



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL - UTIC
DEPARTAMENTO DE POSGRADO - ASSUNÇÃO - PY
DOUTORADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

ANDREZA REGINA NAVE BENETTI

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E
HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE LIMEIRA (SP).**

Assunção, PY
2023



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INTERCONTINENTAL - UTIC
DEPARTAMENTO DE POSGRADO - ASSUNÇÃO - PY
DOUTORADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

ANDREZA REGINA NAVE BENETTI

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E
HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE LIMEIRA (SP).**

Tese apresentada ao Programa de Posgrado.
Doutorado em Ciências da Educação, como
requisito para obtenção do título de - Doutora. UTIC
– Universidad Tecnológica Intercontinental.
Assunção – PY. Tema: Educação Domiciliar.

Orientador: Prof. PhD José Maurício Diascânio

Assunção, PY
2023

Ficha catalográfica

B465 Benetti, Andreza Regina Nave.

Gestão escolar democrática: análise de competências e habilidades dos gestores que conduzem as escolas municipais de Limeira (SP) / Andreza Regina Nave Benetti. - 2023.

165 f.: il.

Orientador: José Maurício Diascânio.

Tese (Doutorado) - Universidad Tecnológica Intercontinental. Programa de Postgrado em Ciencias de la Educación, 2023.

Bibliografía: f. 147-151.

1. Planejamento educacional - Limeira (SP). 2. Gestão escolar - Limeira (SP). 3. Gestão democrática - Limeira (SP). 4. Avaliação educacional. I. Diascânio, José Maurício. II. Universidad Tecnológica Intercontinental. Programa de Postgrado em Ciencias de la Educación. III. Título.

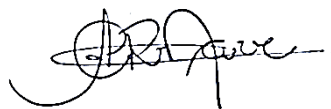
CDD 22^a 371.2012

Bibliotecária: Ana Paula Lima dos Santos CRB-7/5618

DIREITO DO AUTOR

A abaixo-assinada **Andreza Regina Nave Benetti** com o RG nº. 29.618.523-1 SP, autora do trabalho de pesquisa intitulado GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP), afirma que voluntariamente concede de forma gratuita e em um puro e simples, irrestrita, irrevogável para a Universidade Tecnológica Intercontinental de copyright como patrimônio que pertence autor sobre a obra de referência. Como dito anteriormente, essa atribuição oferece a UTIC a capacidade de comunicar o trabalho, divulgar, publicar e reproduzir mídias analógicas ou digitais na oportunidade que o considere apto. A UTIC deve indicar que a autoria ou a criação da obra pertence a autora e irá se referir ao tutor e as pessoas que colaboraram nesta pesquisa.

Na cidade de Assunção, 10 de outubro de 2023.



Andreza Regina Nave Benetti

CARTA DE APROVAÇÃO DO TUTOR

O abaixo assinado, Prof. PhD José Mauricio Diascânio, tutor da pesquisa intitulada: GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP), elaborada pela aluna Andreza Regina Nave Benetti, para obter o grau de Doutora em Ciências da Educação, considera que esse trabalho atende às exigências da Faculdade de Pós-Graduação da Universidade de Tecnologia Intercontinental e pode ser sujeitada a avaliação e relatório por parte dos professores que foram nomeados para o Gabinete de Examinadores.

Na cidade de Assunção, 10 de outubro de 2023.

A handwritten signature in blue ink, reading "José Mauricio Diascânio", written over a horizontal line.

PhD José Mauricio Diascânio

**LEGALIZADO
M.E.C.**

TERMO DE APROVAÇÃO

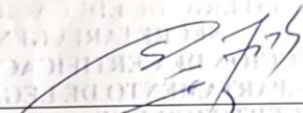
GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP).

por


ANDREZA REGINA NAVE BENETTI

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Ciências da Educação da Universidade Tecnológica Intercontinental, em Assunção-PY, sendo avaliada e aprovada na data de 24/01/2024, como requisito final para obtenção do título de Doutora em Ciências da Educação.

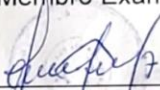
Assunção, 24 de janeiro de 2024.


Dr. Silvio Torres Chávez
Professor de Postgrad.
Matrícula Mec: 98.015

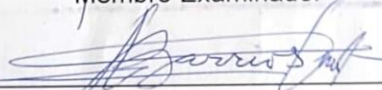
Professor Dr. Silvio Torres Chávez
Presidente


Dr. Julio César Cardozo Rolón
Dr. en Educación

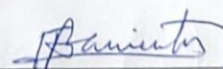
Professor Dr. Julio César Cardozo Rolón
Membro Examinador


Prof. Dr. Delfi López
Doctor en Ciencias
de la Educación

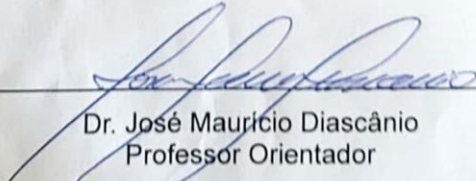
Professor Dr. Delfi López
Membro Examinador


Prof. Anibal Barrios Fretes
Dr. en Ciencias de la Educación
Lic. en Filosofía

Convidado


Prof. Anibal Barrios Fretes
Dr. en Ciencias de la Educación
Lic. en Filosofía

Convidado


Prof. Dr. José Mauricio Diascânio
PHD
Dr. José Mauricio Diascânio
Professor Orientador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, **Maria Catarina**, meu esposo, **Carlos Alexandre Soares Benetti**, minhas irmãs **Adriana Cristina e Jéssica Nave** e ao meu filho, **Victor Alexandre Benetti** os quais suportaram durante todo o tempo minha ausência para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, sempre e em primeiro lugar.

Ao meu orientador e Professor Dr. José Mauricio Diascânio, pela orientação concedida e experiências compartilhadas.

A toda equipe docente da UTIC, que muito contribuíram para a evolução de minhas reflexões, profissionalismo e conseqüentemente para a escrita dessa tese.

À Secretaria Municipal da Educação de Limeira (SP – BRASIL) pela prontidão em atender minhas solicitações.

Em especial, agradeço imensamente aos gestores de escola do município supracitado que ofereceram muitas informações sobre o assunto abordado, tornando a realização dessa pesquisa de campo possível e viável.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2017, p. 02).

RESUMO

Esta investigação explora o contexto real da atuação do gestor no dia a dia escolar, mostrando os pontos positivos e negativos referente ao trabalho desenvolvido por esses profissionais dentro das escolas municipais da cidade de Limeira, SP - Brasil¹. O tipo de pesquisa adotado neste trabalho é de abordagem quantitativa e a técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica e de campo. A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação de questionário estruturado fechado, dando sequência à análise e interpretação dos resultados. Diante desse contexto, definiu-se como objetivo geral dessa pesquisa: analisar quais são as competências e habilidades presentes (ou não) no trabalho dos gestores escolares, para que consigam gerir uma escola de forma democrática e participativa. Como aporte da pesquisa, deu-se a construção de um plano de ação para cada uma das dimensões focadas, onde o foco dos mesmos, resume-se em auxiliar os gestores escolares a organizarem, estruturarem o trabalho que desenvolvem e conseqüentemente aprimorarem a qualidade escolar, focando as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, construindo assim uma proposta de organização temporal, focando o aprimoramento de habilidades deficientes no contexto municipal da cidade de Limeira, São Paulo. A partir dos dados recolhidos por meio da pesquisa, apresentou-se como resultado a descrição e análise das debilidades e fortalezas relacionadas às habilidades ligadas à gestão das escolas municipais, abrindo-se espaço para uma reflexão contemporânea de construção de uma gestão sócio crítica, a qual está muito além da gestão escolar democrática e participativa.

Palavras chaves: Gestor escolar. Habilidades. Competências. Gestão democrática. Gestão sócio crítica.

¹ As escolas municipais de Limeira (SP) atendem crianças na faixa etária de 0-5 anos (Educação infantil) e 6 -10 anos (Ensino Fundamental – anos iniciais).

RESUMEN

Esta investigación explora el contexto real de la actuación del gestor en tu vida diaria en la escuela, destacando los puntos positivos y negativos delante el trabajo desarrollado por estos profesionales en las escuelas de la municipalidad de Limeira, San Pablo, Brazil². El tipo de pesquisa elegido en este trabajo es de abordaje cuantitativa y la técnica utilizada fue la investigación bibliográfica y en campo. La colecta de datos fue realizada por medio de la aplicación de una prueba estructurada cerrada, dando secuencia a la análise y interpretación de los resultados. Dado este contexto, se definió como objetivo general de esta investigación: analizar cuales son las competencias y habilidades presentes (o no) en el trabajo de los gestores de las escuelas, para poder administrar una escuela de forma democrática y participativa. Como contribución, creamos un plan de acción para cada dimensión enfocado, donde el foco de los mismos, se resume en ayudar los gestores de las escuelas a se organizan, estructurar el trabajo que desarrollen y como consecuencia mejoren la calidad de las mismas, enfocando las dimensiones pedagógicas, administrativas y financieras, construyendo así una estrategia de organización temporal, enfocando la mejora de las malas habilidades en el contexto municipal de la ciudad de Limeira, San Pablo. Desde los datos colectados por medio de la investigación, se presentó como resultado la descripción y análisis de las debilidades y fortalezas relacionadas de las habilidades vinculadas en la gestión de las escuelas municipales, abriendo espacio para una reflexión contemporánea de construcción de una gestión socio crítica, la cual está muy adelante de la gestión escuela democrática y de participación.

Palabras claves: gestor de escuela, habilidad. Competencias. Gestión Democrática. Gestión socio crítica

² Las escuelas municipales de Limeira (SP) atienden a niños en el rango de edad de 0 a 5 años (Educación Infantil) y de 6 a 10 años (Educación Primaria - años iniciales).

ABSTRACT

This investigation explores the real context of the manager's role in the daily school environment, highlighting the positive and negative aspects of the work carried out by these professionals within the municipal schools of Limeira, SP - Brazil³. The research approach adopted in this study is quantitative, and the techniques used include bibliographic research and fieldwork. Data collection was conducted through the administration of a structured closed questionnaire, followed by the analysis and interpretation of the results. In this context, the general objective of this research was defined as follows: to analyze the competencies and skills present (or absent) in the work of school managers so that they can effectively manage a school in a democratic and participatory manner. As a research contribution, action plans were developed for each of the focused dimensions, with the aim of assisting school managers in organizing and structuring their work and, consequently, improving the quality of education. The focus of these action plans is on pedagogical, administrative, and financial dimensions, thereby creating a proposal for temporal organization that emphasizes the enhancement of deficient skills within the municipal context of Limeira, São Paulo. Based on the data collected through the research, the results include a description and analysis of weaknesses and strengths related to the skills associated with managing municipal schools, opening up space for a contemporary reflection on the construction of a socio-critical management approach that goes beyond democratic and participatory school management.

Keywords: School manager. Skills. Competencies. Democratic management. Socio-critical management.

³ The municipal schools in Limeira (São Paulo) serve children in the age range of 0-5 years (Early Childhood Education) and 6-10 years (Elementary Education - initial years).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definição de competência	31
Figura 2 - Dimensões da gestão escolar e o protagonismo escolar	37
Figura 3 - Localização geográfica do município de Limeira.....	77
Figura 4 - Reunião de pais da escola e secretaria de trânsito do município	129
Figura 5 - Placa luminosa, Rua Alferes Franco, esquina do número 1241. Centro de Limeira - SP.....	129

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre os tipos de gestão escolar	36
Quadro 2 - Competências e ações que devem estar intrínsecas a profissão do gestor	43
Quadro 3 - Indicadores necessários na dimensão das competências pedagógicas .	45
Quadro 4 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão pedagógica	48
Quadro 5 - Indicadores necessários na dimensão das competências administrativas	54
Quadro 6 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão administrativa	56
Quadro 7 - Indicadores necessários na dimensão das competências financeiras	61
Quadro 8 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão financeira	63
Quadro 9 - Quadro de variáveis: matriz de operacionalização	69
Quadro 10 - Atendimento educacional oferecido pelo município de Limeira.....	78
Quadro 11 - Alcance do questionário aplicado (respostas obtidas)	88
Quadro 12 - Fases do desenvolvimento da gestão democrática e participativa	110
Quadro 13 – Plano de ação 1: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão pedagógica.....	115
Quadro 14 – Plano de ação 2: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão administrativa	119
Quadro 15 - Plano de ação 3: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão administrativa	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gestores da rede municipal contemplados com o questionário	76
Gráfico 2 - Número de gestores escolares do município de Limeira (escolas oficiais)	79
Gráfico 3 - Respostas obtidas – questionários devolvidos	87
Gráfico 4 - Acompanhamento dos gestores frente as aulas ministradas na escola ..	89
Gráfico 5 - Persuasão do gestor em envolver a equipe no processo de aprendizagem	91
Gráfico 6 - Discussão de dados educacionais com a secretaria da educação	92
Gráfico 7 - Auxílio da secretaria da educação, para evolução do processo de ensino- aprendizagem.....	93
Gráfico 8 - Organização de encontros formativos	94
Gráfico 9 - Existência de espaço formativo dentro do ambiente escolar	95
Gráfico 10 - Garantia de comunicar e oferecer informações a comunidade escolar .	95
Gráfico 11 - Efetivação de registros obrigatórios e documentos, mantendo-os em ordem e atualizados	97
Gráfico 12 - Institucionaliza o planejamento de sua unidade escolar de forma contínua	98
Gráfico 13 - Planejamento de ações, considerando metas do PPP	98
Gráfico 14 - Executa e acompanha todas as ações planejadas com afinco	100
Gráfico 15 - Conquista do dinamismo e assiduidade da equipe escolar	101
Gráfico 16 - Elaboração de regras e divulgação clara e contínua delas	102
Gráfico 17 - Como gestor, possui controle patrimonial e institui procedimentos claros de uso	103
Gráfico 18 - Captação de recursos através de parcerias com comércios, empresas e outras secretarias buscando beneficiar a comunidade escolar	103
Gráfico 19 - Trabalho com os membros da APM de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável	105
Gráfico 20 - Disponibiliza a prestação de contas para toda comunidade escolar de forma clara e transparente	106
Gráfico 21 - Trabalhar com os membros do grêmio estudantil de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADEs	Agentes de Desenvolvimento Educacional
APM	Associação de Pais e Mestres
Cis	Centros Infantis
CEIEF	Centro de Educação Infantil e Ensino Fundamental
CE	Conselho de Escola
DE	Diretor Escolar
EI	Educação Infantil
EMEI	Escola Municipal de Educação infantil
EMEIEF	Escola Municipal de Educação infantil e Ensino
EF	Ensino Fundamental
EUA	Estados Unidos da América
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
HTPCs	Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PPP	Projeto Político Pedagógico
SP	São Paulo
SME	Secretaria Municipal da Educação
UE	Unidade Escolar

SUMÁRIO

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUTÓRIO	20
1 INTRODUÇÃO	20
1.1 TEMA ABORDADO: GESTÃO DEMOCRÁTICA.....	21
1.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA O ALCANCE DA EFICÁCIA	23
1.3 FORMULAÇÃO PROBLEMA.....	24
1.3.1 Problema Geral	26
1.3.2 Problemas Específicos	27
1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	27
1.5 OBJETIVOS	28
1.5.1 OBJETIVO GERAL	28
1.5.2 Objetivos específicos	29
1.6 O CONCEITO DO QUE VEM A SER COMPETÊNCIAS E HABILIDADES.....	30
1.7 JUSTIFICATIVA	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	34
2 ANTECEDENTES	34
2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	34
2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS DIMENSÕES NO OFERECIMENTO DE UMA EDUCAÇÃO PAUTADA NA QUALIDADE	35
2.3 A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DE PAIS (E OU RESPONSÁVEIS), NO ALCANCE DA APRENDIZAGEM	39
2.3.1 A gestão democrática no contexto pedagógico	41
2.3.2 Gestão administrativa: o mal necessário para o bom andamento da organização escolar	52
2.3.3 Gestão democrática financeira: a descentralização de recursos públicos e o novo papel da gestão na autonomia escolar	58
2.4 BASES LEGAIS.....	64
2.4.1 A Criação da Rede Municipal de Ensino de Limeira (1997) – descrição histórica	64
2.4.2 Base teórica	68
2.5 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	69
CAPITULO III- MARCO METODOLÓGICO	72

3 TIPO DA INVESTIGAÇÃO	72
3.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	73
3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA E AMOSTRAGEM	75
3.2.1 População	76
3.2.2 Definição da população	77
3.2.3 Sujeitos participantes da pesquisa	78
3.3.4 Amostra	79
3.3.5 Amostragem	79
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RELAÇÃO DE DADOS	80
3.4.1 Instrumento de coleta de dados	80
3.5 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DAS ANÁLISES DE DADOS	81
3.5.1 Procedimento para coleta e análise dos dados	82
3.5.2 Procedimentos para a apresentação, interpretação e discussão de dados	83
3.6 ÉTICA.....	84
CAPÍTULO IV: MARCO ANALÍTICO	85
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS	85
4.1 ANÁLISE DE DADOS RELACIONADOS A DIMENSÃO PEDAGÓGICA.	88
4.1.1 A Gestão Pedagógica e o cotidiano escolar	96
4.2 ANÁLISE DE DADOS RELACIONADOS A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	97
4.3 ANÁLISE DE DADOS REFERENTE A DIMENSÃO FINANCEIRA	102
4.4 APORTE DA PESQUISA	107
4.5 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA PRÁTICA.....	110
4.6 RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EXITOSAS NA GESTÃO SÓCIO CRÍTICA	128
CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO	139
5 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 1	139
5.1 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 2	140
5.2 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 3	141
5.3 CONCLUSÃO FINAL	142
5.4 RECOMENDAÇÕES	144
REFERENCIAS	147
APÊNDICE I	152

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE...	158
ANEXO 2 - TERMO DE COMPROMISSO, SIGILO E CONFIABILIDADE	160
ANEXO 3 – APROVAÇÃO DO TEMA PROPOSTO PELA UTIC.....	161
ANEXO 4 – TERMO DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	162
ANEXO 5 – APROVAÇÃO DA PESQUISA PELO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISAS (PLATAFORMA BRASIL).....	165
ANEXO 6 – DECLARAÇÃO DE REVISÃO TEXTUAL.....	166

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUTÓRIO

1 INTRODUÇÃO

...

quando o assunto é a escola, uma das questões mais destacadas diz respeito a relevância de sua administração, seja para melhorar seu desempenho, seja para coibir desperdícios e utilizar mais racionalmente os recursos disponíveis. Também na mídia e no senso comum acredita-se de modo geral que, se o ensino não está bom, grande parte da culpa cabe à má administração de nossas escolas, em especial daquelas mantidas pelo poder público (Paro, 2018, p.17-18)

A gestão escolar constitui uma das profissões mais importantes dentro das unidades escolares para o alcance do sucesso, ao gestor escolar destina-se a realização de planejamentos, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e avaliação dos trabalhos realizados na instituição escolar, para que exista um bom rendimento de todos, principalmente dos alunos.

Ao gestor escolar, grande parte da sociedade atribui o sucesso (ou insucesso) escolar (Paro, 2018), quando na verdade, ele é somente mais um dos atores que trabalham em prol dos resultados.

Logo, vale ressaltar que o ato de gerir uma escola, é um enfoque de atuação, um meio e não um fim a si mesmo (Luck, 2018). Assim sendo, cabe ao gestor a tarefa de dinamizar o trabalho de todos que atuam dentro da instituição escolar.

O gestor⁴ necessita diariamente exercer o papel de líder, mentor, coordenador, orientador, e acima de tudo educador. Assim sendo, as atribuições desse profissional frente a sua equipe são de extrema significância e responsabilidade, pois a ele cabe a construção da sinergia da equipe que atua no ambiente escolar.

No entanto, mesmo com tantas expectativas sociais sobre tal profissional, “sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares, não se assenta sobre essa área específica, pois os cursos de graduação oferecem uma formação genérica para tal função, onde a teoria se sobrepõe à prática.

⁴ Existe-s e um grande debate em relação a nomenclatura do líder de maior hierarquia escolar - diretor escolar ou gestor escolar? Considerando Paro (2018), “parece ser quase unanime a preferência pela expressão “diretor escolar” quando se trata de denominar tal profissional oficialmente por leis” (Paro, 2018, p. 38). Assim sendo, nessa pesquisa, utilizaremos no decorrer textual as duas nomenclaturas.

Infelizmente, tal intercurso se prolonga durante a vida profissional, uma vez que, o investimento insuficiente em formações para os gestores é fator relevante para a realidade apresentada, (Rossini, 2017, p. 49).

Assim sendo, na prática, muitos gestores no início de sua carreira, aprendem pela atuação, não tendo uma orientação eficaz.

Nesse contexto, o presente estudo tem por finalidade auxiliar gestores e futuros gestores a enfrentarem os desafios da escola contemporânea nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras, sem deixar de deslumbrar e dar espaço a gestão democrática e participativa.

Para isso, a pesquisadora, terá como fonte de informação os diretores das escolas municipais de Limeira, cidade do interior do estado de São Paulo, Brasil. Utilizou questionários focando perguntas voltadas as três dimensões citadas acima, identificando as fortalezas e debilidades da atuação de tais gestores dentro das escolas (que se intitulam) democráticas. Para Luck (2018) “escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos” (Luck, 2018, p. 69).

A presente pesquisa, a qual será apresentada como exigência parcial para conquista do título do curso de Doutorado em Ciências Educacionais, origina nesse primeiro capítulo, apresentações indispensáveis referentes ao assunto, para que assim seja possível que o leitor, se situe referente as especificações do estudo proposto, tais como: tema da tese a ser concretizada, o problema norteador da pesquisa, perguntas: geral e específicas, os objetivos e a justificativa da análise a ser realizada.

1.1 TEMA ABORDADO: GESTÃO DEMOCRÁTICA

A escola contemporânea, é desafiada diariamente a ser flexível, autônoma e democrática, desconstruindo uma cultura centralizadora e rígida, construída ao longo de décadas.

No processo de construção da gestão democrática, exige-se a tomada de decisões descentralizadas, ação essa muitas vezes desconexa com pontuações governamentais.

Muitas unidades, apresentam insegurança na efetivação da autonomia, devido às exigências das secretarias estaduais e municipais. Exemplo: demanda

documental excessiva, o que dificulta os processos e aumenta ainda mais a demanda de trabalho, o que automaticamente desmotiva os autores envolvidos e muitas vezes, até mesmo o gestor escolar (UNESCO, 2000)⁵.

No entanto, mesmo frente a todos os desafios do dia a dia escolar, faz-se necessário ressaltar que a realização de uma gestão democrática, é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira (Lei 9394/96), bem como na Constituição Federal, onde a última, menciona:

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 idéias 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 do ensino, garantido, na forma da lei, plano de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, assegurado regime jurídico único para todas as instituições mantidas pela União; **VI - gestão democrática do ensino público**, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. (Brasil, 1988, **grifo nosso**).

Assim sendo a participação da comunidade escolar de forma conjunta à escola, trata-se de uma exigência legal e inalienável (Luck, 2018). No entanto, a participação da comunidade escolar, é um pressuposto que deve ser respaldado na articulação dos direitos e deveres de todos, visando o bem-estar coletivo. Logo, a democracia exige (do gestor escolar) “sobretudo o dever de assumir a responsabilidade pela melhoria da produção de serviços escolares” (Luck, 2018, p. 70).

Nesse contexto de ideia democrática, o diretor escolar precisa trabalhar a “consciência social” dos atores escolares, adquirindo-se assim o desejo nato de colaboração coletiva, conforme indicado por Carvalho: “...à medida que a consciência social se desenvolve, o dever vai sendo transformado em vontade coletiva” (Carvalho, 1979, p. 22 *apud* Fernandez, 2017). Isto é, cria-se no interior da escola uma vontade coletiva de coparticipação, não precisando-se mais de imposições de fora para dentro, o que infelizmente ainda ocorre dentro das instituições de ensino (Luck, 2018), logo percebe-se que ainda estamos no processo de construção da escola democrática, ou seja, ainda não a alcançamos de forma jubilosa.

⁵ Por tratar-se de um documento histórico (fonte histórica), o mesmo não teve reedições e/ou reimpressões.

Quando existe a vontade coletiva, os membros da equipe deixam de trabalhar de forma mecânica e passam a realizar seu ofício de forma mais participativa, passam a ter objetivos em comum, porém mesmo com todo esse entrosamento, a liderança do gestor escolar não pode ser descartada.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre direção e participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões. Entretanto, advoga que, uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro da equipe assumira sua parte no trabalho, admitindo a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das deliberações (Libâneo, 2018, p. 447).

Para isso, o gestor escolar precisa conhecer as condições escolares, avaliando-as continuamente para poder refletir em formas de atuação que reforcem e dinamizem a gestão democrática, sem jamais descartar as ações de sucesso já existentes, assim como concorda Luck (2010):

Negar ou menosprezar tudo que a óptica anterior representa, corresponde a negar uma dimensão básica da realidade, já que uma óptica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base seus componentes, para determinar o desenvolvimento e a evolução a um estágio mais amplo e abrangente de ação e realidade (Luck, 2010).

Tendo-se isso em mente, essa pesquisa dará voz aos gestores escolares municipais de Limeira, interior do estado de São Paulo (Brasil) decifrando os pontos positivos e desafios de tais profissionais, no dia a dia escolar, os quais atuam com alunos de 0 -11 anos de idade.⁶

A seguir, explanaremos uma descrição mais sólida sobre a pesquisa, para que assim o leitor contemple melhor os problemas, objetivos e justificativa do tema proposto.

1.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: COMPETÊNCIAS E HABILIDADES PARA O ALCANCE DA EFICÁCIA

Apesar do tema ser recorrente entre os corredores escolares e extraescolares, ainda mostra-se estagnado “na voz” de gestores, pois na prática, ainda necessita de amadurecimento e prática constante. Além disso, alguns gestores aparentam ter uma definição equivocada referente a definição da gestão democrática, segundo Dourado:

...o referido modelo de gestão oferece espaço a inúmeros *debates*:

⁶ As colocações feitas pelos profissionais supracitados serão abordadas de forma mais abrangente no capítulo 4 (quatro) dessa tese.

Convivemos com um leque amplo de interpretações e formulações reveladoras de distintas concepções acerca da natureza política e social da gestão democrática e dos processos de racionalização e participação, indo desde posturas de controle social (qualidade total) até perspectivas de participação efetiva, isto é participação cidadã (Dourado, 1998, p. 79 *apud* Ferreira, 2022).

As ações práticas, no contexto de democratização escolar, devem tornar a instituição escola mais aberta á comunidade, comprometendo a todos por uma Educação de maior qualidade. Além dos preceitos legais⁷ para sua democratização, conforme proposto na legislação vigente, exige-se do gestor uma estratégia transformadora dentro dos muros escolares, a qual na prática, nem sempre ocorre, pois a mesma exige habilidades e competências que não foram desenvolvidas nos cursos de graduação e pós graduação.

Nesse íterim, percebemos que a maioria dos gestores são conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, ou seja, reconhecem a necessidade de desenvolverem seus conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando-se capazes de exercer de forma efetiva essa função; porém muitas vezes devido ao excessivo número de demandas escolares, na prática, não conseguem executar tal gestão transformadora (Luck, 2018). Logo, o tema proposto, origina desafios ao dia-a-dia desse profissional, assim sendo, abaixo, elencaremos alguns deles.

1.3 FORMULAÇÃO PROBLEMA

A gestão escolar sempre se mostrou como uma tarefa desafiadora. A discussão sobre administração⁸ escolar brasileira teve seu pioneirismo na década de 1930, nesse período, Antônio Carneiro Leão afirmou que “Nenhum problema escolar sobrepuja em importância o problema de administração escolar” (1953, p.13)⁹, ou seja, tendo-se uma administração (gestão) escolar de excelência, a qualidade educacional tende também a ser bem-sucedida.

Entretanto, a gestão escolar para ser de fato completa, necessita de debates, participação e cooperação de todos os atores envolvidos no ambiente escolar. Nessa linha de pensamento, com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e

⁷ Sobre os preceitos legais, leia maiores detalhes no subtítulo Bases Legais.

⁸ PARO (2015), utiliza a palavra *administração* escolar como sinônimo de *gestão* escolar, uma vez que ambas têm como objetivo utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados.

⁹ Tal citação trata-se de uma obra com destaque histórico, momento que inicia-se o debate sobre a importância da gestão escolar no país, assim sendo, a autora determinou que a obra inicial (ano de publicação 1953) fosse mantida na presente tese, mostrando ao leitor que o assunto não é recente.

da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, a gestão escolar democrática tornou-se tema de destaque nos debates e pesquisas voltadas a educação brasileira pois, a mesma é exigida legalmente, de forma obrigatória nos sistemas de ensino, principalmente dentro das escolas públicas de todo o território brasileiro.

Logo, tal forma de administrar uma escola, transformou-se em um objetivo a ser alcançado e arquitetado progressivamente em âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros, assim como determina a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira:

Art15. Como condição para o estabelecimento da gestão democrática é preciso que os sistemas de ensino assegurem as unidades escolares públicas de educação básica¹⁰ que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996 – **grifo nosso**).

Logo, percebemos que a construção da gestão democrática, oferece também autonomia¹¹ às instituições de ensino, fator este que exige participação corresponsável de toda a comunidade escolar¹², por isso, para que um líder escolar consiga consolidar tal tipo de gestão, ele precisa reconhecer que a mesma trata-se de um processo de construção permanente, onde todos que fazem parte da comunidade escolar devem estar envolvidos como coautores do processo, uma vez que o diretor sem apoio permanente, não consegue mudar a cultura social do lugar onde atua.

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. O que se chama de gestão democrática onde todos os atores envolvidos no processo participam das decisões. (Libâneo, 2021, p. 332).

Na prática, dentro dos muros escolares, gerir uma unidade de ensino de forma participativa é muito difícil, pois os diretores escolares encontram fatores limitadores que impossibilitam continuamente a gestão democrática, assim sendo, a

¹⁰ Segundo a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei 9394 de 1996), artigo 21, a **Educação Básica** apresenta três **etapas: Educação Infantil**, Ensino Fundamental e Ensino Médio, sendo obrigatória dos 04 aos 17 anos. Nessa tese, vale ressaltar que foram entrevistados gestores que atuam na Educação Infantil e Ensino Fundamental 1, ou seja, até o 5º ano do EF.

¹¹ A autonomia escolar é restrita, uma vez que a escola pública precisa cumprir ordens externas.

¹² Definição de comunidade escolar: [...] diretores, professores, funcionários, estudantes, pais e outros representantes da comunidade. (Brasil, 2004a, p. 22).

mesma, trata-se de uma construção complexa de modelo de gestão, pois envolve inúmeras mudanças culturais e formações; conscientizando assim toda a comunidade escolar que a escola lhes pertence, sobre isso, Gadotti (2017) afirma:

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2017, p. 02).

Infere-se, portanto, que a gestão democrática necessita de participação assídua de todos e não somente de fiscalização, ou seja, todos precisam investir esforços para que se conquiste uma escola eficiente. Conseqüentemente, podemos resumir o problema central dessa pesquisa, na afirmativa de que a conquista de uma gestão escolar democrática não se constrói facilmente, logo o desafio é o fazer acontecer.

Para isso, o gestor escolar precisa colocar em prática habilidades e competências que estimulem o trabalho da comunidade escolar, dinamizando o andamento do dia a dia escolar.

1.3.1 Problema Geral

Nos dias atuais, é consenso unânime que a gestão escolar deve ser democrática e participativa, e que “o diretor é considerado por todos como o elemento mais importante na administração da escola” (Paro, 2018, p. 20), logo, cabe a esse profissional construir uma gestão de fato democrática e participativa.

Assim sendo, a investigação focará em responder: Quais as competências e habilidades dos gestores que conduzem as escolas Municipais de Limeira (SP) para construir uma gestão democrática e participativa?

Vale ressaltar que tais competências e habilidades, mostram-se como sendo essenciais no desenvolvimento de uma escola eficaz, bem como, podem ser fortalecidas ou introduzidas no trabalho de tal profissional, resultando assim em uma escola de fato administrada democraticamente.

1.3.2 Problemas Específicos

1.Quais as competências e habilidades no âmbito pedagógico que os gestores escolares do município de Limeira devem pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa?

2.Quais as competências e habilidades no âmbito administrativo que os gestores escolares do município de Limeira devem pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa?

3.Quais as competências e habilidades no âmbito financeiro que os gestores escolares do município de Limeira devem pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa?

1.4 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Após delinear-se o perfil do trabalho do gestor escolar na busca incessante da construção da gestão democrática, faz-se necessário focar-se três dimensões escolares, nesse quesito, serão postas: Dimensão Pedagógica, Dimensão Administrativa e por último a Dimensão Financeira¹³. Referente a importância harmônica de tais dimensões, temos de acordo com Meneses (1972) de “modo mais amplo possível, podemos dizer que as atividades do diretor de um grupo escolar podem ser classificadas em financeiras, administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim” (Meneses, 1972, p.192¹⁴).

Nota-se portanto, que as três dimensões propostas, são complementares, uma vez que juntas, são classificadas como atividades-meio e atividades-fim, ou seja, essenciais para o bom andamento escolar e sucesso do educando. Assim sendo, a pesquisa desdobrar-se-á nos seguintes problemas específicos:

- 1- No âmbito pedagógico: Quais as competências e habilidades que os gestores escolares do município de Limeira possuem, devem aprimorar e/ou devem pôr em prática no dia a dia da escolar, construindo assim efetivamente, junto com a equipe, uma gestão democrática e participativa?
- 2- No âmbito administrativo: Quais as competências e habilidades que os

¹³ A dimensão financeira está diretamente relacionada também a gestão administrativa (MENESES,1972). Vale ressaltar que atualmente vários estudiosos brasileiros, defendem a existência de várias outras dimensões, no entanto todas elas estão diretamente ligadas as 3 supracitadas, logo podemos considerá-las como sendo as principais.

¹⁴ Bibliografia 1972; porém não desatualizada. Trata-se de uma Série de estudos documentais.

gestores escolares do município de Limeira possuem, devem aprimorar e/ou devem pôr em prática no dia a dia da escolar, para fortalecer a gestão democrática de forma realmente efetiva, juntamente com seus funcionários, atendendo as exigências documentais, sem perder de vista a ação finalística da escola?¹⁵

- 3- No âmbito financeiro: Quais as competências e habilidades que os gestores escolares do município de Limeira possuem, devem aprimorar e/ou devem pôr em prática no dia a dia da escolar para que a autonomia dos órgãos colegiados¹⁶ seja de fato condizente com o discurso de gestão democrática e participativa, mobilizando a comunidade escolar na construção efetiva da participação assídua e fiscalizatória?

A partir de tais questionamentos, elencaremos os objetivos geral e específicos, os quais serão descritos a seguir.

1.5 OBJETIVOS

Para melhor entendimento dos objetivos estabelecidos nessa pesquisa, o citaremos dividindo-os em geral e específicos:

1.5.1 Objetivo geral

O objetivo geral da desse estudo é: Analisar as competências e habilidades dos gestores que conduzem as escolas Municipais de Limeira (SP) para construir uma gestão democrática e participativa.

Após analisar as competências e habilidades que os gestores das escolas municipais possuem e classificá-las como satisfatórias ou insatisfatórias para o alcance de uma gestão democrática, pretendemos elencar sugestões de ações

¹⁵ A ação finalística da escola, é o processo ensino aprendizagem.

¹⁶ **Órgãos colegiados:** Conselho de Escola e Conselho da Associação de Pais e Mestres. **O Conselho da APM:** é a Unidade Executora mais comum das escolas do país e pode assumir diferentes nomes, como Caixa Escolar e Cooperativa Escolar. Trata-se do instrumento legal que possibilita a escola receber e administrar recursos financeiros, no estado de São Paulo o Decreto n.48.408 de 6 de janeiro de 2004 explicita a APM como pessoa jurídica. (Neubauer; Silveira, 2008). **Conselho de escola:** são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho. O Conselho de escola tem funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas. Entre as atividades dos conselheiros estão, por exemplo, fiscalizar a aplicação dos recursos destinados à escola e discutir o projeto pedagógico (Brasil, MEC, 2020). <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/32663>.

práticas que podem fortalecer tais competências e habilidades, as quais são cabíveis ao diretor de escola para efetivação de uma gestão democrática e eficaz, construindo assim uma escola participativa, corresponsável e bem sucedida, a qual traga benefícios a sociedade/comunidade onde está inserida.

O resultado dessa estruturação, resultará em um produto fundamentado em teorias de autores renomados, bem como de exigências do governo federal, e na síntese da pesquisa de campo da educanda, logo, tal produto poderá auxiliar os gestores a refletirem e organizarem seu trabalho em prol de uma gestão democrática e participativa, não somente na nomenclatura, mas de fato na prática.

A pesquisa pode também servir de instrumento norteador para futuras formações disponibilizadas pelo governo municipal, no entanto o foco principal da educanda é o trabalho do gestor escolar.

Portanto, será proporcionado um plano de ação para cada uma das dimensões propostas. O qual elencará ações simples e viáveis aos gestores escolares, com o intuito de auxiliá-los no desenvolvimento contínuo da gestão transformadora dentro das escolas¹⁷.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Distinguir as competências e habilidades no âmbito pedagógico que os gestores escolares do município de Limeira pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa.

2. Descrever as competências e habilidades no âmbito administrativo que os gestores escolares do município de Limeira pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa.

3. Especificar as competências e habilidades no âmbito financeiro que os gestores escolares do município de Limeira pôr em prática no dia a dia da escolar para construir uma gestão democrática e participativa.

¹⁷ Vale ressaltar que não temos a arrogância de nos propormos a oferecer uma cartilha de procedimentos, uma vez que cada Unidade Escolar possui uma cultura própria que deve ser estudada e considerada pelo gestor para que o mesmo possibilite ações dinâmicas e significativas.

4. Direcionar os gestores escolares no cumprimento de seus afazeres, auxiliando numa gestão mais aprimorada do tempo que possuem dentro do trabalho, conseguindo descentralizar tarefas, sendo assim mais eficiente e proativo na busca de uma gestão democrática e participativa. Elencando ações simples que podem impactar grandemente no dia-a-dia da instituição escola.

5. Produzir uma tabela¹⁸, traduzindo as fases de conquista da gestão democrática e participativa, para que cada gestor perceba em que nível a Unidade escolar se encontra e consiga dinamizar a evolução de sua gestão.

Para alcançar os objetivos desta tese, com plena coerência e clareza, antes de mais nada, definiremos detalhadamente o que vem a ser o conceito de competências e habilidades.

1.6 O CONCEITO DO QUE VEM A SER COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

Em relação a função/profissão, competência é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional.

Em relação a pessoa, constitui na capacidade de executar uma ação específica, dando conta de suas responsabilidades de forma satisfatória. Em corroboração, com tal assunto temos: “A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática de ensaio e erro” (Luck, 2018, p.12).

Logo, podemos dizer que, a competência, é a junção da habilidade, atitude e conhecimento, ou seja, é o “saber agir para transformar” assim sendo, temos:

¹⁸ Para maiores detalhes, ver: QUADRO 4: FASES DO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA, presente nesse trabalho.

Figura 1 - Definição de competência

Fonte: Érich, Jonathan (2016)

Assim sendo, pode-se afirmar que a gestão escolar de sucesso está associada a competências e habilidades específicas, as quais auxiliam o gestor escolar em “saber fazer”.

Felizmente, tais competências podem ser aprendidas e fortalecidas por meio da experiência prática; ou seja, ninguém nasce um excelente gestor escolar, mas pode aprender a ser um excelente gestor escolar aprimorando algumas competências e habilidades indispensáveis, as quais focaremos no decorrer desta tese.

Nesse contexto, iremos constatar, por meio dessa pesquisa, as **competências e habilidades (em âmbito pedagógico, administrativo e financeiro)** que a gestão possui ou ainda deve empreender no dia a dia escolar, para o alcance da liderança democrática e efetivamente participativa. Vale ressaltar que nosso objetivo central será produzir um plano de ações possível de ser

efetivado pelo gestor escolar iniciante ou não (principalmente para os que atuam na rede municipal de Limeira) visando auxiliar seu trabalho no dia a dia escolar, para a efetivação de uma escola que possua de fato uma gestão emancipatória.

1.7 JUSTIFICATIVA

O primeiro passo para o bom trabalho do gestor escolar, diz a respeito a ter-se uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto de competências e habilidades necessárias para seu desempenho, logo, definir um Plano de Ações viável, apresenta-se uma boa estratégia para monitoramento e autoavaliação de seu trabalho (Luck, 2018).

Assim sendo, este estudo, vai identificar as ações positivas já postas em prática pelos gestores, bem como definir e revelar meios de fortalecer as habilidades e competências indispensáveis ao líder escolar, englobando as dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras para o alcance da gestão democrática e participativa.

Elencará as ações que tal profissional precisa empreender no dia a dia da escolar, construindo assim uma gestão escolar democrática de forma real e não apenas discursiva.

Logo, á partir de sugestões simples, o gestor escolar dinamizará melhor seu tempo de trabalho, conseguido descentralizar tarefas á equipe, sem abdicar-se das mesmas. Consequentemente, gerenciará melhor seu tempo, será capaz de acompanhar maior número de ações sendo realizadas, mostrará maior confiança em sua equipe a qual em contrapartida, por terem maiores responsabilidades, serão e se sentirão mais corresponsáveis pela Unidade Escolar onde atuam.

1.7.1 Viabilidade

O tema mostra-se relevante porque além de ser uma exigência imposta legalmente para as escolas públicas, na prática ainda se tem muito por fazer até alcançar de fato, uma gestão democrática eficaz, em harmonia com essa afirmação, temos:

Repensar a escola como um espaço democrático de troca e produção de conhecimento que é o grande desafio que os profissionais da educação, especificamente o Gestor Escolar, deverão enfrentar neste novo contexto educacional, pois o Gestor Escolar é o maior articulador deste processo e

possui um papel fundamental na organização do processo de democratização escolar (Alonso, 1988, p. 11).

Além disso, a gestão democrática quando bem empregada dentro da unidade escolar, auxilia no alcance da ação finalística da escola, ou seja, no sucesso do processo ensino aprendizagem, uma vez que inova as práticas escolares, fortalecendo o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Conselho escolar (CE). Em harmonia com isso, temos:

A gestão democrática da escola poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino, se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola. Este é o grande desafio: como podemos de fato, concretizar a gestão democrática por meio do projeto político pedagógico e do conselho escolar? (Veiga, 2020, p.126)

Portanto, o tema além de relevante, mostra-se ser um projeto desafiador, que busca incentivar e auxiliar gestores na construção ou fortalecimento de uma gestão democrática e participativa, cumprindo assim seu papel social e político dentro da escola.

Logo, considera-se relevante destacar que a construção de uma gestão democrática, descentralizada, envolve muito mais que a autorização legal para isso, precisa-se ter carácter responsável, assim como nos mostra os autores abaixo.

Finalmente, cabe lembrar que a descentralização, em si mesma, não leva ao aumento geral na responsabilização dos atores envolvidos. Portanto para assegurar êxito nas reformas de descentralização, é necessário capacitar agentes locais, para que possam desempenhar suas novas responsabilidades administrativas, avaliativas e financeiras [...] (Neubauer; Silveira, 2018, p.113).

Nesse contexto, onde os envolvidos devem ser responsabilizados, o resultado da investigação visa enriquecer a discussão do tema, ampliar a literatura específica, contribuir com a comunidade acadêmica e na realização de ações pontuais em realidades similares á estudada.

Por fim, os dados produzidos podem também servir para análise de gestores e administradores públicos¹⁹ para aprimorar o processo de implantação de formações específicas aos diretores de escola, item esse bastante comprometido na maioria dos sistemas de ensino

¹⁹ A presente tese será disponibilizada para toda secretaria municipal de educação, via setor de planejamento. A aluna se disponibilizará em apresentá-la em reunião de gestores escolares.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2 ANTECEDENTES

Para funcionar bem, as escolas precisam de autonomia de decisões e de uma direção comprometida com resultados educacionais significativos. No Brasil, os sistemas estaduais e municipais de educação são organizados com grandes burocracias, que não deixam espaço de ação e autoridade efetiva para os diretores de escola (Oliveira & Schwartzman, 2002, apud Duarte, 2021, p. 830 – **grifo nosso**).

O segundo capítulo da presente tese, traz o significado de alguns termos semânticos; alguns antecedentes e os principais aspectos legais que nortearão a pesquisa.

A base teórica resulta de concepções e afirmações de teóricos que aprofundaram suas pesquisas em gestão democrática e participativa, bem como a importância do gestor e as dimensões do trabalho desse profissional no dia a dia da escola.

Tais autores auxiliarão as investigações e reflexões da aluna sobre o tema objeto de estudo, embasando a pesquisa de campo, relacionando teoria e prática.

2.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresenta-se um breve resumo referente ao que se entende por gestão democrática e suas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras. Bem como as ações condicionadas as competências e habilidades indispensáveis ao bom líder educacional, uma vez que o tipo de gestão ministrada dentro das escolas públicas impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido aos educandos e conseqüentemente na sociedade.

Nesse contexto, focaremos que o gestor escolar é diretamente responsável pela organização e orientação administrativa/pedagógica e financeira da escola, pois ele é a autoridade máxima dentro do ambiente escolar. Assim sendo, a tal profissional, cabe a maestria em conduzir a equipe escolar.

Porém, gerir a escola, não é um ator onipotente, logo, para promover uma escola democrática, deve-se oferecer subsídios para que se exista uma gestão democrática, sobretudo, zelando pela construção de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir a autonomia e enfrentar suas responsabilidades.

O diretor, líder da equipe gestora, desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola. Para isso, usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade para fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e de desenvolvimento seguro.

Isso inclui a descentralização apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades compartilhadas e o apoio à execução, gerando assim a gestão democrática que deve estar arraigada nas dimensões democráticas, pedagógicas e administrativas, as quais explanaremos a seguir.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E SUAS DIMENSÕES NO OFERECIMENTO DE UMA EDUCAÇÃO PAUTADA NA QUALIDADE

Nos dias atuais, as exigências apresentadas à escola, são muito mais complexas, é obrigação legal dessa instituição, “formar cidadãos capazes de enfrentar e superar desafios da vida” (Luck, 2018, p.16).

Para isso, o gestor escolar precisa conhecer a realidade na qual encontra-se a escola que irá gerir²⁰. Tendo conhecimento da realidade/cultura escolar e tendo em mente seus pontos positivos e os que são dignos de aprimoramento e ajustes, o diretor escolar será capaz de transformar tal realidade.

Nota-se assim que a natureza da educação, bem como as finalidades escolares, nos dias contemporâneos, ganham uma dimensão mais abrangente, complexa e dinâmica, porém as mesmas serão alcançadas somente com um trabalho bem estruturado por parte do gestor escolar e dos que atuam ao lado dele.

Nesse ínterim, podemos inferir que a autonomia, a participação e a corresponsabilidade são princípios que norteiam diretamente a gestão democrática. Segundo Araujo (2003), o ato da participação responsável pode ocorrer em vários graus, desde possuir uma simples informação, avançando para expressar a opinião, voto e tendo como ápice a proposta concreta de solucionar os problemas, acompanhamento/execução de ações e finalmente fiscalização/avaliação das mesmas.

²⁰ Além de conhecer sua comunidade, a literatura também nos mostra, conforme revela trabalho de Louis et al., que não existe escola que consegue garantir a melhoria da aprendizagem dos estudantes sem a presença de um líder talentoso. Fonte: Louis *et al* (2010). Como a liderança afeta o aprendizado dos estudantes? Resultados de uma pesquisa nacional nos EUA. Sem versão em português.

Quando atinge-se o auge da corresponsabilidade, fica evidente que os autores envolvidos possuem clareza referente ao verdadeiro papel que possuem dentro da escola, fortalecendo-se assim uma gestão realmente democrática, gerando autonomia escolar. Logo, podemos afirmar que para existir-se de fato uma autonomia positiva, faz-se necessário o desenvolvimento da participação e corresponsabilização.

Em harmonia com o afirmado, Libâneo *et al.* (2005), diz que em termos gerais, temos duas modalidades de gestão escolar, a primeira sendo denominada pelo autor de “técnico-científica”, nessa prevalece a visão burocrática e tecnicista da escola, a segunda, o autor denomina como sendo a gestão “sociocrítica”, a qual possui perfil mais democrático e visa alcançar a transformação social, sendo assim a que mais nos interessa para tal estudo. Logo temos:

Quadro 1 - Comparativo entre os tipos de gestão escolar

TIPOS DE GESTÃO	FOCO DE ATUAÇÃO
GESTÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA	Altamente burocrática. Valoriza resultados finais, sem atuação direta do gestor, o qual tem perfil mais autoritário.
GESTÃO “SOCIOCRÍTICA”	Perfil democrático. Visa transformação social através de uma Educação de qualidade, proporcionada por uma equipe participativa e corresponsável.

Fonte: Elaborado pela autora, baseando-se na obra de Libâneo (2021).

Assim sendo, o foco dessa tese, terá como parâmetro, a conquista da gestão sociocrítica, a qual deslumbra a gestão democrática e conseqüentemente busca pela qualidade da unidade escolar, já referente ao parâmetro adotado frente a definição de educação de qualidade, temos:

A educação de qualidade é aquela que promove para todos o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. (Libâneo, *apud* Gil, 2020, p.18)

Infere-se, portanto, que para o alcance de uma educação de qualidade, as competências e habilidades do diretor escolar devem estar interligadas integralmente com ações desenvolvidas por tal líder.

Logo, suas ações no campo administrativo, pedagógico e financeiro, impactam diretamente no desenvolvimento escolar e conseqüentemente no sucesso da equipe e dos alunos que formam a escola, uma vez que cabe a esse profissional focar os aspectos burocráticos e o desenvolvimento dos alunos. Nesse trabalho, nossa defesa vai ao encontro de beneficiar-se o educando, logo temos a perspectiva que o aluno, é o protagonista do ambiente escolar, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 2 - Dimensões da gestão escolar e o protagonismo escolar



*Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Pela figura acima, nota-se que o protagonista dentro do ambiente escolar é o aluno, ou seja, todo o trabalho realizado dentro da instituição escolar, deve focar a transformação do aluno, o qual deve ser sempre a prioridade da escola.

No entanto, a gestão pedagógica, administrativa e financeira, indiscutivelmente, produzem uma demanda ampla de atribuições ao gestor escolar, entre elas, temos: registros e documentos, acompanhamento do processo ensino-

aprendizagem, liderança de pessoas, articulação entre escola e legislação, formação continuada e administração dos recursos financeiros e afins.

De acordo com Luck (2018), essas dimensões, estão interligadas e dependem diretamente umas das outras atuando ora com maior, ora com menor intensidade, dependendo da situação, imposta, porém todas são importantes dentro do contexto geral da escola, portanto faz-se necessário o planejamento do gestor "... sem planejamento, não há possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada" (Luck, 2018, p. 38).

No entanto, mesmo com toda essa sobrecarga profissional, dentro da realidade brasileira, os gestores escolares não possuem formação sólida para lidarem com as exigências de uma direção escolar, uma vez que a graduação de pedagogia é insuficiente para formar tal profissional²¹, uma vez que a faculdade foca a licenciatura, exigindo assim a continuidade dos estudos para o gestor escolar.

Assim sendo, percebe-se que a habilitação exigida para o ingresso em tal função ou cargo requer somente formação no curso de pedagogia, a qual mostra-se insuficiente²².

Nesse sentido, a adoção de uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar torna-se absolutamente relevante, uma vez que muitos gestores ingressam em tal função sem formação adequada, logo muitas vezes desconsideram a ação finalística da escola que é o oferecimento de uma escola de qualidade capaz de administrar o processo ensino aprendizagem com eficiência. (Resolução do Conselho Nacional da Educação, referente a Matriz de Competencias do Gestor Escolar, 2021)¶

A Resolução do Conselho Nacional da Educação, citada acima, nos mostra que atualmente existe-se um despertar referente a necessidade de desenvolver-se

²¹ Resolução CNE/CP nº 02/2019, a qual define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação), em consonância com a LDB, indica, no seu Artigo 22,10 entre outras formações, a que habilita em Administração, a qual pode se dar em cursos de Graduação em Pedagogia e em cursos Lato Sensu de Especialização ou Stricto Sensu de Mestrado ou Doutorado.

²² Art. 22. A formação para atuar em Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão e Orientação Educacional para a Educação Básica, nos termos do art. 64 da LDB, ou com centralidade em ambientes de aprendizagens e de coordenação e assessoramento pedagógico, pode-se dar em: I - cursos de graduação em Pedagogia com aprofundamento de estudos nas áreas de que trata o caput e que possuam uma carga horária mínima de 3.600 (três mil e seiscentas) horas; e II - cursos de especialização lato sensu ou cursos de mestrado ou doutorado, nas mesmas áreas de que trata o caput, nos termos do inciso II do art. 61 da LDB. § 1º O aprofundamento de estudos de que trata o inciso I será correspondente a 400 (quatrocentas) horas adicionais às 3.200 (três mil e duzentas) horas previstas para o curso de Pedagogia. § 2º Para o exercício profissional das funções relativas a essas áreas, a experiência docente é pré-requisito, nos termos das normas de cada sistema de ensino, conforme o disposto no § 1º do art. 67 da LDB.

as competências do gestor escolar, para auxiliar o trabalho de tal profissional, no entanto, a referida Matriz ainda não existe.

Logo notamos que além da formação de tais profissionais encontrar-se precária e incompleta, a sugestão da existência de uma Matriz de Competência, feita pelo governo federal, também nunca saiu do papel. Fator este que indiscutivelmente impacta diretamente na qualidade do ensino oferecido, uma vez que as competências dos mesmos não são claramente especificadas.

Nesse contexto nebuloso, cabe ao gestor, utilizar seus próprios conhecimentos, senso crítico e recursos como instrumentos na tomada de decisões e tomada de decisões. Em harmonia com tal afirmativa, temos:

Assim, ser competente caracteriza-se por, diante de uma situação problema, mobilizar esses recursos, comportamentos e conhecimentos disponíveis e articulá-los aos pontos críticos identificados, para que seja possível tomar decisões e fazer encaminhamentos adequados e úteis ao enfrentamento da situação (Araujo, 2003, *apud* Marinho-Rabelo; Araújo, 2015, p. 451).

Nesse ínterim, na atual pesquisa, a ênfase se dará especificamente as competências e habilidades cabíveis à gestão pedagógica, administrativas e financeira, as quais mostram-se indispensáveis ao líder eficaz para o alcance da gestão democrática e participativa, focando a qualidade educacional e a realidade do dia-a-dia desse profissional nas escolas pesquisadas.

Nesse contexto de democratização escolar, a coordenação de atitudes e ações propõem a participação social, ou seja, os pais também devem ser considerados sujeitos ativos. Logo devem ser inseridos e participarem de toda as decisões da escola, bem como de auxiliar na execução das mesmas.

Assim sendo, abaixo elencaremos a importância de estimular-se o comprometimento desses autores no contexto e existencia de uma gestão escolar democrática.

2.3 A IMPORTÂNCIA DO COMPROMETIMENTO DE PAIS (E OU RESPONSÁVEIS), NO ALCANCE DA APRENDIZAGEM

O objetivo maior da comunidade educacional deve estar correlacionado em estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere não somente o ideal de ensinar (repassar os saberes produzidos socialmente), mas o de aprender,

criando-se um ambiente de desenvolvimento aos alunos, onde professores, funcionários e pais devem buscar o sucesso dos alunos e conseqüentemente da unidade escolar.

Nesse contexto, todos devem não ser somente meros expectadores, mas sim agir de forma ativa e efetiva para beneficiarem continuamente a escola e aos educandos, não terceirizando a outros o que lhes cabe nessa parceria. Infere-se, portanto, que a participação de pais/responsáveis na vida escolar de seus pupilos, exige do gestor escolar excelência no que tange á gestão de pessoas.

Os alunos são o motivo da existência escolar, assim sendo, devem ser os atores principais dentro do ambiente escolar, o sucesso dos alunos deve ser a prioridade da de toda comunidade escolar; uma vez que grande parte da formação pessoal e social desses indivíduos se darão dentro da escola.

Assim sendo, os alunos devem ser envolvidos em ambientes que lhes propiciem experiências educacionais estimulantes e motivadoras, fator este que deve ser devidamente fiscalizado pelos pais, os quais devem intervir junto aos governantes para garantirem os direitos de seus filhos (Brasil,1988, Constituição Federal).

Cabe aos pais, também, conscientizar seus filhos da importância escolar e cobrar o comprometimento dos mesmos frente ao processo de aprendizagem, oferecendo em casa instrumentos adequados para isso²³ (Brasil, Lei 8069,1990).

É natural que o entusiasmo e comprometimento de toda uma comunidade escolar (pais, alunos, professores e funcionários) oscile ou até decaia durante a realização de um projeto, ou trabalho de longo prazo, por isso o gestor deve estar atento e buscar a sinergia do grupo sempre que necessário.

Assim sendo, o gestor deve sempre ter em mente que “Quando o espírito de trabalho e corresponsabilidade invade uma organização, todos começam a trabalhar em parceria, visando a qualidade – sem barreiras, sem facções, movendo-se todos na mesma direção” (Bravo, 2011, p. 66).

Logo, cabe ao gestor, fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como Associação de

²³ O Estatuto da Criança e Adolescentes (ECA-Lei 8069/1990), estabelece que Pais ou responsável têm a obrigação de matricular seus filhos ou pupilos na rede regular de ensino. Ademais, a presença da família de forma ativa na educação das crianças, aumenta consideravelmente o rendimento **escolar**, visto que fortalece o interesse dos pequenos, elevando a importância da educação em suas vidas. O ECA pode ser lido na íntegra em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm.

Pais e Mestres, Conselhos de Escola, Conselhos de Classe e outros). Em harmonia com isso, Veiga (2021, p.12) define a construção do Projeto Político Pedagógico como a base para todo o trabalho a ser desenvolvido por uma instituição de ensino, para isso todos devem ser ouvidos e trabalharem em prol de uma escola de qualidade.

Segundo a autora supracitada, o planejamento é essencial para o futuro desenvolvimento de qualquer ação, logo inferimos que o envolvimento das famílias de forma significativa, abrange também a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico²⁴ o qual quando realmente feito de forma democrática, valoriza o contexto pedagógico e conseqüentemente o bem-estar e a formação contínua de cada estudante.

2.3.1 A gestão democrática no contexto pedagógico

O processo ensino-aprendizagem, está diretamente ligado aos profissionais que atuam nas demandas educacionais dos alunos, ou seja, ao corpo docente. Para dinamizar o trabalho docente, faz-se necessário que o gestor escolar tenha o conceito exato, que envolve o pensamento abstrato de tal trabalho; ou seja, o gestor precisa lidar adequadamente com a complexidade das dinâmicas humanas, sociais e institucionais que o trabalho escolar envolve²⁵.

Essa capacidade é desenvolvida a partir da resolução de situações problemas e da leitura teórica que desaguam em reflexão que originarão práticas mais adequadas no âmbito escolar, assim como Imbérnón (2000, p. 20), afirma, “as idéias são a fonte da reflexão e propiciarão novas ações educacionais”.

Nesse contexto de ação-reflexão-ação, é Indiscutível que a ação finalística da escola contemporânea resume-se em formar alunos críticos, reflexivos e participativos, tendo-se assim, uma formação integral do indivíduo. Para isso, a existência de uma cultura organizacional democrática, pautada em uma gestão pedagógica, é indispensável.

²⁴O Projeto Político Pedagógico - **PPP** é o instrumento balizador para a atuação da instituição de ensino e, por consequência, expressa a prática **pedagógica** de uma escola dando direção à gestão e às atividades educacionais. Vale salientar que nesse estudo comentaremos sobre esse instrumento uma vez que o trabalho do gestor deve estar fortemente alinhado com esse documento. No entanto, somente de forma circunstancial.

²⁵ No município onde a pesquisa foi realizada, a exigência para tornar-se diretor escolar, além das impostas pela legislação, faz-se necessário que o candidato comprove ao menos 4 anos de experiência em sala de aula, atuando como docente no magistério oficial.

Para Luck (2017, p. 81), a liderança democrática e pedagógica pode ser definida como “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas”. Nessa perspectiva, os valores da instituição escolar devem estar pautados no processo ensino-aprendizagem.

Para isso, as metas escolares devem ser estratégicas, dinâmicas e coletivas, sem exigências impostas pelo líder, mas sim através do empenho pessoal de cada um que forma a equipe, mostrando assim uma liderança reconhecida e arduosa por parte do diretor escolar, o qual deve ser autoridade entre sua equipe, não por ser a figura de maior cargo, mas sim por conduzir a equipe de forma positiva e respeitosa, reconhecendo a importância de todos que ali atuam.

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho (Nóvoa, 1995, p. 26).

Assim sendo, o líder eficaz, capaz de ter uma gestão pedagógica eficiente, procura ser interativo, trabalhar em equipe, identificando os pontos fortes e as fragilidades da instituição que lidera, para isso, busca ouvir seus colaboradores.

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar junto com os professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. (Luck, 2017, p. 71).

Nesse contexto de construção conjunta, o gestor tem a função de revitalizar sua equipe, organizando-a e mobilizando-a, assim promoverá uma redefinição de metas que resultarão em mudanças significativas, as quais beneficiarão diretamente os educandos, pois as mesmas auxiliarão diretamente na qualidade dos serviços prestados e projetos desenvolvidos pela escola.

Para que tal dinâmica se concretize, o líder escolar precisa articular a construção do ambiente social da escola que administra, promovendo segurança e aprendizagem não somente para a equipe, mas sim, para todos os discentes:

Um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (Luck, 2017, p.16).

O diretor como gestor da dinâmica social deve fazer parte do grupo, conduzindo todos para o alcance dos objetivos educacionais, lembrando que “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar” (Paro, 2016, p.17).

Nesse percurso, o gestor escolar deverá coordenar as ações, discutir ideias, soluções de problemas, orientar, delegar funções, administrar conflitos e tensões interpessoais, motivar, influenciar e conscientizar seu grupo.

Nessa linha de raciocínio, Borges (2018) atribui três competências fundamentais ao líder escolar, veja o quadro a seguir:

Quadro 2 - Competências e ações que devem estar intrínsecas a profissão do gestor

Competências indispensáveis ao gestor escolar contemporâneo	Ações indispensáveis a serem concretizadas por tal profissional
Projetista	o diretor escolar deve produzir a construção de um projeto educativo inspirado na realidade e nas necessidades do grupo e criação de ações voltadas para a sua consolidação. Visão, inspiração, ações e mudanças são as palavras-chave para a mudança;
Professor	O gestor deve proporcionar educação e treinamento ao grupo mediante as mudanças, pois o grupo preparado será capaz de colocar em prática as grandes ideias, já que os maiores problemas no trabalho advêm da falta de competência das pessoas;
Administrador	O líder escolar deve administrar a escola como um todo, para não perder de vista os objetivos educacionais, que devem ser constantemente revistos e reavaliados, por meio da constante revisão do Projeto Político Pedagógico da escola.

Fonte: Elaborado pela autora, baseando-se na obra de Borges, 2018.

O diretor como líder da escola, deve se ocupar com o bom andamento da unidade onde atua, coordenando a sua dinâmica, criando mecanismos de

participação efetiva de cada pessoa da comunidade escolar e local, assim dinamiza a participação de todos, fazendo-os perceber que a escola é indispensável para o progresso de todos:

Cada um deles passa a ser visto não como “tarefeiro” e sim como agente de gestão do projeto da escola que determine para si os indicadores de qualidade que deseja obter, construindo uma identidade própria para sua unidade escolar. A participação da comunidade como cogestora, através dos conselhos escolares e da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico, no gerenciamento financeiro dos recursos da escola, na definição das relações que a escola tem com seus alunos e com a própria comunidade, como bem público e a serviço desse mesmo público, é fundamental, passando a centro dinamizador da comunidade (Scholze, 2004, p. 4).

Todos os gestores, zelando pela educação, como previsto na legislação vigente, devem também reconhecer a educação como sendo dever seu e de sua equipe, pois trata-se de um direito inalienável da sociedade brasileira.

Assim, a gestão democrática e compartilhada, promove o comprometimento com o processo de mudança para que a escola não apenas assegure o acesso e a permanência do aluno, mas sobretudo, garanta uma educação de qualidade, assim como previsto no inciso I do Art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394 (Brasil, 1996).

Para tal gestão ser concretizada, a produção do Projeto Político Pedagógico (PPP)²⁶, é imprescindível e deve ser realizado com a participação de todos os envolvidos no ambiente escolar, para que assim percebam-se como co-atores do progresso escolar.

Para isso, o primeiro passo, deve restringir-se em conhecer plenamente o ambiente escolar, identificando pontos positivos e negativos da escola e equipe, para que as metas sejam reais e possíveis de serem alcançadas, seja a curto, médio ou a longo prazo.

Nesse contexto, apresentamos a primeira dimensão desse estudo e seus

²⁶ O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um dos instrumentos inovadores da escola democrática, pois é o momento onde toda a comunidade escolar se reúne para estabelecer diretrizes de como a escola vai se organizar para atingir os objetivos fundamentais da educação que é **a aprendizagem efetiva de todos os alunos**. O PPP é o documento que define as intenções da escola. É o resultado do desejo coletivo, e constitui um compromisso do coletivo em alcançar as metas estabelecidas após a discussão e participação de todos, assim, responsabiliza todos (UFSCAR, 2015, p. 01).

indicadores:

Antes de apresentarmos as competências e habilidades, vale enfatizar o conceito de cada uma delas.

As Competências são um conjunto de habilidades e conhecimentos relacionados, que podem ser desenvolvidos por meio de treinamentos ou experiências, e possibilitam a atuação efetiva em um trabalho ou situação.

Logo, podemos perceber que o gestor escolar pode e deve ser treinado para o desenvolvimento de ambas, ou seja, pode ser aprimorado como profissional constantemente.

Quadro 3 - Indicadores necessários na dimensão das competências pedagógicas

DIMENSÃO	INDICADORES
	Garantir a formação continuada da equipe por meio de encontros formativos, garantindo ambiente apropriado
	Garantir a equipe e comunidade informação atualizada frente aos acontecimentos escolares
COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS	Acompanhar a aprendizagem dos alunos, apresentando resultados para a equipe e responsáveis, <u>tendo por base as aulas ministradas pelos docentes,</u>
	Buscar auxílio de instâncias superiores quando necessário (dicutir resultados com a SME), visando melhorar a qualidade educacional
	Estimular e persuadir o comprometimento da equipe escolar, bem como dos familiares e estudantes, conscientizando a todos como corresponsáveis frente aos resultados obtidos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A competência relacionada a dimensão pedagógica está diretamente interligada a apropriação do acompanhamento dos resultados de aprendizagem dos estudantes por meio dos dados educacionais disponíveis.

Os resultados frente ao desempenho dos alunos, precisam ser devidamente compartilhados com a equipe, no entanto, somente conscientizar a equipe de tais

resultados, não basta, o gestor precisa apontar soluções plausíveis e possíveis de serem tomadas para melhorar ainda mais o desempenho estudantil, logo, o diretor, é o profissional responsável por liderar e organizar o trabalho de toda a equipe escolar.

Assim sendo, precisa oferecer orientação contínua, treinando a todos no enfrentamento de desafios, focando sempre os alunos como protagonistas de tal realidade (Luck, 2018).

Quando mencionamos a equipe escolar, o gestor precisa lembrar que não trata-se somente dos professores, mas também de todos os funcionários que atuam na escola. Os professores são profissionais que atuam diretamente na formação do educando, a partir de seu conhecimento e atitudes, influenciam diretamente a todos os discentes. Assim sendo, os funcionários são colaboradores diretos da construção do ambiente educacional, desempenhando também papel de educadores indiretos no processo.

Nesse contexto, a formação continuada trata-se de um processo sócio-pedagógico (Luck, 2009), que deve estar voltado para a mobilização do talento humano e o seu desenvolvimento, mediante a aquisição de conhecimentos e habilidades que resultarão em boas ações e conseqüentemente, bons resultados.

Assim sendo, descreveremos abaixo, por meio de um quadro explicativo, quais são as habilidades que o gestor escolar deve apresentar, bem como a justificativa para a existência das mesmas e ações práticas que tal profissional pode colocar em andamento dentro da escola, uma vez que cabe ao gestor escolar encontrar soluções para os problemas, principalmente os ligados diretamente ao processo de ensino-aprendizagem.

Quadro 4 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão pedagógica

HABILIDADES CABÍVEIS AOS GESTORES ESCOLARES	JUSTIFICATIVA	AÇÕES CABÍVEIS
Demonstrar iniciativa para resolução de situações problemas, fortalecendo a ação finalística da escola	<p>Nem sempre o gestor estará disponível para auxiliar na resolução de pequenas ocorrências escolares.</p> <p>Assim sendo, todos os que trabalham na Unidade escolar devem ter orientações específicas de como proceder em casos repetitivos.</p>	<p>Coordenar a construção de protocolos após levantar o consenso – da quipe escolar – em torno daquele problema específico, o qual se repete constantemente.</p> <p>Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.</p>
Fortalecer o trabalho em equipe	<p>Dentro da instituição escola, temos várias pessoas com formações diferentes. Assim sendo, cada uma tem seus valores, perspectivas, forma de pensar... Tais diferenças criam uma cultura organizacional própria e única.</p> <p>Para dar certo, é necessário que todos reconheçam o valor do respeito pelo próximo, sendo assim capazes de lidarem com as diferenças e consequentemente propiciando</p>	<p>Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a equipe escolar, minimizando situações de conflitos.</p> <p>Orientar a equipe frente a como proceder em situações onde pais se mostram descontentes com a escola.</p> <p>Promover um ambiente de respeito entre todos, combatendo ações preconceituosas e desrespeitosas.</p>

	um clima escolar apropriado, onde todos consigam relacionar-se de forma satisfatória criando-se assim a possibilidade de trabalho em equipe.	
Estimular raciocínio rápido e crítico, informando a equipe	o O gestor escolar deve conhecer a legislação vigente, para que assim oriente adequadamente sua equipe. e Com tal proceder, evita-se conclusões equivocadas de pensamentos e ações. a	Conhecer a legislação e tê-la em fácil acesso para eventuais consultas do dia-a-dia. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino. Possuir em local de fácil acesso e compartilhar com sua equipe as orientações advindas da Secretaria Municipal da Educação (SME).
Atuar de forma autônoma e ética	Devidamente orientados, tendo como parâmetro a legislação e os protocolos adotados pela equipe, os colaboradores da escola apresentarão uma atuação mais autônoma ética, o que irá gerar maior segurança profissional. Tal atuação específica evitará ações diferenciadas dentro do ambiente escolar, gerando assim um procedimento mais democrático.	Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores. Inspirar e motivar a equipe escolar para a alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.
Ser criativo e fazer bom uso dos recursos	O processo ensino aprendizagem exige dos envolvidos criatividade.	Apoiar os professores, junto com a equipe técnicopedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.

disponíveis	<p>Nossos alunos precisam de ações mais dinâmicas para aprenderem de forma significativa e substancial, isso demanda tempo de planejamento por parte dos envolvidos.</p> <p>Dentro das escolas públicas, nem sempre os recursos são abundantes, assim sendo a criatividade tem papel ímpar nesse contexto.</p> <p>Todos os educadores devem saber os materiais que pertencem a escola para fazerem bom uso dos mesmos.</p>	<p>Proporcionar listas de materiais e equipamentos disponíveis dentro da Unidade escolar.</p> <p>Disponibilizar equipamentos e materiais.</p> <p>Elaborar estratégias para levantamento de recursos financeiro para compra de equipamentos que beneficiarão diretamente os alunos.</p>
Estimular o espírito de <i>accountability</i> (corresponsabilização)	<p>A escola de sucesso é aquela onde seus colaboradores veem-se como corresponsáveis pelo sucesso ou insucesso da instituição.</p> <p>Todos devem ter em mente que o diretor é somente mais um profissional dentro do ambiente escolar e que sozinho não é capaz de realizar e cumprir todas as necessidades escolares. Logo, todos devem ser conscientizados que possuem</p>	<p>Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade.</p> <p>Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada membro da equipe.</p> <p>Estimular a participação contínua de pais, conscientizando-os da responsabilidade que possuem frente a escola.</p>

	papel significativo dentro da escola.	
Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	O processo ensino aprendizagem, é a principal ação social da escola. Assim sendo, trata-se da ação finalística da Unidade escolar, logo deve ser cumprido de forma integral.	Conhecer a Base Nacional Curricular Comum (BNCC) ²⁷ Apropriar-se do Currículo Municipal de sua cidade Conhecer as características pedagógicas própria das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.

Fonte: Tabela de elaboração própria, baseando-se na obra de Luck, 2009 e na Minuta do Conselho Nacional da Educação (2021), ainda não efetivada e promulgada pela União²⁸

²⁷ A Base Nacional Comum Curricular define os direitos de aprendizagens de todos os alunos do Brasil.

²⁸ Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Minuta disponível em: file:///C:/Users/Andreza/Desktop/VERSAO%203%20TESE/Parecer_Resolu%C3%A7%C3%A3o_CNE_Matriz_Compet%C3%A2ncias_Diretor_Escolar-2.pdf. Processo Federal, número: 23000.030224/2020-01 e 23001.000018/2006-09. Acesso em 19 de set. de 2023.

A partir da tabela acima, percebe-se que as escolas eficazes são aquelas que envolvem toda equipe escolar nas discussões e realização dos projetos, agregando valorização no trabalho de todos. Para que isso ocorra de fato, faz-se necessário “uma mudança da mentalidade funcional dentro da instituição” (Bravo, 2011, p.105), trabalho esse que deve ser realizado pelo diretor escolar de forma contínua e cumulativa. Logo, podemos afirmar que a função do gestor deve estar diretamente relacionada a estimular a melhoria e desenvolvimento da escola (Bravo, 2011).

Finalmente, podemos afirmar que o contexto pedagógico está fortemente relacionado a gestão de pessoas e conseqüentemente ao fortalecimento do trabalho em equipe, uma vez que “uma única pessoa usando práticas de melhoria e/ou inovação pode fazer grande diferença em uma organização.

No entanto, raramente uma única pessoa possui conhecimento ou experiência o suficiente para compreender e modificar o processo” (Bravo, 2011, p. 66). Logo, o trabalho em equipe deve ser constantemente fortalecido e aprimorado pelo gestor escolar, o qual também tem responsabilidades administrativas.

2.3.2 Gestão administrativa: o mal necessário para o bom andamento da organização escolar

Entre as atribuições do gestor escolar, estão as tarefas administrativas. A gestão administrativa, consome muito tempo do diretor escolar por isso, é preciso dinamizar a gestão burocrática e centralizadora para a construção e fortalecimento da gestão democrática, participativa e descentralizadora, onde o líder coordena e delega funções, pois:

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho. (Nóvoa, 1995, p. 26).

Vale ressaltar que delegar tarefas, não significa abdicar-se delas, uma vez que a supervisão de tal profissional deve ser constante dentro do ambiente escolar, para que tudo ocorra da melhor forma possível. Nesse contexto, o diretor escolar deverá coordenar as ações, de todos, principalmente de seus funcionários, no que tange a parte administrativa. Caberá então aos envolvidos que estejam dispostos a

aprender, para que realizem o máximo que puderem benefícios a unidade escolar onde atuam.

O diretor como líder, deve se preocupar com a organização administrativa da escola, para isso, precisa coordenar a dinâmica de trabalho, criando mecanismos de participação efetiva de cada pessoa, diminuindo assim sua sobrecarga. Com tal auxílio, o gestor, terá mais tempo para preocupar-se com a ação finalística da escola, a qual é: Sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Nesse contexto, para Luck (2018) a gestão administrativa, somente faz sentido quando utilizada como instrumento para alcance de finalidades pedagógicas (Luck, 2018). Nessa mesma linha de raciocínio, Meneses desde 1972 defendia que:

De modo mais amplo possível, podemos dizer que as atividades do diretor de um grupo escolar podem ser classificadas em administrativas e pedagógicas, isto é, em atividades-meio e atividades-fim (Meneses,1972²⁹, p.192).

Nesse íterim, Paro defende que administrativo e pedagógico devem coexistir em prol do sucesso educacional, “no fundo, o administrativo está a serviço do pedagógico, pois o próprio pedagógico tem uma conotação administrativa” (Paro, 2016, p. 25).

Logo, podemos afirmar que a administração, não é um processo desconexo da atividade educacional, pelo contrário, estão diretamente correlacionados, de forma que o gestor precisa estar constantemente atento as consequências de seus atos, logo, “ele (o gestor) precisa administrar em busca da eficiência” (Dias 1967; *apud* Paro, 2016, p. 27). Nesse contexto, apresentamos a segunda dimensão desse estudo e seus indicadores:

²⁹ A obra de Meneses foi citada, pois comprova que o assunto descrito já era focado e debatido desde os anos 70.

Quadro 5 - Indicadores necessários na dimensão das competências administrativas

DIMENSÃO	INDICADORES
	Efetuar, organizar e gerenciar registros e organização de documentais
	Formular o PPP escolar, estabelecendo regras claras de forma que o planejamento escolar seja contínuo e promissor
COMPETÊNCIA ADMINISTRATIVA	Minimizar situações de conflito, realizando uma boa gestão de pessoas
	Acompanhando as ações de todos dentro da escola
	Descentralizar tarefas, sem abdicar-se de suas responsabilidades (Conquistar dinamismo da equipe)

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A competência diretamente ligada a dimensão administrativa e a apropriação do uso de registros e documentação dos processos deve ser uma prática contínua da escola, uma vez que a organização escolar depende diretamente dessa realidade e são exigidas pelas políticas públicas vigentes, na intenção de produzirem dados concretos capazes de auxiliarem na produção de novos atos normativos e legislações que beneficiem o contexto escolar.

No que tange, a definição de políticas públicas, segundo (Bravo, 2011), é tudo que conceitua-se como diretrizes, princípios e metas coletivas conscientes que direcionam a atividade do Estado, objetivando o interesse público. Logo as mesmas estabelecem diretrizes frente as esferas documentais, patrimoniais e regras de trabalho.

Para que a política pública seja de fato implementada, depende de planos a serem definidos dentro da escola, os quais devem ser embasados nas necessidades da comunidade local (Bravo, 2011).

É aí que o gestor escolar deve atuar; ou seja precisa planejar as ações da equipe em prol da comunidade; sobre isso, Bravo afirma que “o papel dos gestores de organismos centrais e de sistemas de ensino deve, para isso, ser muito mais de orientadores da escola que de ditadores de normas” (Bravo, 2011, p.17).

Assim sendo, descreveremos abaixo, por meio de um quadro explicativo,

quais são as habilidades que o gestor escolar deve apresentar, bem como a justificativa para a existência das mesmas e ações práticas que tal profissional pode colocar em andamento dentro da escola, uma vez que cabe ao gestor escolar encontrar soluções para os problemas, principalmente os ligados diretamente ao processo de organização documental e pessoal dentro dos muros da escola.

Quadro 6 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão administrativa

HABILIDADES CABÍVEIS AOS GESTORES ESCOLARES	JUSTIFICATIVA	AÇÕES CABÍVEIS
Focar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem, não deixando de lado a coordenação administrativa e organização da escola.	O diretor tem responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura organizacional organizada; ou seja, precisa manter a organização documental da secretaria escolar.	<p>Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola, uma vez que a gestão pedagógica exigem registros bem elaborados, arquivados de forma eficiente.</p> <p>Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.</p> <p>Estar atento as necessidades dos alunos carentes, bem como de seus direitos.</p> <p>Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, facilitando a comunicação entre todos.</p>
Zelar pelo patrimônio escolar	O diretor é responsável pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.	<p>Coordenar os espaços e patrimônios da instituição de ensino, beneficiando o coletivo.</p> <p>Orientar aos envolvidos, referente às regras de uso dos diferentes bens.</p>
Coordenar a equipe escolar,	O gestor contemporâneo precisa desfazer-se do autoritarismo, mas precisa	Delegar as funções de acordo com o rol de atribuições de cada segmento profissional.

orientando e aplicando sanções que lhe cabem como gestor	<p>ser reconhecido dentro do espaço escolar como autoridade máxima da hierarquia.</p> <p>Para isso, precisa conhecer os direitos e deveres de todos os envolvidos, bem como ser organizado frente as demandas ordenadas por instancias superiores.</p> <p>Deve manter informada (a equipe que o supervisiona) frente as ocorrências sérias da unidade escolar, corresponsabilizando-a pela Unidade que gerencia.</p>	<p>Elaborar horários de trabalho e aulas.</p> <p>Relembrar a equipe constantemente referente ao descrito no Projeto Político Pedagógico – metas a curto, médio e longo prazo.</p> <p>Minimizar situações de conflito.</p> <p>Comunicar instâncias superiores referente a defasagens de funcionários, bem como esclarecer os impactos negativos frente a falta dos mesmos.</p> <p>Orientar funcionários e encaminhar ocorrências que denigram as legislações vigentes para devidas providências cabíveis por instâncias superiores. Sendo fidedigno aos fatos e dando amplo direito de defesa.</p>
Demonstrar inteligência emocional, sabendo lidar com os conflitos	<p>O gestor é o elo de intereção entre escola, governo e família. Assim sendo, exige-se desse profissional, competência plausível para mediar conflitos por meio do diálogo, construindo soluções sólidas. Para isso precisa ter dinamismo no escutar e falar.</p>	<p>Comunicar-se de forma clara com toda equipe escolar, alunos, familiares e membros da secretaria da educação (uma vez que esse autor representa a instituição a qual gerência).</p> <p>Utilizar-se de argumentos concretos, com base legal e persuasiva.</p> <p>Mediar as diferentes situações de conflito que surgem no dia-a-dia escolar</p>

Fonte: Tabela de elaboração própria, baseando-se na Minuta do Conselho Nacional da Educação – Brasil (2021), ainda não promulgada pela União³⁰.

³⁰ Para saber mais, consulte: Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Minuta disponível em: planalto.gov.br. Acesso em 13 de jan. de 2023.

Corroborando com as ideias apresentadas na tabela acima, Paro afirma: “não é possível buscar a eficiência na escola sem estar preocupado (envolvido) com o bem estar dos alunos e com as demandas administrativas” (Paro, 2015, p. 27).

Logo, relembramos que toda as dimensões da gestão escolar estão interligadas, correlacionadas e apresentam-se como atividade meio para o sucesso escola.

No entanto, somente as dimensões pedagógicas e administrativas não bastam, uma vez que ambas dependem diretamente do manejo de recursos advindos do governo, bem como por parte de doações o que exige também uma gestão financeira adequada, a qual, é o maior desafio da administração burocrática. Assim sendo, a seguir esclareceremos pontos ligados diretamente a gestão democrática financeira.

2.3.3 Gestão democrática financeira: a descentralização de recursos públicos e o novo papel da gestão na autonomia escolar

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no artigo 12, determina que cada unidade escolar seja responsável por:

- I - elaborar e executar sua proposta de trabalho³¹;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- [...] VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (grifo meu).

Percebe-se portanto que a administração de recursos financeiros, deve estar diretamente relacionado com a proposta de trabalho da escola e ter a participação da sociedade.

Nesse mesmo contexto, o artigo 14, da LDB estabelece que os sistemas de ensino devem definir as orientações da gestão democrática no ensino da área

³¹ A escola é responsável por sua proposta pedagógica, porém não pode deixar de atender a Base Nacional Comum Curricular e ao Currículo vigente em seu sistema de ensino. No caso do Município de Limeira, temos um currículo próprio o qual foi produzido de forma democrática atendendo todas as especificidades e demandas do município. Tal currículo foi pautado na Pedagogia Histórico-Crítica de Demerval Saviani. Para saber mais veja: Currículo da Rede Municipal de Limeira. Disponível em: <https://es.scribd.com/document/545638402/Curriculo-Da-Rede-Municipal-de-Ensino-de-Limeira-2019#>.

pública com a “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;” e “II - participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes” (Brasil, 1996, p. 5).

Dessa forma, as propostas que orientam a gestão democrática, segundo Giro S. Michel (2004, p. 02) são:

A descentralização [...] inclui formas não hierarquizadas de discussão, tomada de decisão e implementação de ações. A participação implica, como foi dito, que todos os envolvidos no cotidiano escolar participem da gestão, desde professores até a comunidade que existe ao redor da escola. E, por fim, a gestão democrática implica em transparência, já que qualquer decisão ou ação implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos. A gestão democrática busca a autonomia da escola em três grandes áreas: a financeira; a administrativa; e a pedagógica³²(grifo nosso).

Complementando o exposto acima, Gadotti (1994) afirma que a gestão democrática é imprescindível para a promoção de melhorias para o ensino, pois a escola deve formar o aluno para a cidadania.

Portanto, para o autor, a participação e a democratização em um sistema público de ensino é uma maneira prática de formação para a cidadania e, desse modo, a escola estaria a serviço da comunidade e junto à comunidade.

Devido a esse trabalho coletivo não ser uma tarefa fácil de ser conquistada, ele exige uma mudança de cultura, em que todos atuem de forma mais dinâmica e responsável, sendo parte integrante das tomadas de decisões, efetivação delas e por fim, fiscalizando e avaliando as ações tomadas.

A gestão democrática da escola exige, em primeiro lugar, uma mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar. Mudança que implica deixar de lado o velho preconceito de que a escola pública é do estado e não da comunidade. A gestão democrática da escola implica que a comunidade, os usuários da escola, sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais. Na gestão democrática, pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2017, p. 2).

No que tange aos recursos públicos, essa gestão, sendo eficiente não deixa de realizar o planejamento, a execução e o controle dos investimentos realizados. Porém, uma boa gestão não se resume apenas em aspectos financeiros e percebe-

³² As Dimensões descritas na Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (Lei 9394/96), são todas objeto de estudo dessa tese e já foram elencadas. No entanto a doutoranda julgou mais proveitoso citar a legislação na dimensão financeira uma vez que, quando o gestor comete erros no cumprimento de seus afazeres nessa dimensão, responde inclusive em esfera criminal por seus atos.

se que a gestão financeira das escolas públicas (inclusive municipais) exige responsabilidade, autonomia decisória e transparência em sua administração e para isso a efetivação de um processo de prestação de contas minucioso é imprescindível.

Tal prestação de contas, devido à exigência documental que possui, demanda bastante tempo de trabalho e exige muito do diretor escolar, podendo impossibilitá-lo de ofertar maior dedicação profissional no âmbito pedagógico, afetando negativamente de forma direta o processo ensino-aprendizagem, o que pode atrapalhar a formação cidadã da clientela atendida pela Unidade Escolar.

No entanto, tal autonomia escolar para decidir o investimento de verbas, mostra-se produtiva e necessária, logo, é mais produtiva do que negativa. Ao encontro da existência de uma política de descentralização financeira, Neubauer e Silveira (2018) afirmam:

A escola administra melhor os recursos quando tem autonomia para fazê-lo [...] O sucesso e a consolidação de estratégias de desconcentração de recursos e o fortalecimento da autonomia das escolas exigem continuidade e consistência das políticas educacionais (Neubauer; Silveira, 2018, p. 92).

Portanto, podemos inferir, em harmonia com os autores supracitados, que a autonomia oferecida às escolas por meio de políticas públicas bem elaboradas traz benefícios administrativos, no entanto, não podemos confundir autonomia com independência, uma vez que jamais a escola pública se tornará independente dos entes federativos.

Assim sendo, tal autonomia é relativa, acompanhada de maiores responsabilidades aos diretores de escolas, o que conseqüentemente exige mudanças no padrão de gestão.

Porém, o gestor deve ser democrático e estar a serviço também das exigências pedagógicas, assegurando meios dinâmicos e necessários para que se tenha progresso no processo de ensino e aprendizagem oferecido e assimilado dentro das escolas. Logo, tal profissional precisa ser dinâmico e focado, para que seu trabalho seja altamente produtivo e consistente.

Ainda tratando-se das verbas recebidas pela Associação de Pais e Mestres (APM) escolar, por meio de repasse governamental, pode-se destacar que estas fornecem maior autonomia ao gestor, porém de forma muito relativa, pois

legislações destinadas a cada uma delas especificam exatamente onde cada verba pode ser investida.

Nesse contexto, apresentamos a terceira dimensão desse estudo e seus indicadores:

Quadro 7 - Indicadores necessários na dimensão das competências financeiras

DIMENSÃO	INDICADORES
	<p>Controle patrimonial, instituindo procedimentos claros de uso</p> <p>Fortalecimento dos conselhos escolares e grêmios estudantis</p>
COMPETÊNCIAS FINANCEIRAS	<p>Realização de prestação de contas de forma clara e correta, deixando a comunidade escolar a ciente do andamento escolar</p>
	<p>Garantir que o trabalho junto aos representantes dos Conselhos, principalmente os da APM escolar, ocorra de forma democrática e consciente</p>
	<p>Criação de parcerias sólidas que beneficiem a comunidade</p>

Fonte: Elaborada pelo autor (2023)

Para não cometer erros no que tange a administrar os recursos advindos do governo federal, municipal e doações, faz-se necessário que o diretor escolar estude profundamente a legislação vigente frente a tal atribuição, bem como deve proceder para que haja uma prestação de contas transparente e correta.

Tal profissional também precisa providenciar três orçamentos com base nas necessidades da escola, bem como monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho de escola e principalmente do Conselho de APM.

É de grande valia, que o gestor busque também parcerias e projetos que ofereçam recursos materiais ou mão de obra especializada para auxiliar a escola, diminuindo assim o gasto orçamentário, economizando verba para para outros investimentos.

Assim sendo, descreveremos abaixo, por meio de um quadro explicativo, quais são as habilidades que o gestor escolar deve apresentar, bem como a justificativa para a existência das mesmas e ações práticas que tal profissional pode

colocar em andamento dentro da escola, uma vez que cabe ao gestor escolar a responsabilidade

pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos financeiros recebidos.

Logo, deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político pedagógico da escola

Quadro 8 - Habilidades gestoras a serem aperfeiçoadas no dia a dia escolar frente a gestão financeira

HABILIDADES CABÍVEIS AOS GESTORES ESCOLARES	JUSTIFICATIVA	AÇÕES CABÍVEIS
Fortacer o conselho de Escola, bem como o Conselho de APM	Cabe ao gestor escolar investir os recursos financeiros de forma que beneficie diretamente aos alunos matriculados dentro da Unidade escolar, bem como realizar prestação de contas a sociedade.	<p>Conhecer na íntegra a legislação (ou legislações) que concede as diretrizes legais para investimento das verbas recebidas pelas escolas</p> <p>Elaborar com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros.</p> <p>Efetuar as prestação de contas, (com auxílio dos Conselhos), de forma clara, enviando-as para fiscalização dos órgãos competentes.</p> <p>Divulgar à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais (no máximo de forma trimestral).</p>
Manter dados cadastrais e atualizados e acompanhar as contas da APM escolar constantemente	A gestão inteligente das verbas recebidas podem beneficiar de forma maior o processo ensino aprendizagem.	<p>Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.</p> <p>Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto as instituições financeiras (agencias bancárias), para que as contas da APM fluam com dinamismo, evitando-se contratempos.</p> <p>Acompanhar diariamente as contas bancárias da APM escolar, por meio de aplicativos bancários.</p>
Garantir a escolha dos representantes dos conselhos de forma democrática	Uma vez que todos respondem pela escola, faz-se necessário os membros do conselho conhecerem de fato suas principais atribuições e responsabilidades.	<p>Convencer a comunidade escolar a participarem de tais conselhos, lhes mostrando a importância deles na efetivação de uma gestão financeira democrática.</p> <p>Esclarecer aos candidatos a importância e papel de cada um deles, no processo de prestação de contas e fiscalização orçamentária da escola.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, baseando-se na Minuta do CNE - Brasil (2021), ainda não efetivada e promulgada pela União. Disponível em: file:///C:/Users/Andreza/Desktop/VERSAO%203%20TESE/Parecer_Resolu%C3%A7%C3%A3o_CNE_Matriz_Comp%C3%A9t%C3%A2ncias_Diretor_Esc

2.4 BASES LEGAIS

A primeira base legal que deve ser considerada como exigência para a existência da Gestão Democrática nas escolas, é Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada no ano de 1988. Conhecida também como Carta Magna brasileira impõe abertamente a base legal imposta para o ensino brasileiro no Art. 206 diz que “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil,1988).

Logo, inferimos que a gestão democrática dentro das instituições escolares, deve ser posta em prática na forma da lei. Para enfatizar tal ordenamento, em 1996 promulgou-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a qual disserta:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil,1996 – **grifo nosso**).

Percebe-se nessa segunda base legal descrita, um maior detalhamento de como direcionar tal gestão democrática, ou seja, com a participação efetiva dos profissionais da educação, da comunidade escolar e dos órgãos colegiados.

Para enfatizar tal base legal, no ano de 2014, o Congresso Federal sancionou o Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº13.005, com a finalidade de direcionar esforços e investimentos para a melhoria da qualidade da educação no país. Com força de lei, o PNE estabelece 20 metas a serem atingidas nos próximos 10 anos. Entre tais metas, destaca-se a de número 19, a qual reza:

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das políticas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto. (Brasil, 2014).

2.4.1 A Criação da Rede Municipal de Ensino de Limeira (1997) – descrição histórica

Um ano após a promulgação da LDB, ou seja, no ano de 1997, a cidade de Limeira iniciou um processo de municipalização educacional. Segundo ROSSINI (2018), Limeira nunca promulgou uma Lei instituindo seu sistema próprio de ensino,

embora o conceito de sistema municipal apareça em diversos atos legais para indicar a rede municipal, como por exemplo, a Deliberação CME nº 01/99 que “fixa norma para a Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino” e o atual Estatuto do Magistério, Lei Complementar nº 461/2009, que ora designa a rede municipal como sistema, ora como rede.

Art. 3º Para fins desta Lei Complementar considera-se:

[...] **III** - Função – O conjunto de atribuições e responsabilidades, cujo exercício é privativo dos integrantes da carreira do Magistério, devendo sua criação ser determinada pelas necessidades decorrentes de amplitude e organização das escolas da Rede Municipal de Ensino (grifo da aluna).

[...] **VII** - Magistério – São atividades da pessoa que exerce a docência, a supervisão, a orientação, a coordenação, a direção e a vice-direção no Sistema Municipal de Ensino (Limeira, 2009 – **grifo nosso**).

De acordo com Rossini (2018), até o final da década de 1990, apenas a educação infantil era mantida/financiada pelo município, sendo toda demanda de ensino fundamental e médio de responsabilidade da rede estadual.

Em 1997, após a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei Federal nº 9394, em 20 de dezembro de 1996, estando o município no início de uma nova gestão municipal, foi criada a rede municipal de ensino.

Essa rede municipal, criada em 22 de outubro de 1997, através da Lei Complementar nº 183, passou a oferecer diferentes formas de atendimento aos alunos na faixa etária entre zero a dez anos.

Em 2 de julho de 1998, por meio da assinatura pelo poder executivo municipal, do convênio celebrado entre Estado e Município, ocorreu a municipalização das séries iniciais do Ensino Fundamental que foi gradativamente atendendo estudantes de 1º ao 5º ano.

Desta forma, desde 1997, a cidade de Limeira assume autonomia relativa, permitida por lei, para formular suas políticas e seus programas educacionais, os quais são aplicáveis às unidades escolares que estão sob sua jurisdição.

Nessa perspectiva, o Regimento Comum das Escolas Municipais, homologado em março de 2011, atribui ao diretor um rol de atividades muito mais amplo e detalhado do que aquele descrito no Estatuto do Magistério vigente (Lei Complementar nº 461/2009). O regimento arrola vinte e uma atribuições aos

diretores de escola, dentre as quais se verificam as seguintes:

- Dirigir Unidade Escolar de Educação Básica, assegurando a consecução dos objetivos do processo educacional;
- Coordenar as diversas atividades pedagógicas, orientando a elaboração de projetos visando ao processo ensino-aprendizagem;
- Desenvolver, acompanhar e orientar projetos e/ou atividades de classificação, reclassificação, recuperação, aceleração e agrupamento de alunos em turmas, de acordo com o projeto político pedagógico da Secretaria Municipal da Educação;
- Coordenar os trabalhos administrativos, supervisionando as atividades, organizando horários de trabalho, escala de férias, encaminhando, devidamente informados, os documentos, petições ou processos que tramitem pelo estabelecimento;
- Cumprir e fazer cumprir a legislação da educação e todas as decisões e determinações das autoridades superiores, e
- Representar a Unidade Escolar e incrementar a mais estreita colaboração entre pais, mestres, alunos e comunidade (Limeira, 2011).

Torna-se perceptível que as obrigações dos diretores de escola evidenciam sua responsabilidade para com o processo educacional desenvolvido nas unidades de ensino e a atuação de tal profissional impacta diretamente no sucesso escolar dos estudantes.

Todavia, o tempo dedicado ao acompanhamento e à coordenação do processo ensino-aprendizagem na escola tem se mostrado escasso.

Em entrevista, uma diretora da rede relata que gostaria de ter mais tempo para as demandas pedagógicas, pois, apesar de dividir as atribuições administrativas com a vice-diretora e ter uma coordenadora pedagógica empenhada e eficiente, sua atuação cotidiana se configura predominantemente administrativa e o tempo para o acompanhamento do trabalho pedagógico na escola é prejudicado em função das muitas demandas que chegam juntas da SME (Rossini, 2013, p. 53).

Considera-se também um fator falho, no município, a falta de investimento na formação dos gestores de escola, segundo a autora:

O não investimento em formações com os gestores é fator relevante para a realidade apresentada, ficando corroborada a necessidade de um programa de formação de gestores para a rede municipal, de modo a qualificá-los para o novo sistema de avaliação do município e a fortalecer sua liderança pedagógica na escola para que compreendam a amplitude dos resultados das avaliações em nível externo e interno e sua relevância para a reformulação das ações educativas em suas escolas (ROSSINI, 2018, p.49).

Nota-se, portanto que o excesso das demandas administrativas ocupa grande

parte do cotidiano profissional dos diretores escolares devido à grande sobrecarga de documentação exigida da SME com prazos geralmente muito curtos.

Quanto ao quadro de profissionais da educação, referente ao atendimento dos níveis infantil e fundamental, a rede municipal é composta por 1.208 professores efetivos, 520 contratados (número flutuante, devido às substituições docentes); 70 diretores de escola, 5 diretores substitutos (número flutuante, devido às substituições necessárias devido a afastamentos, aposentadorias, impedimentos ou não chamada de efetivos); 87 professores coordenadores, que são professores efetivos da rede, mas atuam na função de coordenador, pois foram eleitos pelo Conselho de Escola, 81 vice-diretores, professores efetivos indicados pelo diretor de escola para a função; 215 profissionais de apoio administrativo (secretário de escola e oficial administrativo) e 1.770 profissionais de apoio operacional, que compreendem auxiliares gerais e monitores, todos funcionários efetivos e 17 supervisores de ensino, denominados no município como agentes de desenvolvimento educacional (ADEs)³³.

Percebe-se, assim, que a estrutura apresentada acima exige grandes esforços de recursos humanos, materiais e principalmente financeiros para a manutenção e garantia da qualidade do ensino oferecido pelo município.

Por isso, em termos de políticas educacionais, com a participação dos atores de base, fator este que deve ser valorizado pelo município (Lei Municipal nº4205, 2007), os gestores escolares, denominados em Limeira como diretores de escola, optaram por sugerir à Secretaria Municipal da Educação, no ano de 2003, a criação de um programa que subsidiasse as necessidades urgentes das Unidades Escolares de forma mais autônoma³⁴.

Tal proposta de criar um programa de aportes financeiros às escolas, que subsidiasse as necessidades urgentes das escolas com menos burocracia, possuía amparo legislativo, a Lei nº4320/64, que permite aos municípios fornecerem às Unidades Escolares uma verba a ser destinada a gastos com “Despesas Miúdas de Pronto Pagamento - D.M.P.P.” (UNDIME, 1997). A mesma Lei, além de possibilitar maior autonomia às escolas, autoriza o investimento de tal verba em:

³³ Os Agentes de Desenvolvimento Educacional (supervisores), são responsáveis por acompanharem o andamento escolar e atender a dúvidas dos diretores escolares.

³⁴ Informação obtida por meio de entrevista direcionada a gestoras escolares do município de Limeira (Tese de mestrado de BENETTI, 2014). Disponível na íntegra em: Site oficial de UGJF.

Casos essenciais, para o atendimento de despesas com a aquisição de bens ou serviços que não permitam demoras. É necessário, sempre que se pensar em verba, ter-se um planejamento e um controle dos possíveis gastos de manutenção e bens que se necessita. Para uma melhor adequação dos valores a serem requisitados (UNDIME, 1997, p. 49).

Nota-se, assim, que a existência de uma verba destinada a pequenas despesas foi uma reivindicação dos atores implicados mais diretamente com a gestão financeira dos recursos destinados à educação.

Além disso, ela deveria servir para fortalecer o princípio de uma gestão democrática, oportunizando a participação de todos que fazem parte da comunidade escolar, é o que se pode constatar com as afirmações abaixo:

Com o Programa de Apoio Financeiro Escolar (posteriormente denominado de Termo de colaboração), nós diretores, junto com o Conselho de APM, conseguimos resolver os problemas e realizar melhorias para a Unidade Escolar de acordo com as necessidades (Diretor da escola pesquisada nº 35), *apud* Benetti, 2019.

O Termo de colaboração é útil para sanar rapidamente alguns imprevistos das escolas (Diretor da escola pesquisada n.º. 24), *apud* (Benetti, 2019).

Percebe-se assim, que a referida verba foi necessária para o ambiente escolar, evitando que as escolas ficassem frustradas por não serem atendidas de imediato, frente as suas necessidades (UNDIME, 1997), tendo-se assim autonomia financeira.

No contexto descrito, nota-se que a rede municipal de ensino encontra-se bem estruturada em parâmetros legais, no entanto como qualquer sistema de ensino, merece estudos para melhoramentos dos serviços prestados.

2.4.2 Base teórica

A base teórica resulta de concepções e afirmações de teóricos que aprofundaram suas pesquisas em gestão democrática e participativa, bem como a importância do gestor pedagógico e as dimensões do trabalho desse profissional no dia a dia da escola.

Tais autores auxiliarão as investigações e reflexões da aluna sobre o tema objeto de estudo, embasando a pesquisa de campo, relacionando teoria e prática. Os autores previstos, são os mencionados até o presente momento, podendo-se haver acréscimos de acordo com a necessidade e descobertas durante o processo de escrita.

2.5 DEFINIÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

A pesquisa focará habilidades e competências, as quais sendo utilizadas de forma coerente impactam positivamente na construção e fortalecimento da gestão democrática e participativa, sendo tal ato um processo dinâmico de conscientização, reflexão, ações e implementações que envolvem transformar a realidade e dinamizar o conhecimento em prol de bons resultados educacionais. Nesse contexto, temos:

Quadro 9 - Quadro de variáveis: matriz de operacionalização

Variáveis referente a dimensão pedagógica
1. Assiste as aulas de professores e documenta orientações de melhoria para as mesmas.
2. Analisa os dados educacionais de sua Unidade Escolar
3. Toma decisões, que beneficiam o processo ensino-aprendizagem dos alunos, a partir dos resultados analisados
4. Consegue envolver profundamente a equipe pedagógica como corresponsáveis pelo processo de aprendizagem dos alunos
5. Divulga os resultados educacionais da unidade que atua, para a comunidade escolar ter acesso e poder realizar exigências e participar da elaboração de estratégias
6. Discute os resultados educacionais de sua unidade escolar com a Secretaria Municipal da Educação (SME)
7. As discussões efetivadas nesse quesito com a SME, surtem resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem da escola
8. Organiza os encontros formativos, oferecendo treinamento eficaz aos docentes
9. Assegura espaços formativos para docentes dentro da escola
10. Assegura espaços formativos para docentes dentro da escola
11. Assegura espaços formativos para funcionários dentro da escola
12. Institucionaliza a formação continuada dentro da escola
13. Proporciona evolução de sua equipe, aprimorando assim a qualidade de sua Unidade escolar.
14. Assegura espaços INFORMATIVOS para toda comunidade escolar
15. Considera-se um gestor altamente pedagógico

Variáveis referente a dimensão Administrativa:

1. Planeja todas as ações a serem tomadas dentro da unidade escolar, recorrendo constantemente as metas previstas no Projeto Político Pedagógico
2. Executa e acompanha todas as ações planejadas com afinco
3. Consegue dinamizar o trabalho da equipe de forma satisfatória, a ponto de conscientiza-los integralmente sobre seu papel na instituição, maximizando a assiduidade de todos
4. Usa tecnologias de informação e comunicação com toda a comunidade escolar
5. Institucionaliza o planejamento de sua unidade escolar de forma contínua e eficiente
6. Realiza todos os registros obrigatórios, mantendo todos os documentos em ordem e atualizados
7. Registra ocorrências internas de forma imparcial
8. Administra a unidade escolar de forma institucionaliza, com regras claras e específicas para todos, mostrando imparcialidade entre os funcionários, professores e pais.

Variáveis referente a dimensão Financeira:

1. Controla os patrimônios escolares (materiais e humanos) tendo plena sabedoria referente as necessidades específicas da escola
2. Institui procedimentos claros e efetivos referente ao controle do estoque de materias
3. Disponibiliza recursos (materiais didáticos, equipamentos e acervo) para atividades previstas em planejamento docente
4. Disponibiliza a prestação de contas para toda comunidade escolar de forma clara e transparente
5. Acompanha se todos os espaços e materiais estão sendo utilizados em prol da aprendizagem do aluno
6. Organiza a estrutura e funcionamento da equipe, potencializando a jornada de trabalho.
7. Usa recursos (humanos, financeiros e materiais) de forma estratégica, priorizando as demandas da comunidade escolar
8. Capta recursos através de parcerias com comércios e empresas, buscando

beneficiar a comunidade escolar

9. Trabalha com os membros da APM de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável

10. Trabalha com os membros do Conselho de escola de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável

11. Trabalha com os membros do Grêmio estudantil de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável

Fonte: Elaborado pela autora, (2023).

O instrumento técnico que auxiliará na investigação de tais variáveis do quadro acima será um questionário fechado de múltipla escolha³⁵, o qual será disponibilizado para todos os gestores da rede municipal, oferecendo oportunidade aos gestores de pronunciar o que julgarem necessário frente ao assunto focado, tendo-se assim uma pesquisa sólida e coerente sobre os itens abordados.

Assim sendo, a partir de agora, tais questionamentos serão investigados e analisados nesse produto de estudo. Para melhor descrição de como isso será feito, veja a seção a seguir.

³⁵ O questionário encontra-se nos anexos desse trabalho. O mesmo passou pela avaliação de três doutores e também pela plataforma Brasil.

CAPITULO III- MARCO METODOLÓGICO

3 TIPO DA INVESTIGAÇÃO

É no âmbito do município que a participação direta da população na escola básica pode acontecer de fato, desde que essa participação não seja entendida como mero sucedâneo do exercício político da cidadania no seu sentido mais pleno e mais nobre, mas, ao contrário, esteja articulada organicamente a este. Pode ser a base da construção de uma nova escola, democrática no acesso e na permanência do aluno, aberta às aspirações e valores dos seus usuários. Uma escola que sirva de fato como elo mediador entre a cultura e a realidade regionais do município e a realidade e a cultura nacionais, numa perspectiva realmente crítica tanto de uma quanto de outra (Mello, 1986, p. 24).

Nessa parte da tese, apresenta-se o marco metodológico da pesquisa. Trata-se de apresentar os aspectos metodológicos que nortearão as ações para atingir os objetivos delineados para a presente investigação.

A metodologia utilizada neste estudo trata-se da pesquisa de campo, focando as escolas municipais da cidade de Limeira, interior do estado de São Paulo - Brasil. Filho (2003, p. 79), afirma que o trabalho monográfico [...] “inicia-se por uma dúvida ou problema. Para sanar essa dificuldade, o pesquisador levanta dados em fontes específicas do conhecimento.” [...]. Dessa forma, Marconi e Lakatos definem que:

Pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Ela consiste na observação e fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los (Marconi; Lakatos, 2019, p. 203).

No contexto descrito, por meio de dados obtidos, tal pesquisa coletará informações que serão analisadas cuidadosamente pela pesquisadora/doutoranda e por meio de dados concretos abordasse-á informações relevantes de como o gestor escolar deve proceder para dinamizar suas habilidades e competências, construindo uma escola mais autônoma, democrática e eficaz.

3.1 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação enquadra-se no paradigma positivista e realista adequando-se a metodologia quantitativa, pois recorre a uma linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno e as relações entre as variáveis.

Para atender aos objetivos da pesquisa utilizar-se-á de diferentes técnicas estatísticas para quantificar opiniões e informações do estudo em questão. O enfoque quantitativo é utilizado para compreender e enfatizar o raciocínio lógico e todas as informações que se possam mensurar sobre as experiências humanas. Para Camara (2017), “na pesquisa quantitativa deve haver maior preocupação com o processo em detrimento dos resultados ou produto. Os pesquisadores procuram verificar como determinado fenómeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias” (Camara, 2017, p.190).

Do ponto de vista dos objetivos, a técnica adotada para a pesquisa possui foco de análise de dados concretos. No entanto, por focar ações de seres humanos, em alguns momentos, precisará levar em consideração o contato com o ambiente, elementos, fatores e indivíduos como características fundamentais para apreender dados e analisá-los³⁶, transformá-los em informações e teorizá-los. Pretende-se descrever as características da população envolvida e a experiência a que estão expostas levando em conta as perguntas que norteiam a pesquisa.

As pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Mello, 2008, p.47).

A pesquisa de investigação leva o pesquisador a aprofundar-se no estudo, envolver-se com a análise e registro de fenómenos e principalmente, realizar a interpretação dos fatos com o propósito de moldar o fenómeno, possivelmente, interferindo no futuro. Neste contexto, o pesquisador utiliza todas as fontes de informação como meios para o enriquecimento da pesquisa como elemento de produção de novos conhecimentos e para a construção e ampliação do saber científico.

³⁶ Para a realização das análises de dados, a doutoranda utilizará recursos de informática de investigação ensinados pelos docentes Júlio Cesar Cardoso (UTIC) e Patrícia Raquel Figueiredo (UTIC), em materias oferecidas no curso de doutorado.

O desenho da investigação é de caráter não experimental, pois o pesquisador não consegue controlar, manipular ou alterar os sujeitos, ele se baseia em uma interpretação ou observação para chegar a uma conclusão e estabelecer indicadores de melhoria. A pesquisa transversal é utilizada para observar e analisar um momento exato da pesquisa na realidade investigada.

Especificamente, no contexto e universo da aplicação da pesquisa, pretende-se descrever quais as principais práticas de gestores escolares na busca de uma gestão democrática e eficaz que quando bem desenvolvida, origina uma escola socialmente crítica.

Pretende-se ainda averiguar as práticas existentes no cotidiano das unidades escolares, ações de funcionários e participação das famílias. Utilizando para isto a aplicação de questionários com entrevista estruturada. O resultado esperado deve servir como alicerce para a construção e sugestões de ações democráticas como possibilidades de fortalecimento da instituição escola, onde todos se classifiquem como corresponsáveis pelos resultados obtidos frente ao processo ensino-aprendizagem.

Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como uma pesquisa de levantamento de dados, pois trata-se da realização de questionamentos diretos para um público específico, cujo comportamento pretende-se determinar a respeito do problema levantado. No caso do enfoque quantitativo, almeja-se obter conclusões correspondentes as variáveis levantadas, recolhendo informações de uma amostra significativa do universo pesquisado.

Ao proceder a investigação utilizando o método quantitativo, pretende-se chegar a uma conclusão técnica e sólida elemento estudado, procura-se, ainda, utilizar amostras representativas da população, projetando seus resultados para a população total.

Na intenção de avançar ainda mais no fenômeno estudado, o método de análise da informação levará à conclusões e conseqüentemente a indicação de aperfeiçoamento de atuação dos profissionais analisados.

Á partir dos dados obtidos, que se originam da ideia principal, sobre o fortalecimento da gestão democrática, a autora proporcionará o alcance dos objetivos dessa pesquisa de forma concreta. Ou seja, “parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de

maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (Mello, 2008, p. 9).

Dessa maneira, o resultado pode abrir precedentes para pesquisadores enriquecerem as contribuições de pesquisa sob diferentes óticas e métodos. Levando em consideração a problemática aplicada no município de Limeira, interior do Estado de São Paulo, pode-se, a partir dos resultados, ter ciência de como as demais escolas a nível regional contemplam e desenvolvem o objeto de estudo.

Com o objetivo de descrever com fidelidade e clareza o fenômeno estudado, a pesquisa descritiva apoia-se no estudo, análise, registro e interpretação de dados.

3.2 POPULAÇÃO AMOSTRA E AMOSTRAGEM

A investigação possui abordagem quantitativa. Sua amostragem é definida e com população selecionada de acordo com os critérios definidos na pesquisa. Utiliza-se uma amostra delimitada, a fim de obter resultados exatos; a população selecionada foi os diretores de escola da rede municipal da cidade de Limeira (SP).

O critério de escolha, foi: Entrevistar todos os gestores de escolas municipais, ou seja 100% dos diretores escolares que lideram as escolas da rede municipal. Escolas municipais, são aquelas administradas pelo município.

Cada cidade é responsável por fornecer a educação desde o Ensino Infantil (creches e pré-escolas) até o Ensino Fundamental. No caso de Limeira (SP), essas escolas limitam-se ao oferecimento do Ensino Fundamental I, ou seja, dos anos iniciais. Logo, o atendimento vai até o 5º. Ano do EF, o qual é cursado por crianças de até 11 anos de idade.

Gráfico 1 - Gestores da rede municipal contemplados com o questionário

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

3.2.1 População

O público alvo da pesquisa são elementos humanos, mulheres e homens que atuam como diretores de escola no município de Limeira, interior do Estado de São Paulo (Brasil), independentemente de serem diretores efetivos ou substitutos³⁷, da rede municipal de ensino.

Esclarece-se que os gestores escolares selecionados para responderem a pesquisa, são os que atuam nas escolas *municipais*, ou seja, **diretores de escolas estaduais e particulares foram excluídos**³⁸.

O local da pesquisa abrange o município de Limeira, interior do estado de São Paulo. A cidade possui, segundo o último Censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, por volta de 306 mil habitantes³⁹.

³⁷ Quando uma Unidade Escolar encontra-se desassistida por um diretor escolar efetivo, a mesma recebe via processo seletivo, um diretor substituto (temporário). Tal profissional precisa atender algumas exigências específicas tais como: tempo de experiência como professor efetivo da rede municipal, realizar um plano de ações que visem beneficiar a escola, realizar uma avaliação de conhecimentos específicos para a função.

³⁸ Segundo a Diretoria de ensino do estado, o município conta com 30 escolas estaduais e 28 privadas. Todas estas foram excluídas da pesquisa.

³⁹ Fonte: G1. Censo IBGE. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/piracicaba-regiao/noticia/2019/08/28/piracicaba-e-limeira>. Acesso em 21 de jan. de 2022.

Figura 3 - Localização geográfica do município de Limeira



Fonte: (Google, 2020)

3.2.2 Definição da população

A população constitui-se da totalidade da observação desses indivíduos que compreendem a área de amostragem delimitada na pesquisa. Sustenta Gil (2008, p. 90) que a população é:

...um conjunto *definido* de elementos que possuem determinadas características, (...) em termos estatísticos, pode-se entender como amostra do conjunto de alunos matriculados numa escola ou de operários filiados a um sindicato.

No cenário da presente pesquisa, a população é definida como se segue:

Âmbito Institucional: a população, objeto de pesquisa abrange todos os gestores da cidade de Limeira.

No entanto, os gestores da rede privada e estadual, serão desconsiderados, ou seja, serão focados os diretores da *rede municipal de ensino*. Os quais atuam em escolas da rede municipal, conforme descrição abaixo:

Quadro 10 - Atendimento educacional oferecido pelo município de Limeira

Nº. de unidades	Nomenclatura Escolar e devida Abreviação	Tipo de atendimento	Período de atendimento	Faixa etária dos alunos
27	Centro Infantil (CI)	Educação Infantil	Integral	0 a 5 anos
07	Centro de Educação Infantil e Ensino Fundamental (CEIEF)	Educação Infantil	Integral e	0 a 3 anos
		Educação Infantil	Parcial	4 e 5 anos
		Ensino Fundamental I	Parcial	6 a 10 anos
38 (07 em área rural e 29 em área urbana)	Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental (EMEIEF)	Educação Infantil	Parcial	4 e 5 anos
		Ensino Fundamental I	Parcial	6 a 10 anos
09	Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI)	Educação Infantil	Parcial	4 e 5 anos
1	Escola Municipal de Ensino Supletivo (EMES)	Educação de Jovens e Adultos	Parcial	a partir dos 14

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados oferecidos pela Secretaria Municipal da Educação de Limeira, em 21.01.2023, por Luciana Toquini, diretora de escola que atualmente presta serviços ao Departamento de Planejamento da (SME).

3.2.3 Sujeitos participantes da pesquisa

O presente estudo envolve 76 diretores de escola, uma vez que algumas escolas são vinculadas, ou seja, possuem o mesmo gestor⁴⁰. Assim sendo, mesmo o município tendo um total de 82 unidades escolares, teremos 76 profissionais que receberam o questionário. Tempo de incidência: início de 2022. Assim sendo, temos:

Total de diretores de escola atuantes no município: 76 da rede municipal + 30 da rede estadual +28 da rede privada. Total: 134 profissionais.

Total de diretores de escola que participaram da pesquisa: 76 da rede municipal de ensino; desses 44 responderam ao questionário.

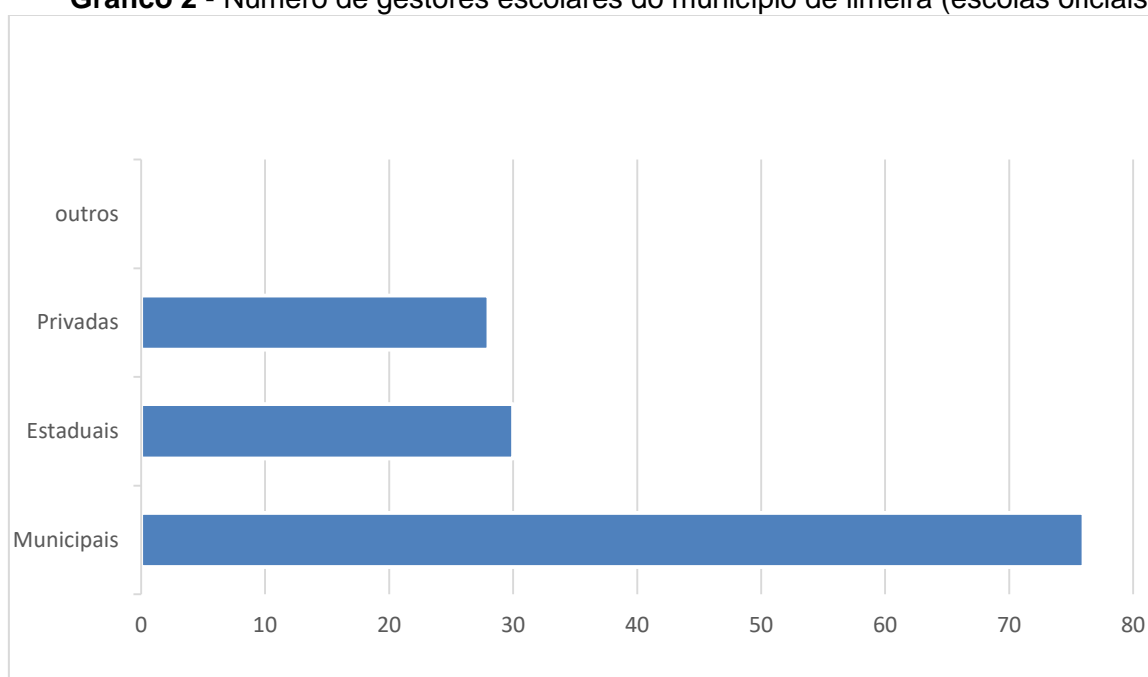
⁴⁰ Escolas vinculadas são aquelas que devido possuem um número muito reduzido de alunos, não comportam uma equipe gestora própria, logo, são geridas por uma gestora de uma escola maior, normalmente com prédio próprio próximo a escola que será vinculada.

Total de diretores de escola que foram excluídos da pesquisa: 58 profissionais que atuam na rede estadual e privada).

3.3.4 Amostra

Atualmente, Limeira conta com 76 diretores escolares na rede municipal de ensino. Mas é válido ressaltar que, nenhum deles foi obrigado a responder a pesquisa, assim sendo, o número de questionário respondido, poderá ser menor que o número de diretores de escola. Traduzindo tais dados em forma gráfica, temos:

Gráfico 2 - Número de gestores escolares do município de Limeira (escolas oficiais)



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados obtidos por meio da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo – sede de Limeira.

Percebemos claramente, que o número de gestores das escolas municipais, é maior que a somativa dos outros segmentos de gestores, estaduais e de escolas privadas.

3.3.5 Amostragem

Dentro do universo estimado de 82 unidades escolares municipais, *excluindo escolas particulares e estaduais*, pretende-se aplicar os instrumentos de pesquisa em 100% da população de gestores da **rede** municipal, alcançando o maior número

possível de participantes, para isso, a pesquisadora fará uma apresentação prévia de seus objetivos, via carta oficial, que acompanhará o questionário⁴¹.

A amostragem aplicada abrangerá a totalidade da população de diretores de escola da rede municipal. Porém, deve-se considerar que nem todos irão concordar em participar da pesquisa ou irão responder o questionário em tempo plausível. Assim sendo, tais ocorrências serão relatadas com exatidão no Capítulo IV do presente trabalho.

Faz-se importante ressaltar que não se trata de todas as unidades escolares com sede fixada no município, pois a pesquisa abrangerá exclusivamente gestores da rede municipal e a cidade de Limeira possui escolas da rede estadual, as quais não serão pesquisadas. Assim sendo, alcançar-se-á, cem por cento dos diretores da rede municipal de ensino⁴².

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RELAÇÃO DE DADOS

A técnica de investigação da presente pesquisa, terá como instrumento de coleta de dados o questionário, escala de Likert⁴³. O questionário é conjunto de perguntas fechadas com a intenção de responder os objetivos da pesquisa. Remetem a informações que podem ser analisadas quantitativamente, garantindo anonimato do participante.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados acontecerá por meio da aplicação de questionários aos sujeitos da pesquisa. Nesta investigação, sua composição deu-se por meio de questões fechadas, buscando dados técnicos e quantitativos.

O questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender as necessidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. (Barbosa, 2008, p. 01)

⁴¹ Em diálogo prévio e informal com os gestores via WhatsApp, os mesmos solicitaram para que a entrevista fosse realizada de forma física (impresa), uma vez que se sentiriam mais a vontade para responderem as perguntas. Assim sendo, o pedido foi prontamente atendido pela pesquisadora.

⁴² O município atende alunos de 0-11 anos de escolaridade, ou seja, matriculados na educação infantil e ensino fundamental I. Alunos de 12-17 anos, são atendidos pela rede estadual.

⁴³ **Escala Likert** costuma ser apresentada como uma espécie de tabela de classificação. Afirmativas são apresentadas e o respondente é convidado a emitir o seu grau de concordância. Para isso, ele deve marcar, na **escala**, a resposta que mais traduz sua opinião (Gamboa, 1991).

Para elaboração e aplicação destes instrumentos buscar-se-á cumprir todos os procedimentos éticos na coleta dos dados assegurando o anonimato das pessoas pesquisadas.

As perguntas serão elaboradas de acordo com as dimensões definidas na pesquisa, sendo organizado pela pesquisadora e posto a prova de validade.

Neste panorama, o método estatístico surge como um meio facilitador para simplificar dados que facilitem a interpretação das variações da pesquisa. Contribuindo com a afirmação, Gil (2008) destaca que a estatística é de grande proveito em pesquisas quantitativas, já as pesquisas qualitativas não exigem o uso de métodos e técnicas estatísticas. Neste caso, o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, e o pesquisador é o instrumento-chave, o qual tende a analisar seus dados. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

A utilização do método estatístico viabiliza a fidelidade na tabulação, análise dos dados fechados, como instrumento de interpretação dos fenômenos estudados, bem como apresenta-se como uma importante ferramenta para garantir a constância dos resultados da pesquisa.

A natureza da investigação social que permeia a pesquisa não permite manter as causas constantes. Por esta razão, investiga-se também as inúmeras causas do problema em questão, admitindo as possíveis variações e buscando definir, no resultado final, quais as influências e consequências de cada uma delas.

Quanto à temporalidade, a pesquisa classifica-se como transversal, já que a coleta de dados é feita em um único momento, em que os participantes são avaliados apenas uma vez, e não investigados ao longo de um período de tempo.

No caso da presente pesquisa, cada participante, por meio da sua contribuição ao responder com fidelidade os questionários, oferecerá informações relevantes para a análise e alcance dos objetivos geral e específicos.

3.5 DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DAS ANÁLISES DE DADOS

Cronologicamente, os passos da pesquisa devem respeitar as etapas detalhadas a seguir:

Inicialmente, com a revisão da literatura relacionada ao campo da gestão

democrática e habilidades e competências do gestor que fortaleçam tal tipo de liderança, bem como suas implicações no contexto educacional. Essa atividade se estenderá ao longo da pesquisa, seguida pelos contatos iniciais com a população a ser investigada e a elaboração dos instrumentos da pesquisa.

Após a formulação e aplicação de questionário, segue-se com a tabulação dos dados do questionário e das observações empreendidas.

A análise e interpretação dos dados produzirá argumentos que auxiliarão na construção de um plano de ação (para cada uma das dimensões apresentadas) com recomendações de ações que fortaleçam a gestão democrática e participativa, bem como as habilidades e competências que os diretores devem colocar em prática para o sucesso de tal tipo de liderança.

Finalizando com a análise dos dados e elaboração da tese, como resultado final da pesquisa, são dados os pareceres finais e recomendações para possíveis superação da gestão autoritária, sendo este o requisito para obtenção do título de doutora em Ciências da Educação pela Universidade Tecnológica intercontinental do Paraguai.

3.5.1 Procedimento para coleta e análise dos dados

O procedimento adotado para a coleta de dados apoia-se na pesquisa por levantamento de dados, que fundamenta o estudo e discussão, bem como a aplicação de questionários direcionados a diretores escolares do município de Limeira, interior do estado de São Paulo.

A pesquisa por levantamento de dados, também denominada *survey*, caracteriza-se por levantar questionamentos para estudar o fenômeno de interesse. Apoia-se também na aquisição de dados de um determinado grupo de pessoas, por meio de um instrumento próprio para coleta de dados.

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (Mello, 2008, p. 55).

Considerando as perspectivas e práticas dos gestores envolvidos contemplados com a pesquisa, pretende-se delinear um cenário mais próximo da atual realidade. Para isso, os dados levantados pela população devem ser tratados

por meio de procedimentos estatísticos, onde uma amostra significativa do todo, torna-se o principal objeto de investigação. Considerando ainda a contribuição de Mello, no que diz respeito ao tratamento dos dados, afirma que:

O tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, por fim, objetivam tornar os dados válidos e significativos. Para tanto, são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas. À medida que as informações obtidas são confrontadas com informações já existentes, pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa (Mello, 2008, p.172).

O tratamento dos dados deverá gerar gráficos que facilitarão a visualização e análise dos resultados. Portanto, o início da investigação caracteriza-se pela pesquisa documental e análise do conteúdo, seguida pela aplicação dos instrumentos de coleta de dados, tabulação e descrição e análise dos dados obtidos, para determinar a força da relação entre as variáveis e a avaliação da significância dos dados e, finalmente, a apresentação dos resultados, considerações finais e propostas de melhorias.

Ao término da coleta de dados se procederão a verificação, depuração, classificação e tabulação dos dados. Para isso os questionários serão conferidos e agrupados.

Em seguida se procederá a verificação da sua integridade para confirmar se os preenchimentos foram feitos de modo correto e na totalidade das questões. Posteriormente à contagem dos dados se fará questão por questão e análise pergunta por pergunta, com o respectivo esvaziamento na matriz de dados.

Uma vez ordenados e classificados todos os dados serão tabulados para proceder a sua análise estatística com procedimentos técnicos básicos da estatística descritiva e a ferramenta do programa informático Excel. Por fim, se passará a desenhar as tabelas e os gráficos para representar os resultados com suas respectivas interpretações.

3.5.2 Procedimentos para a apresentação, interpretação e discussão de dados

Tabulados os dados e desenhados os gráficos relacionados com os dados, se fará a interpretação das informações obtidas. Para se fazer a interpretação, é necessário revisar dado por dado segundo cada objetivo em questão, procurando assim, possíveis conexões e relações que direcionem as interpretações acerca do

fenômeno investigado.

Busca-se referencial teórico as bases conceituais para a explicação dos resultados colhidos na pesquisa, e para, desse modo, poder confrontar a experiência com os conhecimentos já acumulados sobre o objeto de investigação.

3.6 ÉTICA

A investigação contemplará informações pessoais dos sujeitos envolvidos e coleta das opiniões particulares a respeito do tema principal. Com o objetivo de preservar a integridade do documento e basear a conduta da investigação em princípios éticos acadêmicos, algumas providências serão tomadas no projeto e desenvolvimento do documento, como a ponderação entre os riscos e benefícios particulares e coletivos, havendo um comprometimento da pesquisa com a construção de um processo benéfico, sem riscos conhecidos a população.

Para tal, o projeto e instrumentos de coleta de dados será submetido ao Conselho de ética, vinculado à Plataforma Brasil⁴⁴, visando obter parecer favorável e a identidade dos entrevistados não serão reveladas.

No âmbito particular da participação dos sujeitos, lhes será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, deixando-os cientes dos objetivos e os procedimentos que seriam utilizados na pesquisa, bem como a intenção de proteger os dados e informações pessoais, tratando-os com a maior dignidade possível, sem interferir na autonomia.

Por fim, apresentada a relevância acadêmica do presente estudo, que pretende apontar contribuições e considerações importantes na construção de um processo de ensino e aprendizagem significativo, caracterizada pelo caráter imparcial e metodológico no desenvolvimento do mesmo.

Assim sendo, a partir de agora, apresentaremos a análise das informações oferecidas pelos gestores escolares, bem como a análise das informações obtidas.

⁴⁴ Os documentos necessários foram devidamente submetidos a PLATAFORMA BRASIL (comitê de ética da Santa Casa de Misericórdia de Limeira) e autorizado. O comprovante encontra-se em Anexo dessa pesquisa.

CAPÍTULO IV: MARCO ANALÍTICO

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Na escola, a figura central é a do diretor ... é ele o grande animador do trabalho de todos, a força reguladora que estimula ou modera, a sanção cotidiana, que adverte ou louva ...cada grupo escolar vale o que vale seu diretor (Almeida Junior, 1936, p.173; cf. Meneses, 1972, p.122).

O cumprimento das dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras por parte da gestão escolar está diretamente relacionado a qualidade da unidade escolar onde o profissional atua (ou vice-versa). Referente a definição da educação de qualidade, temos:

A educação de qualidade é aquela que promove para todos o domínio de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais necessários ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, a constituição da cidadania, tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária (Libaneo, *apud* Gil, 2020, p.18).

Inferimos, portanto, que para o alcance de uma educação de qualidade, as competências e habilidades do diretor escolar devem estar interligadas integralmente com ações desenvolvidas por tal líder. Assim sendo, suas ações no campo administrativo, pedagógico e financeiro, impactam diretamente no desenvolvimento escolar e conseqüentemente no sucesso da equipe e dos alunos que formam a escola.

Logo, as mesmas, produzem uma demanda ampla de atribuições ao gestor escolar, entre elas, temos: registros e documentos, acompanhamento do processo ensino-aprendizagem, liderança de pessoas, articulação entre escola e legislação, formação continuada e gestão financeira.

De acordo com Luck (2018), essas dimensões, estão interligadas e dependem diretamente umas das outras atuando ora com maior, ora com menor intensidade, dependendo da situação, imposta, porém todas são importantes dentro do contexto geral da escola, portanto faz-se necessário o planejamento do gestor "... sem planejamento, não há possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada" (Luck, 2018, p. 38).

A metodologia utilizada para a escrita do capítulo vigente foi a pesquisa aplicada. Nela, "o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins

práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos” (Cervo; Bervian; Silva 2018, p. 60), procurando-se, a partir dos dados existentes, desenvolver conhecimento suficiente para gerar a propositura e a resposta a um problema específico.

Quanto à forma, trata-se de uma pesquisa quantitativa, porque foram utilizadas técnicas estatísticas para transformar em dados numéricos as informações e opiniões obtidas por meio da investigação e qualitativa devido à subjetividade indissociável do processo e do sentido decodificador e descritivo dos dados coletados. Analisando-se os dados, haverá comprovação da existência dos problemas e conseqüentemente propositura de resolução para os mesmos.

O questionário, para levantamento de dados concretos, foi proposto para 100% (cem por cento) dos gestores de escolares da rede municipal da cidade de Limeira.

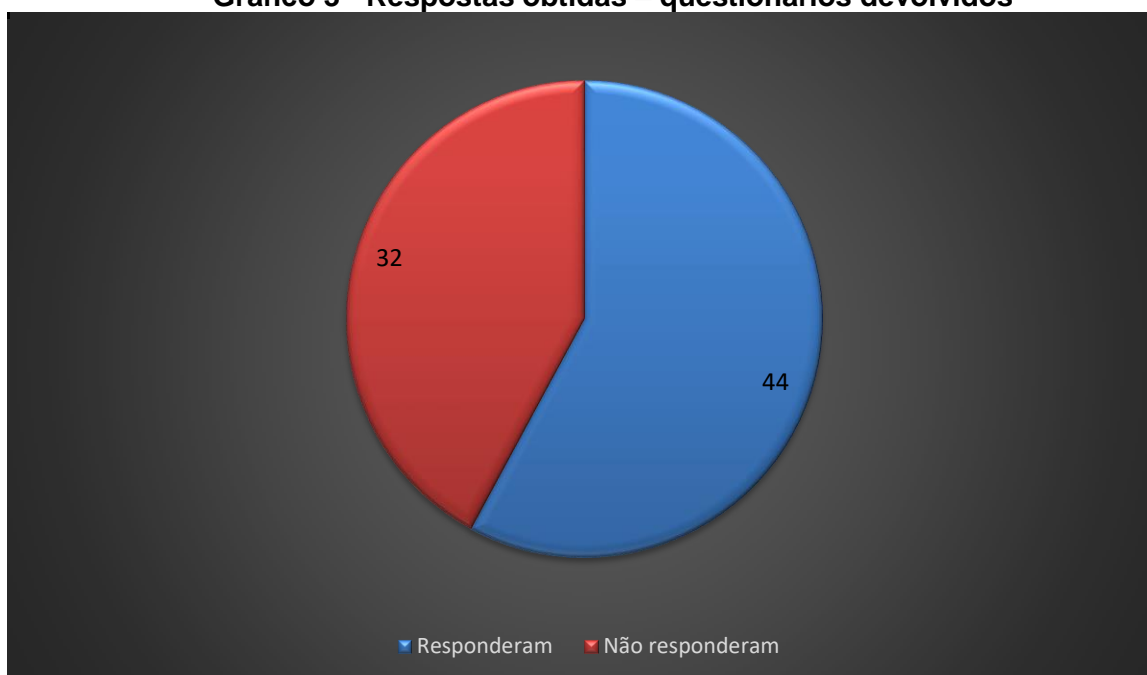
Tais questionários, foram enviados às escolas, de forma impressa⁴⁵, acompanhando carta explicativa, termo de consentimento, termo de compromisso e sigilo, bem como autorização da plataforma Brasil para a realização deste estudo. O questionário foi respondido no ano de 2022, em período final de pandemia⁴⁶, por isso não houve contato físico entre pesquisador e pesquisados. Vale ressaltar, que nesse momento, o contato pessoal já era autorizado, porém ainda não recomendado.

O estudo alcançou 76 diretores escolares, os quais atuam com alunos de 0 - 11 anos de idade⁴⁷. Desse total, 44 diretores optaram por devolver os questionários respondidos na íntegra.

⁴⁵ O questionário foi enviado de forma impressa, para garantir que cada gestor respondesse de forma individualizada e para que, fossem devidamente assinados e arquivados.

⁴⁶ Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. O termo “pandemia” se refere à distribuição geográfica de uma doença e não necessariamente à sua gravidade. Assim sendo, devido a quarentena imposta pelo governo federal, as pessoas deveriam ficar em casa, evitando-se o máximo possível o contato físico com outros seres humanos.

⁴⁷ No capítulo III desse estudo, em marco metodológico, foram descritos de forma minuciosa os atores envolvidos na entrevista.

Gráfico 3 - Respostas obtidas – questionários devolvidos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Dez diretores⁴⁸, dos 32 que não responderam, justificaram que não o fizeram por falta de tempo. Logo, tivemos como fonte de informação concreta as respostas de 58% (cinquenta e oito por cento) dos gestores escolares que atuam na rede municipal de Limeira (SP).

Assim sendo, 44 gestores responderam ao questionário e 32 gestores não responderam ao questionário, destes 10 disseram não responder por “falta de tempo”. Assim sendo, temos:

Número de gestores que responderam ao questionário	44 gestores
Número de gestores que não responderam ao questionário	22 gestores
Número de gestores que não responderam ao questionário, mas ofereceram justificativa	10 gestores

Infere-se portanto que obtivemos dados de uma amostra significativa entre a população total de gestores municipais⁴⁹ da rede de ensino. Assim sendo, a partir de agora, apresentaremos e analisaremos os dados obtidos.

⁴⁸ Consideramos também esse dado, uma vez que o mesmo demonstra deficiência na Gestão do tempo.

⁴⁹ Uma amostragem representativa é um número de pessoas que reflete, com a maior precisão possível, um grupo.

Quadro 11 - Alcance do questionário aplicado (respostas obtidas)

CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DE ESCOLARIDADE	NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS⁵⁰
CEIEFs	07
CIs	24
EMEIs	06
EMEIEFs	17
Total	54 Unidades escolares*

*Na rede, temos gestores que são responsáveis por mais de uma escola, ou seja, respondem também por escolas vinculadas, ou seja, por dois ou mais prédios físicos, por isso, o número de escolas diverge do número de entrevistados.
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.1 ANÁLISE DE DADOS RELACIONADOS A DIMENSÃO PEDAGÓGICA.

Embora o **foco da gestão seja o pedagógico**, a realidade é que mesmo a contragosto os imprevistos rotineiros ocasionaram o **distanciamento desta dimensão**. Várias vezes já me encontrei cancelando cronogramas de reuniões individuais com professores por motivos diversos, tais como: falta de funcionários na secretaria da escola que sempre foi o meu principal problema, **falta de professor coordenador, falta de professor substituto**, de situações que surgem na escola que se torna impossível deixar de fazer o que já virou uma frase de senso comum “apagar incêndio” (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE02⁵¹) – Limeira/SP)

A partir desse momento, consideramos os 44 gestores entrevistados como sendo totalidade, uma vez que eles são os responsáveis pelo oferecimento dos dados.

Nessa pesquisa, 90% (noventa por cento) dos entrevistados, que responderam á pesquisa, disseram identificarem-se como gestores pedagógicos e todos, ou seja 100% (cem por cento) dos gestores escolares demonstraram ciência frente a importância da Gestão Pedagógica dentro das escolas. No entanto, muitos assumem que nem sempre conseguem colocá-la em prática, uma vez que os imprevistos do dia a dia escolar atrapalham.

⁵⁰ O número de questionários aplicados, bem como a metodologia da pesquisa, foram descritos no Capítulo III da presente tese.

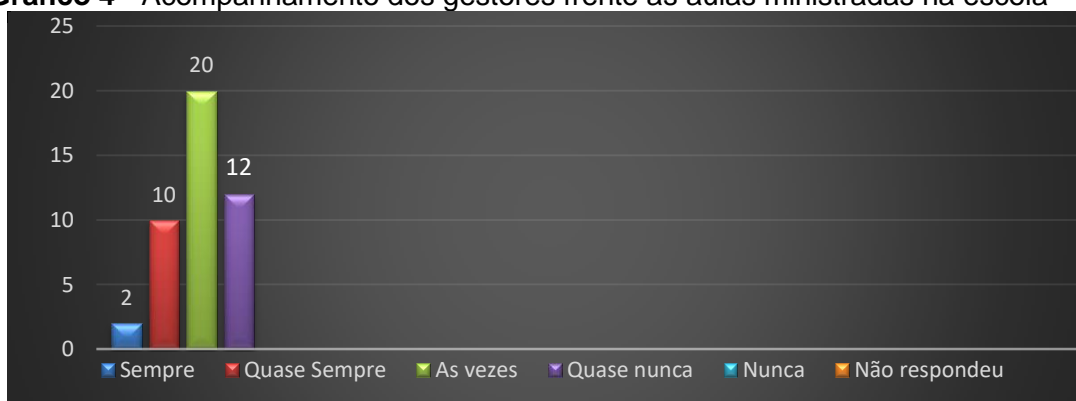
⁵¹ A abreviação DE, significa Diretor de Escola, o número a seguir da abreviação, refere-se ao número da escola. Para garantir o sigilo absoluto dos participantes, as escolas foram numeradas de forma aleatória.

Para a produção dessa análise, a pesquisadora focará as defasagens das habilidades profissionais dos entrevistados, alinhando as informações oferecidas pelos mesmos, identificando fatores que impedem o atendimento universal das reais demandas escolares por parte desse profissional. Todas as questões, foram dirigidas aos diretores de escola e a partir desse instante, mostraremos os resultados dentro do contexto diário da realidade escolar.

Sobre assistir as aulas de professores e documentar orientações de melhoria para as mesmas⁵².

Quando questionados sobre assistirem as aulas dos docentes que lecionam na escola onde atuam, orientando-os para a melhoria das mesmas e documentando tal procedimento, a grande maioria disse que faz isso “às vezes”, ou seja, 20 gestores e surpreendentemente, 12 disseram “quase nunca”.

Gráfico 4 - Acompanhamento dos gestores frente as aulas ministradas na escola



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Logo, 72% dos diretores não assistem sempre ou quase sempre as aulas de seus docentes. inferimos que esse é um fator que precisa melhorar urgentemente, uma vez que o acompanhamento do trabalho docente pela gestão escolar é imprescindível para a melhoria da qualidade de ensino oferecida dentro do ambiente escolar.

Na intenção de justificarem tal defasagem, os gestores afirmaram, que trata-se de uma ação efetivada pela coordenação da unidade escolar, que a rotina acelerada e até mesmo a resistência por parte dos docentes, são fatores que os

⁵² A partir desse momento, para analisar de forma coerente os dados e manter-se um texto coeso, alguns questionamentos apresentados aos gestores podem apresentar mínima variação semântica, no entanto sem alteração de sentido ou conteúdo.

desmotivam para realizar tal tarefa. Veja as afirmações:

Quanto a questão número 1, quero esclarecer que o acompanhamento das aulas das professoras configura-se como “as vezes” em virtude de ser uma ação constante do professor coordenador. (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE12) – Limeira/SP).

Gostaria de pontuar que é uma das fragilidades de meu trabalho, a rotina acelerada com demandas administrativas e operacionais dificulta as visitas técnicas as salas de aula. (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE17) – Limeira/SP).

...vivencio o trabalho com educadores resistentes que não compreendem essa dinâmica como parte da rotina do trabalho da gestão; fator este gerador de conflito. (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE15) – Limeira/SP).

Em contrapartida, todos os envolvidos afirmaram que estão constantemente analisando dados do rendimento de alunos, junto aos professores coordenadores e estão sempre tomando decisões que beneficiam o processo de ensino aprendizagem dentro da escola, assim como afirma o gestor abaixo:

A gestão dessa escola na dimensão pedagógica acompanha de forma pontual e sistematizada a aprendizagem dos alunos através de dados estatísticos onde todas as ações são tabuladas, analisadas e a partir dessa análise em reunião com coordenadores é tomada medidas cabíveis para cada situação. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE15) – Limeira/SP).

Sobre conseguir envolver profundamente a equipe pedagógica como aprendizagem dos alunos.

Quando questionados referente ao envolvimento profundo da equipe pedagógica (professores e monitores) frente a aprendizagem dos discentes, surpreendentemente quase 66% (sessenta e seis por cento) dos entrevistados afirmam que “quase sempre” ou “as vezes”, conseguem fazer com que exista envolvimento. Veja:

Gráfico 5 - Persuasão do gestor em envolver a equipe no processo de aprendizagem

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Somente, 34% afirmam fazer tal tarefa sempre. Tal dado coletado possui relevância uma vez que para existir-se um processo de ensino-aprendizagem sólido, *toda* a equipe pedagógica precisa mostrar profundo envolvimento. Frente a tal assunto, o Diretor Escolar 11 diz:

Procuro envolver os professores em reflexões e práticas que beneficiem o desenvolvimento dos alunos. Alguns se envolvem mais, outros o necessário apenas (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE11) – Limeira/SP).

Notamos assim, que a corresponsabilização, infelizmente, ainda não é reconhecida e posta em prática pela maioria dos funcionários da rede.

Sobre discutir os resultados educacionais da Unidade Escolar com a Secretaria Municipal da Educação (SME).

Existe profunda preocupação dos diretores escolares em divulgar os resultados educacionais da unidade que atua, para a comunidade escolar para que todos participem da elaboração de estratégias cabíveis a melhoria do ensino. Porém, exatamente 50% dos gestores não refletem sempre com a Secretaria Municipal da Educação os resultados educacionais do espaço escolar. Veja:

Gráfico 6 - Discussão de dados educacionais com a secretaria da educação

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Especificando melhor como ocorre tal informação a comunidade escolar, os gestores afirmam que o fazem de forma resumida, uma vez que muitos pais não possuem disponibilidade para ficarem por mais de uma hora ouvindo detalhes sobre o rendimento dos alunos e desempenho geral da Unidade escolar. Sobre isso, temos as seguintes afirmações:

Os resultados são divulgados em reuniões de pais, porém de maneira sucinta e adequada à linguagem dos familiares para compreensão. Ou seja, o resultado na íntegra (100%) eu consideraria se houvesse a leitura total de dados, o que não é o caso. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE03) – Limeira/SP)

Como gestora, me preocupo muito com a forma de correção das avaliações, sinto que os docentes não possuem clareza real na correção, originando-se assim dados inverídicos. Seria muito bom que a SME focasse tal assunto com mais afinco. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE15) – Limeira/SP)

Infere-se portanto que os pais também não reconhecem o devido papel que possuem frente ao processo educacional de seus filhos, pois caso isso acontecesse, deslumbrariam tal estudo como um investimento de tempo.

As discussões efetivadas com a SME, sobre os resultados educacionais, surtem resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem da escola?

Nesse contexto, 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados afirmaram que “sempre”, tais discussões realizadas junto a equipe técnica, surtem resultados plausíveis e 22 gestores, ou seja, os outros 50% afirmaram que “as vezes” ou “quase nunca” surtem resultados.

Indiscutivelmente, o ideal seria que todos afirmassem que os debates com a equipe técnica da SME, surtiram resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem da escola, logo, faz-se necessário uma atenção especial frente a tal

assunto.

Gráfico 7 - Auxílio da secretaria da educação, para evolução do processo de ensino-aprendizagem



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O ideal seria que tais discussões sempre surtiram resultados, no entanto, não é o que os diretores de escola afirmam acontecer. Sobre tal afirmação, o gestor da escola 8, diz: “Mesmo discutindo resultados educacionais com a SME o retorno nem sempre é positivo e desejável”. Logo nota-se uma falta de comunicação favorável com a equipe técnica.

...às vezes sinto que existem coisas que os técnicos da SME não querem ouvir. Se levo um problema à eles, volto com uma lista de tarefas a cumprir, já tenho uma demanda alucinante na escola, quando busco auxílio quero e preciso minimizar minha carga de trabalho e não ser ainda mais cobrada e responsabilizada. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE03) – Limeira/SP

Sobre organizar os encontros formativos, oferecendo treinamento eficaz aos docentes.

Referente a organização de encontros formativos e oferecimento de treinamento aos docentes, um de cada quatro gestores, reconhecem que não fazem isso sempre. Constate abaixo.

Gráfico 8 - Organização de encontros formativos

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Somente 68% disseram oferecer encontros formativos “sempre”. Considerando-se que os Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs)⁵³, são reuniões periódicas semanais, é muito estranho não termos 100% (cem por cento) dos gestores afirmando que *sempre* organizam os encontros formativos, oferecendo treinamento eficaz aos docentes. Logo concluímos que os mesmos não reconhecem esse espaço como sendo de formação ou não estão tendo tempo hábil para isso.

Os horários de HTPCs nas unidades escolares, precisam atender toda as especificidades dos docentes, dificilmente conseguimos reunir todos ao mesmo tempo, isso faz com que a qualidade do trabalho seja comprometida. Eu mesma, não consigo estar presente na escola durante o cumprimento de TODOS os HTPCs. (Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE08) – Limeira/SP)⁵⁴

Sobre assegurar espaços formativos para docentes e funcionários dentro da escola.

Referente a assegurar um espaço formativo para os docentes da escola, percebe-se que todo gestor oferece uma sala onde os docentes podem realizar planejamento⁵⁵ e leituras formativas.

⁵³ A **hora de trabalho pedagógico coletivo** (HTPC) é o tempo estabelecido pelas escolas das redes municipal de ensino, com o intuito de reunir professores e coordenadores para a discussão, análise e proposição de soluções que possam atender as necessidades educacionais coletivas apresentadas periodicamente. Este tempo está incluído na carga horária semanal dos profissionais da Educação, que devem participar a fim de atender aos objetivos próprios de uma reunião de hora de trabalho pedagógico coletivo. A HTPC tem como objetivo principal promover a troca de experiência profissional, possibilitando assim a reflexão sobre a prática docente para que seja viável e se torne concreto o aperfeiçoamento individual e coletivos dos educadores, bem como de formar o docente. Definição oferecida por: <https://atividadesparaprofessores.com.br/o-que-e-htpc/>

⁵⁴ No ano de 2023, a SME tentou alinhar os horários de todos os docentes em HTPCs, no entanto por ser um ano de “transição”, a maioria das escolas não tiveram tal problema solucionado, espera-se que no ano de 2024, isso seja mudado.

⁵⁵ Na cidade de Limeira, os docentes da rede municipal possuem 1/3 da jornada remunerado para

Gráfico 9 - Existência de espaço formativo dentro do ambiente escolar

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Vale salientar que algumas escolas, principalmente as creches, Centros Infantis, que atendem crianças de 0-5 anos em período integral, possuem também monitores, os quais devem planejar atividades lúdicas para as crianças, logo também devem usufruir de tal espaço.

Sobre assegurar espaços INFORMATIVOS para toda comunidade escolar.

Quando questionados referente a manter toda comunidade bem-informada, 14 dos 44 diretores, responderam não fazer isso *sempre*, ou seja, há informações que não são conhecidas e/ou divulgadas dentro do ambiente escolar. Assim sendo, faltam espaços informativos dentro das unidades escolares.

Gráfico 10 - Garantia de comunicar e oferecer informações a comunidade escolar

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Surpreendentemente, 32% dos gestores não informam constantemente sua Unidade Escolar sobre os ocorridos dentro dela. Para justificarem a inexistência ou a

realizarem estudos, pesquisas, organização de aula e planejamento. Logo, o espaço correto para tal finalidade é indispensável.

não manutenção de tais espaços informativos, houve gestores que culpavam a falta de tempo, “as questões administrativas ocupam um bom tempo do gestor”, afirmou o gestor da escola 18.

Já outros, não acreditam nos bons resultados que podem originar tal espaço, dizem preferir falar diretamente com a equipe, mas não possuem o hábito de registrarem tais momentos. Sobre isso temos:

Costumamos realizar orientações de melhorias e dar recados. Assim como diversas vezes também dialogamos e propomos reflexão sobre a prática em interação de rotina, no processo de ser “presença” junto da Equipe, no dia a dia; momentos estes que, às vezes, não resulta em registro (Diretor da Rede Municipal de Ensino. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE09) – Limeira/SP)

Logo se conclui que, nem sempre toda a comunidade escolar possui todas as informações relevantes, o que se configura como falha, uma vez que a falta de informação e conhecimento, gera erros.

4.1.1 A Gestão Pedagógica e o cotidiano escolar

Ainda sobre a gestão pedagógica nas escolas, os gestores apontaram falta de professores como sendo um empecílio grandioso, dentro das salas de aula. “Há salas de aulas sem professor desde março, o que prejudica o trabalho e sobrecarrega a coordenação”, afirmou o gestor da escola 8.

Eles salientam ainda muitas vezes se frustram frente ao trabalho que desenvolvem, pois precisam gerir problemas imprevistos durante grande parte das horas trabalhadas e conseqüentemente falham na gestão pedagógica da escola, veja:

A verdade é que frases prontas nem sempre combinam com certos momentos de um cotidiano escolar, há incêndios possíveis de serem apagados a posterioridade, há outros que se o gestor deixar para depois, tudo vira cinzas em segundos. A escola é grande, acontecem situações diversas de minuto e minuto. Me sinto como escalando o tempo todo uma montanha; quando estou chegando ao pico (focada no pedagógico) surgem fatos que me fazem escorregar e me distanciar deste pico tão valioso e necessário. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE10) – Limeira/SP).

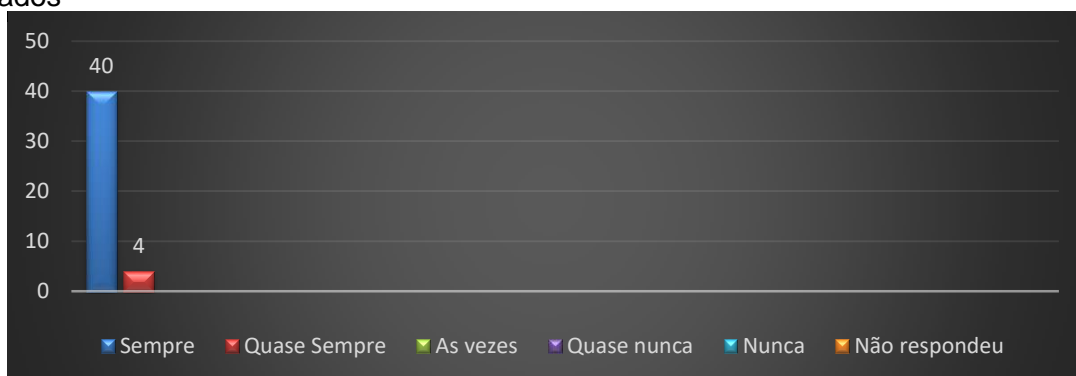
Infere-se portanto que os gestores têm consciência da real ação finalística da escola, bem como da importância da Gestão pedagógica, no entanto possuem falhas em comum, as quais podem ser minimizadas, com algumas ações práticas

que iremos elencar no marco conclusivo desta tese. Porém, antes disso, passaremos a apresentar uma análise do diretor escolar frente a Gestão Administrativa.

4.2 ANÁLISE DE DADOS RELACIONADOS A DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

Analisando as respostas oferecidas pelos gestores escolares frente ao questionário aplicado, percebe-se que os diretores do município são altamente administrativos, ou seja, preocupados com a documentação escolar. Nesse contexto, 90% (noventa por cento) dos gestores que responderam ao questionário, afirmam priorizar tal demanda. Logo, diferentemente do que ocorre na gestão pedagógica, nada é empecílio para o bom andamento administrativo:

Gráfico 11 - Efetivação de registros obrigatórios e documentos, mantendo-os em ordem e atualizados



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No que tange a organização da secretaria escolar, nota-se que nenhum gestor respondeu “as vezes”, “quase nunca” ou “nunca”. Demonstrando dedicação total frente ao andamento documental, atendendo todas as demandas da Secretaria Municipal da Educação, inclusive com procedimentos ainda não adotados por todas as unidades da rede, assim como informa a gestora abaixo:

A Unidade Escolar instituiu a partir de 2018, POP, Procedimento Operacional Padrão para todos os processos que ocorrem dentro do âmbito escolar. Temos toda documentação de forma organizada. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE11) – Limeira/SP).

No entanto, mesmo afirmando organização documental exemplar, os gestores, mostram falhas frente ao planejamento escolar, conforme mostramos abaixo.

Sobre o Planejar todas as ações a serem tomadas dentro da unidade escolar, recorrendo constantemente as metas previstas no Projeto Político Pedagógico.

Todos os gestores escolares, afirmam reconhecerem-se como democráticos, a grande maioria, afirma instigar a realização de planejamentos contínuos e eficientes. No entanto, dez gestores disseram planejar a escola somente “as vezes”, mostrando assim que o planejamento dentro das escolas também deve ser lapidado.

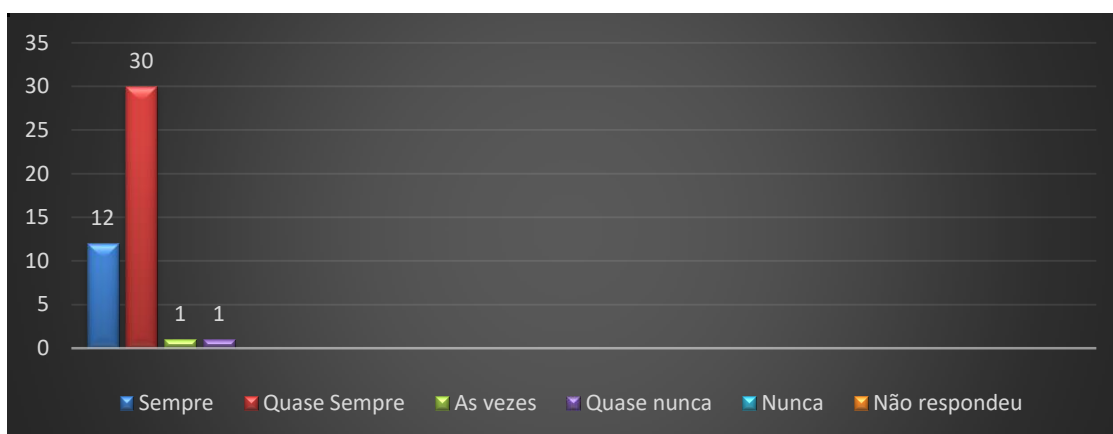
Gráfico 12 - Institucionaliza o planejamento de sua unidade escolar de forma contínua



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Logo, percebemos que 32% dos gestores, não planejam a escola “sempre”; apesar de afirmarem que a documentação escolar encontra-se bem-organizada, os gestores escolares ainda apontam o planejamento de ações como sendo algo a ser enfatizado no ambiente escolar, corroborando com tal afirmação, temos os dados abaixo:

Gráfico 13 - Planejamento de ações, considerando metas do PPP



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Sobre o alinhamento administrativo com o Projeto Político Pedagógico, o gestor da escola 11, afirma: *“As ações e metas são revisadas, a fim de melhorar nosso trabalho. O replanejamento faz parte do processo”*.

Logo concluímos que as ações dos gestores, reconhecem o PPP, como documento norteador dentro da escola, recorrendo e atualizando tal documento sempre que julgam necessário, mas, infelizmente, não sempre.

Os diretores também declaram que fazem uso do Projeto Político Pedagógico para elencar regras à equipe de trabalho, fortalecendo a ética profissional.

Há anos o trabalho da gestão tem como meta constante no PPP, o trabalho respeitoso e cooperativo em sentido de vir a ser, efetivamente uma equipe de trabalho. Incansavelmente, a equipe gestora orienta, esclarece e dá o exemplo acerca da conduta ética e esclarece e dá o exemplo acerca da conduta ética e imparcial no ambiente de trabalho prezando pela “profissionalização” das posturas. Esta Direção repudia a ação tendenciosa e com características de “libertinagem” no ambiente escolar: espaço “sagrado” e legítimo de respeito e formação humana. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE04) – Limeira/SP).

Frente a valorização gestora ao PPP, pesquisamos sobre o acompanhamento dos gestores referente as ações planejadas em tal documento, bem como o posicionar-se desse profissional no acompanhamento das ações realizadas na unidade escolar.

Sobre o executar e o acompanhar por parte da gestão escolar no que tange as ações.

Quando questionados sobre o realizar e o acompanhar as ações que ocorrem dentro do ambiente escolar, 27 gestores, ou seja, 61%, afirmaram não fazerem isso com constância absoluta, logo inferimos que existem ações que não passam pelo crivo do olhar da direção, o que não deve acontecer, uma vez que o diretor é responsável por absolutamente tudo que ocorre dentro da instituição escola.

Gráfico 14 - Executa e acompanha todas as ações planejadas com afinco

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

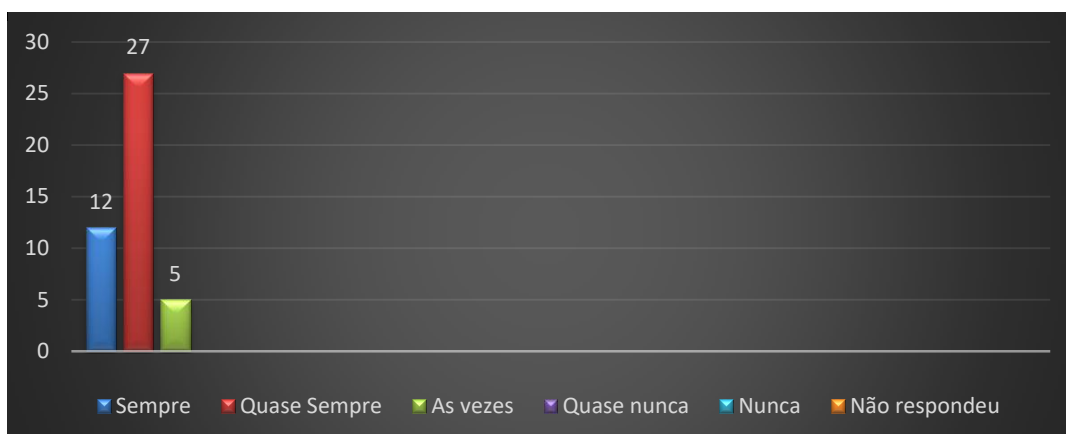
Para justificar-se tal delegação de tarefas, de forma abdicativa, mais uma vez os gestores mostram que o cotidiano escolar exige além de planejamento, tomada de decisões conscientes, pois todos os dias ocorrem situações imprevistas dentro do ambiente escolar, sobre isso temos a seguinte afirmação da gestora da escola 2: *“Infelizmente não está sendo possível executar as ações planejadas com afinco pois, novas ações têm que ser tomadas a todo momento e replanejadas”*.

Logo percebe-se que há constante necessidade da equipe ter trabalho satisfatório, consciente e assíduo; somente dessa forma, as situações imprevistas serão minimizadas. Para isso, o gestor precisa conseguir descentralizar tarefas, porém sem abdicar-se delas.

Sobre o gestor escolar conseguir dinamizar o trabalho de toda equipe que atua dentro do ambiente escolar.

Quando questionados referente ao trabalho da equipe, os gestores afirmaram dizer que sempre conseguem conscientizar sua equipe para que sejam dinâmicos, assíduos e vejam-se como corresponsáveis dentro do ambiente escolar.

No entanto, apesar da grande maioria declarar que acompanham as ações escolares e alinham as mesmas com o PPP, não podemos deixar de considerar que conforme mostra o gráfico, temos gestores que não fazem isso. Veja a afirmação da gestora de escola 12: *“Recorro ao PPP, apenas para informações da caracterização da comunidade escolar”*. Logo, o fortalecimento de tal ação, ainda precisa ser fortificada dentro das escolas municipais.

Gráfico 15 - Conquista do dinamismo e assiduidade da equipe escolar

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

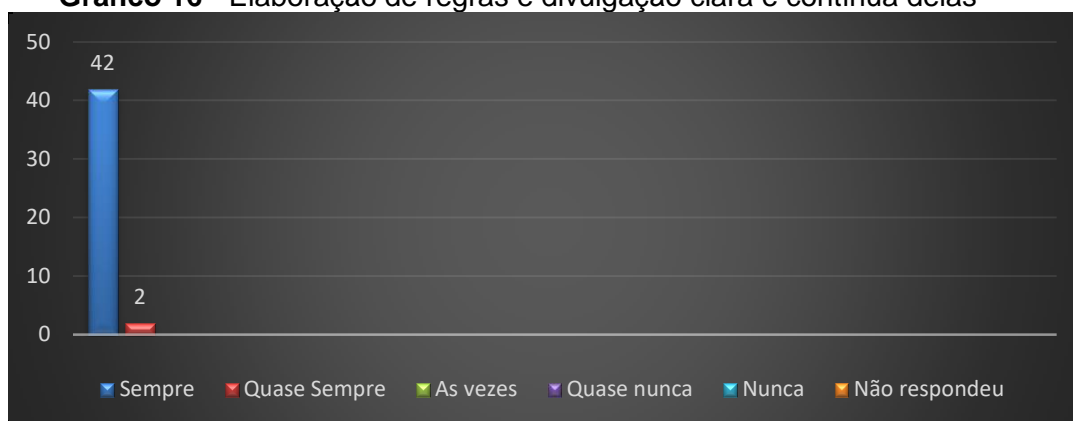
Ou seja, inferimos que somente por volta de 27% das escolas municipais afirmam ter uma equipe de fato comprometida com o processo ensino-aprendizagem. Logo, quase 73% de nossas unidades escolares possuem problemas com assiduidade e corresponsabilização dentro das escolas. Sobre isso, o diretor da escola 35, afirma:

São questões que dependendo do dia... Tenho que manter uma rotina de trabalho que por diversas vezes fica bem complicado lidar e entender determinados membros da equipe escolar. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE35) – Limeira/SP).

Na prática percebe-se que exigências impostas pelo Estatuto do Funcionário e Estatuto do Magistério, não bastam para dinamizar o trabalho desenvolvido na escola. Por isso, faz-se necessário que tal líder, além de apresentar tais Estatutos aos seus funcionários, precisam também impor regras condizentes a cultura organizacional, desde que as mesmas não contradigam a legislação vigente, bem como sejam claras.

Sobre o administrar da unidade escolar de forma institucionalizada, com regras claras e específicas para todos.

Quando questionados referente a clareza de regras específicas dentro da escola, 100% dos entrevistados responderam que estabelecem e informam regras que tem por objetivo melhorar o ambiente institucional, aplicando registros de orientações específicas e imparciais quando necessário.

Gráfico 16 - Elaboração de regras e divulgação clara e contínua delas

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Através dessa análise administrativa, notamos que os gestores escolares, reconhecem a necessidade da existência de uma gestão democrática, no entanto ainda temos um grande percurso para que tal gestão seja também participativa, por parte de todos envolvidos, em consonância com essa afirmação temos:

Reconheço que planejar as ações a serem tomadas na Unidade Escolar junto a comunidade escolar não é opcional é função intrínseca do cargo de gestor educacional e sendo assim SEMPRE as faço. No entanto, quando o resultado depende muito da compreensão e participação de todos os envolvidos (por ser complexo o ambiente escolar) precisamos ser pacientes e otimistas porque nem sempre o resultado é imediato. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE07) – Limeira/SP).

Minha concepção de gestão não dicotomiza administrativo e pedagógico. Entendo que o pedagógico representa o “coração” da escola; “bombeia” ida! Uma escola onde o aluno aprende é um local que legitima o espaço como “sagrado” para formação humana. O desafio é a consciência sobre essa relevância na totalidade da Equipe Docente. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE01) – Limeira/SP).

Mais uma vez, comprova-se que as escolas contemporâneas são carentes do reconhecimento da participação de todos no processo de aprendizagem dos alunos, logo inferimos que a escola não está cumprindo seu papel social com afinco.

4.3 ANÁLISE DE DADOS REFERENTE A DIMENSÃO FINANCEIRA

Todos os gestores escolares afirmam ter sabedoria referente ao controle de patrimônios escolares, utilizando-os com economia, atendendo todas as

necessidades da escola. Para isso afirmam instituir procedimentos claros e efetivos referente ao controle de estoque de materiais.

Gráfico 17 - Como gestor, possui controle patrimonial e institui procedimentos claros de uso



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Declararam ainda que todos os recursos disponíveis na escola, encontram-se disponíveis para a equipe para que usem no planejamento e realização de atividades escolares.

No entanto, apesar de afirmarem que conferem os bens patrimoniais ao menos uma vez por ano, temos gestores que efetuam essa ação de forma direta, “Sou eu quem realizo a localização dos bens na escola”, declara o gestor da escola 09.

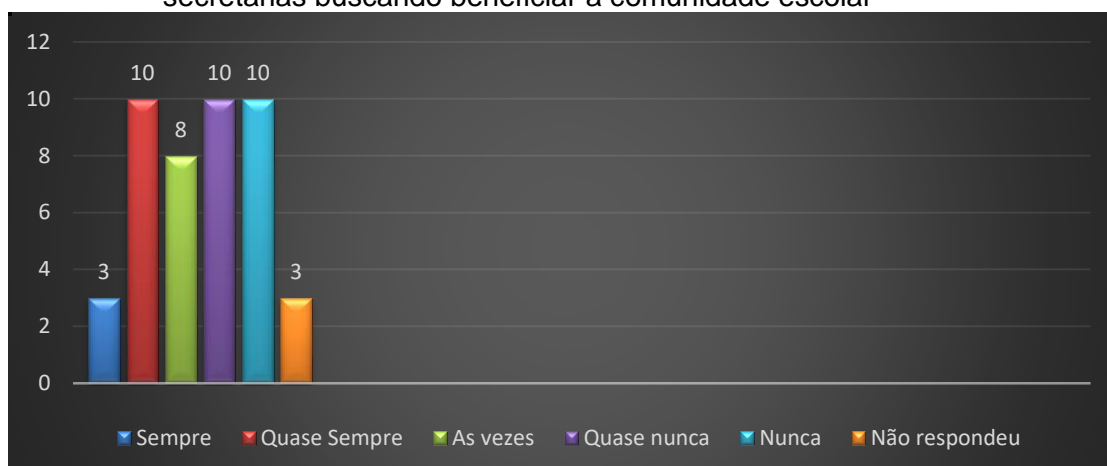
Outro fator destacado pelos diretores de escola, é que apesar de declararem devido controle de materiais e patrimônios, declaram que eles não são adquiridos com facilidade, devido aos baixos recursos financeiros, sobre isso temos:

Dentro do possível providenciamos todo material didático e seus diversos aos professores, respeitando os recursos financeiros e aplicações devidas.
Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE07) – Limeira/SP

Na tentativa de solucionarem tal problema, alguns afirmam tentar parcerias com instituições, no entanto, sem muito sucesso. Dos 44 gestores, somente 13, ou seja, somente 29% dos diretores, afirmam ter parcerias benéficas ou duradouras.

Gráfico 18 - Captação de recursos através de parcerias com comércios, empresas e outras

secretarias buscando beneficiar a comunidade escolar



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Aqueles que possuem parcerias, afirmam que o máximo que conseguem, muitas vezes se resumem em doações, veja a afirmação:

Os recursos oriundos da parceria com comércio e empresas são: carrinhos de bebês para os berçários e prendas para as festas juninas promovidas pela APM da Unidade Escolar. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE08) – Limeira/SP).

Há também os que afirmam procurar por parcerias, porém, sem sucesso, veja a declaração do gestor da escola 04: *“Acredito ser produtivo manter parcerias, mas nunca consegui concretizar esse feito”*.

Logo concluímos que os recursos advindos para a escola, são em sua grande maioria os providos pelo governo, doação de pais e festas. Assim sendo, nota-se a necessidade de termos um Conselho de Associação de Pais e Mestres (APM), bem estruturado, cientes disso, os gestores afirmam trabalhar continuamente com os membros do conselho, para que todos cumpram seu papel de forma corresponsável, diminuindo a sobrecarga do gestor.

Outro dado a ser destacado, é que nenhum gestor citou parcerias com outras secretarias ou Organizações não governamentais.

Gráfico 19 - Trabalho com os membros da apm de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

No entanto, tal trabalho de fortalecimento dos Conselhos necessita ser constante, em harmonia com isso, o gestor da escolar 06, afirma: *“O trabalho com o colegiado acontece constantemente, o desafio em envolvê-los também é constante”*.

Infere-se portanto que caso o gestor minimize a contínua cobrança da participação de todos na gestão financeira, os envolvidos podem deixar de se verem como corresponsáveis.

Mesmo assim, nem sempre tal trabalho realizado pelo conselho, satisfaz o previsto na legislação, comprovando tal afirmação temos:

Gosto muito de acompanhar a APM escolar, planejo questões financeiras, enfim acho importante o comprometimento do diretor. Mas os membros do conselho poderiam ser mais participativos em questões de resolução de problemas nos bancos, escritórios e cartórios, bem como na elaboração de prestação de contas... enfim poderia ser até levantamentos de orçamentos, no entanto, tudo sobra para o gestor. Uma participação mais enfática faria que nosso trabalho como gestores, fosse mais produtivo. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE15) – Limeira/SP).

Nota-se, portanto, que muitas vezes o gestor escolar realiza tarefas que poderiam ser compartilhadas com os membros do conselho, tais como: escrita de atas explicativas, prestação de contas, idas ao cartório para regulamentação documental, idas ao banco para atualização de aplicativos, convocação de reuniões etc. Cabendo-se assim ao conselho, somente assinar a prestação de contas, já pronta. Sobre isso, o gestor de escola, 32 diz:

Ainda há um certo comodismo dos pais e membros dos conselhos em participarem ativamente destes órgãos, ficando tudo por responsabilidade

do gestor escolar, inclusive o processo de prestação de contas. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE08) – Limeira/SP).

Logo inferimos que a participação dos membros da APM escolar, resume-se, quase sempre, em assinarem as prestações de contas, em forma de concordância e ciência, o que na gestão democrática não deveria ocorrer.

Quando questionados referente a disponibilizarem a prestação de contas para toda comunidade escolar, todos disseram fazer isso.

Gráfico 20 - Disponibiliza a prestação de contas para toda comunidade escolar de forma clara e transparente



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Vale ressaltar, que nenhum gestor escolar contradisse a afirmação da pesquisadora, dizendo que todos participam do processo de prestação de contas, pelo contrário, afirmaram somente compartilhar o processo com os conselhos, enfatizando assim a sobrecarga do diretor escolar.

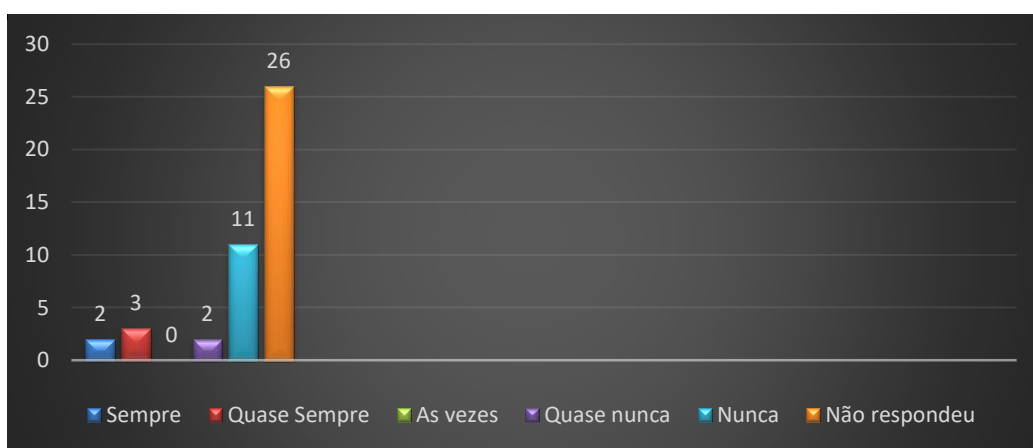
Sempre buscamos a corresponsabilização, no entanto, existem ações que acabam sendo realizadas pela gestão, como por exemplo, pesquisa de preços, redação da ata de reunião, fiscalização do serviço prestado etc. A participação geral resume-se em escolher o menor orçamento (já realizado), concordar com as prioridades elencadas pelo gestor. Diretor da Rede Municipal de Ensino (DE03) – Limeira/SP).

Inferimos assim que o Conselho de APM escolar e o de Escola, apesar de serem reconhecidos como órgãos responsáveis pelo alcance da democracia, muitas vezes deixam de cumprir de fato o papel que possuem. Logo, é de extrema

importância que os mesmos sejam fortalecidos pela gestão escolar.

Além do Conselho de Escola, Conselho de APM, tem-se também o Grêmio estudantil, como instrumento da conscientização da participação de todos na escola. No entanto, referente ao Grêmio Estudantil, a grande maioria dos entrevistados, afirmam não possuir. Gestores afirmaram que não trabalham com o Grêmio estudantil de forma a instigarem os mesmos para o desenvolvimento da cidadania e tomada de decisões. Dos gestores entrevistados, somente 6 mostraram ter instituído dentro da escola o Grêmio estudantil.

Gráfico 21 - Trabalhar com os membros do grêmio estudantil de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável



Fonte: Elaborada pela autora (2023)

Trinta e nove gestores, ou seja, 89% (oitenta e nove por cento) dos gestores escolares, nunca trabalham em conjunto com o Grêmio estudantil, na maioria das vezes, por nem se quer possuir Grêmio na escola onde atua. Nota-se portanto, que o Grêmio não é valorizado pela maioria dos gestores escolares e conseqüentemente pela Secretaria Municipal da Educação; como instrumento norteador para formarem cidadãos críticos e reflexivos na sociedade. Mesmo defendendo a pedagogia histórico-crítica⁵⁶, ainda não reconhecem que o papel social da escola deve ser cumprido inclusive na formação política de nossos alunos.

4.4 APORTE DA PESQUISA

Autonomia, portanto, não se constrói sem a participação da equipe escolar e da comunidade; por sua vez, a escola não se torna participativa num passe de mágica, especialmente porque esse movimento segue na

⁵⁶ O currículo do município estudado, é fundamentado inteiramente na Pedagogia Histórico-Crítica defendida por Demerval Saviani.

contramão da cultura social e educacional historicamente existente na América Latina. Isso significa, portanto, que a comunidade escolar e a população, em geral, precisam ser estimuladas a se integrar à escola e participar de seu cotidiano, assim como ter uma imagem positiva das possibilidades dessa participação na melhoria da qualidade da educação (Neubauer; Silveira, 2018, p. 93).

Muitos acreditam que uma gestão democrática não depende de uma liderança segura, que quando amadurecida, isenta o gestor escolar de suas atribuições, porém isso não é verdade. A escola democrática, depende de uma liderança firme, segura e técnica de forma a assegurar que as decisões tomadas democraticamente sejam realmente estabelecidas e cumpridas fielmente por todos que ali atuam.

Liderança e firmeza no sentido de encaminhar e viabilizar decisões com segurança, como elementos de competência pedagógica, ética e profissional para assegurar que as decisões tomadas de forma participativa e respaldadas técnica, pedagógica e teoricamente sejam efetivamente cumpridas por todos (Veiga, 2011, p. 45).

Liderar é uma ação que demanda uma série de habilidades profissionais, pois cabe ao líder não apenas zelar pelo funcionamento organizacional, mas também lutar pela conquista das metas, influenciando e motivando as pessoas para o cumprimento dessa missão, operando transformações necessárias dentro da escola, dando um salto na qualidade da educação brasileira⁵⁷.

O grau de conscientização e participação de cada um dependerá, em grande parte, do estilo de liderança adotado, assim, o diretor assume um papel relevante no processo de mudança institucional, evidenciando a importância da formação do líder, bem como sua perspicácia. O diretor escolar ao assumir a gestão democrática promoverá a coatuação e corresponsabilidade de todos com a melhoria da qualidade da educação. Nesse contexto, temos: “não é a ferramenta que é importante, na organização humana, mas sim a energia que a move, e a inteligência que a orienta (Luck, 2010, p.21)

⁵⁷ Sobre a definição de qualidade dentro das instituições escolares, Luck destaca que para muitos profissionais da educação, tal assunto associa-se a engenharia da qualidade empresarial, no entanto a autora defende que essa é uma ideia minimizada e respaldada em generalização, pois como qualquer área, a qualidade faz-se necessária no ambiente escolar. Para a referida autora, deixar de discutir qualidade dentro das escolas, é banalizar a educação. No entanto, a definição de qualidade é um conceito cultural e por isso ganha nuances diversificadas as quais deve atender ambientes específicos, logo isso exige do gestor escolar lógica de construção de trabalho específicas para sua realidade (Luck, 2010).

Na gestão democrática e compartilhada todos tem voz e vez, participam e possuem poder de decisão dentro do grupo. Em sintonia e com o mesmo propósito, todos, por meio da gestão de pessoas [uma atribuição do diretor], lutam para que a escola possa assegurar uma educação de qualidade.

A gestão democrática consolida-se como o início de um longo caminho a ser trilhado, difícil dada à complexidade de uma organização escolar, mas não impossível quando se busca mudanças que produzirão melhorias na formação das pessoas e da sociedade.

Um dos maiores desafios educacionais e um dos primeiros passos para a mudança é a efetivação da gestão democrática e participativa. Se a escola busca formar alunos críticos e participativos, deve possuir uma cultura organizacional também democrática, esta resultante da liderança democrática.

Para Luck (2018, p.81), a liderança pode ser definida como “a dedicação, a visão, os valores e a integridade que inspira os outros trabalharem conjuntamente para atingirem metas coletivas”.

É preciso banir com a gestão burocrática, autoritária e centralizadora para a construção da gestão democrática, participativa e descentralizadora, onde o líder coordena e delega funções, pois:

A coesão e a qualidade de uma escola dependem em larga medida da existência de uma liderança organizacional efetiva e reconhecida, que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo na realização dos projetos de trabalho (Nóvoa, 1995, p. 26).

O diretor como gestor da dinâmica social deve fazer parte do grupo, conduzindo todos para o alcance dos objetivos educacionais, lembrando que “A participação da comunidade na escola, como todo processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar” (Paro, 2016, p.17).

Nesse percurso, o diretor escolar deverá coordenar as ações, discutir ideias e soluções de problemas, orientar, delegar funções, administrar conflitos e tensões interpessoais, motivar, influenciar e conscientizar seu grupo.

O diretor como líder da escola, deve se ocupar com o bom andamento da escola, coordenando a sua dinâmica, criando mecanismos de participação efetiva de cada pessoa da comunidade escolar e local:

Cada um deles passa a ser visto não como “tarefeiro” e sim como agente de

gestão do projeto da escola que determine para si os indicadores de qualidade que deseja obter, construindo uma identidade própria para sua unidade escolar. A participação da comunidade como cogestora, através dos conselhos escolares e da comunidade escolar na construção do projeto político-pedagógico, no gerenciamento financeiro dos recursos da escola, na definição das relações que a escola tem com seus alunos e com a própria comunidade, como bem público e a serviço desse mesmo público, é fundamental, passando a centro dinamizador da comunidade (Scholze, 2004, p. 4).

Todos os gestores, zelando pela educação como previsto na legislação vigente, pois a educação é um dever de todos. A gestão democrática é compartilhada e há o comprometimento com o processo de mudança para que a escola não apenas assegure o acesso e a permanência do aluno, como previsto no inciso I do Art. 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394 (Brasil, 1996); sobretudo, que garanta uma educação de qualidade.

4.5 O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA PRÁTICA

Por meio da análise de informações obtidas via questionário fechado aos gestores escolares, percebemos que os profissionais atuantes no município de Limeira (SP), trabalham em busca de uma escola de fato democrática e participativa. No entanto, nos dias atuais, a sociedade requer muito mais que uma escola democrática, exige-se a construção de uma escola autônoma, colaborativa.

Assim sendo, desenvolvemos abaixo um quadro avaliativo para que os gestores consigam analisar em qual grau de desenvolvimento da gestão sociocrítica se encontram, tendo assim a possibilidade de evolução no trabalho que realiza.

Quadro 12 - Fases do desenvolvimento da gestão democrática e participativa⁵⁸

Etapas de desenvolvimento para o alcance da gestão democrática e participativa	Ação cabíveis - Inicialmente pelos Conselhos escolares, estendendo-se para a comunidade escolar	Descrição da realidade escolar
Primeiro	Possuir e transmitir a informação	<p>Restringe-se a satisfazer-se com as informações oferecidas pelo gestor escolar referente às ações realizadas nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras.</p> <p>Esquiva-se de realizar qualquer tarefa que exigirá tempo de trabalho extra.</p>
Segundo	Expressar a opinião	<p>Evolução 1: Denota satisfação em expressar sua opinião de forma informal, muitas vezes dispensando oficialização documental. Ex: Registro em ata.</p> <p>Evolução 2: Quer que sua opinião seja registrada e apresentada a comunidade escolar. Ex: Questionamentos, registro de atas, pesquisa de legislação.</p>
Terceiro	Exercer o poder de voto	Faz questão em participar das decisões tomadas pela escola , ou seja, escolhe uma das alternativas apresentadas pela gestão.

⁵⁸ O quadro 4, assim como a análise do questionário aplicado aos gestores das escolas municipais de Limeira -SP, servirá de baliza norteadora aos Planos de Ações apresentados a seguir, como sugestão de atitudes possíveis de serem realizadas pelos gestores para dinamizar uma gestão de fato democrática, participativa e colaborativa dentro das escolas.

Quarto	Propor soluções para os problemas,	<p>Auxilia a equipe gestora a refletir sobre possíveis alternativas que solucionarão os problemas escolares.</p> <p>Participa da produção do PPP, reconhecendo tal documento como norteador escolar, o consulta rotineiramente para alcançar as metas elencadas em tal documento.</p> <p>Reflete junto a equipe gestora os pontos positivos e negativos de cada caminho a tomar.</p> <p>Deixa de ser um autor crítico e passa a ser reflexivo.</p>
Quinto	Acompanhamento das ações	Após refletir com a equipe gestora frente aos problemas e propor soluções, acompanha as ações realizadas pela gestão, no entanto, sem agir de forma incisiva, auxiliando pouco o gestor escolar.
Sexto	Executar ações	Após refletir com a equipe gestora frente aos problemas e propor soluções, se candidata em realizar ações que lhe cabem, propondo-se a ir além do seu rol de atribuições como docente, pais de aluno e/ou funcionários.
Sétimo	Fiscalizar as ações	Cobra por resultados que beneficiem a escola e sua comunidade. Logo, procura pela responsabilização de autarquias externas a escola. Ex: Secretaria Municipal da educação.
Oitavo	Corresponsabilizar-se pelas ações realizadas	Identifica os insucessos da instituição escolar e vê-se como corresponsável, evitando procurar por culpados, ao invés disso, propõe e realiza ações que beneficiem a comunidade escolar como um todo, minimizando o fardo do gestor escolar.
Nono	Ser uma escola autônoma	Conhece bem as legislações vigentes e as coloca em prática, porém sempre priorizando as especificidades da escola, buscando por soluções que envolvam autores além dos muros escolares.

Fonte: Elaborada pela autora (2023)

De forma geral, através da análise dos questionários respondidos pelos gestores de escola que participaram da pesquisa, podemos afirmar que as escolas municipais encontram-se na fase 5⁵⁹, ou seja, as escolas municipais, por meio de seus líderes, são capazes, na maior parte das vezes, de:

- Oferecer informações referente às ações realizadas nas dimensões pedagógicas, administrativas e financeiras para a comunidade escolar, no entanto precisam melhorar.
- Estimular a comunidade escolar em expressar suas opiniões, porém raramente de forma oficial.
- Induzir a Comunidade escolar a exercer o direito de voto, como forma de escolher as ações norteadoras a unidade escolar.
- Incentivar a comunidade escolar a propor soluções que afligem o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem dentro das escolas, no entanto, sem a participação ativa de todos.

Assim sendo, a partir desse momento apresentaremos três planos de ações cabíveis para a evolução da gestão escolar do município de Limeira, para que a mesma torne-se ainda mais democrática e participativa, evoluindo-se assim nas fases da gestão democrática elencadas no Quadro 4, as quais são:

- Induzir a comunidade escolar a agir em prol da escola, estreitando laços de comunicação e corresponsabilidade.
- Orientar a comunidade escolar a cobrar autarquias externas frente às suas responsabilidades para com a escola, exercendo assim o papel de cidadania.
- Fomentar a equipe como corresponsáveis pela escola, em aspectos positivos e negativos.
- Instruir a equipe frente as normas legais, as quais sujeitam a escola e dificultam o papel de autonomia.

Logo, o produto final dessa tese – Os Planos de Ações, em âmbito pedagógico, administrativo e financeiro, considerarão as respostas concedidas pelos gestores escolares frente às ações de gestão praticadas nas escolas municipais e

⁵⁹ Os Planos de ações, criados pela autora e elencados a partir de agora, sugere ações possíveis aos gestores escolares, as quais fortalecerão as demais fases da gestão escolar colaborativa elencadas no Quadro 4.

tem por objetivo auxiliar tal profissional, instrumentalizando o mesmo para que auxilie as escolas em possuírem (de fato) uma gestão democrática, participativa e finalmente colaborativa.

Assim sendo, por meio dos Planos de Ação que serão elencados a partir de agora, focando as três dimensões dessa tese, o diretor escolar fortalecerá as etapas finais elencadas no Quadro 4 mencionado nessa pesquisa e produzido pela própria aluna, fortalecendo assim o espírito de gestão que deve existir na contemporaneidade.

Trata-se de propostas (ações simples) que o gestor escolar deve por em prática, gerenciando melhor seu tempo de trabalho, descentralizando algumas ações possíveis a sua equipe e comunidade, sem abdicar-se diretamente das mesmas, afinal é ele o responsável primário por tudo que ocorre dentro do ambiente escolar. Assim sendo elencaremos a partir de agora, um Plano de ação para cada uma das dimensões analisadas, com o objetivo principal de auxiliar os gestores escolares a transformarem em fortalezas as debilidades que apresentam.

Considerando que o principal objetivo da escola, é que o aluno aprenda, tendo oportunidades concretas de desenvolver seu potencial e habilidades para que assim possa participar efetivamente de diversos contextos sociais, contribuindo com a expansão cultural da sociedade, o foco do gestor escolar, também deve ser a parte pedagógica da unidade escolar.

Para isso, o diretor escolar, precisa ter em mente que a escola é um organismo vivo, e que suas ações precisam contemplar o intelecto de todos que a cercam.

Logo, o diálogo e a valorização de todos os envolvidos (pelo gestor escolar), pode minimizar situações de conflito e beneficiar o processo ensino-aprendizagem, corroborando com tal informação, temos: “o falar com o outro e não somente para o outro, é uma forma de valorização, uma vez que falar, significa também ouvir. Nesse momento, todos colocam-se no lugar do outro, minimizando as situações de conflito”. (Luiz, 2021, p.119).

Assim sendo, o quadro a seguir, tem por objetivo apresentar as fortalezas do trabalho gestor, bem como o que precisa ser melhorado, apontando ações que podem auxiliar tal profissional.

PLANO DE AÇÃO 1 : Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão pedagógica⁶⁰

Colocando em prática as recomendações no Plano de Ações elencado abaixo, os gestores escolares mostram que zelam pela comunicação e diálogo dentro da escola, “O diálogo frequente com a equipe de docentes e funcionários, criará um relacionamento mais sólido e autêntico entre todos” (Stone; Patton; Heen, 2011, p. 190 *apud* Luiz, 2021, p.169).

Logo, minimizam-se as ocorrências de ações inapropriadas no dia a dia escolar, o que muitas vezes resultam em problemas desnecessários os quais conseqüentemente toma muito tempo do gestor escolar.

⁶⁰ Por meio dos Planos de Ação que serão elencados a partir de agora, o diretor escolar fortalecerá as etapas quatro, cinco, seis, sete, oito e nove do Quadro 4 mencionado nessa tese e produzido pela própria autora, fortalecendo assim o espírito de gestão que deve existir na contemporaneidade,

Quadro 13 – Plano de ação 1: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão pedagógica

SUBDIMENSÃO PESQUISADA	FORTALEZA(S)	PONTO(S) A SEREM MELHORADO(S)	OBJETIVO(S) A SER(EM) ALCANÇADO(S)	RECOMENDAÇÕES SIMPLES PARA O DIA A DIA (AÇÕES POSSÍVEIS).
<p>Garantir a formação continuada da equipe docente e funcionários.</p>	<p>Realizam HTPC semanalmente na Unidade escolar</p> <p>Analisam constantemente dados de rendimento dos alunos junto ao professor coordenador</p> <p>Oferecem espaço apropriado para equipe escolar preparar planejamento e ter treinamentos. Exemplo: Sala dos professores.</p>	<p>Não assistem aulas docentes com frequência</p> <p>Encontram resistência do corpo docente para assistirem as aulas</p> <p>Não estão presentes em todos os HTPCs</p> <p>Não conseguem formar a equipe (falta de tempo)</p>	<p>Melhorar o entrosamento profissional entre gestores e professores.</p> <p>Acompanhar mais de perto o trabalho desenvolvido pelos docentes.</p> <p>Participar no maior número de reuniões de HTPCs possível.</p> <p>Proporcionar formação continuada aos docentes, focando as especificidades da unidade escolar onde atuam.</p>	<p>1. Conscientizar os docentes que assistir as aulas dos mesmos, não se trata de uma <u>fiscalização</u>, mas sim da busca do aperfeiçoamento profissional de todos na escola. Para isso, o gestor precisa aproximar-se mais da equipe de docentes, para que todos o vejam como aliado.</p> <p>2. Participar do maior número de reuniões de HTPCs possíveis⁸⁰, pois a presença desse profissional na mesma possibilita agilidade de informações e atribuição de tarefas.</p> <p>3. Averiguar junto ao professor coordenador especificidades escolares que necessitam de maior aprofundamento/ formação; selecionando materiais a serem estudados nos HTPCs.</p> <p>4. Proporcionar instrumentos para que esse momento seja prazeroso. Ex: ao invés de ler os textos de forma coletiva, apresentá-lo e conversar sobre o mesmo, induzindo aos docentes a traçarem paralelo com a realidade escolar onde estão inseridos.</p> <p>5. Mobilizar a <u>Secretaria</u> Municipal da Educação para que se crie momentos oportunos de formação para todos os membros da equipe sem prejudicar o oferecimento do dia letivo, uma vez que as reuniões pedagógicas previstas em calendário escolar não estão sendo suficientes.</p>

Proporcionar informações a todos	Informam pais e funcionários referente aos rendimentos escolares Possuem quadros ⁶¹ de avisos e fixam informações no mesmo	As informações costumam ser feitas de forma rápida (Ex: Reunião de pais), sem aprofundamento Não conseguem informar a comunidade escolar sobre ocorrências importantes da escola	Proporcionar à comunidade escolar informações mais abrangentes sobre a escola. Introduzir mecanismos de comunicação de maior abrangência e rapidez para toda comunidade escolar, inclusive funcionários.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Descobrir por meio de uma pesquisa interna quantos funcionários possuem celular e e-mail. 2. Descobrir por meio de uma pesquisa externa quantos pais possuem celular e e-mail. 3.Providenciar um celular para a unidade escolar, criando um WhatsApp Business. 4.Criar grupos próprios de WhatsApp para comunicação escolar, mantendo somente o administrador (WhatsApp Business - número da escola) como autorizado a enviar mensagens. 5. Abrir e-mail aos funcionários que caso não possuam para receberem materiais advindos da SME, Sindicatos e afins, diminuindo quantidade de cópias impressas. 6.Disponibilizar na sala dos professores um computador onde toda equipe escolar possa ter acesso a tais e-mails. Auxiliando os menos instruídos digitalmente.
Acompanhamento da aprendizagem	Divulgam os resultados das	Não consideram as discussões dos	Proporcionar maior qualidade educacional dentro da Unidade	1.Oficializar a <u>Secretaria</u> Municipal da Educação frente as necessidades

⁶⁰ Na pesquisa, muitos gestores afirmam não assistir semanalmente aos HTPCs (o que é algo autorizado pela legislação), mas não deve ser algo habitual, uma vez que sua presença é de extrema importância.

⁶¹ Os quadros informativos mostram-se bastante eficientes para a divulgação de informações, principalmente aos que não possuem telefone celular, assim sendo não devem deixar de existir dentro das Unidades escolares.

estudantil	avaliações aos seus superiores	rendimentos escolares, com a SME, proveitosas. Apresentam dúvidas frente ao processo de correção de avaliações externas (feitas pelo município)	escolar, focando o processo ensino aprendizagem.	específicas da unidade escolar onde atua, solicitando formações específicas à equipe ⁶² . 2. Ter uma conversa franca com a SME e ADEs frente ao que a equipe realmente espera deles.
Estimular o comprometimento de todos frente ao contexto de <u>accountability</u> ⁶³	Consideram a gestão que fazem como sendo democrática.	Mostram dar voz a equipe somente no momento de construção do PPP. Após esse momento, esforçam-se em alcançar as metas estabelecidas no documento.	Fortalecer a participação da equipe de forma responsável, fazendo todos se sentirem corresponsáveis pelas ocorrências (positivas ou negativas) dentro da Unidade escolar. Falar com eles e não somente para eles.	1. Chamar a equipe para o diálogo ⁶⁴ , dar voz às ideias e formas de pensamento. Utilizando esse momento para esclarecer dúvidas de procedimento, onde os quais muitas vezes são criticados por falta de conhecimento do funcionário. 2. Criar junto da equipe protocolos de procedimentos que minimizem a carga do gestor, bem como fortalece padronização de ações frente às ocorrências escolares. Ex: como proceder em caso de febre, atrasos, mordidas, quedas e etc.

⁶² Isso faz-se possível no município pesquisado, pois o mesmo possui na Secretaria Municipal da educação um departamento específico de formação.

⁶³ Accountability, trata-se de um termo em inglês utilizado para se referir a um conjunto de práticas para responsabilização de todos. Fonte: www.cnnbrasil.com.br

⁶⁴ Os gestores apontam que as políticas desenvolvidas no município, mostram-se insuficientes para realização de tais reuniões. Assim sendo, o gestor possui duas formas para chamar a equipe para dialogar. Primeiro: Readequar a equipe em momentos específicos chamando minigrupos para conversar. Segundo: Convidar a todos para pequenos diálogos periódicos após o expediente.

PLANO DE AÇÃO 2 : AÇÕES CABÍVEIS AO APRIMORAMENTO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Nenhuma organização pode realizar seu trabalho e prosperar sem que tenha bons registros documentais, o fácil acesso documental, auxilia nas tomadas de decisões mais certas e objetivas. Tal documentação, vai muito além da vida escolar do aluno. Envolve as tres dimensões focadas nessa pesquisa. A documentação escolar organizada, proporciona melhor familiaridade ao gestor escolar, o qual não, desperdiçará seu tempo de trabalho e intelecto, procurando documentos. Logo, pode-se afirmar que recursos documentais e patrimoniais não valem por si mesmos, mas pelo uso que deles se faz, beneficiando o processo educacional, sobre isso, temos:

A gestão administrativa escolar tem como objetivo principal garantir a manutenção do espaço físico e do patrimônio da escola. Isso é necessário, pois, para conseguir ter um ensino de qualidade é preciso utilizar os recursos disponíveis da melhor maneira possível (Borges,s/p, 2023).

Quadro 14 – Plano de ação 2: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão administrativa

SUBDIMENSÃO PESQUISADA	FORTALEZA(S)	PONTO(S) A SEREM MELHORADO(S)	OBJETIVO(S) A SER(EM) ALCANÇADO(S)	RECOMENDAÇÕES SIMPLES PARA O DIA A DIA (AÇÕES POSSÍVEIS).
Gerenciar e realizar registros documentais.	Os gestores dedicam-se à manutenção e organização da secretaria escolar, cumprindo a realização de documentos nas datas	Descentralização de tarefas, sem abdicação do líder. Maior diálogo com a equipe administrativa, tendo-se o propósito de	Melhor organização escolar, habilitando membros da equipe a tomar ações cabíveis frente a desarranjos frequentes. Não necessitando da intervenção direta do gestor em um primeiro momento, proporcionando a esse	Desenvolver junto a equipe administrativa uma cultura organizacional com regras pré estabelecidas sobre normas e procedimentos frente a documentos que devem ser realizados com constancia absoluta. Exemplo: Acompanhamento de

	estabelecidas pela SME, ou seja, normalmente cumprem os prazos.	estabelecer normas procedimentais.	profissional mais tempo hábil para acompanhamento pedagógico.	frequencia - procedimentos frente a número excessivo de ausências, de alunos, que podem impactar negativamente no recebimento de verbas governamentais pelas famílias mais carentes, bem como impactar negativamente na aprendizagem do aluno.
Dominar processos, conforme estabelecido pelas políticas públicas	Recorrem constantemente ao Projeto Político Pedagógico, reconhecendo-o como instrumento norteador da unidade escolar.	Não conseguem planejar a escola de forma contínua e permanente, devido aos imprevistos que surgem no dia a dia escolar. Não acompanham (plenamente) o andamento das Ações que buscam alcançar as metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico – com foco no pedagógico.	Buscar por uma escola onde todos conheçam suas atribuições primárias, evitando-se que não realizem tarefas, por pensar ser obrigação do outro. Conscientizar a equipe que muitas das ações tomadas pelo gestor escolar estão diretamente relacionadas as normas de políticas públicas estabelecidas pelo legislativo nacional e/ou municipal. Classificar adequadamente a urgência de trabalhos. Cumprir o PPP na íntegra.	Oferecer cópia aos membros da equipe e deixar de forma expostas as atribuições que cabem a cada cargo dentro do ambiente escolar. Logo, conscientizar todos de seus deveres e direitos. Interessar-se e pesquisar as políticas públicas que beneficiam direta ou indiretamente o ambiente escolar, conscientizando a equipe escolar sobre as mesmas. Pautar suas ações a legislação vigente, não permitindo que a comunidade escolar acredite que ações tomadas sejam fruto do desejo pessoal do gestor escolar. Delegar para coordenação e vice direção a atribuição de acompanhar as ações da equipe para o alcance do PPP, realizando reuniões

				semanais para estabelecerem prioridades de ações da equipe gestora, visando o cumprimento integral de tal documento democrático.
Zelar e fazer zelarem pelo patrimônio escolar, porém sem deixar de utilizá-lo em prol do educando	Todos os gestores afirmaram zelar pelo patrimônio escolar	Não consideram a equipe totalmente comprometida com o patrimônio escolar.	Manter a equipe ciente de tudo que a escola possui para uso coletivo da equipe, visando beneficiar o processo de ensino. Conscientizar a equipe frente a seriedade patrimonial da escola. Corresponsabilizar a equipe pelo espaço que usam diretamente.	Disponibilizar listas de patrimônios (número e descrição) em seus respectivos espaços de permanência. Numerar os patrimônios que não possuem placa de tombamento. Atribuir á equipe responsável pelo espaço, inclusive auxiliares geral a função de verificação periódica da permanência desses patrimônios nos espaços estabelecidos.
Minimizar situações de conflito	.	Estreitar relações de confiança, para melhor comunicação – levando o outro a refletir sobre sua ação ou posicionamento. Usar a empatia, para ouvir a comunidade escolar, suas angústias e	Tratar de forma igualitária toda comunidade escolar. Facilitar a comunicação entre todos.	Estabelecer protocolos de tratativas frente a ocorrências que ocorrem frequentemente dentro da escola, evitando-se ações diferenciadas. Utilizar a tecnologia (ex: e-mail e WhatsApp) como fonte de orientação, esclarecimento e informações. Para isso o gestor precisa ter bom senso referente á horários que envia mensagens.

		críticas.		
Descentralizar tarefas, sem abdicar-se de suas responsabilidades	Os gestores dizem confiar em sua equipe, porém muitas vezes acabam por preferirem fazer o que se é necessário, sendo assim, acabam sendo centralizadores	Mostram descontentamento e dizem desestimulados frente a falta de assiduidade e comprometimento de funcionários.	Diminuição de ausências no dia a dia escolar, por parte de todos que formam a equipe escolar.	<p>A prática mostra que as exigências legais, para combater-se o número excessivo de ausências, são insuficientes. Logo, faz-se necessário um processo de conscientização e mudança de ações, onde todos se sintam corresponsáveis pelas perdas da equipe frente a tais ausências, inclusive sobrecarregando colegas de trabalho.</p> <p>Assim sendo, combinados realizados entre todos por meio de reuniões pedagógicas, fortalecerão atitudes e negativas do gestor escolar. Exemplo: combinar-se EM EQUIPE, que não haverá abonadas ou agendamentos de consultas médicas de rotina pós ou antes de feriados. Registrar isso em ata, onde todos assinam ciência e endoçar com contemplação e anuência do Conselho de escola. Tal ação auxilia na conquista de uma escola mais autônoma, democrática e corresponsável.</p>

PLANO DE AÇÃO 3 : AÇÕES CABÍVEIS AO APRIMORAMENTO DA GESTÃO FINANCEIRA

Todo diretor de escola tem responsabilidade pela gestão de recursos financeiros da escola. Tais recursos, são repassados pelo governo, levando em conta o número de matriculados do ano anterior. A gestão financeira, é praticada com o apoio de uma estrutura colegiada (Conselho de APM escolar – no caso de Limeira), com personalidade jurídica própria, sem fins lucrativos, formada por pais, professores e funcionários. Apesar dessa descentralização orçamentária muitas vezes receber destaque por refletir certa desresponsabilização dos entes federativos, deve receber destaque por ser um instrumento de apoio a autonomia escolar.

Ao diretor escolar, compete atender as necessidades financeiras da escola, seguindo princípios de administração racionais, com a perspectiva e visão de apoio à promoção do ensino de qualidade, facilitador e estimulador da aprendizagem dos educandos (Luck, p.114, 2009).

Quadro 15 - Plano de ação 3: Ações cabíveis ao aprimoramento da gestão administrativa

SUBDIMENSÃO PESQUISADA	FORTALEZA(S)	PONTO(S) A SEREM MELHORADO(S)	OBJETIVO(S) A SER(EM) ALCANÇADO(S)	RECOMENDAÇÕES SIMPLES PARA O DIA A DIA (AÇÕES POSSÍVEIS).
Controlar o patrimônio institucional, estabelecendo regras claras de uso.	Costumam deixar os patrimônios escolares a disposição da equipe Costumam	Instigar mais cuidado da equipe para com os patrimônios que são da escola. Conscientizar a	Instituir a equipe como corresponsáveis pelo patrimônio escolar. Organizar a escola, separando móveis escolares	Conscientizar a equipe que os patrimônios escolares são itens de pertencimento coletivo, logo requerem cuidado absoluto e contínuo por parte de todos. Disponibilizar na porta de cada sala/setor os móveis pertencentes áquele ambiente, atribuindo a conferencia dos mesmos, aos que usam tal espaço com maior frequencia (não

	conferir periodicamente os patrimônios que possuem à unidade escolar.	equipe de tudo que a escola possui para beneficiar o processo de ensino-aprendizagem.	de acordo com as especificidades de cada sala ou setor escolar. Facilitar o acesso de todos aos patrimônios escolares, dinamizando o processo ensino aprendizagem	sobrecarregando nenhum funcionário) Elaborar (com auxílio da equipe) listas declarando todos os livros, eletroeletrônicos, jogos e afins que a unidade escolar possui. Colocar a lista em lugar visível para todos terem fácil acesso para solicitação dos mesmos. Oferecer tais materiais aos docentes em momentos oportunos. Ex: Reuniões de HTPC. Disponibilizar manual de uso correto de tais patrimônios, evitando-se que quebrem ou sejam desgastados de forma mais rápida.
Fortalecer os conselhos, motivar os membros da APM escolar, Conselhos de escola e grêmios estudantis, para que eles realmente cumpram seu papel.	Costumam realizar as reuniões ordinárias dos conselhos assim como estabelece a legislação vigente. Sempre que necessário, realizam reuniões extraordinárias para atender as demandas	Apesar de conhecerem as legislações que regem os Conselhos de Escola e APM, realizam ações que tais membros poderiam auxiliar, na prática, o gestor escolar acabando realizando tarefas que não são de responsabilidade	Fortalecer a atuação dos conselhos escolares (gradativamente), minimizando a carga do gestor, sem abdicar-se de suas responsabilidades. Aumentar a transparência das prestações de	No momento de eleições, convidar membros que realmente se interessam pela escola e que no dia-a-dia estejam dispostos a auxiliarem na prática. Exemplo: ter uma diretora executiva que trabalhe na Unidade escolar, estando por perto do gestor escolar, realizando pagamentos on-line, fiscalizando serviços prestados, indo a agências bancárias sempre que necessário. Possuir um funcionário, no Conselho, que esteja disposto a auxiliar na realização de 3 orçamentos antes da contratação do serviço. Ter o secretário da escola também como conselheiro da APM escolar e ensinar o mesmo a atenderem necessidades documentais das

	<p>escolares de forma democrática.</p> <p>Durante o ano realizam duas assembléias gerais, colocando toda a comunidade escolar a par dos investimentos concretizados com verbas advindas por meio da APM escolar.</p> <p>Reconhecem a importância da existência do Grêmio estudantil.</p>	<p>deles.</p> <p>Não estimulam a participação do grêmio como sendo uma instância democrática de peso. A maioria das escolas, nem possuem.</p>	<p>Fortalecer ou instituir o grêmio estudantil (nas unidades que atendem o Ensino Fundamental)</p>	<p>prestações de contas.</p> <p>O fato do gestor não ser o único que tem contato direto com verbas/receitas federais, advindas dos entes federativos e doação de pais, aumentará a transparência das prestações de contas escolares, impactando em maior confiança por parte de todos.</p> <p>Interagir-se das diretrizes voltadas a instituição do grêmio estudantil.</p> <p>Atribuir a tarefa aos pares da gestão escolar (vice-diretor ou coordenador pedagógico), contando também com o corpo docente, o qual pode trabalhar tal conselho democrático, alinhando-o ao cumprimento de habilidades e competências elencadas no Currículo municipal e/ou a BNCC.</p>
<p>Integrar políticas públicas e realização de prestação de contas.</p>	<p>Investem os valores das verbas adquiridas de forma a beneficiar diretamente o</p>	<p>Conhecer de forma mais aprofundada as legislações que estabelecem regras para investimentos de</p>	<p>Alinhar planejamento financeiro da escola à lei orgânica e demais legislações vigentes.</p>	<p>Ler na íntegra a Lei orgânica do município, com ênfase à sessão V, artigos 179 – 194, os quais falam especificamente sobre a educação municipal.</p> <p>*Lei Orgânica. Disponível em: http://consulta.limeira.sp.leg.br/Normas/Exibir/170879. Acesso em: 19 de set. Dez. 2023.</p>

	educando Costumam manter os dados escolares atualizados junto às instituições financeiras Acompanham diariamente saldos/extratos bancários da escola.	verbas. Interar-se da Lei Orgânica do município Realizar as prestações de contas, envolvendo os membros do conselho de APM de forma ativa.		Conhecer integralmente o Estatuto da APM escolar e termo de colaboração, Lei n.º 5.828, de 09 de março de 2017. Fazer com que cada membro da APM escolar, cumpra de fato suas atribuições elencadas na Lei n.º 5.828, de 09 de março de 2017. Elencar no PPP, ações que integram as políticas públicas às metas escolares, nivelando assim todas a legislações vigentes.
Garantir que a escolha dos representantes dos Conselhos, principalmente os da APM escolar, ocorra de forma democrática e consciente.	Todos os gestores realizam eleições para escolha dos membros dos conselhos escolar e APM. Todos os gestores divulgam amplamente tais eleições.	Tendo em vista facilitar os trabalhos dos membros do Conselho da APM, a maioria dos gestores realizam orçamentos, pagamentos e prestação de contas das verbas recebidas.	Dinamizar o trabalho do gestor escolar atribuindo tarefas condizentes ao cargo ocupado por cada membro dentro dos conselhos. Realizar uma gestão orçamentária mais transparente.	Convencer a comunidade escolar a participarem de tais conselhos, lhes mostrando a importância deles na efetivação de uma gestão financeira democrática. Esclarecer aos candidatos a importância e papel de cada um deles, no processo de prestação de contas e fiscalização orçamentária da escola
Criação de parcerias sólidas que beneficiem	Todos os gestores reconhecem a	Reduzem as parcerias a meras doações	Entender que parcerias não precisam	Verificar necessidades da comunidade escolar como um todo.

<p>diretamente os alunos.</p>	<p>importancia das parcerias.</p> <p>Muitos declaram almejar ter parcerias de sucesso.</p>	<p>de empresas e comércios.</p> <p>Não reconhecem ou citam parcerias com outras secretarias da prefeitura municipal.</p>	<p>necessariamente apresentar benefícios económicos, mas sim educacionais.</p> <p>Produzir parcerias com outras secretarias municipais e ou ONGs, beneficiando o processo ensino aprendizagem.</p>	<p>Pesquisar autarquias que podem auxiliar nos problemas listados.</p> <p>Entrar em contato com tais lugares para estabelecer parcerias proveitosas á escola.</p>
-------------------------------	--	--	--	---

Elaborado pela autora (2023)

Devido a doutoranda ser uma das gestoras escolares da rede municipal da cidade de Limeira, a mesma colocou em prática algumas sugestões elencadas nessa pesquisa. Vejamos os resultados abaixo:

4.6 RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EXITOSAS NA GESTÃO SÓCIO CRÍTICA

✓ CASO 1 - DIMENSÃO: GESTÃO FINANCEIRA

Subdimensão: Criação de parcerias solidas que beneficiem diretamente os alunos.

Objetivo: Induzir a comunidade escolar a agir em prol da escola, estreitando laços de comunicação e corresponsabilidade.

Metas:

- a) Estabelecer parcerias que beneficiem diretamente a comunidade escolar, sem apresentar custos.
- b) Orientar a comunidade escolar a cobrar autarquias externas frente às suas responsabilidades para com a escola, exercendo assim o papel de cidadania.

Responsável: Gestora escolar

Corresponsáveis: Vice diretora, docentes, pais de alunos e prefeitura

Problema: Segurança escolar

O Centro Infantil “Murilo Lemos Mendes da Silva⁶¹”, é localizado no centro da cidade de Limeira, em uma rua demasiadamente movimentada devido ao comércio e escolas particulares.

O trânsito além de complicado nos horários de entrada e saída da escola, conta com motoristas que ignoravam os bons modos e as leis de trânsito. Tal problema resultou no quase atropelamento de uma mãe com duas crianças, alunos da escola.

Assim sendo, em março de 2023, a gestora, por meio de Ofício, propôs uma parceria com a secretaria de trânsito da Prefeitura, a qual disponibilizou agente de trânsito nos horários de entrada e saída de crianças, o profissional ficou por 120 dias orientando pais e facilitando com sua intervenção a movimentação de veículos na frente da escola, o que melhorou bastante o problema existente .

Em 21 de agosto do mesmo ano, os pais de alunos foram chamados na Unidade escolar para uma reunião com a secretaria de trânsito. Nesse dia, puderam

⁶¹ O nome da escola foi citado pois, a parceria resultou em matéria de jornal local, disponibilizada em rede aberta para toda a população.

tirar dúvidas e darem sugestões de como poderíamos melhorar ainda mais a situação.

Figura 4 - Reunião de pais da escola e secretaria de trânsito do município



Fonte: Foto tirada pela autora (2023)

Os pais foram comunicados que, de acordo com estudos do departamento, a mão da rua não poderia ser alterada e lombadas não poderiam ser construídas. Assim sendo, sugeriram a colocação de placa luminosa na esquina da escola, alertando os munícipes e motoristas que estavam em área escolar, a sugestão foi prontamente atendida, já no dia seguinte.

Figura 5 - Placa luminosa, Rua Alferes Franco, esquina do número 1241. Centro de Limeira - SP



Fonte: Foto tirada pela autora (2023)

Em setembro, na semana do trânsito, foi a vez das crianças serem orientadas pelos agentes de trânsito. O projeto ganhou destaque inclusive na imprensa local.

Assista a reportagem completa em:
https://www.youtube.com/watch?v=Gb4_Mij8DNo. Acesso em 20 de set de 2023.

✓ CASO 2 - DIMENSÃO: GESTÃO PEDAGÓGICA

Subdimensão: Minimizar situações de conflito

Objetivo:. Fomentar a equipe como corresponsáveis pela escola, em aspectos positivos e negativos.

Meta: Estabelecer protocolos de tratativas frente a ocorrências que acontecem frequentemente dentro da escola, evitando-se ações diferenciadas.

Responsável: Gestora escolar

Corresponsáveis: Monitoras, professoras e coordenação pedagógica.

Problema: Saúde infantil

A escola, trata-se de um Centro Infantil que atende crianças de 0-5 anos de idade. Devido a faixa etária, é normal as crianças apresentarem febre, por isso a gestora era constantemente acionada tendo que parar seu trabalho, para tomar frente de uma situação relativamente simples.

A gestora, chamou assim sua equipe, e estabeleceram juntas um protocolo de ações, a serem efetivadas em caso de febre. Para isso, precisaram pesquisar definição de febre e Regimento das escolas municipais. O resultado foi a orientação a seguir, a qual a pesar de aparentemente simples, dinamiza o trabalho do gestor escolar criando-se uma rede de corresponsabilidade.

PROCEDIMENTO EM CASO DE FEBRE:

*É importante saber: Segundo a OMS febre é a partir de 37,8°.

Crianças até 37,7°. São consideradas em estado febril.

1.Quando a criança estiver com **temperatura** até 37°, Somente ficar atenta (monitora da sala) com a criança no setor.

2.Quando a criança tiver com 37,1°, ou mais... Acionar a responsável por medicamentos na escola, para verificação de receita médica e/ou devidas providência. A MONITORA RESPONSÁVEL, DEVE BANHAR A CRIANÇA.

3.Se a criança tiver receita: Será ministrado o que estiver na receita (COMO ESTIVER), aguardar 30 minutos e medir novamente.

a)Se não tiver passado, avisar os pais que podem ou não vir buscar a criança. Quando não vierem, fazer registro em ficha da saúde (ambas as monitoras assinam a ocorrência). Mandar bilhete, avisando que a criança teve febre e caso a mesma persista, no dia seguinte antes de vir para a escola, devem procurar orientação médica e pegar declaração de aptidão para creche.

b)Se tiver passado, somente mandar bilhete relatando que a criança teve febre, ministramos o previsto em receita médica, a febre passou e a família deve observar em casa.

4.Se a criança não tiver receita: A responsável por medicamento ligará para a família informando que a criança está com temperatura alterada (avisar a temperatura), esclarecendo que a criança não possui receita médica e por isso deve ser retirada da escola.

A família deverá ser orientada a providenciar a receita, para que da próxima vez seja chamada somente se a febre não tiver passado.

5.Esse procedimento será feito por até 2 dias. Se no 3°. dia persistir a direção será acionada, pois a criança pode estar com alguma infecção e os pais devem tomar devidas providencias.

✓ CASO 3 - DIMENSÃO GESTÃO ADMINISTRATIVA

Subdimensão: Dominar processos, conforme estabelecido pelas políticas públicas

Objetivo: Instruir a equipe frente as normas legais, as quais sujeitam a escola e dificultam o papel de autonomia.

Alinhar políticas públicas com ações escolares.

Metas: Pautar suas ações a legislação vigente, não permitindo que a comunidade escolar acredite que ações tomadas sejam fruto do desejo pessoal do gestor escolar.

Responsável: Gestora escolar

Corresponsáveis: Secretaria escolar, docentes, Equipe gestora, instituições externas.

Problema: Faltas escolares – Busca ativa

A legislação é muito clara referente a obrigação da frequência mínima escolar. Assim sendo, cabe aos funcionários da secretaria escolar, docentes, equipe gestora, serviço social escolar e conselho tutelar, zelarem pela frequência mínima de todos os educandos na educação básica.

Veja abaixo, mais um exemplo de ação:

Orientação de procedimentos frente a ausências de alunos faltoso

Considerando:

- A Constituição Federal que elenca a Educação como direito inalienável de todos;
- A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96, a qual estabelece que o acompanhamento escolar deve ser feito pela família, escola e comunidade (inclusive governo);
- O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei 8069/90, o qual ordena que o acompanhamento escolar, inclusive de frequência deve ser realizado constantemente dentro das unidades escolares por todos que ali atuam.

- A Lei 12796/2013, que estabelece a obrigatoriedade da Educação infantil, bem como o limite máximo de faltas para tal faixa de escolaridade;
- O Termo de orientação enviado via E-mail pela divisão de Planejamento e Estatística em agosto de 2023;

A gestão dessa unidade escolar, atribui as seguintes ordens para busca ativa:

Número de faltas	O que fazer	Responsável pela ação	Outras orientações
5 faltas consecutivas e letivas – sem apresentação de documento que abone as faltas. (não contar sábados, domingos, feriados, pontos facultativos e recesso escolar)	Mandar wpp por ESCRITO para genitores da criança, (copiar Comunicado 1)	PROFESSOR polivalente da sala/setor	Usar telefone celular da escola. Mandar notificação em horário de HTP.
7 faltas consecutivas e letivas – sem apresentação de documento que abone as faltas. (não contar	Mandar wpp por ESCRITO para genitores da criança (copiar Comunicado 2)	Professor polivalente comunica a Monitora da Saúde ou assistente administrativa.	Usar telefone celular da escola. Informar a professora polivalente caso os pais apresentem justificativa médica. Se a justificativa for verbal, orientá-los a procurarem por

<p>sábados, domingos, feriados, pontos facultativos e recesso escolar)</p>		<p>Uma delas, deve enviar o novo wpp oficial.</p> <p>**Antes, verificar se a etapa 1 foi realizada, em caso negativo, a professora realiza a etapa 1 nesse dia e no dia seguinte a monitora da saúde realiza a etapa 2.</p>	<p>um médico (pois precisamos do atestado escrito).</p> <p>Se for Atestado médico, informar imediatamente a equipe via wpp oficial da escola, para que as ausências sejam devidamente justificadas.</p>
<p>10 faltas consecutivas e letivas letivas – sem apresentação de documento que abone as faltas.</p>	<p>Mandar wpp por ESCRITO para genitores da criança (copiar Comunicado 3)</p>	<p>Professor polivalente comunica a Coordenadora Pedagógica.</p> <p>Coordenadora pedagógica envia o novo wpp oficial.</p> <p>**Antes, verificar se a etapa 2 foi realizada, em caso negativo, a monitora da saúde realiza a</p>	<p>Usar telefone celular da escola.</p>

		etapa 2 nesse dia e no dia seguinte a coordenadora realiza a etapa 3.	
15 faltas consecutivas e letivas – sem apresentação de documento que abone as faltas. (não contar sábados, domingos, feriados, pontos facultativos e recesso escolar)	Lançar NCOM na Plataforma SED e SME. Mandar wpp por ESCRITO para genitores da criança (copiar Comunicado 4)	Professor polivalente comunica a secretaria escolar. Secretaria escolar. Antes de lançar NCOM no sistema SME e SED, deve escanear todos os comunicados enviados para a família. Falar com a gestora para encaminhamento ao Serviço Social Escolar.	Mandar notificação ao SSE via CI eletrônica. Colocando em anexo todas as PROVAS DE BUSCA ATIVA feita pela Unidade escolar.
20 faltas consecutivas e letivas – sem apresentação de documento que abone as		Professor polivalente comunica a direção escolar (vice-diretora ou diretora escolar).	Oficializar o Conselho Tutelar. Colocando em anexo todas as PROVAS DE BUSCA ATIVA feita pela Unidade escolar.

faltas. (não contar sábados, domingos, feriados, pontos facultativos e recesso escolar)			
---	--	--	--

ATENÇÃO: Nenhuma etapa de busca ativa pode ser pulada. Todos os comunicados terão que ser copiados e enviados para Serviço Social escolar e/ou Conselho Tutelar.

Comunicado 1 (Busca ativa)

Referência: Faltas

De: Professor(a) (colocar nome completo)

Para: (colocar nome do responsável – caso não saiba, pedir na secretaria escolar)

Prezada família,

Informo que (colocar o nome completo da criança), está inteirando 5 (cinco) dias letivos de faltas consecutivas no dia de hoje (colocar a data).

Assim sendo, solicitamos o retorno da criança para a escola, pois aqui é um ambiente de aprendizagem constante.

Caso a criança esteja doente, favor enviar foto legível do atestado médico aqui mesmo (em nosso wpp oficial) para devidas providências.

Qualquer dúvida, ligar no 34412360.

Atenciosamente,

Professor(a).....

Comunicado 2 (Busca ativa)

Referência: Faltas

De: Unidade Escolar

Para: (colocar nome do responsável – caso não saiba, pedir na secretaria escolar)

Prezada família,

Informo que (colocar o nome completo da criança), está inteirando 7 (sete) dias letivos de faltas consecutivas no dia de hoje (colocar a data).

Assim sendo, solicitamos o retorno da criança para a escola, pois aqui é um ambiente de aprendizagem constante.

Caso a criança esteja doente, favor enviar foto legível do atestado médico aqui mesmo (em nosso wpp oficial) para devidas providências.

Qualquer dúvida, ligar no 34412360.

Atenciosamente,

Nome de quem enviou

Comunicado 3 (Busca ativa)

Referência: Faltas

De: Unidade Escolar/Coordenação Pedagógica

Para: (colocar nome do responsável – caso não saiba, pedir na secretaria escolar)

Prezada família,

Informo que (colocar o nome completo da criança), está inteirando 10 (dez) dias letivos de faltas consecutivas no dia de hoje (colocar a data), sem apresentação de justificativa legal (prevista em lei).

Assim sendo, solicitamos o retorno da criança para a escola imediatamente, caso contrário, o caso será encaminhado para as autarquias competentes (assistência social escolar).

Qualquer dúvida, ligar no 34412360.

Atenciosamente,

Nome de quem enviou

Comunicado 4 (Busca ativa)

Referência: Faltas

De: Unidade Escolar/Gestão escolar

Para: (colocar nome do responsável – caso não saiba, pedir na secretaria escolar)

Prezada família,

Informo que (colocar o nome completo da criança), está inteirando 15 (quinze) dias letivos de faltas consecutivas no dia de hoje (colocar a data), sem apresentação de justificativa legal (prevista em lei).

Assim sendo, conforme mencionado no comunicado anterior estamos encaminhando as faltas para órgãos competentes.

Qualquer dúvida, ligar no 34412360.

Atenciosamente,

Nome de quem enviou (vice diretora ou diretora)

Em último caso, encaminhar a criança para Serviço social escolar ou Conselho tutelar.

CAPÍTULO V: MARCO CONCLUSIVO

5 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 1

Quando verificamos as habilidades e competências dos gestores escolares, municipais de Limeira, frente a **Gestão Pedagógica**, notamos claramente que os mesmos reconhecem que as ações voltadas para esse tipo de gestão específica, estão diretamente relacionadas também à gestão de pessoas, que por sua vez, abrange o fortalecimento do trabalho de todos que atuam dentro da escola.

A grande maioria dos gestores mostra ter conhecimento de suas obrigações profissionais frente a gestão pedagógica e buscam por uma gestão participativa, cumprindo integralmente as exigências legais, as quais demandam muito tempo de tal profissional; conseqüentemente, os mesmos, alegam falta de tempo para consultar sua equipe com frequência, perdendo assim uma fonte de informações preciosa, que pode dinamizar muito o trabalho de tal profissional.

Concluí-se, portanto que os diretores escolares do município precisam envolver mais a equipe nas decisões tomadas na escola, estimulando assim o comprometimento de todos, gerando maior senso de responsabilidade, o qual por sua vez, tende a gerar maior autonomia da equipe e conseqüentemente dinamizar o trabalho da gestão, a qual deixará de ser acionada continuamente para resolução de situações problemas mais comuns, que normalmente surgem com frequência dentro do ambiente escolar.

Assim sendo, exige-se do gestor que o mesmo seja mais proativo em estimular o raciocínio crítico da equipe, formando e informando todos continuamente. Coletivamente, a equipe deve raciocinar e criar (de forma coletiva) protocolos de atuação, os quais devem ser supervisionados pelo gestor escolar, desde sua criação.

Tais protocolos auxiliarão todos a serem mais autônomos, na atuação frente as ocorrências de demandas repetitivas. Conseqüentemente, o tempo do gestor será dinamizado, podendo assim ser melhor empregado em outras necessidades do ambiente escolar, tais como: participar de maior número de HTPCs, acompanhar mais de perto o desenvolvimento das aulas ministradas pelos docentes, focar mais

no atendimento aos pais, minimizando as situações de conflitos, de forma geral, uma vez que a qualidade escolar relaciona-se diretamente ao clima escolar.

5.1 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 2

Todo gestor precisa apresentar espírito de liderança e saber delegar funções, sem abdicar-se das mesmas. Para isso, precisa ser estratégico e dinâmico.

Descentralizar tarefas, sendo ainda corresponsável por elas, coloca o gestor como coordenador e articulador das mesmas; ele acompanhará integralmente as ações desenvolvidas, orientando e ensinando constantemente sua equipe.

O gestor escolar precisa concretizar em sua forma de pensar que a **Gestão administrativa** está a bem da Gestão pedagógica, ou seja, faz sentido quando prioriza a aprendizagem de seus alunos.

Logo, podemos dizer que a gestão administrativa funciona como atividade meio, uma vez que a atividade finalística da escola está vinculada á aprendizagem dos estudantes e conseqüentemente ao sucesso pedagógico.

Nesse ínterim, podemos afirmar que a organização administrativa da escola, é essencial para o sucesso escolar e por isso deve ser uma prática contínua do gestor, sem desfocar-se do compromisso que possui com o ensino.

Quando analisamos de perto os gestores das escolas municipais de Limeira, evidencia-se que os mesmos mostram grande seriedade frente á gestão administrativa, mas infelizmente, tendem a dissociá-la da Gestão pedagógica.

Os profissionais focados, mostram como fortaleza do trabalho desenvolvido, várias habilidades, entre elas temos: organização; preocupação constante com a efetivação de trabalhos documentais; esforço em cumprir todas as metas que lhes cabe frente ao Projeto Político Pedagógico; atendimento integral as exigências estabelecidas pela legislação e pela Secretaria Municipal da Educação.

No entanto, apresentam como pontos a serem aprimorados: criação de regras sem debate com a equipe escolar; dificuldade em perceber que a gestão administrativa está diretamente relacionada ao pedagógico e bem estar dos alunos.

Assim sendo, precisam fortalecer melhor sua equipe por meio de diálogos, ações orientativas, pautando-se em argumentos concretos e persuasivos, ou seja, todos precisam entender as ações e exigências do gestor escolar, classificando-as como positivas para a democracia escolar.

Sempre que possível, precisa colocar a equipe para solucionar problemas,

sendo um líder que conduz a equipe ao pensar de forma crítica e reflexiva.

Fazendo com que a equipe faça parte da criação de regras, com certeza minimizará situações de conflito, fazendo assim a convivência dos envolvidos ser mais harmônica e conseqüentemente mais produtiva.

5.2 CONCLUSÃO PARCIAL DIMENSÃO 3

A **Gestão financeira** autônoma, por parte da escola, dos recursos financeiros, é uma exigência da legislação brasileira; tal administração deve atender integralmente a proposta de trabalho assumida pela comunidade escolar.

Logo, nota-se que tal autonomia, deve ocorrer de forma coletiva e transparente, não cabendo exclusivamente ao líder escolar às demandas que tal atribuição geram.

Tal participação coletiva deve envolver a comunidade escolar a qual é representada pelo Conselho da APM escolar, que é responsável por debater as demandas, tomar decisões, executá-las e fiscalizá-las, tornando assim todo processo satisfatório e transparente.

Todas essas ações, devem ter por finalidade a melhoria contínua do ensino ministrado, tendo-se como efeito colateral e positivo, o exercício coletivo da cidadania, uma vez que as tarefas realizadas beneficiam a sociedade.

No entanto realizar todas as demandas orçamentárias de forma coletiva e harmônica, não é uma tarefa das mais fáceis e por isso, exige responsabilidade do gestor escolar, o qual deve constantemente zelar pelo patrimônio institucional, buscar por parcerias que beneficiem a escola, prestar contas dos investimentos realizados de forma transparente. Todas essas atribuições devem se realizadas de forma que fortaleçam o conselho de APM para que os membros sintam-se corresponsáveis diretos pela escola e auxiliem de forma realmente eficaz, diminuindo assim a sobrecarga do líder escolar.

Analisando de perto os gestores da rede municipal de Limeira, nota-se que os principais desafios são estabelecer-se parcerias que beneficiem a instituição escolar e fazer com que os membros da APM realizem de fato suas atribuições.

Referente aos pontos positivos, os que merecem destaque são que os gestores conhecem e cumprem a legislação frente ao investimento das verbas, seja ela municipal, federal ou de recursos próprios (doações); realizando as prestações

de contas de forma elogiável.

5.3 CONCLUSÃO FINAL

Esta pesquisa se propôs, como objetivo geral, sugerir ações práticas que fortalecessem as competências e habilidades cabíveis ao diretor de escola para efetivação de uma gestão democrática e eficaz, construindo assim uma escola participativa, corresponsável e bem sucedida, a qual trouxesse benefícios a sociedade/comunidade onde está inserida.

O resultado dessa estruturação, originou um produto que induz os gestores, a refletirem e organizarem seu trabalho em prol de uma gestão democrática e participativa, não somente na nomenclatura, mas de fato na prática.

Contribui também para que esse profissional venha a administrar melhor seu tempo de trabalho, podendo assim debruçar-se sobre demandas mais exigentes e prioritárias do dia a dia escolar.

No decorrer da pesquisa foi possível entender que os dias atuais, requer muito mais que uma gestão democrática, a unidade escolar precisa na verdade de uma escola que possua uma gestão sócio-crítica, a qual vai muito além da democracia, pois envolve a participação efetiva de toda a comunidade escolar, tendo-se por meta o benefício do educando. Logo, o sucesso escolar não depende exclusivamente da atuação do diretor escolar, mas sim de toda a comunidade escolar.

No entanto, cabe ao gestor uma gestão de autoridade, dinâmica, onde a consciência social da equipe seja estimulada, criando-se assim o desejo de colaboração coletiva, ação esta que exige do gestor uma estratégia transformadora com habilidades e competências eficazes.

Entendendo a estrutura organizacional das instituições de ensino das escolas municipais de Limeira, percebemos que se cada um cumprir com o seu papel, trabalhando todos juntos interagindo, dialogando, avaliando, discutindo e tomando as decisões corretas, torna-se possível uma prática mais democrática na organização, ou seja, a escola precisa desenvolver como um todo, perfil participativo, onde a corresponsabilização seja a válvula propulsora da conquista de uma escola sócio-crítica, tendo todos como corresponsáveis por todo que acontece dentro do ambiente escolar, criando-se assim uma cultura colaborativa.

O diretor sendo o principal responsável pela escola, deve zelar pelas

questões e pedagógicas, administrativas e financeiras além de se preocupar com a relação da escola com os pais e comunidade, uma tarefa árdua e nada fácil. Para ter sucesso em suas atribuições, o gestor precisa ser bem capacitado, ter uma boa formação para conseguir administrar conflitos e acompanhar as mudanças que ocorrem não só nas instituições de ensino como na sociedade a sua volta.

A forma como o gestor lidera a escola é reproduzida automaticamente na atuação de sua equipe. Em vista disso, o presente estudo de campo buscou apresentar os pontos positivos e o que precisa ser melhorado no trabalho desse profissional, através desse levantamento, podemos afirmar que a gestão participativa deve ser construída e que a cultura escolar deve ser lapidada de forma benéfica, assim sendo, a melhor maneira de liderar um ambiente escolar caracterizado por um modo de liderança democrático, na qual o mesmo guia e ampara seus colegas de trabalho, como consequência obtendo uma equipe unida e participativa que se preocupa com os aspectos sociais, políticos e pedagógicos da escola.

A busca por uma gestão democrática e participativa nas escolas é interminável. Interação e boa relação entre a comunidade escolar é de extrema importância, para geração de bons resultados. Por isso, um processo coletivo deve se concretizar com cada um cumprindo seus deveres e responsabilidades e a direção possibilitando a participação dos envolvidos para opinar, argumentar e criticar, proporcionando assim um ambiente de ensino participativo e democrático.

Focando-se o município de Limeira, podemos afirmar que os diretores escolares buscam por uma gestão democrática e participativa, no entanto ainda estão em processo de construção da mesma, logo as ações propostas nessa tese, induzem tais profissionais a dinamizarem e inovarem o trabalho que realizam nas escolas, por meio de ações possíveis.

Ao se adotar o conceito de gestão como algo dinâmico e inovador, assume-se uma mudança de concepção a respeito da realidade, bem como do modo de compreender essa realidade e de nela atuar.

Logo, os gestores da contemporaneidade precisam ter uma nova visão de liderança, guiando sua organização, transformando processos e pessoas, elaborando estratégias para que não permitam-se serem sugados pelas aflições e imprevistos do dia-a-dia. Isso resultará em melhor funcionamento da instituição

escolar, promovendo promoção da educação de seus alunos.

Destacamos que nesse trabalho, não se pretendeu em momento algum desconstruir ações já existentes e/ou em andamento dentro das escolas, mas sim, fortalecer ações bem sucedidas e sugerir alinhamento às que não possuem resultados plausíveis, apontando-se limitações reais dos gestores escolares pesquisados, uma vez que a gestão é um processo em constante aperfeiçoamento e transformação.

Logo, a boa gestão escolar, baseia-se em processos de administração bem resolvidos, os quais estabeleçam normas e procedimentos claros para toda a equipe.

No entanto, o sucesso escolar depende de varios fatores, entre eles dedicação de pesquisadores, da Secretaria Municipal da Educação e também de futuros pesquisadores, por isso, segue abaixo, recomendações da educacanda.

5.4 RECOMENDAÇÕES

Com a análise dos dados dessa pesquisa, inclusive dos registros escritos pelos diretores escolares, podemos perceber que o sucesso escolar não depende somente dos gestores que atuam dentro da escola, mas sim também de instâncias superiores, tais como a Secretaria Municipal da Educação. Dessa forma, elencamos algumas recomendações aos gestores escolares e SME.

Recomendações aos gestores que estão na ativa:

- 1) Ser estrategista, sinérgico, estimulando a equipe de forma contínua. Para isso precisam trabalhar de forma comprometida e responsável; fortalecendo vínculos entre todos que constituem o ambiente escolar.
- 2) Buscar por uma escola mais autônoma e consciente, fortalecendo o conceito de democracia e descentralização.
- 3) Propiciar mecanismos de forma que a comunidade sinta-se mais atraída ao ambiente escolar, trabalhando diretamente a consciência social e vontade coletiva. Conhecendo assim a comunidade e suas expectativas frente à escola.
- 4) Aprimorar suas competências, vislumbrando o todo, tendo como foco principal o desenvolvimento integral do educando.
- 5) Retomar constantemente metas do Projeto Político Pedagógico, fortalecendo assim valores e princípios instituídos pela escola.

- 6) Acompanhar integralmente o trabalho de todos dentro da escola; priorizando todos os tipos de gestão de acordo com o momento vivido, porém sempre visando o benefício direto do educando, o qual é o protagonista do ambiente escolar.
- 7) Promover aos alunos experiências motivadoras e estimulantes, conscientizando-os de seu papel frente o processo ensino aprendizagem.
- 8) Buscar constantemente por parcerias que beneficiem a unidade escolar.
- 9) Resolver situações problemas e conflitos, propiciando um ambiente respeitoso e livre de preconceitos.
- 10) Ter diálogo constante com a equipe, induzindo-os a uma mentalidade profissional eficaz. Uma forma de fazer isso, é utilizando-se de momentos formativos constantes, exemplo: HTPCs.

Recomendações aos líderes que atuam na Secretaria Municipal da Educação:

- 1) Deixar de ser um ditador de regras, buscando solucionar problemas com eficácia, para isso, frequentar de forma mais contínua o ambiente escolar, substituindo a fiscalização por acompanhamento.
- 2) Promover formações que atendam as especificidades profissionais dos gestores escolares, utilizando dados apresentados nessa pesquisa.
- 3) Verificar possibilidades de diminuir as exigências burocráticas, apontadas inúmeras vezes nesse trabalho como sendo um percalço ao trabalho do gestor escolar.
- 4) Atualizar constantemente os diretores escolares frente a legislações e utilizar o material desenvolvido pelo Conselho Nacional da Educação (CNE) – Matriz de Competência Gestora, como ponto de partida na lapidação dos gestores municipais.
- 5) Conhecer profundamente a cultura de cada instituição escolar, auxiliando a gestão na busca de uma liderança realmente transformadora.
- 6) Proporcionar momentos de troca de experiências entre gestores escolares, acolhendo os novos com mais atenção.
- 7) Defender a instituição escola com mais afinco, principalmente diante de acusações infundadas ou discrepantes.

- 8) Minimizar o senso de desresponsabilização tendo como pretexto a transferência de verbas.
- 9) Contratar mais funcionários para atender as demandas escolares.
- 10) Contratar mais docentes, atendendo assim uma necessidade gritante das unidades de ensino, garantindo os dias letivos previstos em legislação.

Recomendações aos pesquisadores:

- 1) Desmistificar a formação genérica oferecida em cursos de graduação e pós graduação aos futuros gestores escolares, provando a necessidade de uma formação mais específica e prática.
- 2) Utilizar dados dessa pesquisa como fonte de estudos, e direcionar ações futuras que auxiliem os gestores escolares no âmbito escolar, principalmente melhorando a qualidade do ensino como um todo.
- 3) Aprofundar pesquisas frente à Matriz de Competência Gestora, cobrando o governo (federal, estadual e municipal), para que exista reconhecimento frente a esses profissionais.
- 4) Realizar trabalhos que valorizem e exponham ações bem sucedidas dos gestores escolares (prática do dia-a-dia) e não somente debilidades.
- 5) Mostrar como tais profissionais podem atuar de forma sinérgica frente à qualidade educacional.

REFERENCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Antonio F. de (Org). **Anuário do ensino do estado de São Paulo**. São Paulo/; Tipografia Siquiera, 1936.

ALONSO, Myrtes. **O Papel do Diretor na Administração Escolar**. Rio de Janeiro: Bertand, Brasil, 1988.

ARAUJO, A.V. **Política Educacional e Participação Popular**: um estudo sobre a relação no município Camaragibe-PE. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, Programa de pós-graduação em educação (Dissertação de doutorado). Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/4773>. Acesso em: 17 de jul. 2023.

BARBOSA, Eduardo F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Programa nacional de fortalecimento dos conselhos escolares**. Conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública. Elaboração: Genuíno Bordignon. Brasília-DF, 2004.

BRASIL. **Lei nº.9296 de 24 de julho de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil, Brasília, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Brasília, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Minuta de Competencias cabíveis ao Diretor Escolar (Resolução)**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 10 de jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências – Plano Nacional de Educação 2014-2024. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Brasília, 25 de junho de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução do Conselho Nacional da Educação**, referente a Matriz de Competencias do Gestor Escolar, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 04 de jan 2023.

BENETTI, Andreza Regina Nave. **A gestão e a política do programa de apoio financeiro escolar da rede municipal de Limeira na perspectiva dos diretores escolares**. Disponível em: <hermes.cpd.ufjf.br:8080/jspui/bitstream/ufjf/688/1/andrezareginanavebenetti.pdf>.

Acesso em: 20 de set. 2023.

BORGES, Pedro Farias. **Gestão escolar: guia do diretor em dez lições**. Coleção escola em ação. Disponível em: http://downloads.artmed.com.br/public/P/PITAGORAS/A_Gestao_Escola/Liberado/Cap_01.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

BRAVO, Ismael. **Gestão de Qualidade em Tempos de Mudanças**. 3. ed. Campinas: Alinea, 2011.

CAMARA, Rosana Hoffman, Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191 – Artigo reimpresso em 2017.

CARVALHO, Maria Lúcia R. D. Escola e democracia. São Paulo: EPU, 1979 (apud FERNANDES. Inês Teresinha Mahle. **Gestão Escolar: Desafio do Planejamento Participativo no Âmbito Escolar**. Disponível em: <http://centraldeinteligenciaacademica.blogspot.com/2017/02/gestao-escolar-desafio-do-planejamento.html>. Acesso em: 17 de jul. 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, 11ª. Reimpressão, 2018.

CUNHA FILHO. Alexandre Jorge Carneiro da. **O Judiciário no controle de políticas públicas**. Caderno Jurídico, ano 20, n.47. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Cad-Juridicos_n.47.pdf. Acesso em: 01 de jul. 2023.

DIASCANIO. José Maurício. **Etapas da pesquisa científica**. Autografia, 2021.

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: Cortes, 1998 (revisado anualmente). Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br>. Acesso em 17 de jul. 2023.

DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. Regulação Sistêmica e Política de Financiamento da Educação Básica. **Educ. Soc.**, Campinas, vol.26, n.92, p.821-839, Especial Out.2005. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br> (revisado anualmente). Acesso em: 03 Jan. 2021.

ÉRIC, J. **Compreendendo as competências**. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/compreendendo-as-competencias>. Acesso em: 19 de set. 2023.

FREITA, A; NAPINOGA, M; DONALISIO, M.R. **Análise da gravidade da Pandemia: Covid-19**. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/ress/2020.v29n2/e2020119>. Acesso em: 12 de jan. 2023.

FRIGOTTO, G. Política e gestão educacional da contemporaneidade. In: FERREIRA, E. B.; OLIVEIRA, D. A. (Org.). **Crise da escola e políticas educativas**. Belo Horizonte, 2019. p. 65-80.

GADOTTI, Moacir. **Projeto da escola cidadã**. São Paulo, 2017. Disponível em <https://admbrasileira.wordpress.com/2017/07/12/por-uma-escola-cidada/>. Acesso em: 17 de jul. 2023.

GAMBOA. Silvio Ancízar Sanchez. A dialética na pesquisa em educação: elementos de contexto. In: FAZENDA, Ivani (org.). **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2022. <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/5184>. Acesso em: 18 de jul. 2023.

GIL. Raquel Matos. **O papel do gestor escolar na melhoria da qualidade da educação** (disponibilizado em versão on-line em 2020). Disponível em: www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes. Acesso em: 14 de jan. 2020.

IMBÉRNON, Francisco (Org). **A educação do século XXI: Os desafios do futuro imediato**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LEAO, A. Carneiro. **Introdução a administração escolar**: para as escolas de professores dos institutos de educação, universidades e faculdades de filosofia, ciências e letras. 3ª ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1953. (1ª. ed em 1939).

LIBÂNIO, José Carlos. **Educação escolar, políticas, estruturas e organização**. 10ª. ed. SP: Cortez, 2018.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar**. Goiania. Editora HECCUS.6ª.Ed. revisada e Ampliada, 2021.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. 10ª ed. São Paulo: Cortez, 2018.

LIMEIRA (SP). **Currículo da Rede Municipal de Limeira**, 2019. Disponível em: <https://es.scribd.com/document/545638402/Curriculo-Da-Rede-Municipal-de-Ensino-de-Limeira-2019#>. Acesso em 11 de jan. 2023.

LIMEIRA (SP). **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm. Acesso em: 22 de maio 2020.

LIMEIRA (SP). Conselho Municipal da Educação. **Deliberação CME nº 01/99**: fixa normas para a Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino. Limeira, SP, 1999.

LIMEIRA (SP). **Lei Complementar nº 461/2009**: Estatuto do Magistério Público Municipal. Limeira, SP, 2009.

LIMEIRA (SP). **Lei Orgânica Municipal número 01, de 5 de abril de 1990.** Disponível em: <http://consulta.limeira.sp.leg.br/Normas/Exibir/170879>. Acesso em: 19 de set. 2023.

LIMEIRA (SP). **Crianças de escola municipal participam de palestra com agentes na Semana Nacional do Trânsito.** Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Gb4_Mij8DNo. Acesso em: 20 de set. 2023.

LUCK, Heloisa. **A Gestão Participativa na Escola - Vol. III - Série Cadernos de Gestão**, Saraiva, 2016.

LUCK.H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba. Positivo, 2009 (Resenha realizada em 2018 - UNEB). Disponível em: <https://es.scribd.com/document/561141782/RESENHA-DO-LIVRO-DIMENSOES-DA-GESTAO-ESCOLAR-E-SUAS-COMPETENCIAS>. Acesso em 18 de jul. 2023.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2017.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2017. Série: Cuadernos de Gestão.

LUIZ, Maria Cecília (Org). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil.** Documento eletrônico -- São Carlos: SEaDUFSCar, 2021.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019

MARINHO-ARAUJO, C. M.; Rabelo, M. L. **Avaliação educacional: a abordagem por competências.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 2, p. 443-466, jul. 2015.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo.** 25. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2008.

MELLO, Guiomar Namó de. É Preciso Dar um Conteúdo Concreto ao Debate sobre a Municipalização do Ensino de 1º Grau. **Em Aberto**, Brasília, ano 5, n. 29, jan./mar. 1986.

MENESES, João Gilberto de Carvalho. **Direção de grupos escolares: análise de atividades de diretores.** São Paulo, 1972 (Série de estudo de documentos, v.9, dez.1972).

NEUBAUER, R; SILVEIRA G.T. **Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos perseguir?** 2008 (texto revisado em 2018). Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://www.plataformademocratica.org/PDF/Publicacao_272_em_13_05_2008_12_37_49.pdf . Acesso em: 15 set. 2019.

NÓVOA, Antônio. Para uma análise das instituições escolares. In: NÓVOA, Antônio. (Coord.). **As organizações escolares em análise.** Lisboa: Dom Quixote, 1995.

OLIVEIRA, Marcos Paulo de. **Uso do tempo e gestão escolar**: um estudo com gestores da gerência regional de educação norte de Belo Horizonte (MG). Disponível em: www.revistapgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/139. Acesso em: 14 de jan. 2020.

PENIN, Sonia et al. **Progestão**: Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? Brasília: Consed, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente? São Paulo. Cortez, 2018.

ROSSINI; S.C.I. **Análise da implementação do sistema de avaliação educacional em Limeira – SP a partir da atuação dos gestores escolares das escolas pesquisadas**. Disponível em: www.caed.ufjf. Acesso: 31 dez. 2020.

SCHOLZE, Lia. O diretor faz a diferença. In: UNESCO. **O perfil dos professores brasileiros**: o que fazem, o que pensam, o que almejam. São Paulo: Moderna, 2004.

UFSCAR: **Guia de Estudos do PV**. Disponível em: http://www.cfge.ufscar.br/file.php/354/EG_2018/PV/guia_de-estudos_PV.pdf. Acesso: 18 de dez. 2023.

UNESCO (MACHADO, Ana Luiza). **Papel dos Gestores Educacionais num Contexto de Descentralização para a Escola**. Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/amachado.pdf>. Acesso em: 07 de jan. 2022.

VEIGA. I.P.A. As instâncias colegiadas da escola. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, L. M. G. (Orgs.). **Escola**: espaço do projeto-político-pedagógico. São Paulo: Editora Papyrus, Papyrus, 8a Edição, 2021.

VEIGA, Ilma P. A. (org.). **Projeto Político Pedagógico da escola** – uma construção possível. 7a edição, Campinas: Papyrus, 2020.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Inovações e projeto político-pedagógico: uma relação regulatória ou emancipatória? **Cad. Cedes**, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>. Acesso em: 15 de fev. 2020.

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESCOLARES



O instrumento a seguir é parte integrante do projeto desenvolvido pela doutoranda Andreza Regina Nave Benetti, intitulado, **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Competências e habilidades para o alcance da eficácia**, cujo objetivo geral é avaliar as competências e habilidades indispensáveis e cabíveis ao diretor de escola para efetivação de uma gestão democrática, construindo uma escola autônoma e revelar como as mesmas podem ser fortalecidas, gerando assim uma escola autônoma e de sucesso. Ao respondê-lo com fidelidade, você está contribuindo com avanços nos estudos da área da Democracia e Ciências da educação.

Obrigada, pela sua contribuição.

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE ESCOLA.

Caracterização do público-alvo:

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Tempo de experiência no cargo (ou função) de direção _____

Você se enquadra em diretor () efetivo () substituto

PARTE I: Questões referentes a dimensão Pedagógica.

Como gestor escolar, você:	Sempre	Quase sempre	As vezes	Quase nunca	Nunca
1. Assiste as aulas de professores e documenta orientações de melhoria para as mesmas.					
2. Analisa os dados educacionais de sua Unidade Escolar					
3. Toma decisões, que beneficiam o processo ensino-aprendizagem dos alunos, a partir dos resultados analisados					
4. Consegue envolver <u>profundamente</u> a equipe pedagógica como corresponsáveis pelo processo de aprendizagem dos alunos					
5. Divulga os resultados educacionais da unidade que atua, para a comunidade escolar ter acesso e poder realizar exigências e participar da elaboração de estratégias					
6. Discute os resultados educacionais de sua unidade escolar com a Secretaria Municipal da Educação (SME)					
7. As discussões efetivadas nesse quesito com a SME, surtem resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem da escola					
8. Organiza os encontros formativos, oferecendo treinamento eficaz aos docentes					
9. Assegura espaços formativos para docentes dentro da escola					
10. Assegura espaços formativos para docentes dentro da escola					
11. Assegura espaços formativos para funcionários dentro da escola					

12. Institucionaliza a formação continuada dentro da escola					
13. Proporciona evolução de sua equipe, aprimorando assim a qualidade de sua Unidade escolar.					
14. Assegura espaços INFORMATIVOS para toda comunidade escolar					
15. Considera-se um gestor altamente pedagógico					

Escreva considerações, justificativas, explicações ou demais informações que considerar importante referente as questões acima.

PARTE II: Questões referente a dimensão administrativa.

Como gestor escolar, você:	Sempre	Quase sempre	As vezes	Quase nunca	Nunca
1. Planeja todas as ações a serem tomadas dentro da unidade escolar, recorrendo constantemente as metas previstas no Projeto Político Pedagógico.					
2. Executa e acompanha todas as ações planejadas com afinco					
3. Consegue dinamizar o trabalho da equipe de forma satisfatória, a ponto de conscientiza-los integralmente sobre seu papel na instituição, maximizando a assiduidade de todos					
4. Usa tecnologias de informação e comunicação com toda a comunidade escolar					
5. Institucionaliza o planejamento de sua unidade escolar de forma contínua e eficiente					
6. Realiza todos os registros obrigatórios, mantendo todos os documentos em ordem e atualizados					
7. Registra ocorrências internas de forma imparcial					

8. Administra a unidade escolar de forma institucionaliza, com regras claras e específicas para todos, mostrando imparcialidade entre os funcionários, professores e pais.					
--	--	--	--	--	--

Escreva considerações, justificativas, explicações ou demais informações que considerar importante referente as questões acima.

PARTE III: Questões referente a dimensão Financeira.

Como gestor escolar, você:	Sempre	Quase sempre	As vezes	Quase nunca	Nunca
1. Controla os patrimônios escolares (materiais e humanos) tendo plena sabedoria referente as necessidades específicas da escola					
2. institui procedimentos claros e efetivos referente ao controle do estoque de materias					
3. Disponibiliza recursos (materiais didáticos, equipamentos e acervo) para atividades previstas em planejamento docente					
4. Disponibiliza a prestação de contas para toda comunidade escolar de forma clara e transparente					
5. Acompanha se todos os espaços e materiais estão sendo utilizados em prol da aprendizagem do aluno					
6. Organiza a estrutura e funcionamento da equipe, potencializando a jornada de trabalho.					
7. Usa recursos (humanos, financeiros e materiais) de forma estratégica, priorizando as demandas da comunidade escolar					
8. Capta recursos através de parcerias com comércios e empresas, buscando beneficiar a comunidade escolar					
9. Trabalha com os membros da APM de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável					

10. Trabalha com os membros do Conselho de escola de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável					
11. Trabalha com os membros do Grêmio estudantil de forma que cada um cumpra de fato seu papel como corresponsável					

Escreva considerações, justificativas, explicações ou demais informações que considerar importante referente as questões acima.

PARTE IV: Questões referentes a Gestão Democrática⁶².

Como gestor escolar, você:	Sempre	Quase sempre	As vezes	Quase nunca	Nunca
1.Compartilha decisões com a SME					
2.Compartilha decisões com a equipe escolar					
3.Compartilha decisões com os órgãos colegiados da escola					
4.Os compartilhamentos realizados com a SME são positivos para escola					
5. Os compartilhamentos realizados com a equipe escolar são positivos para escola					
6.Os compartilhamentos realizados com os órgãos colegiados são positivos para escola					
7.O Conselho de escola apresenta-se participativo					
8.O Conselho de escola apresenta-se atuante, realizando totalmente o que cabe a cada um de seus membros					

⁶² A parte IV do questionário está interligada diretamente com itens diretos das três dimensões focadas nesse trabalho, ou seja, ele satisfaz necessidades informativas às dimensões Pedagógica, Administrativa e Financeira.

9. O Conselho de APM apresenta-se atuante, realizando totalmente o que cabe a cada um de seus membros					
10. O Grêmio estudantil apresenta-se atuante, realizando totalmente o que cabe a cada um de seus membros					
11. Considera-se um gestor altamente democrático.					
12. Possui facilidade em delegar tarefas					
13. Planeja e executa ações que garantam a participação e presença das famílias dentro da escola					
14. Promove a participação da comunidade escolar em todas as decisões voltadas a escola					
15. Assegura a efetivação do PPP					
16. Coloca-se como líder presente em todas as situações e processos escolares					
17. E reconhecido(a) como líder legítimo dentro da escola					
18. Classifica-se como um gestor altamente democrático.					

Escreva considerações, justificativas, explicações ou demais informações que considerar importante referente as questões acima.

**ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS**



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE
BASEADO NAS DIRETRIZES CONTIDAS NA RESOLUÇÃO CNS Nº466/2012, MS**

Prezado (a) Senhor (a). A presente pesquisa intitulada: **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Competências e habilidades para o alcance da eficácia**, está sendo desenvolvida por Andreza Regina Nave Benetti, como requisito para conclusão do doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Tecnológica Intercontinental de Assunção-Paraguai, sob a orientação do Prof. Dr. José Maurício Diascânio. O objetivo principal do estudo é avaliar as competências e habilidades indispensáveis e cabíveis ao diretor de escola para efetivação de uma gestão democrática, construindo uma escola autônoma e revelar como as mesmas podem ser fortalecidas, gerando assim uma escola autônoma e de sucesso

Solicito a sua colaboração para responder com verdade e fidelidade as questões apresentadas no questionário em anexo, o que deve durar em torno de 20 minutos, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo na construção da tese de doutorado, em eventos da área de Educação e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto.

Informo que a realização dos questionários inerentes a pesquisa podem apresentar alguns riscos, tais como:

- Cansaço ou aborrecimento ao responder o questionário.
- Constrangimento ao se expor durante a realização de testes de qualquer natureza.
- Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a devolutiva escrita dos questionamentos próprios da pesquisa.

Paralelamente a pesquisa apresenta benefícios na área educacional, avaliando a gestão administrada nas unidades escolares.

A pesquisadora será a única a ter acesso aos dados pessoais e tomara as

providências necessárias para manter o sigilo. Existe, no entanto, a remota possibilidade da quebra de tal sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cuja consequências serão tratadas nos termos da lei.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou publicações científicas, apenas apontando os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada a sua privacidade

Esclareço finalmente que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisadora. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano, nem haverá modificação na assistência que vem recebendo na Instituição (se for o caso). A pesquisadora estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Andreza Regina Nave Benetti

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei um uma via desse documento.

Limeira, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante ou responsável legal

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para a pesquisadora (19) 982730097, andrezanavebenetti@gmail.com

ANEXO 2 - TERMO DE COMPROMISSO, SIGILO E CONFIABILIDADE



TERMO DE COMPROMISSO, SIGILO E CONFIABILIDADE

EU, Andreza Regina Nave Benetti, brasileira, casada, funcionária pública, CPF 286.411.868-83, abaixo firmada, assumo o compromisso de manter confidencialidade e sigilo sobre todas as informações a que tiver acesso como pesquisadora principal da pesquisa intitulada **A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: Competências e habilidades para o alcance da eficácia**, que está sendo desenvolvidas como requisito para conclusão do doutorado em Ciências da Educação pela Universidad Tecnológica Intercontinental de Assunção-Paraguai, sob a orientação do Prof. Dr. José Maurício Diascânio.

Pelo presente instrumento de confidencialidade e sigilo comprometo-me:

1. A não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso, para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros;
2. A não efetuar nenhuma gravação ou cópia da documentação confidencial a que tiver acesso;
3. A não me apropriar de material confidencial e/ou sigiloso que venha a ser disponibilizado;
4. A não repassar o conhecimento das informações confidenciais, responsabilizando-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações, por meu intermédio, e obrigando-me, assim, a ressarcir a ocorrência de qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas.

Neste Termo, as seguintes expressões serão assim definidas: Informação Confidencial significará toda informação revelada sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios. Informação Confidencial inclui, mas não se limita, à informação sobre as questões relativas ao propósito da pesquisa.

Pelo não cumprimento do presente Termo de Confidencialidade e Sigilo, fica a abaixo assinada ciente de todas as sanções judiciais que poderão advir.

Limeira, 06 de junho de 2020.

ANEXO 3 – APROVAÇÃO DO TEMA PROPOSTO PELA UTIC



La Universidad sin Fronteras
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y CIENCIAS EXACTAS

APROBACIÓN DE TEMA Núm. 153/2020.

POR LA CUAL SE APRUEBA EL TEMA DE INVESTIGACIÓN PARA ANDREZA REGINA NAVE BENETTI, DENTRO DEL PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN.

Fernando de la Mora, 23 de noviembre de 2020.

VISTA: La solicitud de tema presentada por la citada estudiante, de la **Sede de POSTGRADO**, para la investigación dentro del programa de Doctorado en Ciencias de la Educación.

CONSIDERANDO: Que, el resultado de análisis acerca de la pertinencia y viabilidad del Tema es favorable, y conforme a las condiciones del Inicio de la Producción del Trabajo de Conclusión de Programa (TCCP) estipuladas en el Reglamento General de Conclusión de Programas de Postgrado y a las líneas de investigación de la Universidad, se concluye, según el dictamen del técnico académico de este Decanato, Prof. Dr. Anibal Barrios Fretes, el tema presentado por **ANDREZA REGINA NAVE BENETTI** : "GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA" , se recomienda su aceptación".

**EL DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
 RESUELVE:**

Art 1º: **Aprobar** el tema "GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA", solicitado por **ANDREZA REGINA NAVE BENETTI**, para realizar la investigación, dentro del programa de Doctorado en Ciencias de la Educación.

Art. 2º: **Autorizar** a dicha alumna la continuación del proceso de elaboración del Trabajo de Conclusión de Programa con la orientación del **Prof. Dr. José Mauricio Diascanio**.

Art. 3º: **Recordar** que el siguiente paso consiste en la presentación del proyecto de investigación, que el alumno debe remitir para la autorización respectiva.

Art. 4º: **Comunicar** esta aprobación de tema a quienes corresponda y, cumplida, archivarla.



Prof. Dr. Abelardo Juvenal Montiel
 Decano

ANEXO 4 – TERMO DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS



TERMO DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Doutor(a),

Em atendimento às exigências do curso de Doutorado em Ciências da Educação, da Universidad Tecnológica Intercontinental, na cidade de Assunção, Paraguay, eu apresento para a sua análise e validação o meu instrumento de coleta de dados e, em anexo, o Capítulo 1 contendo o título, tema, problema científico, objetivo geral, objetivos específicos e as questões investigativas desta pesquisa. Esta dissertação possui como título: **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP)** e requer emissão de juízo por parte de V. S^a. sobre o instrumento de pesquisa de minha autoria.

Para a elaboração e utilização das escalas foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Estes critérios, denominados características psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade e a objetividade, evidenciadas e discutidas por Rabacow et al. (2006). E para se comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral proposto, as escalas necessitam ser validadas. Desta forma, eu, ANDREZA REGINA NAVE BENETTI, sob orientação do Prof. Dr. José Maurício Diascânio, venho solicitar sugestões e a validação das escalas desta pesquisa.

1. Sugestões para o aperfeiçoamento do Instrumento de Coleta de Dados utilizado na pesquisa:

Ferramenta de coletagem de dados está excelente, parabéns!

Local e data: Colatina-ES, outubro de 2021.

Nome do Professor Dr:

RENAN OSÓRIO COUTO

Assinatura:

Renan Osório Couto



TERMO DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Doutor(a),

Em atendimento às exigências do curso de Doutorado em Ciências da Educação, da Universidad Tecnológica Intercontinental, na cidade de Assunção, Paraguay, eu apresento para a sua análise e validação o meu instrumento de coleta de dados e, em anexo, o Capítulo 1 contendo o título, tema, problema científico, objetivo geral, objetivos específicos e as questões investigativas desta pesquisa. Esta dissertação possui como título: **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP)** e requer emissão de juízo por parte de V. S^a. sobre o instrumento de pesquisa de minha autoria.

Para a elaboração e utilização das escalas foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Estes critérios, denominados características psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade e a objetividade, evidenciadas e discutidas por Rabacow et al. (2006). E para se comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral proposto, as escalas necessitam ser validadas. Desta forma, eu, ANDREZA REGINA NAVE BENETTI, sob orientação do Prof. Dr. José Maurício Diascânio, venho solicitar sugestões e a validação das escalas desta pesquisa.

1. Sugestões para o aperfeiçoamento do Instrumento de Coleta de Dados utilizado na pesquisa:

Ferramenta satisfatória, sem notificação de ajustes. Boa pesquisa!

Local e data: Colatina-ES, outubro de 2021.

Nome do Professor Dr:

Francisco Raimundo Rodrigues

Assinatura:

Fran Raimundo Rodrigues



TERMO DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Doutor(a),

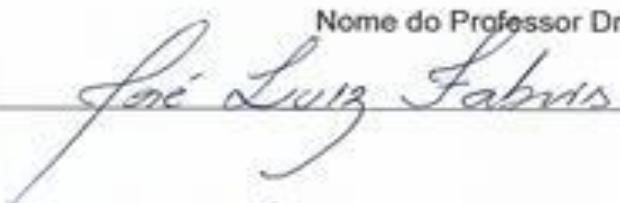

Em atendimento às exigências do curso de Doutorado em Ciências da Educação, da Universidad Tecnológica Intercontinental, na cidade de Assunção, Paraguay, eu apresento para a sua análise e validação o meu instrumento de coleta de dados e, em anexo, o Capítulo 1 contendo o título, tema, problema científico, objetivo geral, objetivos específicos e as questões investigativas desta pesquisa. Esta dissertação possui como título: **GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS GESTORES QUE CONDUZEM AS ESCOLAS MUNICIPAIS DE LIMEIRA (SP)** e requer emissão de juízo por parte de V. S^a. sobre o instrumento de pesquisa de minha autoria.

Para a elaboração e utilização das escalas foram observados critérios de segurança e confiabilidade. Estes critérios, denominados características psicométricas, são representados por três importantes medidas: a validade, a reprodutibilidade e a objetividade, evidenciadas e discutidas por Rabacow et al. (2006). E para se comprovar ou contradizer o problema científico proposto e alcançar o objetivo geral proposto, as escalas necessitam ser validadas. Desta forma, eu, ANDREZA REGINA NAVE BENETTI, sob orientação do Prof. Dr. José Maurício Diascânio, venho solicitar sugestões e a validação das escalas desta pesquisa.

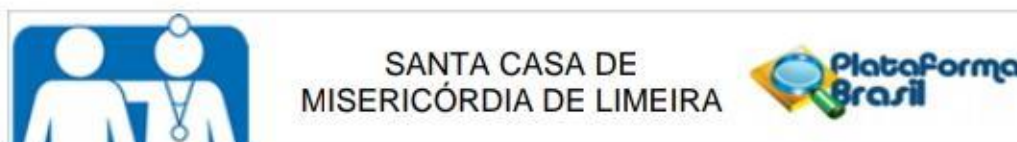
1. Sugestões para o aperfeiçoamento do Instrumento de Coleta de Dados utilizado na pesquisa:

Ferramenta ética, sem sugestões de ajustes.!

Local e data: Colatina-ES, outubro de 2021.

Nome do Professor Dr.

 Assinatura:


ANEXO 5 – APROVAÇÃO DA PESQUISA PELO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISAS (PLATAFORMA BRASIL)



Continuação do Parecer: 4.210.404

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVR E_E_ESCLARECIDO.docx	16/06/2020 10:43:05	José Joaquim Fernandes Raposo Filho	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1576008.pdf	12/06/2020 13:39:09		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoAndreza.pdf	12/06/2020 13:28:47	ANDREZA REGINA NAVE BENETTI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	12/06/2020 12:28:58	ANDREZA REGINA NAVE BENETTI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

LIMEIRA, 13 de Agosto de 2020

Assinado por:
José Joaquim Fernandes Raposo Filho
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Antonio Ometto, 675 - 2º andar
Bairro: VILA CLAUDIA
UF: SP Município: LIMEIRA
Telefone: (19)3446-6100


CEP: 13.480-470

E-mail: cep@santacasalimeira.com.br

ANEXO 6 – DECLARAÇÃO DE REVISÃO TEXTUAL

REVISÃO ORTOGRÁFICA

Declaro para os devidos fins, junto à Diretoria de Postgrado da Universidad Tecnológica Intercontinental, que a tese intitulada “**Gestão escolar democrática: análise de competências e habilidades dos gestores que conduzem as escolas municipais de Limeira (SP)**” da discente **Andreza Regina Nave Benetti**, foi objeto de revisão gramatical e ortográfica estando apta para defesa.

Documento assinado digitalmente
 ANA PAULA LIMA DOS SANTOS
Data: 25/11/2023 14:39:16-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Ana Paula Lima dos Santos
Bibliotecária CRB-7 5618
Mestre e doutoranda em Ciência da Informação pelo Programa de Pós
Graduação da Universidade Federal Fluminense – PPGCI/UFF

Niterói, 25 de novembro de 2023.