na escola, os valores que as orientam e seu papel na escola e age fazendo-as convergir para o empoderamento conjunto de todos e da escola.					
V. Promove a convergência entre os valores educacionais e as práticas cotidianas da escola, de modo que estas os traduzam e expressem, mediante a maior convergência possível.					
<b>10. Gestão do cotidiano escolar</b>					
I. Promove no cotidiano da escola a adoção de regularidades e rotinas de procedimentos.					
II. Adota uma perspectiva proativa e pedagógica na promoção de condições necessárias à superação das regularidades.					
III. Promove o bom aproveitamento do tempo escolar em todas as ações escolares (TESE).					
VI. Incorpora no cotidiano da escola a utilização da Tecnologia da Informação e do Conhecimento (TIC).					
V. Verifica e orienta rotineiramente a conservação e uso adequado de espaços, equipamentos e materiais, limpeza, organização, segurança, merenda escolar, cumprimento de horários.					