

“As dificuldades da gestão escolar no cotidiano dos centros de ensino de tempo integral em teresina-piauí-brasil”

Maria Do Socorro Magalhães Dos Santos

Tutor: Dr. ANÍBAL BARRÍOS FRETES

Tese apresentada a Faculdade de Postgrado da Universidade Tecnológica Intercontinental como requisito para obter o Título de Doutora em Educação.

ASUNCIÓN – PY
2018

DIREITO DO AUTOR

MARIA DO SOCORRO MAGALHÃES DOS SANTOS, com Documento de Identidade 599.524, autora do trabalho de investigação titulado “AS DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DOS CENTROS DE ENSINO DE TEMPO INTEGRAL EM TERESINA-PIAUÍ-BRASIL”, declara que voluntariamente cede a título gratuito e em forma pura e simples, ilimitada e irrevogavelmente a favor da Universidade Tecnológica Intercontinental o direito de autor do conteúdo patrimonial que como autora lhe corresponde sobre o trabalho de referencia. Conforme ao anteriormente expressado, esta cessão outorga a UTIC a faculdade de comunicar a obra, divulgá-la, publicá-la e reproduzi-la em suportes analógicos ou digitais na oportunidade que ela estime conveniente. A UTIC deverá indicar que a autoria ou criação do trabalho corresponde a minha pessoa e fará referência ao tutor e as pessoas que tenham colaborado na realização do presente trabalho de investigação.

Na cidade de Asunción, PY-Paraguay, aos 10 dias do mês de julho de 2018.

Aluna: Maria do Socorro Magalhães dos Santos

CARTA DE APROVAÇÃO DO ORIENTADOR

O Prof.Dr. Aníbal Barríos Fretes, Doutor em Educação com Documento de Identidade n^o _____. Orientador do trabalho intitulado “AS DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DOS CENTROS DE ENSINO DE TEMPO INTEGRAL EM TERESINA-PIAUÍ-BRASIL”, elaborado pela estudante Maria do Socorro Magalhães dos Santos, para obter o título de Doutora em Ciências da Educação informa que o trabalho atende aos requisitos exigidos da Faculdade de Pós-graduação da Universidade Tecnológica Intercontinental, pode ser submetido a avaliação e apresentar-se diante dos professores que forem designados para compor a Mesa Examinadora.

Na cidade de Assunção-Paraguai, de Julho de 2018.

Prof. Dr. Aníbal Barríos Fretes

TERMO DE APROVAÇÃO

“AS DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DOS CENTROS DE ENSINO DE TEMPO INTEGRAL EM TERESINA-PIAUÍ-BRASIL”

Por

Maria do Socorro Magalhães dos Santos

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora da Universidade Tecnológica Intercontinental - UTIC

Orientador

Banca Examinadora:

Aprovada na data: ____/____/____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus fonte inspiradora de todas as minhas ações e de minha existência, á minha família, especialmente meus dois filhos Rafael e Ivan, meu neto Arthur, minhas irmãs Elizabete e Salete e irmãos, minhas amigas Francisca Andrade, Carmelita e Christiane Lacerda, meu professor orientador Aníbal que me apoiaram em mais uma conquista da minha vida acadêmica e profissional, razão da minha motivação, que sempre estiveram comigo em todos os momentos de estudo, principalmente quando eu mais precisava de tempo e de silêncio para a construção deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, força protetora e inspiradora de todos os momentos da minha vida. Pelas oportunidades e a confiança que tens depositado à minha pessoa nesta caminhada educacional;

Aos meus irmãos espirituais que estão presentes no cotidiano da minha caminhada tanto social como acadêmica;

Ao meu orientador Dr. Aníbal Barrios Fretes, bastante exigente e presente nas horas de dificuldades;

A minha grande amiga Carmelita Lacerda, por ter acreditado no meu esforço e competência para a conclusão desta pesquisa;

A todos os gestores colaboradores, que me ajudaram respondendo com respeito e sinceridade a todas as perguntas que lhes foram indagadas;

A todos os parentes, amigos e companheiro de trabalho que tiveram a compreensão nos momentos que tive que ficar ausente para construção deste trabalho;

Meu afetuoso e sincero muito obrigada!

“Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente.”

Paulo Freire

“AS DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DOS CENTROS DE ENSINO DE TEMPO INTEGRAL EM TERESINA-PI”

AUTORA: Maria do Socorro Magalhães dos Santos

TUTOR: ANIBAL BARRIOS FRETES, Doutor em Educação

RESUMO

Este estudo aborda as dificuldades da Gestão Escolar no cotidiano dos Centros de Ensino de Tempo Integral na cidade de Teresina-PiauÍ-Brasil, centra-se no seguinte problema: Quais dificuldades a gestão escolar enfrenta no cotidiano da escola pública estadual de ensino integral, mediante os aspectos administrativo, pedagógicos, recursos humanos e financeiros na cidade de Teresina-PiauÍ-Brasil? A partir deste questionamento tem-se como objetivo geral: Descrever as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos administrativos, pedagógicos, recursos humanos e financeiros na cidade de Teresina-Pi-Brasil e específicos: Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos administrativos; Explicar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos pedagógicos; Reconhecer as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos recursos humanos; Explicitar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos financeiros para alcançar os objetivos e metas desejadas. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa quanto à forma de abordagem quantitativa, propõe-se a um estudo transversal. Os tipos de dados coletados são primários dedutivos através de questionário e planilha excel. As fases dos processos metodológicos deu-se á partir da formulação do problema, coleta dos dados, análise dos dados, conclusões, considerações e redação. Na realização da abordagem teórica, buscamos autores como: Moll(2012) LÜCK(2009), Libâneo (2013),Freitas(2005), Paro(2010), Cavaliere(2010) e o próprio MEC(2009). Concluiu-se que os gestores apresentaram muitas dificuldades principalmente nas dimensões administrativo e financeiro no que se refere à participação do Conselho Escolar nas tomadas de decisões e transparência dos recursos financeiros, já nas dimensões pedagógicas e recursos humanos acontecem dificuldades na participação e interlocução dos segmentos escolares quanto ao relacionamento com os gestores das escolas em estudo.

Palavras-Chave: Gestão Escolar. Escola de Tempo Integral, Educação Integral.

RESUMEN

Este estudio aborda las dificultades de la Gestión Escolar en el cotidiano de los Centros de Enseñanza de Tiempo Integral en la ciudad de Teresina-Piauí-Brasil, se centra en el siguiente problema: ¿Cuáles dificultades la gestión escolar enfrenta en el cotidiano de la escuela pública estatal de enseñanza integral, los aspectos administrativo, pedagógico, recursos humanos y financieros en la ciudad de Teresina-Piauí-Brasil? A partir de este cuestionamiento se tiene como objetivo general: Describir las dificultades enfrentadas por la gestión escolar en el cotidiano de la escuela pública estadual de enseñanza de tiempo integral, mediante los aspectos administrativos, pedagógicos, recursos humanos y financieros en la ciudad de Teresina-Pi-Brasil y específicos: Identificar las principales dificultades enfrentadas por la gestión escolar en el cotidiano de la escuela pública estatal de enseñanza a tiempo completo, mediante los aspectos administrativos; Explicar las principales dificultades enfrentadas por la gestión escolar en el cotidiano de la escuela pública estatal de enseñanza de tiempo completo, mediante los aspectos pedagógicos; Reconocer las principales dificultades enfrentadas por la gestión escolar en el cotidiano de la escuela pública estatal de enseñanza a tiempo completo, mediante los aspectos recursos humanos; Explicar las principales dificultades enfrentadas por la gestión escolar en el cotidiano de la escuela pública estatal de enseñanza a tiempo completo, mediante los aspectos financieros para alcanzar los objetivos y metas deseadas. El estudio se caracteriza como una investigación en cuanto a la forma de abordaje cuantitativo, se propone un estudio transversal. Los tipos de datos recopilados son primarios deductivos a través de la encuesta y la hoja de cálculo sobresalen. Las fases de los procesos metodológicos se dieron a partir de la formulación del problema, recolección de los datos, análisis de los datos, conclusiones, consideraciones y redacción. En la realización del abordaje teórico, buscamos autores como: Moll (2012) LÜCK (2009), Libneo (2013), Freitas (2005), Paro (2010), Cavaliere (2010) y el propio MEC (2009). Se concluyó que los gestores presentaron muchas dificultades principalmente en las dimensiones administrativa y financiera en lo que se refiere a la participación del Consejo Escolar en las tomas de decisiones y transparencia de los recursos financieros, ya en las dimensiones pedagógicas y recursos humanos ocurren dificultades en la participación e interlocución de los segmentos escolares en cuanto a la relación con los gestores de las escuelas en estudio.

Palabras clave: Gestión Escolar. Escuela de Tiempo Integral. Educación Integral.

FICHA CATALOGRÁFICA

DOS SANTOS, Maria do Socorro Magalhães. AS DIFICULDADES DA GESTÃO ESCOLAR NO COTIDIANO DOS CENTROS DE ENSINO DE TEMPO INTEGRAL EM TERESINA-PIAUÍ-BRASIL. 2018. 112 p.

Orientador: Prof. Dr. Aníbal Barríos Fretes

1 – Gestão Escolar. 2 – Escola de Tempo Integral. 3 – Educação Integral.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PPP	Projeto Político pedagógico
SEEP	Secretaria de educação do Estado do Paraná
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação Ciência e Cultura
SEEMG	Secretaria do Estado de Minas Gerais
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PNUD	Programa das Nações Unidas

LISTA DE FIGURA E TABELAS

Tabela 1. Nome da primeira tabela
Tabela 2. Nome da segunda tabela
Tabela 3. Nome da terceira tabela

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1. Nome da primeira figura
Figura 2. Nome da segunda figura
Figura 3. Nome da terceira figura

LISTAS DE SIGLAS

BM	Banco Mundial
SUS	Sistema Único de Saúde
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
MEC	Ministério de Educação e Cultura
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ONG	Organização não governamental

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO

- GRÁFICO – 1 Infraestrutura da escola**
- GRÁFICO – 2 Equipamentos da escola**
- GRÁFICO – Materiais de consumo**
- GRÁFICO – 4 Materiais permanentes**
- GRÁFICO – 5 Documentos reguladores**
- GRÁFICO – 6 Organização do trabalho pedagógico**
- GRÁFICO –7 Organização dos projetos escolares**
- GRÁFICO – 8 Interlocução da escola com as famílias**
- GRÁFICO – 9 Favorecer um ambiente saudável**
- GRÁFICO – 10 Políticas de inclusão efetiva**
- GRÁFICO – 11 Promoção da convivência de respeito às diferenças**
- GRÁFICO – 12 Dificuldades no trabalho colaborativo com o Conselho Escolar**
- GRÁFICO – 13 Conselho Escolar e a avaliação institucional**
- GRÁFICO – 14 Liderar a construção do projeto político pedagógico**
- GRÁFICO - 15 Currículo com base no DCN e PCN**
- GRÁFICO – 16 Avaliações na busca da qualidade do ensino**
- GRÁFICO – 17 Planejamento educacional e políticas públicas**
- GRÁFICO – 18 Dimensões extraescolares e intraescolares**
- GRÁFICO – 19 Programas de formação e ações de Gestão Pedagógicas**
- GRÁFICO – 20 O corpo docente para preparação de conteúdos da Avaliação externa**
- GRÁFICO – 21 Convergências nas reuniões do Conselho Classe**
- GRÁFICO – 22 Liderar e conduzir os projetos da escola**
- GRÁFICO – 23 Relacionamento interpessoal**
- GRÁFICO – 24 Canais de comunicação positivo**
- GRÁFICO – 25 Domínio das Relações humanas**
- GRÁFICO – 26 Troca de opiniões sobre o processo socioeducacional**
- GRÁFICO – 27 Capacidade de resolver conflitos**
- GRÁFICO – 28 Utiliza os princípios da eficiência e eficácia**
- GRÁFICO – 29 Autonomia para administrar recursos financeiros**
- GRÁFICO– 30 Poder de decisão no Conselho Escolar**

GRÁFICO– 32 Participação dos membros da escola na elaboração e execução do PPP

GRÁFICO – 33 Cumprir com os compromissos políticos e sociais

GRÁFICO – 34 Compartilhar sugestões com os órgãos parceiros

GRÁFICO – 35 Autocontrole e transparência na gestão do patrimônio

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – MARCO INTRODUTÓRIO

1. Planejamento do Problema	13
1.2. Pergunta geral.....	15
1.2.1 Perguntas específicas.....	15
1.3 Objetivos da investigação	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Operacionalização das variáveis	17
1.5 Justificativa	17
1.6 Limitação do trabalho	18
1.7 Metodologia do trabalho	18

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes da pesquisa	22
2.1.1 Dimensão Gestão Administrativa	23
2.1.2 Dimensão Gestão Pedagógica	24
2.1.3 Dimensão Recursos Humanos	27
2.1.4 Dimensão Financeira	33
2.2 Aspecto Legal	34
2.3 Definição de termos	35
2.3.1 Gestão Escolar	35
2.3.2 Educação Integral	36
2.3.3 Gestão Administrativa	36
2.3.4 Gestão Pedagógica	36
2.3.5 Gestão de Recursos Humanos	37
2.3.6 Gestão Financeira	38
2.4 Quadro das variáveis	40

CAPÍTULO III – MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoques da investigação	41
3.1.2 Níveis de conhecimentos esperado	41

3.1.3 Desenho da pesquisa	41
3.1.4 Área de estudo.....	42
3.1.5 População e amostra	42
3.1.6 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	48
3.1.7 Procedimentos	48
3.1.8 Procedimentos de Análise de dados	48
3.1.9 Cronograma de execução	49
CAPÍTULO IV – MARCO ANALÍTICO	
4.1 Resultados e Análises	49
4.1.1 População dos Gestores	51
CAPÍTULO V – COMENTÁRIOS E CONSIDERAÇÕES	
5.1 Considerações finais	100
REFERÊNCIAS	
APÊNDICES	

CAPÍTULO I - MARCO INTRODUTÓRIO

1. Marco introdutório

1.1 Planejamento do problema

O presente documento está formatado conforme as **Normas da ABNT** possibilitam a realização de um trabalho organizado e bem desenvolvido. Além da aparência padrão, é documento de entendimento universal. Pretende-se ressaltar a reflexão sobre questões da Dimensão Administrativa, Pedagógica, Recursos Humanos e Financeiros de três Centros de Ensino de Tempo Integral da rede estadual na cidade de Teresina – Piauí - Brasil. A análise deu ênfase às dimensões nos seus quatro eixos do PPP (Projeto Político Pedagógico) com vista a apresentá-las, exigindo não só uma reflexão quanto ao papel da escola frente ao desafio de garantir o direito de Educação de qualidade para seus alunos, quanto a estruturação de ações que possam garantir isso.

O eixo Administrativo diz respeito à organização da escola como um todo e nele tem destaque à figura do diretor como agente promotor de um modelo de gestão que envolve não apenas aqueles que convivem com ele na escola, como também a comunidade e o próprio sistema educacional no qual a escola está inserida. Progestão Módulo II - CONSED,(2001 p.42).

O interesse em pesquisar esta temática se deu em função da necessidade de analisarmos as condições no atual momento de implantação, quais as principais dificuldades enfrentadas pela Gestão Escolar no cotidiano de três escolas na cidade de Teresina-Pi., mediante os aspectos administrativo, pedagógico, recursos humano e financeiro, com este modelo de ensino, visto que ainda não estão com sua infraestrutura adequada para atender às prerrogativas norteadora para o funcionamento de uma escola com o atendimento ao educando no tempo estendido.

O estudo em foco caracteriza-se como uma pesquisa quanto à forma de abordagem quantitativa, pois traduz em números as informações para serem classificadas e analisadas.

A pesquisa propõe-se a um estudo transversal, pois descrevem os indivíduos de uma população com relação às suas características pessoais e suas histórias de exposição e fatores causais suspeitos. Os tipos de dados a serem coletados são primários dedutivos feitos pela própria pesquisadora com observação das variáveis através de questionário.

As fases dos processos metodológicos dar-se á partir da formulação do problema, coleta dos dados, análise dos dados, conclusões e generalizações e a redação. Na realização da abordagem teórica, buscamos autores para compreender este modelo de ensino, os atores envolvidos e sua construção, contextualizou-se o processo histórico da Escola de Tempo Integral, autores como: Moll(2012), LÜCK(2009), Libâneo (2013),Freitas(2005), Paro(2010), Cavaliere(2010) e o próprio MEC(2009) que aborda as exigências legais para o funcionamento de uma Escola de Tempo Integral, dentre outros pensadores que têm contribuído para que haja mudanças significativas na educação brasileira.

A contribuição dessa pesquisa para a sociedade educativa é provocar momentos de reflexões sobre os desafios que devem ser enfrentados pelos que estão a frente dessa realidade inovadora que requer muito mais que ações técnicas, e, sobretudo conhecimento e atitudes promissoras que elevem a qualidade da gestão em foco como também contribuir para que os profissionais da educação interessados em assumir as funções e responsabilidades de diretor escolar possam orientar a sua preparação inicial para fazê-lo mediante uma visão abrangente de seu trabalho; oferecer aos sistemas e redes de ensino um instrumento de apoio na escolha de diretores escolares; estimular entre diretores escolares, a criação da cultura de desenvolvimento contínuo de competência para o exercício de suas funções gestoras e responsabilidades de liderança na escola.

Nas décadas de 1920 e 1930, de acordo com Cavaliere (2010), coexistiram no Brasil, diversas correntes educacionais que defendiam a educação integral da criança, divididas, basicamente, em duas: as autoritárias, formadas por aqueles que defendiam a distribuição hierárquica dos indivíduos nos segmentos da sociedade, objetivando obter maior controle social sobre os mesmos, e as liberais, que enxergavam na educação integral, voltada para a cooperação e a participação, a possibilidade de modificar as bases sociais, com vista à construção de uma sociedade democrática.

“A Educação Integral exige mais do que compromissos: impõe também e principalmente o projeto pedagógico, formação de seus agentes, infraestrutura e meios para sua implantação”. (MEC, 2009, p. 5)

De acordo com o (teresinadiario.com/noticias/educacao-e-saude em 12 de dezembro de 2016,—a Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC) conseguiu do Ministério da Educação (MEC) a adesão de 26 escolas ao novo regime de ensino de tempo integral, que deve atender 11.700 alunos em todo o estado, em 2017.

A adesão se deu por meio do Programa de Fomento à Implementação de Escolas em Tempo Integral do MEC, criado pela Medida Provisória nº 746, de 22 de setembro último, que estabelece a reforma do ensino médio no país. As escolas em tempo integral devem estar implementadas até o fim do primeiro semestre de 2017.

1.2 Formulação do problema

1.2.1 Pergunta Geral

Quais dificuldades a gestão escolar enfrenta no cotidiano da escola pública estadual de ensino integral, mediante os aspectos administrativo, pedagógicos, recursos humanos e financeiros na cidade de Teresina-Pi-Brasil?

1.2.2 Perguntas específicas

- a) Quais dificuldades a gestão escolar de ensino integral enfrenta quanto aos aspectos administrativos, para alcançar os objetivos e metas desejadas;
- b) Quais dificuldades a gestão escolar de ensino integral enfrenta quanto aos aspectos pedagógicos, para alcançar os objetivos e metas desejadas;
- c) Quais dificuldades a gestão escolar de ensino integral enfrenta quanto aos aspectos dos recursos humano, para alcançar os objetivos e metas desejadas;
- d) Quais dificuldades a gestão escolar de ensino integral enfrenta no seu cotidiano quanto aos aspectos financeiros para alcançar os objetivos e metas desejadas.

1.3 Tema:

As dificuldades da Gestão Escolar no cotidiano da Escola Pública Estadual de Ensino de Tempo Integral.

1.4 Título:

As dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino integral, mediante os aspectos administrativos, pedagógicos, recursos humanos e financeiros na cidade de Teresina-Pi-Brasil.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral:

Descrever as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos administrativos, pedagógicos, recursos humanos e financeiros na cidade de Teresina-Pi-Brasil.

1.4.2. Objetivos específicos:

a) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos administrativos, para alcançar os objetivos e metas desejadas;

b) Explicar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos pedagógicos, para alcançar os objetivos e metas desejadas;

c) Reconhecer as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos recursos humanos, para alcançar os objetivos e metas desejadas;

d) Explicitar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos financeiros para alcançar os objetivos e metas desejadas.

1.5. Justificativa:

O presente estudo investiga quais são as principais dificuldades enfrentadas pelo gestor escolar nas escolas públicas estaduais de ensino de tempo integral, observando os seguintes aspectos: administrativos, pedagógico, recursos humanos e financeiros no contexto da Escola de Tempo Integral na cidade de Teresina-Pi.

Para enfrentar esta realidade, o Ministério da Educação, em 2007, lançou o Programa “Mais Educação”, que amplia a jornada escolar na perspectiva da Educação Integral.

A escolha desse tema surgiu das inquietações da pesquisadora tendo em vista à implantação deste modelo de ensino em várias escolas públicas do estado do Piauí e em sua maioria sem nenhuma estrutura física para atendimento dos alunos em tempo estendido e sem o mínimo de preparação aos diferentes sujeitos que nelas atuam, sejam como gestores, professores, funcionários e alunos, como também pelas inúmeras reclamações relatadas em jornais e programas de televisão local relatando sobre as deficiências do atendimento ao aluno às Escolas Públicas de Tempo Integral.

Dessa forma, considerando os princípios citados acima, as escolas de tempo integral precisam atender satisfatoriamente todos os aspectos administrativos, pedagógicos, recursos humanos e financeiros para oferecer um ensino integral de qualidade. Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica.

Nestas perspectivas, esta investigação trará grande contribuição para os gestores escolares que no momento estão exercendo suas funções no enfrentamento de grandes desafios, pois este documento oportunizará momentos de relevantes reflexões abrindo caminhos para a auto avaliação de suas ações no contexto escolar para melhoria das atividades pertinentes aos sujeitos tratados em questão e para outros que tiverem a oportunidade de ler a tese em sua grandeza de informações e conhecimento dos grandes teóricos que por aqui passarem discutindo a temática aqui abordada.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de estudo

A temática em estudo que trata dos desafios da gestão escolar no cotidiano das escolas públicas de ensino integral na cidade de Teresina-Piauí, nas dimensões Administrativas, Pedagógicas, Recursos Humanos e Financeiros, apesar de ser uma temática de grande relevância educacional ainda não se tem muitos estudos abordando todas as dimensões encontradas nas escolas que serão investigadas. Porém, pesquisadores como:

1.(Costa, 2015) realizou uma pesquisa em defesa do título de Mestrado em Educação com o tema: “A pratica do Coordenador Pedagógico no contexto da Escola de Tempo Integral: desafios da educação integral e integrada. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Piauí. O lócus da pesquisa foram duas das escolas de tempo integral que foram escolhidas pela pesquisadora CETI Darcy Araújo e CETI Gov. Freitas Neto. (Costa, 2015) teve a seguinte conclusão de sua pesquisa:

Os resultados evidenciaram que o Coordenador Pedagógico das Escolas de Tempo Integral é um gestor, articulador e orientador do processo educativo que realiza uma prática multidimensional visando à formação integral do aluno. Porém, diante da multiplicidade de tarefas que desenvolve, incluindo as de caráter burocrático, vivencia conflitos no exercício de seu papel profissional. Os resultados contribuíram para ampliar as reflexões acerca da prática do Coordenador Pedagógico e sua atuação na perspectiva da Educação Integral, bem como para desvelar a realidade da Escola de Tempo Integral em Teresina.(Costa, 2015 – Resumo da Obra).

Os resultados dessa dissertação contribuirão bastante para a realização da minha pesquisa, pois os dados nela inseridos contemplam alguns indicadores sobre os desafios da gestão escolar nas dimensões pedagógicas do trabalho em questão, visto que o coordenador e gestor são sujeitos que realizam trabalhos em comum.

Fora do lócus que será realizada a pesquisa, também encontramos alguns estudiosos que defenderam suas teses e dissertações com temáticas que se assemelham a temática em questão:

2.A EDUCAÇÃO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE A ESSE DESAFIO. Publicado em 27 de August de 2014 por Jaqueline Maria Pereira Fulgencio - A EDUCAÇÃO INTEGRAL EM TEMPO INTEGRAL E O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR FRENTE A ESSE DESAFIO. Este artigo científico foi requisito parcial para obtenção do certificado de especialista em Gestão Pública do curso de pós-graduação lato sensu da Faculdade São Judas Tadeu. O artigo se justifica numa perspectiva de esclarecer as questões inerentes ao tema abordado, tanto para os profissionais envolvidos, como para os alunos, seus responsáveis e a comunidade. A relevância principal desta pesquisa se permeia nos entraves ainda encontrados no que se diz respeito a uma educação integral em tempo integral, pois quando se fala em educação integral, ainda imagina-se apenas uma maior permanência do aluno na escola, retirando-os da rua e contribuindo como um facilitador para esta nova sociedade que precisa trabalhar, mas não se leva em consideração a formação deste aluno em sua totalidade e como o Gestor Escolar pode contribuir para que esta educação aconteça verdadeiramente.

3.FERREIRA, JUARA R. ARTHURY DE ALMEIDA. GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES Caderno Temático apresentado como requisito junto ao Programa de Desenvolvimento Educacional –PDE da Secretaria Estadual de Educação – SEED em parceria com a Universidade Federal do Paraná, Departamento de Educação, do Setor de Ciências Humanas. Ele diz respeito ao Projeto de Intervenção Pedagógica, *O perfil do Diretor nas Articulações para Melhoria da Qualidade na Educação Pública*(FERREIRA, 2008), que em um primeiro momento visa auxiliar os diretores escolares no aprofundamento dos seus conhecimentos e dar suporte aos mesmos nessa difícil tarefa de conduzir os processos no interior do ambiente escolar.

4.SOARES, SUELY CRISTINA ARAUJO O EQUILÍBRIO ENTRE AS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR COMO UM DESAFIO PARA DIRETORES DE ESCOLA: O CASO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DE PIRAPORA/MG - Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 06/01/2014.

A análise dos dados coletados da pesquisa de Soares(2014) levou à conclusão de que os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos no PROGESTÃO não resultam na sua efetivação total no cotidiano escolar. Constatou-se que os gestores escolares têm maior nível de dificuldade no gerenciamento de assuntos relacionados aos recursos humanos em exercício na escola e de instituírem espaços de convivência, diálogo e gestão democrática. Ademais, o estudo apontou necessidade de promover ações de formação continuada para os gestores e auxiliares técnicos das secretarias escolares, visando estimular o sentimento de equipe e o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para promover uma melhoria na gestão dos servidores em exercício na escola, do projeto político pedagógico e do espaço físico e patrimônio da escola. Como proposta de melhoria é apresentado o Projeto Otimização.

Nestas perspectivas esta temática, contudo, ainda não avançou nesta direção (GONÇALVES, 2006). Portanto, merece aprofundamento. Com base nestas evidências, considerando que a temática ainda é pouco estudada pelas grandes

dimensões educacionais e que a implantação da escola de tempo integral é um fato, nos propomos a realizar um estudo sobre a Gestão escolar e os desafios no cotidiano de três escolas que funcionam com Ensino de Tempo Integral em Teresina Piauí, mediante os aspectos administrativo, pedagógico, recursos humano e financeiro.

Este estudo também tomou como base o livro *Caminhos da Educação Integral no Brasil*(MOLL 2012 p.504)) insere-se num conjunto de obras que vêm oportunizando reflexões acerca da educação como formação integral, não como uma retórica, mas como um projeto coletivo viável, concretizado em práticas que possibilitam reinventar a escola, ressignificando não só seu lugar, central num projeto educativo, mas, sobretudo, como articuladora de ações, de educadores, agentes e instituições. Este mesmo trabalho propõe e qualifica o debate da educação integral com base em conceitos e teorias de grandes pensadores da educação, tais como Anísio Teixeira, Darcy Ribeiro e Paulo Freire, entre outros, explicita a necessidade de novos pactos entre governo e sociedade para que essa agenda se cumpra, abre espaços para o debate sobre a reorganização cotidiana da escola e apresenta experiências bem-sucedidas de estados e municípios empenhados na tarefa de construir uma escola de educação integral a partir do desafio de repensar a escola pública.

Além dos autores citados acima, vários pesquisadores também estudaram sobre os desafios da gestão em escolas de educação integral abordando os aspectos administrativos, pedagógico, recursos humanos e financeiros para oferecer um ensino integral de qualidade, e todos retrataram que é um desafio ao gestor a escola de tempo integral, pois segundo Dourado (2007, p. 939):

a realidade do sistema educacional brasileiro indica a superposição e um alto grau de fragmentação de ações e programas e, conseqüentemente, das políticas educacionais que os fundamentam [...] a análise das políticas educacionais e de sua inflexão na área de gestão implica, certamente, rediscutir a regulamentação do regime de colaboração entre os entes federados a fim de estabelecer novas bases de financiamento à educação básica e o incremento do percentual de recursos destinados a este nível de ensino.(DOURADO 2007, p. 939)

Ocorre na educação a fragmentação do serviço educacional, entendida como a introdução do gerencialismo local nas escolas. A escola seria a responsável pela revolução da qualidade na educação, isto é, o gestor da escola deverá implementar ações de modo a oferecer uma educação em tempo integral de qualidade. A escola de tempo integral impõe ao gestor da escola o paradigma da escola cidadã, requer a construção de novas práticas colocando a questão da autonomia e da cidadania como processos indissociáveis e pré-requisitos para a escola pública de qualidade. Na escola de tempo integral que se quer cidadã, o poder emana de todos os sujeitos sociais e os processos são construídos coletivamente, não é um espaço desorganizado, pelo contrário, é um espaço com objetivos, estratégias e direção. Assim coloca-se ao gestor de escola uma gestão democrática que de conta da escola de tempo integral voltada para a inclusão social (BORDIGNON; GRACINDO, 2009).

Dourado, Oliveira, Santos (2007) apontam que as dimensões extraescolares (extrínsecas) e intraescolares (intrínsecas) afetam significativamente os processos educativos de ensino e aprendizagem dos estudantes. Essas dimensões “[...] devem ser efetivamente consideradas no estabelecimento de políticas educativas, programas de formação e ações de gestão pedagógica voltada para a produção de uma educação de qualidade para todos. (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 25).

2.2 Bases Teóricas

Neste trabalho elencamos como base teórica as abordagens de Veiga (2009) confirma sendo a gestão democrática um dos princípios consagrado no Artigo 206, do inciso I, da Constituição Federal e este alcança as dimensões de cunho pedagógico, administrativo e financeiro. Com relação às normas dessa gestão democrática do ensino público na educação básica, fundamentado na LDB nº 9.394 /96 que diante de suas particularidades e princípios firma-se no artigo no art. 14 e, estabelece segundo Veiga (2009, p.163-171):

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

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes. (Brasil, 1996).

Em nosso estudo para encontrar as respostas da problemática investigaremos quatro dimensões: Gestão Administrativa, Gestão Pedagógica, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Financeira. Na primeira defendida por (PARO, 1999) encontra-se alguns indicadores em negrito:

2.1.1 Dimensão Gestão Administrativa

A gestão administrativa zela pela parte física e estrutural da escola. Como parte física, considera-se a infraestrutura física, equipamentos, materiais de consumo e permanentes, dentre outros. Como parte estrutural, refere-se aos documentos reguladores do funcionamento e organização escolar e às pessoas que agem no ambiente escolar (PARO, 1999). A gestão administrativa trata da parte física da instituição, como prédio, equipamentos, materiais que a escola possui, além da parte institucional (legislação escolar, direitos e deveres e atividades de secretaria).

Os seguintes indicadores serão conceituados e caracterizados no corpo da tese:

Nesta perspectiva, Silva (2009) indica que outros elementos, nem sempre quantificáveis, também podem revelar a qualidade social da educação no interior da escola, como por exemplo:

[...] a **organização do trabalho pedagógico** e gestão da escola; os **projetos escolares**; as **formas de interlocução** da escola com as famílias; o **ambiente saudável**; a **política de inclusão efetiva**; o **respeito às diferenças** e o diálogo como premissa básica; o trabalho colaborativo e **as práticas efetivas** de funcionamento dos colegiados e/ou dos **conselhos escolares**. (SILVA, 2009,p. 224).

A autora nos provoca a refletir sobre a forma que se dar o trabalho coletivo no espaço educativo principalmente nos órgãos colegiados onde estão inseridos todos os segmentos representativos da escola.

Lück (2009) afirma que “a dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação”, conseqüentemente, a **gestão documental** e de **registros da escola**, a gestão dos recursos físicos, **materiais e equipamentos** da escola e a gestão dos serviços de apoio devem ser tratadas com o mesmo zelo pelos gestores escolares, pois são sustentáculos para a efetivação da gestão pedagógica.

2.1.2 Dimensão Gestão Pedagógica

Considerada uma das áreas mais importantes da **gestão escolar**, a **gestão pedagógica** exerce a função de cuidar e administrar a área educativa. Para isso, deve-se estabelecer os objetivos para o **ensino** de forma geral e específica, além de definir as linhas de atuação e metas a serem atingidas e elaborar os conteúdos curriculares.

Libâneo (2005) ressalta que a especificidade do trabalho escolar demanda intencionalidade nos processos e atuação dinâmica e coletiva de todos os agentes envolvidos para manterem e desenvolverem a historicidade e funcionalidade da instituição escolar. Ademais, a gestão escolar deve promover o alinhamento das normas legais vigentes, as **diretrizes curriculares**, o **projeto político pedagógico** e as expectativas de futuro da comunidade escolar. Os dez indicadores encontrados na segunda dimensão intitulada Pedagógica para a investigação foi a citação a seguir:

Nessa perspectiva de gestão escolar eficiente, Lück (2009, p. 93-94) contribui, relacionando as competências do gestor escolar que dão sintonia, sistematicidade, intencionalidade e funcionalidade à gestão pedagógica. Sintetizando-as, são:

- i) Ter visão global da escola e direcionar suas **ações** em prol do desenvolvimento das atividades **pedagógicas** e da aprendizagem dos alunos.
- ii) Priorizar a ação coletiva na efetivação do **PPP** e do currículo escolar.
- iii) Manter o espírito cooperativo e colaborativo dos profissionais no ambiente escolar.
- iv) Instituir e preservar altas expectativas em relação aos profissionais, processos e resultados.
- v) Valorizar a elaboração e efetivação de um currículo que atenda às **diretrizes** dos sistemas de ensino e às necessidades locais.
- vi) Dar significado e intencionalidade pedagógica a todas as dimensões da gestão escolar.
- vii) Identificar dificuldades e criar mecanismos que facilitam a superação e fortalecem processo de ensino e aprendizagem através da gestão democrática e participativa.
- viii) Acompanhar, dar suporte, **avaliar** e reorganizar as atividades educacionais visando melhoria nos resultados dos discentes.
- ix) Promover a ampliação dos espaços e tempos escolares em função de prestar melhor atendimento a todos educandos.
- x) Organizar e facilitar o uso pedagógico dos recursos tecnológicos existentes na escola (LÜCK, 2009, p. 93-94).

Uma das condições favorecedoras para o trabalho do gestor escolar é o diálogo. Através do diálogo com o público interno e externo, a gestão escolar capta opiniões, sugestões e críticas que são fundamentais em um ambiente que se propõe abrir-se para o novo e para mudar. Sem diálogo não se faz democracia (CURY, 2002). Porém, nem sempre é possível que o gestor escolar discuta e decida o que fazer ou não fazer de forma coletiva e participativa. Isso porque sua autonomia não

é soberana diante do sistema do qual faz parte, além do fato de que algumas situações conflituosas exigem que sejam tomadas decisões imediatas ou consideradas “antipáticas”, porém necessárias para o bom andamento do trabalho ou observância dos preceitos legais.

Há, ainda, coisas que precisam ser feitas e independem de negociação. Desagradam, mas são necessárias. Fazer bem feito o que tem que ser feito costuma ser tarefa pouco fácil e impopular. A gestão, portanto requer humildade e aceitação. Administrar a escassez, gerir conflitos, tomar decisões em situações complexas. E nada disso se aprende nos manuais (VIEIRA, 2008, p. 25) 15 .

Compreende-se que a dimensão pedagógica está diretamente relacionada à autonomia que tem a escola em deliberar sobre os processos de ensino e aprendizagem. Sendo condição fundamental para a **organização das práticas escolares** quanto a **elaboração, a execução, o acompanhamento e a avaliação do Projeto Político-Pedagógico** da escola. É também fundamental para a gestão das atividades pedagógico-curriculares.

Nos documentos oficiais que tratam da educação (**leis, parâmetros curriculares, diretrizes**, etc.), as **avaliações** são relacionadas à busca pela melhoria da qualidade no ensino, colocando-as como um meio pelo qual se torna possível um **planejamento educacional** e a verificação da eficácia das políticas públicas para a educação (BRASIL, 2001). No entanto, segundo Luckesi (2013)

Até finais dos anos 1980 e inícios dos anos 1990, predominantemente, na prática educativa, considerávamos que o responsável pelo fracasso escolar era o educando. Era ele que não desejava ou não investia em sua aprendizagem, por isso era eventualmente ou sucessivamente reprovado. (LUCKESI, 2013)

Suas especificidades estão enunciadas no **Regimento Escolar** e no **Projeto Pedagógico**, que inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar. Neste contexto, para Oliveira e Rocha (2007), a avaliação externa tem sido, massivamente, implementada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), com o objetivo de possibilitar uma percepção mais ampla da realidade e contribuir para diagnosticar a situação da educação brasileira, visando sua melhoria

quantitativa e qualitativa. Por isso é uma avaliação em larga escala. Com isso, a **avaliação externa** deve ser um ponto de partida, de apoio, um elemento a mais para repensar e **planejar a ação pedagógica** e a **gestão educacional** (BLASIS, FALSARELLA e ALAVARSE, 2013).

Dourado, Oliveira, Santos (2007) apontam que as dimensões **extraescolares** (extrínsecas) e **intraescolares** (intrínsecas) afetam significativamente os processos educativos de ensino e aprendizagem dos estudantes. Essas dimensões “[...] devem ser efetivamente consideradas no estabelecimento de políticas educativas, **programas de formação e ações de gestão pedagógica** voltadas para a produção de uma educação de qualidade para todos. (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007, p. 25).

2.1.3 Gestão de Recursos Humanos

A **liderança do gestor** escolar para conduzir o **projeto de escola** e de educação, voltado para a qualidade e os **princípios de eficiência e eficácia**, implica envolver e engajar, conectar e conectar-se, apoiar e aceitar ser apoiada (MINTZBERG, 2010). É a arte de influenciar pessoas para produzir resultados, delegar poder e construir equipe para promover o crescimento da instituição educacional no seu todo.

O diretor transforma-se em **animador da equipe**, responsável por **estimular** e regular os **diferentes grupos**, e nesta qualidade deve adquirir determinadas **competências no domínio das relações humanas**, de forma a tornar-se **capaz de resolver conflitos**. (VALERIEN, 2009. p. 15).

A gestão Escolar é uma liderança formal, que precisa do apoio de outras pessoas para realizar suas tarefas. Os bons resultados alcançados pelas escolas dependem, em grande parte, de gestores/as dinâmicos/as e comprometidos/as com as ações planejadas na escola. Esses/as gestores/as precisam apresentar a capacidade de aperfeiçoar processos, compartilhar responsabilidades, gerir recursos e motivar pessoas, notadamente àqueles que participam diretamente da gestão da escola. Neste contexto, entra a função da gestão de pessoas, que segundo LUCK (2009), compreende:

- Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos.

- Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar.
- Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais.
- Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem.
- Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional.
- Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.
- Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas.
- Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo.
- Facilita as trocas de opiniões, idéias e interpretações sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. LUCK (2009 p.93)

É a **gestão de pessoal** (alunos, funcionários, comunidade) que tem como papel lidar com os profissionais da instituição, manter seus níveis de satisfação para render o máximo em suas atividades. O Regimento Escolar inclui os direitos, deveres e atribuições dos professores, corpo técnico, agentes administrativos, alunos e pais. Quando bem elaborado tende a equilibrar a gestão de recursos humanos tornando-a mais simples e justa. É também no Regimento interno da escola onde encontramos as normas e atribuições dos sujeitos que compõe a Gestão Escolar em suas dimensões Administrativas, Pedagógicas, Recursos Humanos e Financeira:

A ideia norteadora neste trabalho investigativo, fundamenta-se também nas concepções de organização e gestão escolar descritas por Libâneo (2013) e encontradas no capítulo 6 (o sistema de organização e gestão da escola) do Livro Organização e Gestão da Escola, de autoria de autoria do próprio Libâneo onde aborda o seguinte:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um

caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho e nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. (...) Por sua vez, as outras três concepções tem, em comum, uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo.(LIBÂNEO 2013 , p 105)

A gestão administrativa envolve decisões e ações sobre pessoas e recursos materiais necessários ao funcionamento da unidade escolar, e a financeira abrange a aplicabilidade, decorrente das decisões e do valor financeiro de que dispõe para tanto Do Santos(2006) afirma que:

O conceito de Gestão Escolar, relativamente recente, é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda às atuais exigências da vida social: formar cidadãos e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. Para fim de melhor entendimento, costuma-se classificar a gestão escolar em três áreas, que funcionam interligadas, de modo integrado ou sistêmico: Gestão Pedagógica, (grifo meu) Gestão de Recursos Humanos e Gestão Administrativa.(Do Santos, 2006, p.130).

É consenso entre os autores que investimentos de natureza diversa nas escolas, entre eles, os **físico-financeiros**, em especial, àquelas que apresentam baixos índices de desenvolvimento na Educação Básica, dimensionam o caráter da discriminação positiva, de ação afirmativa, presente no Mais Educação. Nesta perspectiva, seguem os escritos de Arroyo (2012, p. 33) quando defende a Educação Integral como uma elevação da "consciência política de que ao Estado e aos governantes cabe o dever de garantir mais tempo de formação, de articular os tempos-espacos de seu viver, de socialização". Ao mesmo tempo, o autor alerta para os riscos de uma Educação Integral, de baixa potência, ao afirmar que: "[...] uma forma de perder seu significado político será limitar-nos a oferecer mais tempo da mesma escolar, ou mais um turno - turno extra - ou mais educação do mesmo tipo de educação" (Arroyo, 2012, p. 33).

Por sua vez, Brandão 2012, ao discutir a partilha dos saberes e a educação que se oferece hoje, reverencia a Educação Integral na escola de dia inteiro, afirmando que:

Em nada esta proposta confunde-se com uma pedagogização da vida, ou uma espécie de expansão impositiva da cultura escolar, a outros redutos do cotidiano. Antes pelo contrário, trata-se de, em primeiro lugar, libertar a própria educação de seu pedagogismo utilitário que, ele sim, aprisiona a cada dia mais a própria escola entre momentos de um ensino centrado em uma progressiva árida funcionalidade (Brandão, 2012, p. 69).

Uma das metas da educação brasileira, no contexto atual, é a ampliação da jornada escolar, ou seja, mais tempo do aluno na escola. Premissa idealizada por muitos estudiosos, dentre eles, Anísio Teixeira (1959), Darcy Ribeiro (1986) e Paulo Freire (1996), que lutaram por uma escola pública e de qualidade para todos.

Sendo assim, a gestão escolar trata das delegações que as instituições de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas. Cada escola deve criar e executar sua **proposta pedagógica; administrar a equipe de profissionais e seus recursos materiais e financeiros; cuidar do ensino-aprendizado dos alunos**, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração. Resumindo, o foco da **gestão escolar** é a busca por resultados, pela liderança, e ênfase na qualidade do currículo para atingir a excelência do ensino para todos os níveis de escolaridade. Geralmente, para melhor entendimento, a **gestão escolar** é classificada em quatro áreas, funcionando de maneira interligada, de modo integrado ou sistêmico:

Conforme VALERIEN (2009. p. 80), a transferência de responsabilidade da gestão para as próprias escolas tornou-se uma das ideias mestras da administração escolar dos dias atuais, não apenas por se constituir numa solução mais democrática, mas também porque responde as dificuldades crescentes enfrentadas pelos sistemas de ensino para gerirem um número de escolas que vem ultrapassando sua capacidade de controle.

Ao estimular o desenvolvimento de potenciais, delegar funções, tomar decisões coletivas, construir consensos, atuar em cooperação com todos os segmentos da escola e comunidade, o gestor cria as condições favoráveis para estimular e motivar o pedagógico.

De acordo com Libâneo, “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios, procedimentos, para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido é sinônimo de administração” (LIBÂNEO, 2004, p. 100). Já Lück (2010) ressalta que a ressignificação dos conceitos de recursos (humanos e materiais) como elos na corrente produtiva escolar faz de tudo que existe e todas as pessoas que fazem parte da organização escolar peças fundamentais e contribuidoras no processo de ensino e aprendizagem. Tanto quanto **conservar o patrimônio material e imaterial** (que se refere à historicidade da instituição, construída ao longo de sua existência), o gestor deve estar comprometido com os interesses das pessoas e da escola, primando pela qualidade do trabalho executado por cada um em particular e por todos, enquanto equipe com vista aos mesmos objetivos.

O módulo II do PROGESTÃO apresenta a seguinte explicação:

A gestão escolar, numa perspectiva democrática, tem características e exigências próprias. Para efetivá-la, devemos observar procedimentos que promovam o envolvimento, o comprometimento e a participação das pessoas. Torna-se necessário exercer funções que fortalecem a presença e a atuação das pessoas envolvidas. O modo democrático de gestão abrange o exercício do poder, incluindo **os processos de planejamento, a tomada de decisões e a avaliação dos resultados alcançados**. Trata-se, portanto, de fortalecer procedimentos de participação das comunidades escolar e local no governo da escola, descentralizando os processos de decisão e dividindo responsabilidades. [...] Nessa ótica, os processos de gestão da escola vão além da gestão administrativa. Esses processos procuram **estimular a participação de diferentes pessoas e articular aspectos financeiros, pedagógicos e administrativos** para atingir um objetivo específico: promover uma educação de qualidade [...] (CONSED, 2011, p. 15).

É importante que o gestor escolar desenvolva, continuamente, estratégias que fortaleçam a gestão integrada e participativa, pois é preciso envolver todas as pessoas na condução do projeto de escola voltada para o sucesso do aluno.

A aprendizagem é considerada uma atividade de produção e reprodução do conhecimento, sob condições de orientação e interação social dentro do paradigma histórico cultural, e as “características deste processo segundo esta concepção são seu caráter social, ativo, individual, consciente, comunicativo, motivante, significativo e cooperativo” (Viana, 2002; 2013, p.20).

Nas últimas décadas, a realidade supramencionada vem sendo problematizada pela crítica brasileira na perspectiva de transformação da escola pública em um espaço educacional para todos. No entanto, a adequação do **Conselho de Classe** a contextos diferenciados (transição da Lei Federal nº 5.692/71 para LDB 9394/96) foi ocorrendo numa dialética entre a vivência autoritária e a construção democrática, refletindo-se em suas práticas avaliativas e, hipoteticamente, nos resultados dos desempenhos dos alunos.

A ideia norteadora neste trabalho investigativo, fundamenta-se também nas concepções de organização e gestão escolar descritas por Libâneo (2013) e encontradas no capítulo 6 (o sistema de organização e gestão da escola) do Livro Organização e Gestão da Escola, de autoria de autoria do próprio Libâneo onde aborda o seguinte:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e concepções do papel da escola e da formação humana na sociedade. Portanto, o modo como uma escola se organiza e se estrutura tem um caráter pedagógico, ou seja, depende de objetivos mais amplos sobre a relação da escola com a conservação ou transformação social. A concepção técnico-científica, por exemplo, valoriza o poder e a autoridade, exercidos unilateralmente. Ressalta relações de subordinação e rígidas determinações de funções e, ao supervalorizar a racionalização do trabalho e nome da eficiência e da produtividade, tende a retirar ou, ao menos, diminuir nas pessoas a faculdade de pensar e decidir sobre seu trabalho. (...) Por sua vez, as outras três concepções tem, em comum, uma visão de gestão que se opõe a forma de dominação e subordinação das pessoas e consideram essencial levar em conta os aspectos sociais, políticos e ideológicos, a construção de relações sociais mais humanas e justas, a valorização do trabalho coletivo e participativo.(LIBÂNEO 2013 , p 105)

Dentro desta perspectiva o gestor de uma escola de ensino integral enfrenta dificuldades norteadoras para garantir o sucesso e atingir as metas dos objetivos almejados em sua jornada de trabalho ampliada, dependendo de sua atuação como gestor e quais concepções se fundamentam para sua atuação nos aspectos administrativos, pedagógico, recursos humanos e financeiros.

É de suma importância fomentar a capacitação em serviço, haja vista que a liderança do gestor escolar é fator importante na condução das propostas educacionais, pois

observamos que, como a realidade é dinâmica e está em contínuo movimento, caracterizado por tensões, discrepâncias e diversidades, não se trata de radicalmente assumir um papel, excluindo a possibilidade do outro, mas de assumir uma posição equilibrada, tendo como foco a valorização de

peças coletivamente organizadas para realizar objetivos transformadores, desconsiderando na base as necessidades operacionais e administrativas (LÜCK, 2011, p.100).

Pressupõe-se que o gestor escolar, sentindo-se capacitado para realizar o seu trabalho, tem mais segurança para agir com e para o outro, de estimular e fazer parte de uma equipe de trabalho coesa e voltada para a realização dos objetivos propostos, ou seja, dar direcionamento, significado e continuidade ao trabalho escolar

2.1.4. Dimensão Gestão Financeira

A parte de **gestão financeira** controla o orçamento da instituição, prioriza os gastos, estima todos os custos e distribui de forma ordenada o orçamento da instituição para que todos os setores tenham as suas necessidades atendidas. Entre as ações implantadas estão: cálculo de custos, resumo de entradas e saídas financeiras para manter o fluxo de caixa organizado, definição do orçamento e prestação de contas sobre os gastos.

Conforme LEITE (2010, p. 25), **autonomia** de uma instituição significa ter **poder de decisão** sobre seus objetivos e suas **formas de organização**, manter-se relativamente independente do poder central, **administrar livremente recursos financeiros**. Cada vez mais as escolas têm exposto seus resultados educacionais e são cobradas a melhorá-los, o que exige reflexão-ação-reflexão. Assim, tal instituição se encontra, hoje, no centro de atenções da sociedade e o “diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores” (LÜCK, 2000, p. 12-16).

Ainda Lück (2010) assinala que a gestão educacional afinada com os **compromissos políticos e sociais** postos às escolas hoje deve criar condições para a **manutenção de um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, de autocontrole e transparência**.

2.3 Aspecto legal

A *Educação Integral*, estabelecida no Programa Mais Educação instituído pela Portaria normativa Interministerial nº 17, de 24 de abril de 2007 e regulamentado por meio do Decreto nº 7.083, de 27 de janeiro de 2010, visa ampliar a jornada escolar e a organização curricular. O Programa integra as ações do PDE-

Escola e visa contribuir para a melhoria da aprendizagem, através da ampliação do tempo diário de permanência de crianças, adolescentes e jovens matriculados em escola pública, com uma jornada escolar diária de sete horas ou mais de duração e trinta e cinco semanais, atendendo prioritariamente escolas que tenham um percentual igual ou superior a 50% de estudantes participantes do Programa Bolsa Família, segundo ações de acesso aos serviços públicos do Programa Brasil Sem Miséria.

A realização da gestão democrática é um princípio definido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII), e na Constituição Federal (Art. 206, inciso VI). O mesmo se assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral.

Veiga (2009) confirma sendo a gestão democrática um dos princípios consagrado no Artigo 206, do inciso I, da Constituição Federal e este alcança as dimensões de cunho pedagógico, administrativo e financeiro. Com relação às normas dessa gestão democrática do ensino público na educação básica, fundamentado na LDB nº 9.394 /96 que diante de suas particularidades e princípios firma-se no artigo no art. 14 e, estabelece segundo Veiga (2009, pp.163-171):

- “I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes. Brasil, 1996).

Parafrazeando Veiga (2009), assinala que o sistema de ensino estabelece mediante o art.15 (BRASIL, 1996) que as unidades escolares da rede pública de ensino básico, têm assegurado através dos sistemas de ensino uma integração progressiva que eleva o grau de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira a essas unidades públicas de ensino.

2.3 Definições de termos

2.3.1 Gestão escolar

É o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo

(soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações), segundo LÜCK (2009, p. 24).

Já conforme FIERRO (1999):

La gestión corresponde al “conjunto de procesos de decisión, negociación y acción comprometidos en la puesta en práctica del proceso educativo, en el espacio de la escuela, por parte de los agentes que en él participan”. La gestión escolar supone a la gestión pedagógica, que corresponde a “el conjunto de prácticas dirigidas explícitamente a conducir los procesos de enseñanza”. (FIERRO, 1998 p.33)

2.3.2 Educação integral

“A Educação Integral constitui ação estratégica para garantir proteção e desenvolvimento integral às crianças e aos adolescentes que vivem na contemporaneidade marcada por intensas transformações: no acesso e na produção de conhecimentos, nas relações sociais entre diferentes gerações e culturas, nas formas de comunicação, na maior exposição aos efeitos das mudanças em nível local, regional e internacional.” (MEC, 2009, p.18).

Desse modo, é possível compreender que a educação é uma prática humana direcionada por uma determinada concepção teórica, sendo que tal concepção ordena os elementos pedagógicos que lhe direcionam (LUCKESI, 2012).

2.3.3 Gestão Administrativa:

Ao diretor escolar compete atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos, conforme LÜCK (2009, p.114)

A teoria conservadora da Administração Escolar, ao detectar algumas peculiaridades na escola que a diferenciam da empresa, já o faz partindo do pressuposto de uma identidade dos princípios administrativos que devem nortear as atividades de ambas. (PARO, 2008. p. 136).

2.3.4 Gestão Pedagógica:

Processo de articulação entre concepções, estratégias, métodos e conteúdos, assim como de esforços, recursos e ações, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, de acordo com LÜCK(2009, p. 93)

O Eixo Pedagógico diz respeito às ações voltadas para a melhoria da qualidade de ensino e está estreitamente ligado à identidade da escola, à sua missão social, à clientela e aos resultados obtidos. Nesse sentido, de posse do diagnóstico da escola, a comunidade escolar pode partir da análise da função social da escola para ter como ponto de chegada à escola que quer construir, ou seja, iniciar a discussão analisando para que serve a escola e em que medida ela está cumprindo a sua finalidade social. Só então poderá ficar claro o que é necessário mudar, para, finalmente, trabalhar por isso. (LÜCK2009, p. 93)

2.3.5 Gestão de pessoas (recursos humanos):

Em associação com a promoção da motivação, do desenvolvimento de equipe, da capacitação contínua e da avaliação do desempenho das pessoas na escola, com o objetivo de elevar continuamente a qualidade do ensino, cabe ao diretor cuidar, no cotidiano escolar, de elementos que permeiam a atuação de pessoas, que são: a comunicação, o relacionamento interpessoal, a resolução de conflitos. Compreender a dinâmica de grupos, os jogos de poder, os artifícios das comunicações verbais e não-verbais, constitui, portanto, elemento fundamental para o exercício da gestão de pessoas, segundo LÜCK(2009, p. 91)

A participação em sentido pleno é caracterizada pela mobilização efetiva dos esforços individuais para a superação de atitudes de acomodação, de alienação, de marginalidade, e reversão desses aspectos pela eliminação de comportamentos individualistas pela construção de espírito de equipe, visando a efetivação de objetivos sociais que são adequadamente entendidos e assumidos por todos (LÜCK, 2009, p. 144).

Compartilhar tarefas e responsabilidades não é, apesar de tudo, o único meio de instaurar uma participação sadia nas decisões e somente é eficaz quando exercida no quadro de um verdadeiro trabalho de equipe permanente. (VALERIEN, 2009. p. 104). É a **gestão de pessoal** (alunos, funcionários, comunidade) que tem como papel lidar com os profissionais da instituição, manter seus níveis de satisfação para render o máximo em suas atividades. O Regimento Escolar inclui os

direitos, deveres e atribuições dos professores, corpo técnico, agentes administrativos, alunos e pais. Quando bem elaborado tende a equilibrar a gestão de recursos humanos tornando-a mais simples e justa.

2.3.6 Gestão Financeira

MAMEDES (2005, p. 57), autonomia de uma escola significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, administrar livremente as questões administrativas, pedagógicas e os recursos financeiros. Sendo assim, a escola pode traçar seu próprio caminho, envolvendo os professores e os demais segmentos da comunidade escolar.

Autonomia administrativa, relativa à escola poder elaborar seus projetos de gestão... Autonomia jurídica relacionada a escola, construir suas próprias regulações e orientações (...), autonomia financeira, onde a escola possa administrar seus recursos financeiros para conseguir seu bom funcionamento (...) e autonomia pedagógica que concerne a liberdade de a própria escola buscar mecanismos facilitadores para elaboração de suas propostas pedagógicas em consonância com sua realidade (PASSOS, 2001, pp.16, 17, 18).

Como também já foi assinalado anteriormente, o eixo Administrativo diz respeito à organização da escola como um todo, envolvendo as formas de gestão de pessoal e de recursos que garantam os meios para que o trabalho pedagógico se realize com êxito. É importante ressaltar que a Educação Integral não é somente a ampliação do tempo em que o aluno fica na escola, ela transcende essa perspectiva, como salienta Anísio Teixeira:

Propomos uma escola que dê as crianças seu programa completo de leitura, aritmética e escrita, e mais ciências físicas e sociais, e mais artes industriais, desenho, música, dança e educação física [...], saúde e alimento, visto não ser possível educá-la no grau de desnutrição e abandono em que vive. (1959, p. 79).

Mas com uma perspectiva diferenciada que extrapola o atual sistema escolar, fugindo daquilo que Arroyo (2012, p. 33) salientou “se um turno já é tão pesado para tantos milhões de crianças [...] condenados a opressivas reprovações, [...] mais uma dose do mesmo será insuportável”. Em outras palavras, essa ampliação do tempo deve oportunizar ao discente uma aprendizagem significativa, que valorize seus direitos, sua dignidade, que esse tempo e esse espaço sejam (re)significados,

promovendo rupturas entre o horário normal e o contraturno e oferecendo a esse educando um viver digno. (ARROYO, 2012)

Sem dúvida é um desafio oportunizar essa formação integral pautada na formação do sujeito que contemple as dimensões ética, social, cultural, cognitiva e política. A escola sozinha não dá conta de responder à proposta da Educação Integral; é necessário o diálogo com outros saberes, dentre eles, a comunidade.

,

2.4 Quadro das variáveis

VARIÁVEL	CONCEITUALIZAÇÃO	DIMENSÕES	INDICADORES	INSTRUMENTAIS
Gestão Escolar	É o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações), segundo LÜCK (2009, p. 24)	1.Gestão Administrativa LÜCK (2009, p.114)	Infraestrutura física: equipamentos, materiais de consumo e permanente; .Parte estrutural: documentos reguladores do funcionamento e organização escolar; Organização do trabalho pedagógico; .Organização de projetos escolares; .Formas de interlocução da escola com as famílias; .Favorece o ambiente saudável; .Política de inclusão efetiva; .Respeito às diferenças; .Trabalho colaborativo: práticas efetivas dos Conselhos Escolares.	Questionário e análise documental
		2.Gestão Pedagógica Luck (2009 p.93)	<i>Construção do Projeto Político Pedagógico;</i> <i>.Documentos oficiais: leis, PCN e Diretrizes;</i> <i>.Avaliações e qualidade de ensino;</i> <i>.Planejamento educacional e políticas públicas;</i> <i>.Dimensões extraescolares e intraescolares;</i> <i>.Programas de formação e ações de gestão pedagógica;</i> <i>Avaliações externas;</i> <i>Conselho de classe..</i>	Questionário e análise documental
		3.Gestão Recursos Humanos Luck (2009 p.91)	.Animador da equipe, liderança em conduzir os projetos da escola; .Estimular e regular os diferentes grupos; .Domínio das relações humanas; .Capacidade de resolver conflitos; .Princípios da eficiência e eficácia.	Questionário
		4.Gestão Financeira MAMEDES (2005, p. 57),	.Autonomia, administrar .Recursos financeiros; .Poder de decisão; .Formas de organização; .Compromissos políticos sociais; .Manutenção do ambiente escolar; .Participação e compartilhamento; .Autocontrole e transparência.	Questionário

CAPÍTULO III - MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoques da investigação

O estudo em foco caracteriza-se como uma pesquisa quanto à forma de abordagem quantitativa, pois traduz em números as informações para serem classificadas e analisadas. A pesquisa propõe-se a um estudo transversal, pois descrevem os indivíduos de uma população com relação às suas características pessoais e suas histórias de exposição e fatores causais suspeitos (Gil, 1994 p.207). As fases de o processo metodológico dar-se á partir da formulação do problema, coleta dos dados, análise dos dados, conclusões e generalizações e a redação.

3.2 Níveis de conhecimento esperado

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois o estudo teve como finalidade descrição das características de determinados contextos no ambiente de trabalho. Segundo Marconi e Lakatos (2000, p.77), os estudos descritivos têm como objetivo conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se constitui, as características e processos que dele fazem parte. Nas pesquisas descritivas, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para poder modificá-la. Ainda, em relação à pesquisa descritiva, Gil (1999, p. 46) afirma que esta “[...] tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente são realizadas pelos pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática.

3.3 Desenho da pesquisa

Do ponto de vista da forma de abordagem ao problema: O presente estudo trata-se de uma pesquisa não experimental, do tipo quantitativa, pois de acordo com Martins(1990):

“é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los” (MARTINS, 1990, p. 22). A pesquisa não experimental consiste no estudo de fenômenos sem a intervenção sistemática do pesquisador.

No que se refere à pesquisa quantitativa, Godoy (1995, p.58) a evidencia como a que considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em

número, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

Os tipos de dados a serem coletados são primários dedutivos feito pela própria pesquisadora com observação das variáveis através de questionário. As fases do processo metodológico dar-se á partir da formulação do problema, formulação da hipótese, coleta dos dados, análise dos dados, conclusões e generalizações e a redação

3.4 Área de estudo:

O estudo será realizado em três escolas públicas estaduais de ensino integral da zona leste na Cidade de Teresina-Piauí-Brasil. As escolas foram escolhidas por possuírem dados amostrais suficientes, pois o modelo de ensino foi implantado desde 2010, ou seja, 6(seis) anos funcionando com carga horária estendida em regime de tempo integral. Todos os Centros de Ensino de Tempo Integral a serem pesquisados, estão jurisdicionado à 20ª Gerencia Regional da Educação do Estado do Piauí-Brasil.

3.5 População e Amostra:

A população neste trabalho de pesquisa perfaz um total de 12 (doze) sujeitos a serem pesquisados através de análise documental e questionário aplicado no momento em que os mesmos estiverem disponíveis para que possam dar as respostas com mais presteza e dedicação às perguntas em questão.

O questionário foi aplicado aos integrantes do núcleo gestor de cada escola compreendido conforme quadro abaixo especificado e para ter-se um melhor entendimento sobre os dados, classificamos as escolas em A,B e C:

QUADRO 1

	QUANTIDADE DE DIRETOR	QUANTIDADE COORDENADOR PEDAGÓGICO	QUANTIDADE COORDENADOR FINANCEIRO	QUANTIDADE SECRETÁRIO
ESCOLA A: CETI PROF. DARCY ARAÚJO	01	01	01	01
ESCOLA B:	01	01	01	01

CETI GOV. FREITAS NETO				
ESCOLA C: CETI MARIA MELO	01	01	01	01
TOTAL	03	03	03	03

Nestas perspectivas seguem a caracterização minuciosa de cada Centro de Ensino em estudo:

ESCOLA A:

O *locus* da pesquisa foram três instituições da rede estadual de ensino que adotam o modelo de Escola de Tempo Integral. A primeira é o CETI (Centro de Ensino de Tempo Integral) Prof. Darcy Araújo, Zona Leste, está localizada na Av Nossa Senhora de Fatima, SN, bairro: N S De Fatima na cidade de Teresina – CEP: 64048-180. O telefone da escola é (86) 3216-3375. A escola da rede estadual possui 311 alunos no Ensino Fundamental II e Ensino Médio. Em 2016 os alunos que prestaram **ENEM 2016** obtiveram nota média de **502,6** pontos. Devido ao grande número de procura por matrículas, o Centro de Ensino de Tempo Integral Professor Darcy Araújo promove um teste seletivo para a abertura de vagas do 6^a ano do ensino fundamental à 2^a série do Ensino Médio, na modalidade integral. As inscrições seguem até o dia 08 de janeiro de cada ano.

A escola foi escolhida devido aos resultados do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) aferido parcialmente por meio de avaliações nacionais, como a Prova Brasil. O CETI Prof. Darcy Araújo em 2008 aderiu ao Programa Mais Educação. A partir do ano de 2009 a escola passou a funcionar na modalidade de tempo integral, com horários alternados. Em 2012 o Programa Segundo Tempo passou a funcionar como parte do Macrocampo Esporte e Lazer.

A qualidade do ensino da escola é um dos motivos para a grande procura de matrículas. "Como são poucas vagas já que a preferência é para os estudantes que já estudam na escola, foi decidido abrir a seleção, até para evitar brigas e confusão".

A escola inicia suas atividades às 07h da manhã com um momento de acolhida. Esse momento cede espaço para apresentações como danças, peças e

outras atividades lúdicas feitas pelos próprios alunos. Essa estratégia é utilizada pela escola objetivando obter uma maior interação. É realizada com efetiva participação dos alunos e colaboradores da escola, e fica sob a responsabilidade do grêmio a tarefa pela organização dos alunos que se apresentam durante a acolhida. Esse momento é também uma maneira interessante de começar uma jornada de 9 horas na escola. A acolhida vai até 07h20min, quando começa o primeiro horário de aula. Com o objetivo manter os alunos na escola, o Centro de Ensino de Tempo Integral Prof. Darcy Araújo, assim como outras escolas de tempo integral, procuram desenvolver atividades educativas e lúdicas que estimulam o aluno a querer permanecer por mais tempo na escola.

As inscrições, que são gratuitas, devem ser feitas através do preenchimento de formulário contido no edital e entregue na sede da escola. A prova tem caráter classificatório, com duração de três horas, e é do tipo de múltipla escolha contendo dez questões de Língua Portuguesa e 15 questões de Matemática. A prova será realizada no dia 12 de janeiro, no turno manhã, das 8h às 11h. O candidato deve comparecer ao local da prova com uma hora de antecedência, portando lápis e caneta.

A escola não possui quadra Poliesportiva, inicia suas atividades. Ao todo são atendidos 430 alunos distribuídos entre ensino fundamental e médio assistidos por 22 professores. O trabalho docente tem foco na superação do índice de abandono, cujo resultado no ano de 2013 foi 0%. A reprovação escolar vem sendo reduzida consideravelmente. Em 2011 era de 4,22%, em 2012 5,69% e em 2013 baixou para 3,75%. É válido ressaltar que a escola vem melhorando significativamente seus dados de rendimento desde que aderiu o sistema integral. As melhorias também foram confirmadas pelos resultados crescentes do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) cujo resultados foram: 4,7 em 2009, 5,8 em 2011 e 6,0 em 2013.

ESCOLA B:

A segunda escola é o Centro de Ensino de Tempo Integral **Governador Freitas Neto** localizada na cidade de Teresina no bairro Piçarreira – Cidade de Teresina-Piauí-Brasil, CEP: 64056-640. Atende alunos em sua maioria de baixa renda, inferior a um salário mínimo. O prédio escolar é composto por 15 salas de aula, um laboratório de informática uma biblioteca informatizada, sala de vídeo, brinquedoteca, duas quadras descobertas, um minicampo de futebol de terra, refeitório, cozinha, sala de refeição para funcionários, secretaria, sala de orientação pedagógica, diretoria e sala dos professores. A escola possui sete banheiros, cinco para alunos, sendo dois masculinos, dois femininos, um para alunos que necessitam de atendimento especial e dois para os adultos, um feminino e um masculino.

O CETI Freitas Neto dispõe da mesma dinâmica de funcionamento da escola anterior, e que são adotada por todos os CETIs da rede estadual de ensino de Teresina. No ano de 2014, a escola atende a 850 alunos matriculados em turmas do 3º ao 9º ano do Ensino Fundamental e do 1º ao 3º ano do Ensino Médio. A escola conta no seu quadro docente com 46 professores, que atuam numa estrutura bastante ampla e com uma capacidade de espaços que possibilita desenvolver atividade das mais diversas, favorecendo a aprendizagem dos alunos. A imagem abaixo mostra o pátio da escola, que fica na entrada da mesma. A escola vem trabalhando desde que aderiu à dinâmica integral para a superação dos déficits dos indicadores mostrados nas avaliações nacionais, fato que pode ser observado nos dados do INEP, de 2009 – 2013 pelo IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) cujos resultados oscilam: 3,3 em 2009, 4,8 em 2011 e 4,3 em 2013.

Os Centros possuem ampla estrutura. E todos os espaços estão equipados e em pleno funcionamento, contribuindo para o desenvolvimento de atividades educativas que visam à formação integral dos alunos. Todos os ambientes das escolas estão sendo utilizados pelos alunos, professores e colaboradores e fazem parte da dinâmica das referidas escolas.

Embora os dados de rendimento e os resultados das avaliações externas das referidas escolas apontem melhorias relacionadas ao acesso, permanência e desempenho cognitivo dos alunos, a escola não dispõe de registros sistemáticos sobre a garantia de uma Educação Integral dos alunos, fato que nos leva a questionar a ampliação do tempo na escola, assim como a diversificação das

atividades do currículo escolar têm promovido a Educação Integral dos alunos nas referidas escolas? A resposta a este questionamento implica necessariamente a realização de outros estudos com outras abordagens para que possamos de fato responder-lhe.

No período letivo de 2017, a escola atende aproximadamente a quinhentos e cinquenta alunos. A equipe gestora desta escola estadual é composta por três especialistas: um diretor, um coordenador pedagógico, um técnico administrativo financeiro e um secretário.

A situação do Centro de Ensino de Tempo Integral Governador Freitas Neto no IDEB 2015 nos anos finais da rede estadual não atingiu a meta, teve queda e não alcançou 6,0. Precisa melhorar a sua situação para garantir mais alunos aprendendo e com um fluxo escolar adequado.

A escola atingiu apenas 4,5 nota padronizada em português e matemática de acordo com a Prova Brasil. O indicador de aprendizado varia de 0 até 10 e quanto maior, melhor. Porém o 10 é praticamente inatingível - significaria que todos alunos obtiveram rendimento esperado. Em Português a Média da Proficiência: 241,83 e em Matemática Média da Proficiência: 242,91:.

A Escala Saeb varia dependendo da disciplina e da etapa escolar. As habilidades mais complexas em português estão concentradas nas pontuações que variam entre 325 a 350 no 5º ano, 375 a 400 no 9º ano e 400 a 425 no Ensino Médio; e em matemática nas pontuações que variam entre 325 a 350 no 5º ano, 400 a 425 no 9º ano e 450 a 475 no Ensino Médio.(**Fonte: QEdu.org.br. Dados do Ideb/Inep (2015).**)

ESCOLA C:

Centro de Ensino de Tempo Integral Maria Melo, localizada à rua Alaide Marques, Bairro: **Planalto Ininga na cidade de** Teresina – Piauí - Brasil - CEP: 64051-460. Escola de pequeno porte, atende 107 alunos do Ensino fundamental e 58 alunos do Ensino Médio, perfazendo um total de 165 alunos, possui cinco salas de aula e poucos espaços externos. Tem uma quadra esportiva pequena, com dimensões abaixo do padrão estabelecido, uma pequena área externa cimentada,

pequeno palco, biblioteca, sala de informática com 17 computadores, diretoria, secretaria, mesmo sendo de porte pequeno possui em seu quadro pessoal 40 funcionários, uma área de garagem para os carros e sala dos professores. Não possui refeitório, os alunos fazem suas refeições em uma pequena área coberta próxima à cozinha. Tendo em vista ao grande número de procura por matrículas, os Centros de Ensino de Tempo Integral promovem um teste seletivo para a abertura de vagas. Espera para ainda em 2017 uma reforma que compreenderá um refeitório e uma quadra coberta.

O CETI Maria Melo não atingiu a meta prevista no IDEB (Índice de Desenvolvimento do Ensino Básico) para 2015, visto que seu índice para 2015 era 3,8 e obteve somente 3,3 percentuais.

3.6 Técnicas e instrumentos de coleta de dados

Segundo Lakatos & Marconi (2000, p. 107), as técnicas de coletas de dados “são um conjunto de preceitos ou processos de que serve uma ciência; são também as habilidades para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos”. Correspondem, portanto, à parte prática do conteúdo coletado e observado. Os procedimentos técnicos utilizados na coleta dos dados da pesquisa quantitativa foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Neste sentido a técnica que será utilizada será a envelope e o instrumento o questionário.

3.7 Procedimentos

A pesquisa propõe-se a um estudo transversal, pois descrevem os indivíduos de uma população com relação às suas características pessoais e suas histórias de exposição e fatores causais suspeitos (GIL 1994 p. 207). Os tipos de dados a serem coletados são primários dedutivos feitos pela própria pesquisadora através de questionário.

3.8 Procedimentos de análise de dados

Tendo em vista a pesquisa ter uma abordagem quantitativa, considera-se os dados serem quantificados, que traduzirão em números as informações que forem

classificadas e analisadas. Serão utilizados recursos e técnicas estatísticas na planilha Excel.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois o estudo terá como finalidade descrição das características de determinados contextos no ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos técnicos para a coleta e análise de dados, utilizarão as referências bibliográficas, documentais, entrevistas, questionários a serem aplicados na pesquisa de campo e na observação não participante. Por meio das pesquisas a ser realizadas nas três Escolas Públicas de Tempo Integral na cidade de Teresina estado do Piauí-Brasil, adquiriu-se o conhecimento do problema levantado, reunindo informações detalhadas, com o objetivo de apreender a totalidade das várias situações em estudo. Para melhor visualização dos métodos utilizados nesta tese, elaborou-se o quadro 1, abaixo, que reúne as etapas adotadas durante o processo de pesquisa.

CAPÍTULO IV – MARCO ANALÍTICO

4.1. Resultados e Análises

As pesquisas apontaram, ainda, que os educadores que atuam na implementação e os docentes do ensino regular desconhecem os objetivos propostos pelo Programa. Pressupõe-se que, para que uma política destinada a melhorar a qualidade da educação alcance seus objetivos, é imprescindível que os atores que atuam no processo de implementação conheçam quais são os objetivos a serem alcançados. Sem saber quais são esses objetivos, é impossível traçar estratégias para a implementação. Condé (2011) aponta que “existem grandes dificuldades na implementação, seja por um processo que envolve incertezas, seja porque existem políticas muito complexas.” (CONDÉ, 2011, p. 16).

Ainda segundo o autor, a implementação pode ser dificultada pela “falta pura e simples de conhecimento do programa como um todo e suas partes particulares [...]” (Condé, 2011, p.18). Os relatos dos diversos atores participantes das pesquisas realizadas nas Escolas A e B apontam que os docentes do ensino regular não participam de nenhuma etapa do processo de implementação do Programa Escola Integrada.

Esse distanciamento entre o programa e ensino regular cria uma dicotomia, em que de um lado se tem uma escola formal voltada para a formação acadêmica, e

do outro uma escola que se organiza a margem, como um apêndice do ensino regular, destinada às atividades educacionais complementares.

Promover a participação dos docentes no processo de implementação do Programa, rompendo com essa situação e criando uma cultura de cooperação, em que as atividades desenvolvidas no programa se articulem com os conteúdos ministrados no ensino regular é condição indispensável para que o programa alcance os objetivos propostos. Segundo Lück (2009), na promoção da formação de equipe e compartilhamento de responsabilidades:

A escola é uma unidade social de vital importância. E é na medida em que as pessoas que nela atuam estejam articuladas entre si, de modo a realizar trabalho conjunto, orientadas por objetivos comuns, que a educação torna-se efetiva. Por conseguinte, promover espírito e trabalho de equipe, constitui-se em responsabilidade importantíssima do diretor escolar. (LÜCK, 2009, p. 86).

Outro problema constatado a partir da análise da implementação do Programa Escola Integrada nas Escolas A e B refere-se à visão da comunidade onde as mesmas estão inseridas. Para essas comunidades o programa se configura apenas como um espaço onde os filhos podem ficar enquanto os pais trabalham. No entanto é preciso considerar que, baseado nos relatos dos implementadores, parece não existir um canal de comunicação, entre a escola e as famílias, que tenha por objetivo dar maiores esclarecimentos aos pais sobre os objetivos do programa e as ações que são desenvolvidas nas oficinas pedagógicas. Além disso, faltam ações para incentivar a participação da família nas atividades e discussões referentes ao programa. É preciso mudar a percepção que os pais de alunos e a comunidade em geral têm de que o programa é somente um espaço para o aluno ficar quando não se encontra no ensino regular.

Segundo o Texto Referência para o Debate Nacional:

Ao se enfrentar a distância que hoje caracteriza as relações entre escola e comunidade é que se pode ampliar a dimensão das experiências educadoras na vida dos estudantes, promovendo a qualificação da educação pública brasileira. Para isso, as diversas experiências comunitárias precisam estar articuladas aos principais desafios enfrentados por estudantes e professores. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2009, p. 32).

4.1.1. População dos Gestores que responderam ao questionário

QUADRO 1

	QUANTIDADE DE DIRETOR	QUANTIDADE COORDENADOR PEDAGÓGICO	QUANTIDADE COORDENADOR FINANCEIRO	QUANTIDADE SECRETÁRIO
ESCOLA A: CETI PROF. DARCY ARAÚJO	01	01	01	01
ESCOLA B: CETI GOV. FREITAS NETO	01	01	01	01
ESCOLA C: CETI MARIA MELO	01	01	01	01
TOTAL	03	03	03	03

Somando um total de 12(doze) sujeitos pesquisados através de questionários fechado e estruturado com quarenta questões subdivididas entre as dimensões quanto aos aspectos: administrativos, pedagógicos, financeiros e recursos humanos, nas escolas de Tempo Integral na cidade de Teresina, estado do Piauí-Brasil, conforme quadro demonstrativo acima.

O questionário está dividido em duas partes: A primeira busca identificar o perfil do Gestor, a segunda parte busca analisar os desafios enfrentados pelos gestores que atuam nas escolas públicas de tempo integral. Analisando o perfil do Gestor obtivemos o seguinte:

Quadro 2 – Idade dos Gestores pesquisados

Idade	
21 a 30 anos	01
31 a 49 anos	09
50 ou mais anos	02

Analisando o quadro acima, percebe-se que os gestores das escolas de tempo integral das escolas pesquisadas tem em sua maioria uma idade bastante amadurecida, o que acredita-se serem profissionais experientes em suas atuações como gestores escolares.

Quadro 3 – Sexo dos Gestores pesquisados

SEXO	
Masculino	01
Feminino	11

Total	12
-------	----

Observando o quadro acima percebe-se que há pouca participação de pessoas do sexo masculino na Gestão Escolar das escolas de tempo integral pesquisadas, atuando mais gestores feminino do que masculino.

Quadro 4 – Nível de Escolaridade dos Gestores analisados

Nível de Escolaridade	
Ensino Fundamental	00
Ensino Médio	00
Ensino Superior	04
Especialista	08
Mestrado	00

Observando o quadro 5 quanto ao nível de escolaridade dos Gestores, a maioria são especialistas e os demais possuem nível superior o que caracteriza-se possibilidades de mais conhecimento no que se refere sua atuação na escola de tempo integral. Porém a formação escolar dos Gestores nem sempre garante uma boa atuação de seus participantes membros, visto que os conhecimentos empíricos também contribuem para que haja melhor contribuição de seus participantes.

Hoje possuímos uma escola pedagogicamente organizada e administrativamente estruturada aos aspectos existenciais e culturais dos indivíduos e dos grupos sociais, que dela fazem parte à comunidade escolar. No entanto preocupa-se com as formas de atuação existenciais no contexto escolar das escolas pesquisadas.

Quadro 5 – Tempo de atuação como Gestor Escolar na escola em exercício

Tempo de atuação dos Gestores na escola em exercício	
A menos de 1 ano	04
Entre 1 e 5 anos	03
Entre 6 a 10 anos	03
Mais de 10 anos	02

Dos 12 gestores entrevistados, analisa-se que possuem experiência na função como gestor que variam de 1 a 10 anos, sendo que pelo tempo de exercício no cargo a maioria tem bastante experiência como Gestor o que na teoria subentende-se que desenvolva sua prática com muito êxito e compromisso nas suas funções na escola pesquisada.

Nota-se que todos os membros do Núcleo Gestor das escolas, exercem atividade remunerada, entende-se com isto que todos tem compromisso com o trabalho o que poderá dificultar sua participação nas reuniões ordinárias. Acredita-se que os Gestores devem ter disponibilidade para o cargo a que se dispõem na escola, pois o cargo exige acompanhamento e convivência diária no estabelecimento escolar para se ter uma participação satisfatória no desenvolvimento de suas funções administrativas, pedagógicas, financeiras e recursos humanos. A gestão democrática exige participação. “Democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.” (LÜCK, 2006, p. 54)

Segundo Libânio (2004) alguns princípios da organização do trabalho pedagógico e da gestão escolar ancorados numa perspectiva democrática são sustentados a partir: da autonomia das escolas e da comunidade educativa, envolvimento da comunidade escolar no processo escolar, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, avaliação compartilhada e relações assentadas na busca de objetivos comuns.

A liderança participativa é uma estratégia empregada para aperfeiçoar a qualidade educacional. Constitui a chave para liberar a riqueza do ser humano que está presa a aspectos burocráticos e limitados dentro do sistema de ensino e a partir de práticas orientadas pelo senso comum ou hábitos não avaliados. Baseado em bom senso, a delegação de autoridades àqueles que estão envolvidos na realização de serviços educacionais é construída a partir de modelos de liderança compartilhada, que são os padrões de funcionamento de organizações eficazes e com alto grau de desempenho ao redor do mundo. (LÜCK. et.al. 2005, p.35)

Lück (2006) aborda algumas formas de participação: a participação como presença que ocorre por meio da obrigatoriedade, por eventualidade ou por necessidade e ao por intencionalidade; a participação como expressão verbal e discussão, permite a verbalização sem promover um processo coletivo de

entendimento sobre as questões discutidas; a participação como representação política, consiste em delegar a um representante o poder para agir em seu nome ausentando-se assim da responsabilidade; participação como tomada de decisão, caracteriza-se pelos os momentos em que em conjunto são adotadas decisões a respeito da condução de questões eventuais ou rotineiras, porem limita-se na maioria das vezes a questões operacionais; participação por engajamento representa a mais plena forma de participação, envolve estar presente, interagir, auxiliar na tomada de decisões e envolver-se com comprometimento nas ações imprescindíveis e adequadas para a concretização das decisões tomadas.

No entanto, ainda é um grande desafio refletir sobre uma prática que integre os diversos fazeres educativos de forma democrática e participativa, ainda nos dias atuais encontramos diretores centralizadores que tomam todas as decisões sozinhas, professores preocupados apenas com sua sala de aula e pais que participam apenas por obrigatoriedade ou necessidade.

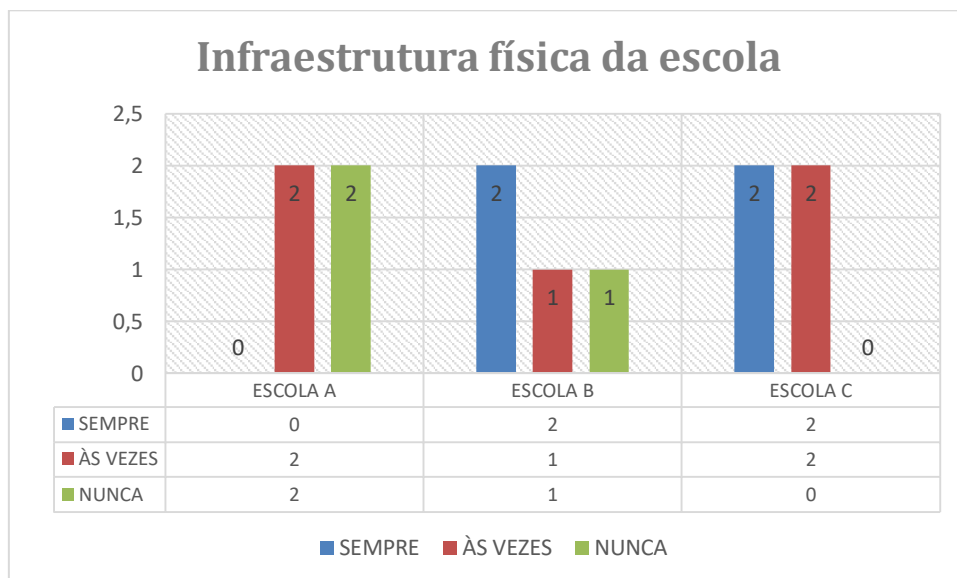
O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2006, p.37) ressalta que os membros do conselho são mulheres e homens concretos, são sujeitos, autores da construção de si e da historia de seu entorno. Como autores devem compartilhar a superação dos problemas e a construção de novas iniciativas para escola, exigidas pela complexificação da cultura e pela superação dos problemas sociais.

Visto que exercendo a função normativa o Conselho Escolar garante o cumprimento das normas da escola e a qualidade do atendimento a executar ações pedagógicas, administrativas e financeiras devem ser acompanhados e avaliados pelo Conselho Escolar. Navarro (2004, p. 39)

Nesta perspectiva analisando as questões direcionadas aos colaboradores da pesquisa objetivando analisar os desafios enfrentados na escola de tempo integral onde os mesmos tem atuação efetiva como gestores, obteve-se os resultados a seguir conforme aos aspectos: Administrativos, Pedagógicos, Financeiros e Recursos Humanos:.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 1 - A Gestão tem dificuldades em zelar pela infraestrutura física da escola.



Neste indicador a variação de respostas da escola C, faz-se uma reflexão que o controle da manutenção da conservação do patrimônio escolar está um pouco comprometido, visto que houve todos os sujeitos sentem dificuldades para zelar a infraestrutura da escola, nas respostas dos gestores. Já as escolas A e B em uma observação democrática existe uma dificuldade expressamente dificultosa. Demonstra que não há nenhuma chance desse indicador está sendo cumprido na escola, o que é preocupante e merece uma melhor reflexão neste item que é tão necessário para uma boa convivência e qualidade de vida na escola.

Satyro e Soares (2008, p.09) nos ensina que não é possível falar de infraestrutura escolar sem falar sobre os insumos, pois:

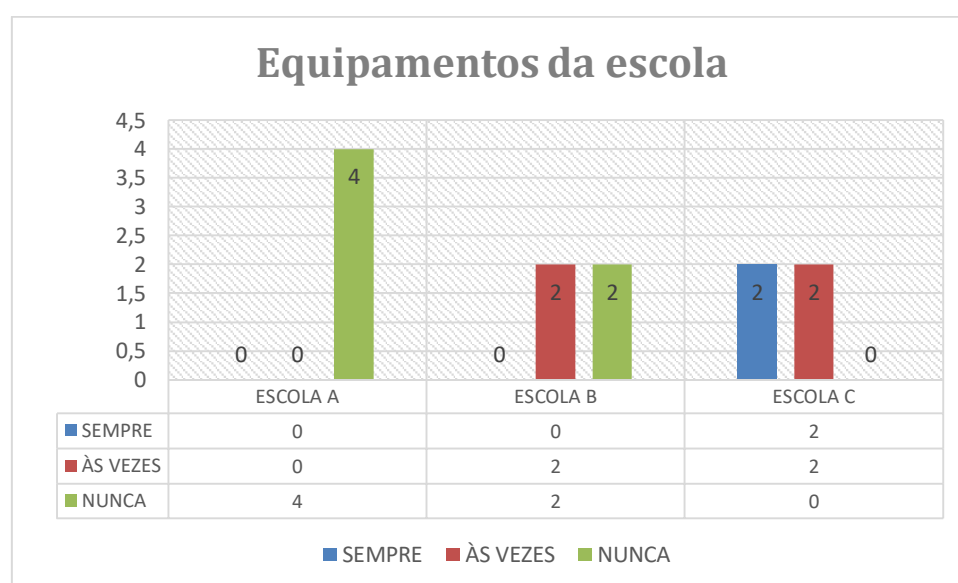
Insumos escolares são entendidos como infraestrutura de todo tipo: número médio de alunos por turma, número de horas/aula, docentes com formação superior, construção e melhoria das dependências da escola, existência de biblioteca ou sala de leitura e outros aspectos positivos. Infraestrutura é, nesse caso, tudo aquilo que o dinheiro pode comprar. (SATYRO e SOARES, p.09)

Uma boa **gestão de recursos materiais** deve atender adequadamente às exigências do processo educacional. Para que isso aconteça, é necessário fazer um planejamento para levantar as necessidades de forma criteriosa.

A gestão de recursos pode definir a qualidade apropriada do produto ou serviço a um preço justo. A qualidade precisa existir em todo o canal de distribuição de recursos, ou seja, do fabricante até chegar ao cliente final. No entanto, é necessário que o gestor tenha conhecimento de integração e gerenciamento sistêmico para que haja uma sintonia entre os recursos.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 2 - A Gestão tem dificuldades em zelar os equipamentos da escola.



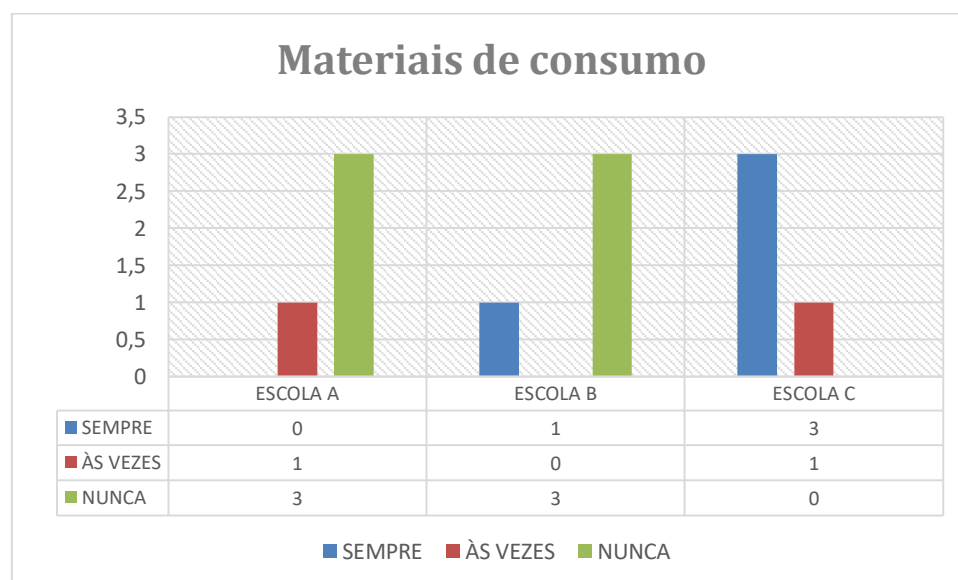
Neste indicador observa-se nas escolas pesquisadas e na própria experiência da pesquisadora como diretora de escola, que a constituição da manutenção da escola limpa é uma das principais vantagens de uma escola de tempo integral, pois a higienização dos espaços de uma instituição, retrata um pouco como são seus gestores na efetivação das atribuições dadas aos que no espaço atuam. Observa-se no atual funcionamento das escolas e os resultados por elas apresentados que este indicador está sendo cumprido sem muito esforço e vem demonstrando uma íntima ligação entre as formas de organização da escola e a aprendizagem dos alunos. Apenas a Escola C apresenta um pouco de dificuldade, visto que seus alunos possuem uma faixa etária muito baixa e seus limites ainda deixa a desejar.

Estas buscam saber quais características de uma escola que fazem a diferença em relação a qualidade de ensino, nas pesquisas vem se destacando que uma serie de fatores são determinantes para o sucesso das escolas, como, capacidade de liderança dos diretores, características organizacionais, clima de trabalho na escola, oportunidades de reflexões entre os membros da escola, participação dos pais, existência de estrutura física e de recursos adequada e gestão democrática entre outros.

Precisamos construir uma escola verdadeiramente democrática que assegure aos alunos a aprendizagem, esta escola com condições organizacionais e pedagógicas que possibilitem isso. Uma escola que consiga valorizar o potencial de seus professores e funcionários, pois sabemos que o trabalho dos professores é fundamental para a aprendizagem.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 3 - A Gestão tem dificuldades em zelar pelos materiais de consumo da escola.



Neste indicador, observa-se uma divergência de opiniões entre as Escolas A,B com a Escola C, pois enquanto as primeiras não apresentam nenhuma

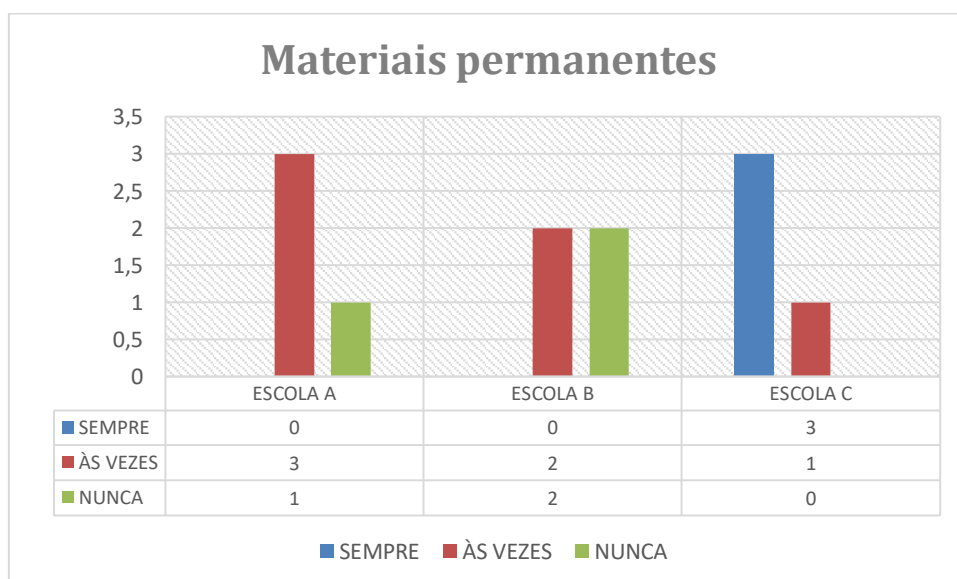
dificuldade a Escola C sempre tem dificuldades quanto ao zelo dos materiais de consumo.

Os recursos materiais interferem diretamente na qualidade da educação. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996 estabelece um padrão mínimo de oportunidades educacionais para assegurar um ensino de qualidade, baseado no cálculo do custo mínimo por aluno. Todavia, muitos sistemas de ensino ainda estão criando condições para o cumprimento desses dispositivos. Segundo Martins (2001), é preciso que os sistemas de ensino vençam, gradativamente, essa distancia entre o possível e o desejável. É preciso racionalizar a utilização dos recursos como forma de evitar desperdícios.

Ainda segundo esse autor, racionalizar o uso da rede escolar quer dizer ocupar adequadamente todos os espaços disponíveis na escola, antes de projetar alguma modificação.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 4 -A Gestão tem dificuldades em zelar pelos materiais permanente da escola.



Nota-se pelo gráfico acima que a Escola C sempre está apresentando dificuldades em administrar os recursos de materiais permanente e de consumo. Todas as escolas responderam que às vezes tem dificuldades.

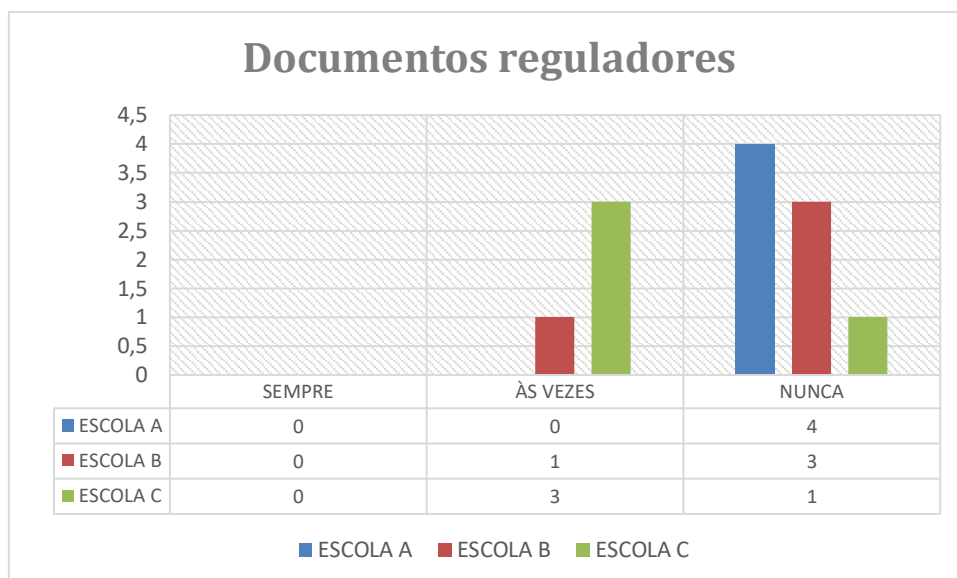
Sendo a escola esse espaço pedagógico, necessitamos de alguns recursos para contribuir na aprendizagem, sabemos que os materiais utilizados na escola são de extrema importância, mas queremos destacar também que uma escola necessita de uma estrutura adequada para atender aos discentes, como as instalações físicas que devem estar de acordo com as necessidades dos alunos, instalações elétricas e hidráulicas que devem estar funcionando perfeitamente e os materiais didáticos utilizados pelo professor, ou seja um conjunto de fatores que se estiverem todos funcionando bem, possibilitará ao aluno uma aprendizagem significativa.

Um ambiente bem cuidado também favorece a aprendizagem, é inadmissível que um espaço essencialmente pedagógico tenha problemas com a conservação e manutenção dos espaços, queremos destacar esses pontos, pois um ambiente em que as instalações elétricas funcionam corretamente tende a evitar que os alunos falem às aulas por falta de condições para funcionar. Para Figueredo:

Manutenção "è o conjunto de atividades a serem realizadas para conservar ou recuperar a capacidade funcional da edificação e de suas partes constituintes, para atender às necessidades e segurança de seus usuários com os padrões aceitáveis de uso, de modo a preservar sua utilidade e sua funcionalidade". (FIGUEREDO, 2013,p.85)

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 5 - A gestão tem dificuldades em **zelar** pela parte **estrutural** como: **documentos reguladores do funcionamento e organização** escolar.

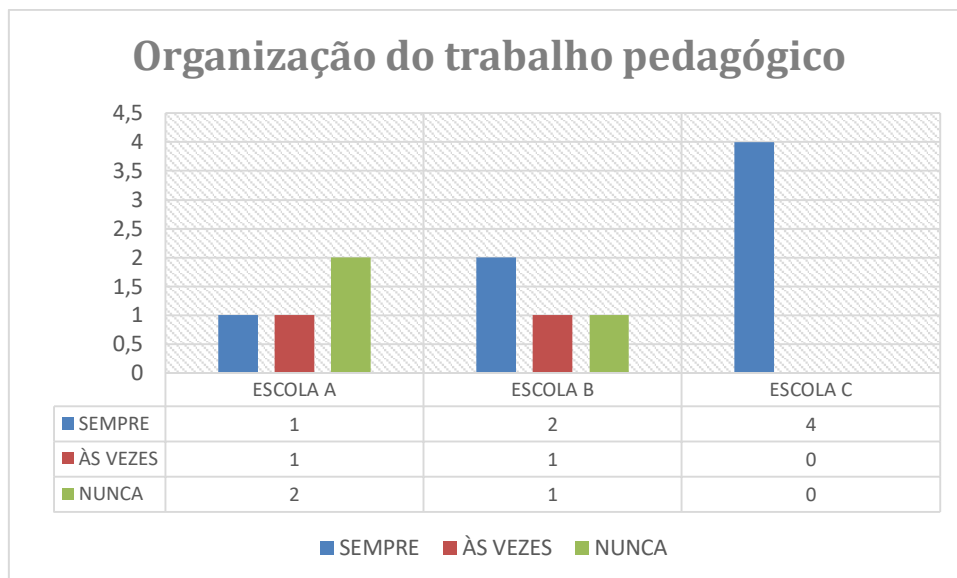


Observa-se que no gráfico acima a Escola A não apresenta nenhuma dificuldade em administrar os documentos reguladores como também a Escola B. Algo preocupante com a Escola C que na sua maioria responderam que às vezes sentem dificuldades em zelar pelos documentos reguladores.

As escolas de Tempo Integral de Teresina, estado do Piauí, mesmo tendo algumas deficiências, são muito monitoradas pelas técnicas de inspeção, no gráfico acima mostra exatamente o resultado de cumprimento a organização, atualização e correção de documentação, escrituração, registros de alunos, diários de classe, estatísticas, legislação, de modo a serem continuamente utilizados na gestão dos processos educacionais, neste indicador as escolas são bastante deficientes tendo em vista a fiscalização ser atuante por parte da Secretaria de Educação do Estado do Piauí e as constantes mudanças de formulários. Nesta perspectiva as escolas A e B em sua maioria nunca tem dificuldades na organização e preenchimento dos mesmos e a escola C relata que às vezes tem dificuldades.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 6 - A Gestão tem dificuldades em cuidar da **organização do trabalho pedagógico** para o melhor andamento do mesmo.



Não é muito surpreendente que todas as escolas responderam que sempre tem dificuldades na organização pedagógica e que somente a Escola A às vezes sente dificuldades, pois existe na escola um documento chamado Regimento Interno, este é obrigatório que todas as escolas estaduais construa o seu de modo democrático, ou seja com a participação de todo segmento da escola, onde constam normas e atribuições a serem cumpridas inerentes a todos que nela atuem. A preocupação é se estas normas são conhecidas e atendidas por todos.

Do ponto de vista etimológico, a palavra organização deriva da palavra grega órgão, e em latim significa ordenação (ordinatio). Por isso, já é intuído que a organização tenha um sentido de ordenação dos diferentes elementos que intervêm para a realização de alguns objetivos.

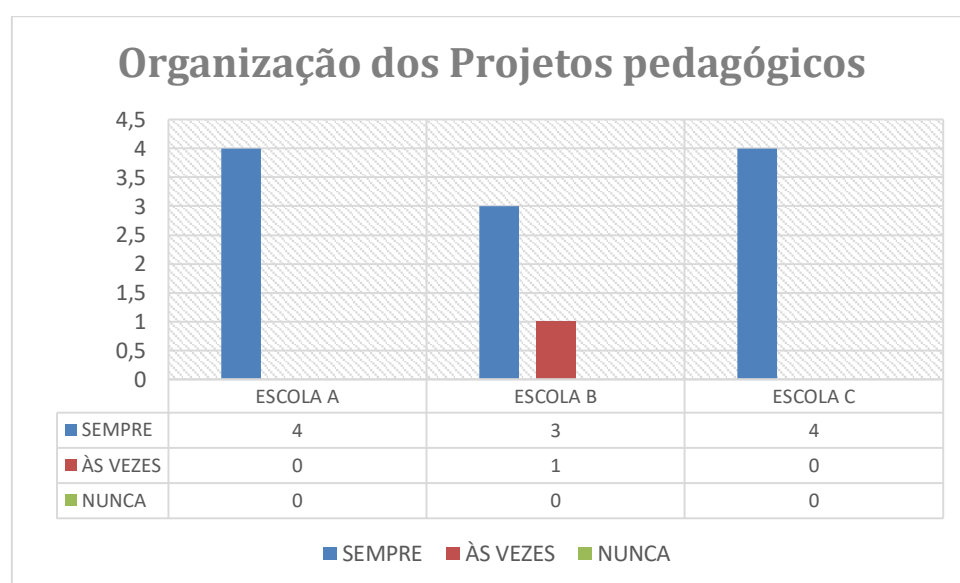
Nesse sentido, Gairín (1996, 76) define a organização como "organizando e relacionando os diferentes elementos de uma realidade de acordo com um propósito a fim de alcançar um melhor funcionamento" e considera que toda organização tem entre seus componentes essenciais pelo menos o seguinte:

- uma delimitação de objetivos ou propósitos perseguidos por este tipo de organização;
- um conjunto de pessoas inter-relacionadas para atingir esses objetivos;

- uma definição de estruturas de trabalho e inter-relações que facilitam o funcionamento;
- a existência de procedimentos de ação estabelecidos que sejam eficazes para este.

Dimensão 1 - Aspectos Administrativos:

Indicador 7 -A Gestão tem dificuldades em **organizar os projetos escolares** para a efetividade cronológica dos mesmos.



Neste indicador observam-se dados bastante preocupantes, visto que, todas as escolas pesquisadas sempre apresentam dificuldades em administrar a organização dos projetos pedagógicos.

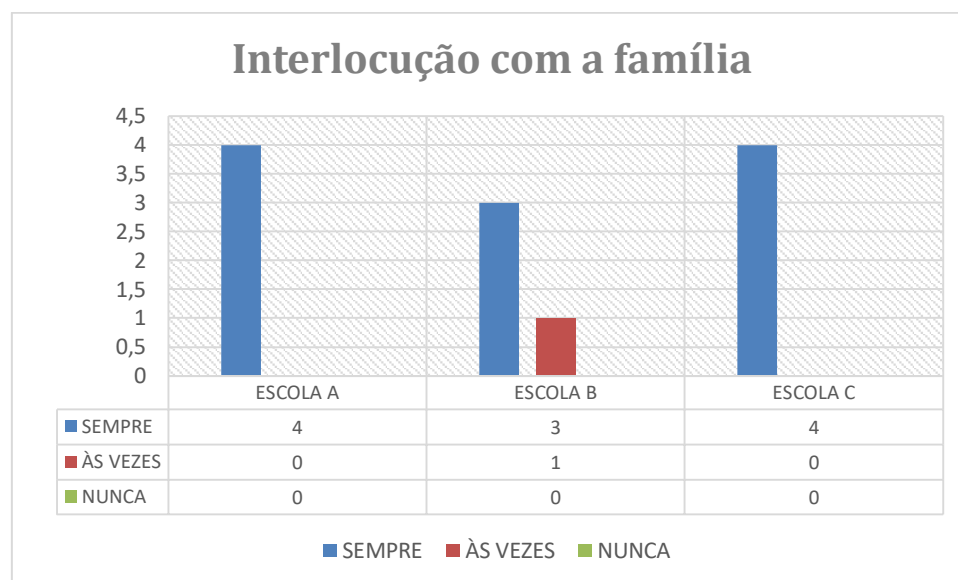
Segundo Hoyle (1986c), a teoria da organização compreende "um conjunto de diferentes perspectivas através das quais obtemos uma melhor compreensão da natureza da organização como uma unidade social e da realidade da vida nas organizações".

As organizações educacionais podem ser objeto de análise e gestão dessa realidade. A teoria da gestão, como teoria prática, visa à formação de professores para a efetivação da organização e, simultaneamente, a satisfação de seus

membros no trabalho, através do desenho organizacional, liderança, processos de tomada de decisão, comunicação, etc.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 8 -As formas de interlocução da escola com as famílias são harmoniosas.



Analisando o gráfico acima, observa-se que todas as escolas pesquisadas sempre apresentam dificuldades nas formas de interlocução com as famílias. Dados bastante preocupantes, pois a família é uma parceria em potencial das unidades escolares e tem o papel de colaborar e participar do planejamento, da gestão e das práticas educativas. Claro que, para que isso ocorra, não só as famílias devem querer estar mais presente, mas a escola precisa se abrir. É aí que, muitas vezes, mora o problema. Parte das escolas ainda não tem internalizado em suas práticas a participação familiar; outras a “permite”, mas de maneira bastante pontual e pouco significativa.

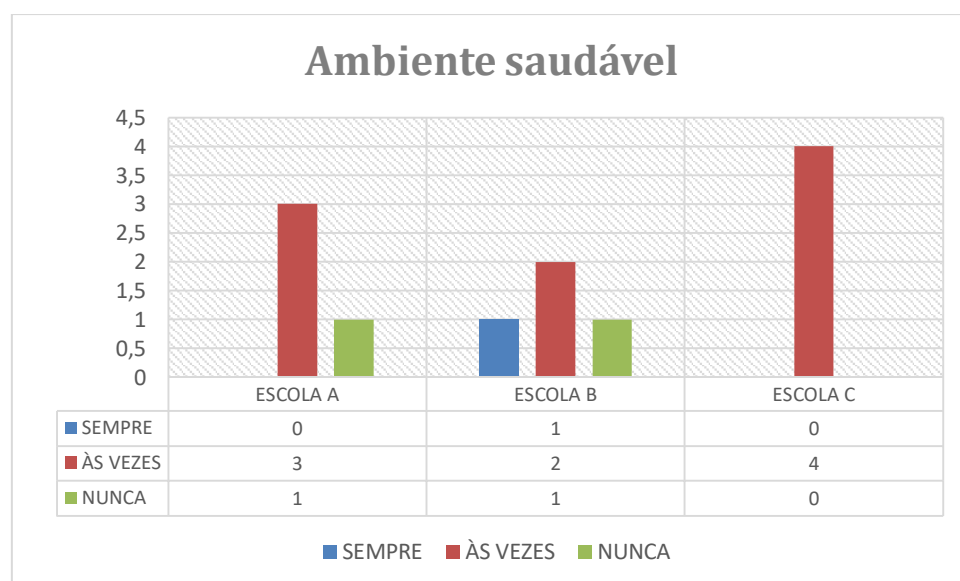
Da mesma forma, tradicionalmente, a família deposita expectativas no papel da escola de contribuir com o desenvolvimento integral deste sujeito, por meio de uma prática pedagógica mais reflexiva, interativa, criativa e dinâmica, oportunizando espaços de diálogos. Referendamos Silva (2010, p. 50) quando apresenta:

É preciso que as instituições escola e família definam o âmbito de atuação de cada uma, tendo em vista o contexto sócio-cultural em que estão inseridas. Assim, juntas, podem propor formas de participação dos pais condizentes com a realidade.(SILVA, 2010, p.50)

Geralmente observamos que ambas as instituições, família e escola, idealizam a função que cada uma exercerá sobre a criança e o adolescente. De acordo com Silva e Lima (2009), esta idealização, por parte de professores, alunos, pais ou responsáveis, ao depositarem expectativas uns nos outros, gera insatisfações e distanciamentos entre os sujeitos envolvidos.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 9 - A Gestão tem dificuldades em favorecer um **ambiente saudável** entre os envolvidos no processo educativo.



Observando os resultados do gráfico acima, nota-se que todas as escolas apresentam dificuldades em administrar e propor na escola um ambiente saudável entre os envolvidos no processo educativo.

Muitas vezes, enquanto os professores esperam receber alunos criativos, interessados, motivados em sua sala, as famílias acreditam que a escola cumprirá o trabalho de formação integral de seus filhos. Essas expectativas se frustram na medida em que surgem os conflitos, dificuldades e demais desafios inerentes a qualquer processo educativo. Nesse sentido, concordamos com Menezes (2008, p.106), quando aponta:

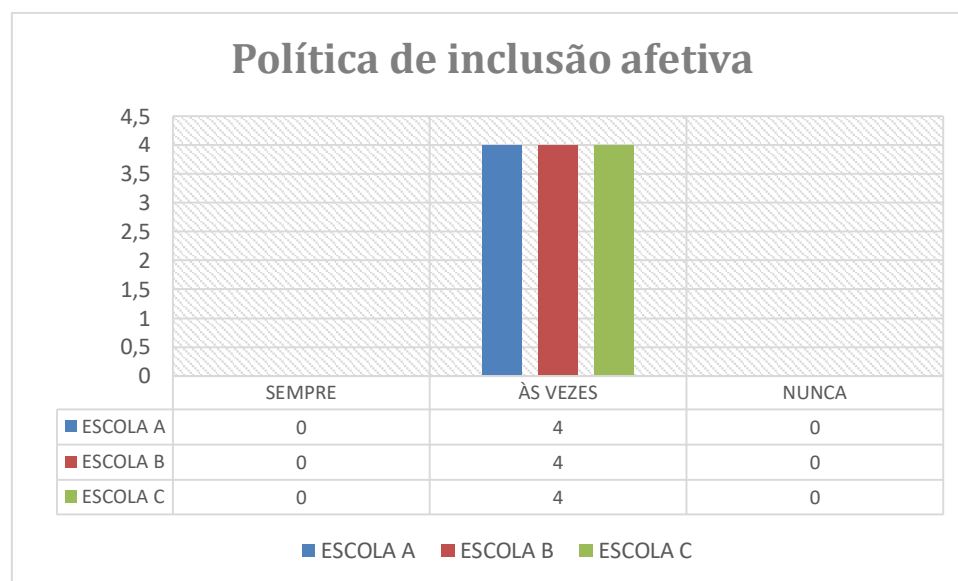
Diante do insucesso de um aluno, a escola e a família passam a se cobrar: “onde foi que vocês falharam?” A família questiona a escola por ser ela a responsável pelo ensino. A escola questiona a família pelo fato de que, se alguns conseguem aprender, o problema dos malsucedidos só pode vir de fora. Todos têm razão, mas ninguém está certo. Por outro lado, não basta

as duas culparem a si mesmos, pois uma professora ou uma mãe nem sempre encontrarão resposta ao se perguntar “Onde foi que eu falhei?”

Com tudo isso, identificamos que são muitos os desafios enfrentados pelos gestores na escola, em favorecer um **ambiente saudável** entre os envolvidos no processo educativo dentre eles, a difícil tarefa de se relacionar com todos segmentos que fazem a escola, respeitando um coletivo expresso por diferenças de ritmo, de interesse, de linguagem, de crenças, dentre outras.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 10 - A Gestão tem dificuldades em estabelecer **Política de inclusão efetiva** com os colaboradores da escola.



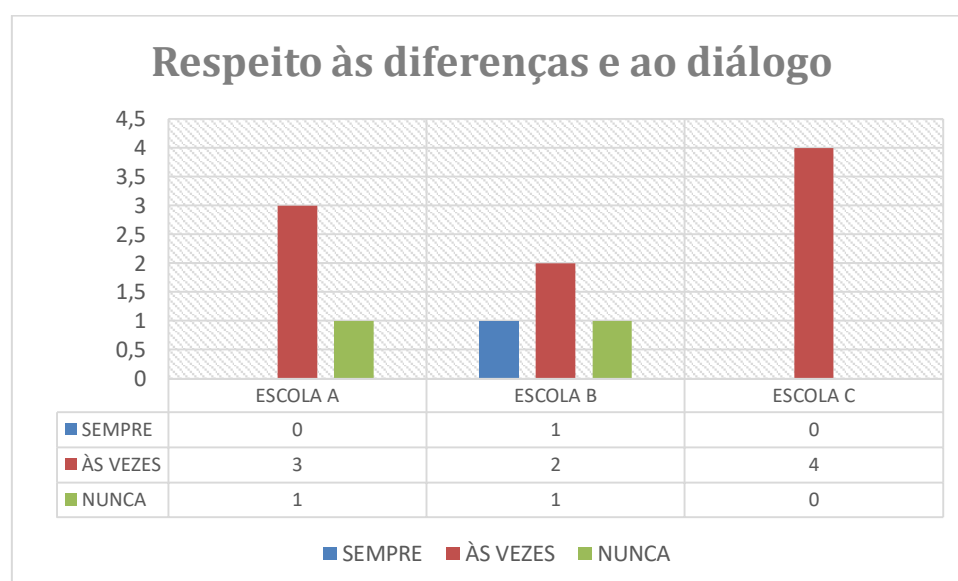
Nota-se no gráfico acima uma análise dos dados muito preocupante, visto que todos os Gestores das escolas pesquisadas têm dificuldades em estabelecer **Política de inclusão efetiva** com os colaboradores da escola.

Uma política efetivamente inclusiva deve ocupar-se com a desinstitucionalização da exclusão, seja ela no espaço da escola ou em outras estruturas sociais. Assim, a implementação de políticas inclusivas que pretendam ser efetivas e duradouras devem incidir sobre a rede de relações que se

materializam através das instituições já que as práticas discriminatórias que elas produzem extrapolam, em muito, os muros e regulamentos dos territórios organizacionais que as evidenciam.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 11 - A Gestão tem dificuldades em promover a convivência de **respeito às diferenças e o diálogo** como premissa básica.



Analisando o gráfico acima, nota-se que todos os gestores apresentam às vezes, dificuldades em promover a convivência de **respeito às diferenças e o diálogo** como premissa básica.

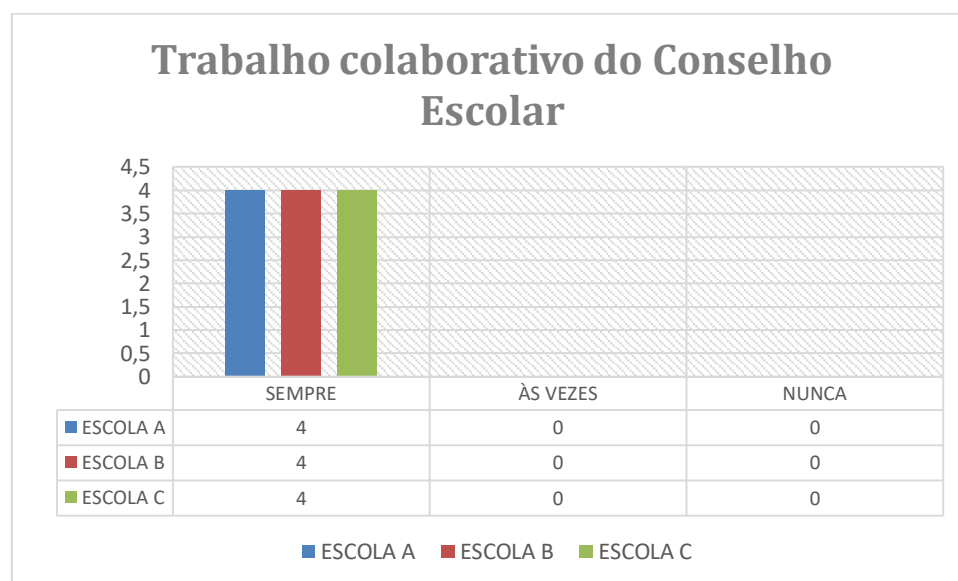
A Resolução n. 04/2010 do CNE/CEB, que estabelece Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica, referenda a discussão, em seu Artigo 1º, ao explicitar que:

[...] baseando-se no direito de toda pessoa ao seu pleno desenvolvimento, à preparação para o exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho, na vivência e convivência em ambiente educativo, e tendo como fundamento a responsabilidade que o Estado brasileiro, a família e a sociedade têm de garantir a democratização do acesso, a inclusão, a permanência e a conclusão com sucesso das crianças, dos jovens e adultos na instituição educacional, a aprendizagem para continuidade dos estudos e a extensão da obrigatoriedade e da gratuidade da Educação Básica (BRASIL, 2010).

A dinâmica escolar depende dos referenciais que pautam os currículos e as práticas no cotidiano escolar.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 12 - A Gestão tem dificuldades em desenvolver um **trabalho colaborativo nas praticas efetivas de funcionamento do Conselho Escolar nas tomadas de decisões.**



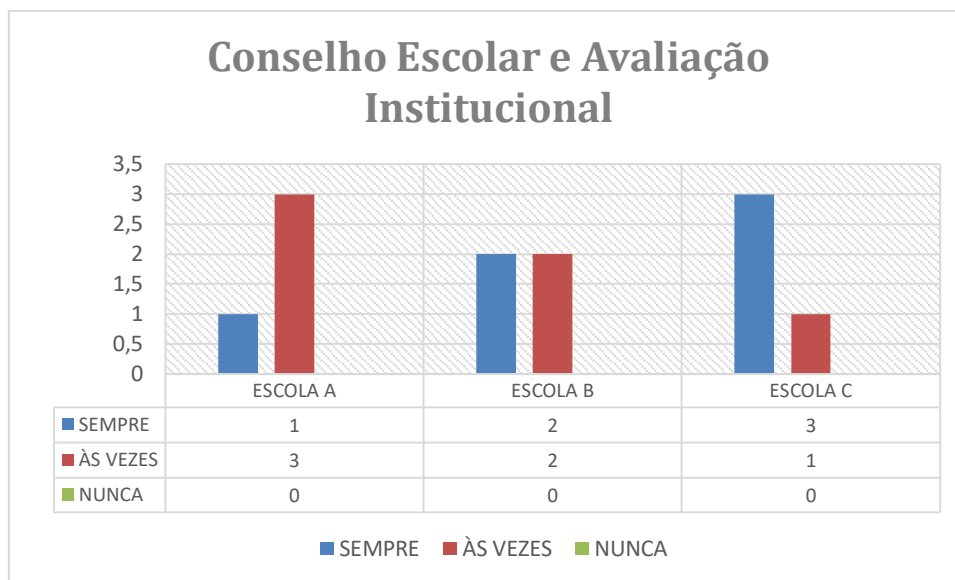
Analisando os dados acima, observa-se algo bastante preocupante, visto que todas as escolas apresentam sempre dificuldades para desenvolver o trabalho colaborativo do Conselho Escolar nas tomadas de decisões.

Entretanto, apesar de estar garantida pela legislação, tanto de âmbito federal, quanto de âmbitos estaduais e municipais, a gestão democrática ainda busca o caminho de sua efetivação (ARAGAO, 2007). Percebe-se pela prática que poucas ações concretas vêm sendo realizadas em busca de promover essa efetivação.

O Conselho Escolar constitui um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola. Nessa direção, quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do Conselho Escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e decisão coletivos.

Dimensão 1 – Aspectos Administrativos:

Indicador 13 - A Gestão tem dificuldades em preparar os segmentos representativos da escola como o **Conselho Escolar** para a realização da **Avaliação Institucional**.



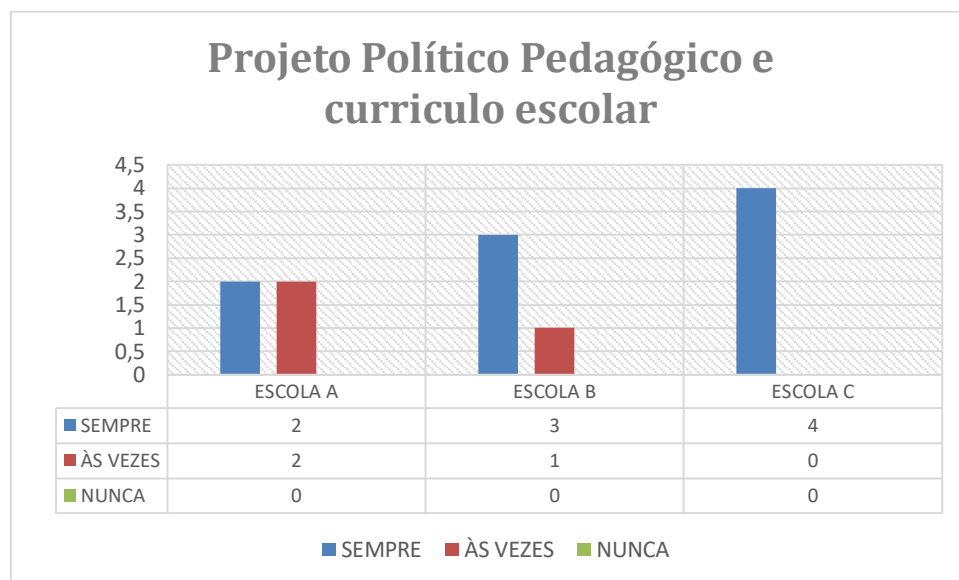
Observando o gráfico acima, nota-se que as Escolas B e C apresentam dificuldades em preparar os segmentos representativos do Conselho Escolar para a realização da Avaliação Institucional. Já a Escola A mantém-se com uma boa participação do CE.

Como ilustra Heloisa Luck, (2006, p. 99) “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender as exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”. Para tanto, é preciso ampliar a democracia com a participação ativa da sociedade nos diversos espaços sociais.

No entanto, a escola é um desses espaços, pois a gestão escolar democrática é uma forma de democracia participativa que favorece o exercício da cidadania consciente e comprometida com os interesses da maior parte da sociedade.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 01 - A Gestão tem dificuldades de liderar na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições da construção do **projeto político-pedagógico** e do **currículo escolar**.



Observando os resultados dos dados acima, percebe-se que a Escola A tem uma participação maior de seus segmentos na construção da sua Proposta Pedagógica e currículo escolar, logo as Escolas B e C apresentam muitas dificuldades para envolver os segmentos representativos.

O Projeto Político Pedagógico é a identidade, é a “Constituição” da escola. Ele é político porque é um compromisso social, já que se compromete com a formação do cidadão para um tipo de sociedade que se deseja e é Pedagógico porque define as ações educativas e as características necessárias à escola para que ela cumpra seu currículo e propósitos.

O projeto político pedagógico da escola é o instrumento no qual é demonstrado à autonomia da mesma, de sua competência de traçar sua própria identidade. Veiga (2002) afirma que o projeto político-pedagógico (PPP):

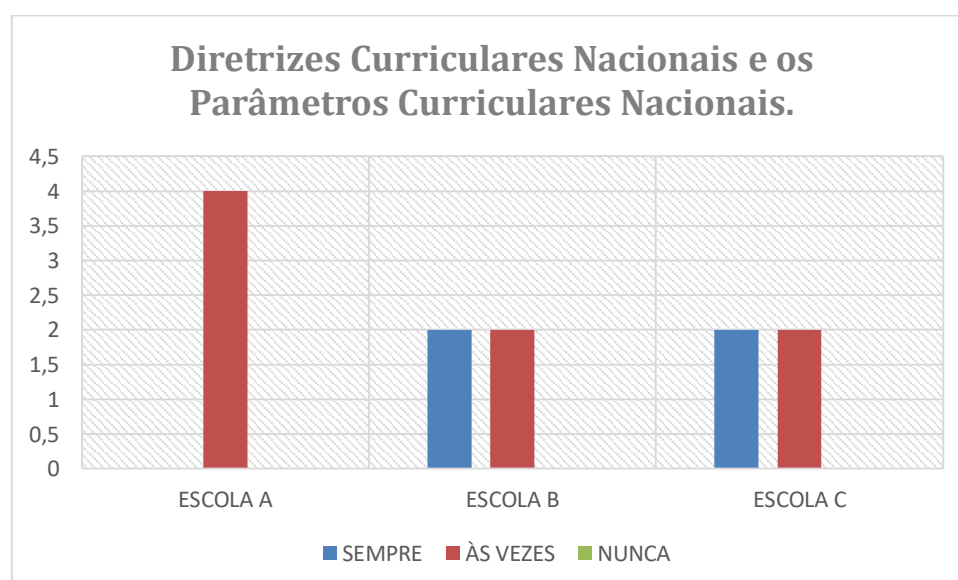
Está relacionado com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: na organização da escola como um todo e na organização da sala, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico e conquista da autonomia da escola (VEIGA 2002. p.14).

Assim, o PPP é o planejamento do que se tem a intenção de fazer, de realizar dentro e fora da escola visando um melhoramento na qualidade do ensino. Desta forma, a construção de um projeto político pedagógico se torna crucial para a estrutura escolar, e deve ser construído por todos os integrantes da escola, visto ao projeto é esboço dos direitos e deveres de toda a instituição e compete à operacionalização do planejamento da instituição de ensino.

Embora exista uma pluralidade de culturas dentro do ambiente escolar, com a “flexibilidade” curricular pode-se fazer uma troca de vivências, e, conseqüentemente, a interação cultural formando uma produção cultural dentro da escola. Desta forma, não estaríamos negando “o direito à produção intelectual, cultural, ética, estética, mas de incorporar outras leituras de mundo, outros saberes de si mesmos”. (sem itálico) (ARROYO, 2011, p. 42) e sim refletir o currículo como uma prática curricular, como um ambiente de negociação entre a cultura escolar e a cultura da escola.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 02 - A Gestão sente dificuldades em promover a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as **Diretrizes Curriculares Nacionais**, os **Parâmetros Curriculares Nacionais**.



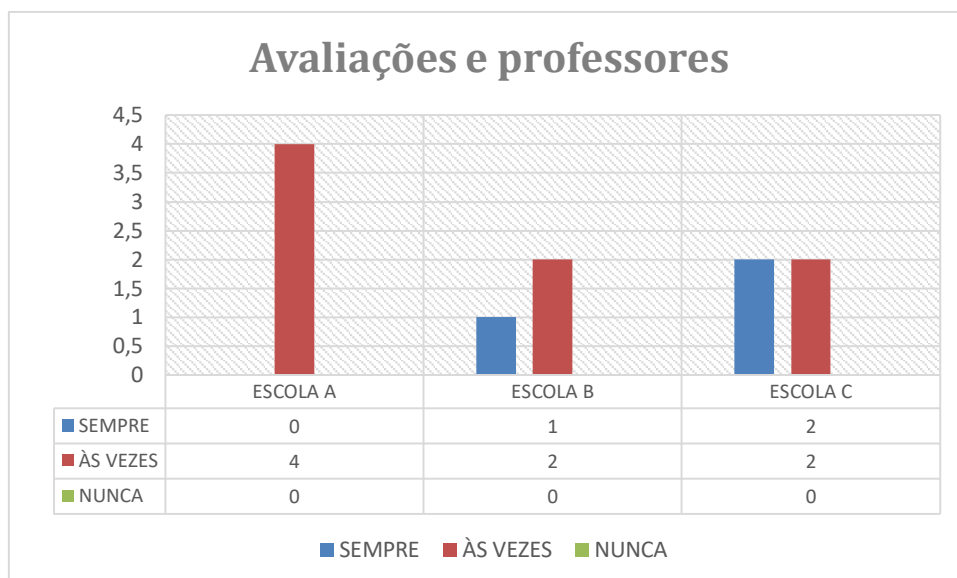
Alguns princípios indicados pelo Plano Nacional de Educação (PNE) orientam algumas ações para uma prática democrática: “I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” Esses itens favorecem a autonomia e a participação da comunidade escolar na gestão da escola.

A gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência a gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada. (CURY, 2010, p. 02)

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar; a eleição direta para diretor; a efetiva participação do Conselho de Escola, órgão máximo da gestão; construção coletiva do projeto pedagógico; a garantia de pleno acesso às informações referentes aos assuntos escolares a todas as pessoas da escola, pedagogos, professores, funcionários, alunos e familiares; a garantia do respeito à vontade da maioria, possibilitando o comprometimento dos envolvidos, decisões, mecanismo de controle, essa participação traz responsabilidade e sentimento de pertença.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 03 - As **Avaliações** realizadas pelos professores são relacionadas à busca pela melhoria da qualidade de ensino.



Nota-se no gráfico acima que todas as escolas pesquisadas apresentam dificuldades quanto as **Avaliações** realizadas pelos professores são relacionadas à busca pela melhoria da qualidade de ensino.

Nos documentos oficiais que tratam da educação (leis, parâmetros curriculares, diretrizes, etc.), as avaliações são relacionadas à busca pela melhoria da qualidade no ensino, colocando-as como um meio pelo qual se torna possível um planejamento educacional e a verificação da eficácia das políticas públicas para a educação (BRASIL, 2001).

No entanto, segundo Luckesi (2013)

Até finais dos anos 1980 e inícios dos anos 1990, predominantemente, na prática educativa, considerávamos que o responsável pelo fracasso escolar era o educando. Era ele que não desejava ou não investia em sua aprendizagem, por isso era eventualmente ou sucessivamente reprovado. (LUCKESI, 2013)

Porém, com o aumento das pesquisas em educação percebeu-se que o fracasso escolar não era somente culpa dos educandos.

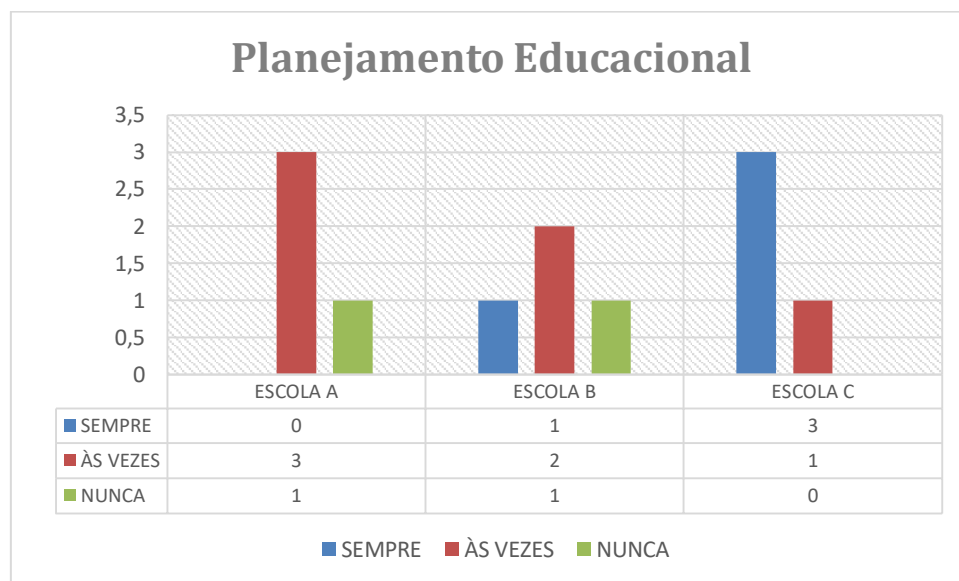
Então, timidamente, para além da avaliação da aprendizagem, iniciamos a pensar e ensaiar práticas avaliativas que fossem para além da aprendizagem em sala de aulas, chegando, hoje, às práticas de avaliação institucional e de larga escala. (LUCKESI, 2013)

Começou a se perceber que o sistema de ensino também poderia ser o responsável pelo fracasso escolar. Nesse sentido, a avaliação externa pode ser um

ponto de apoio, um elemento a mais, para repensar e planejar a ação pedagógica e a gestão educacional.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 04 - A Gestão tem dificuldades contemplar no **Planejamento educacional** a verificação das Políticas Públicas para educação escolar.



Analisando o gráfico, observa-se que a Escola C apresenta muitas dificuldades em contemplar Políticas Públicas em seu Planejamento Educacional.

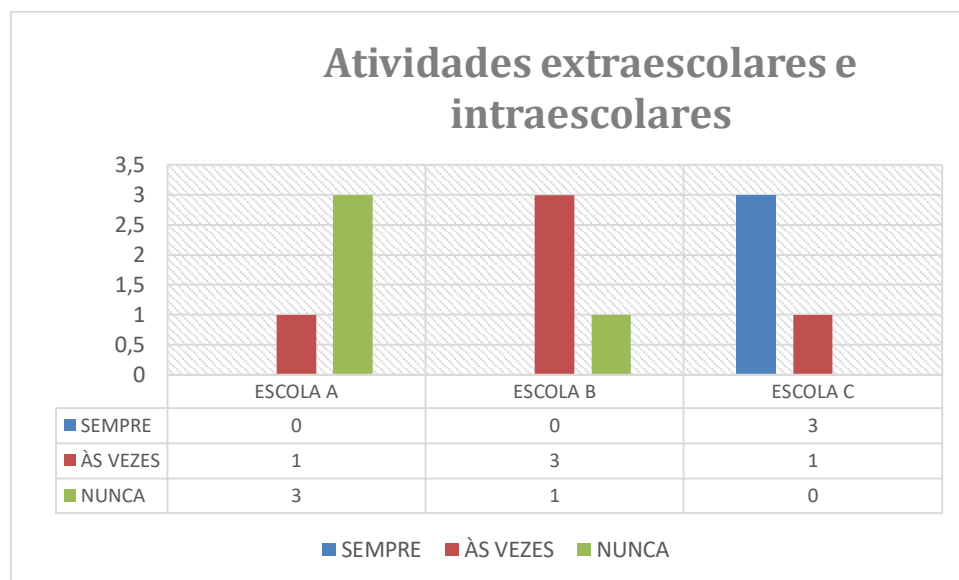
Segundo Libâneo (2001, p. 139).

O diagnóstico terá a extensão que se julgar mais conveniente. Todavia, se a escola nunca fez um diagnóstico completo, é bom que o faça uma primeira vez e o refaça de tempos em tempos. Nesse caso cabe uma caracterização sócio-econômica, cultural, jurídica, das condições físicas e materiais, do pessoal técnico e docente, do clima da escola, tipo de gestão, relacionamento com pais e comunidade.

A Gestão apresenta dificuldades em contemplar no **Planejamento educacional** a verificação das Políticas Públicas para educação escolar o que torna sendo um grande problema, pois configura-se que não estão seguras o suficiente para gerir com eficiência seu projeto educacional.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 05 - As atividades realizadas pela escola nas **dimensões extraescolares e intraescolares** são planejadas com a participação do corpo docente e discente.



Ao analisar o gráfico acima, percebe-se que as Escola B e C, enfrenta grandes dificuldades para desenvolver atividades extra e intraescolares. Já a Escola A tem o domínio para desenvolver essas atividades.

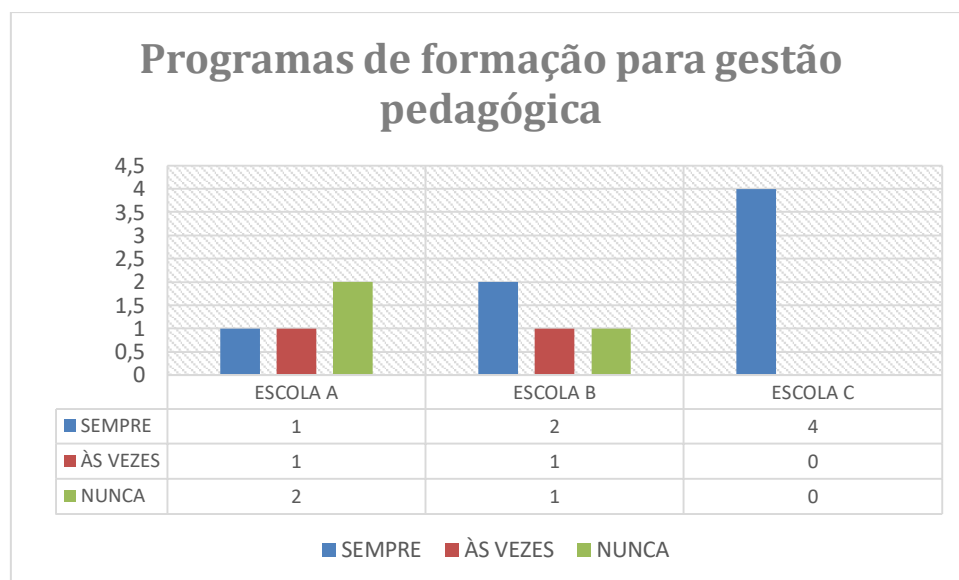
Soares (2007), fazendo paralelo das interrelações entre os fatores intra e extraescolares, aponta que, no ambiente escolar, existem dois processos importantes que precisam agir mutuamente para melhoria do desempenho dos discentes: a gestão escolar e o ensino, trazendo sua atenção para identificação de características da direção escolar associadas positivamente ao desempenho dos alunos.

Esses fatores dizem respeito à capacidade do diretor transmitir, uma prioridade pedagógica ao conjunto da comunidade escolar, o que envolve, além da preocupação com os critérios de divisão de professores e alunos nas turmas que favorecem o ambiente de aprendizagem, a criação de um clima escolar com altas expectativas sobre o desenvolvimento de alunos, bem como a criação de práticas e da organização da escola às características dos alunos.

A infraestrutura escolar, o ambiente da escola, os recursos educacionais disponíveis, a formação docente e o comprometimento do professor são fatores relevantes para a compreensão da qualidade da escola e da experiência escolar do aluno (BARBOSA; FERNANDES, 2001). Nesse sentido, é considerado que a probabilidade do fracasso escolar depende de características do aluno, da família, da escola, e da sociedade em que está inserido.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 06 - A Gestão tem dificuldades em participar de **Programas de formação e ações de gestão pedagógica** voltada para a produção de uma educação de qualidade para todos.

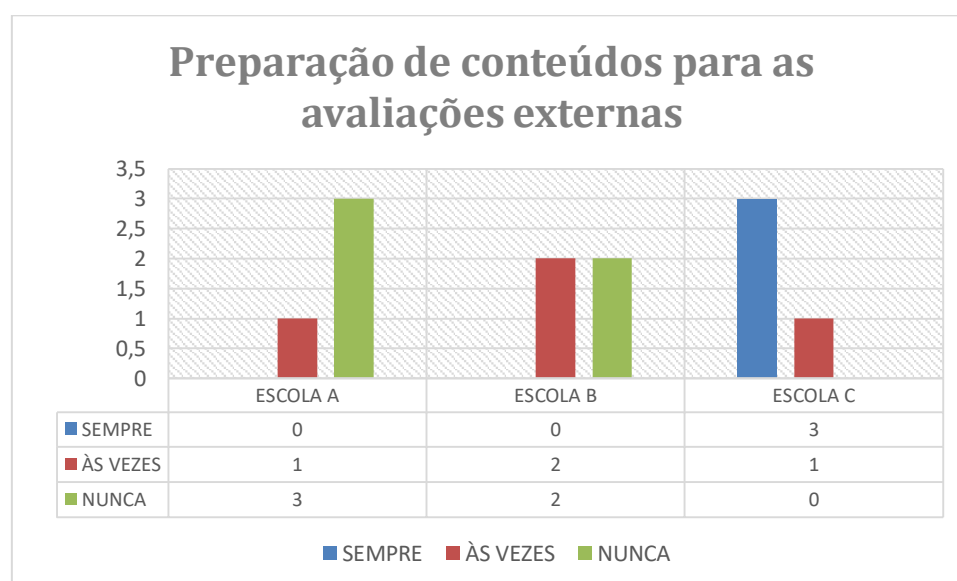


Ao gestor escolar cabe auxiliar junto à comunidade escolar quanto ao uso de instrumentos e procedimentos adequados no sentido de construir uma cultura permanente de avaliação na escola. Constitui-se um desafio para a gestão escolar o desenvolvimento de uma cultura avaliativa de gestão institucional voltada para os resultados traduzidos na aprendizagem efetiva dos estudantes. O papel do gestor escolar, nessa perspectiva, é fundamental nessa construção, posto que esse é o principal articulador de um espaço democraticamente constituído em que todos os envolvidos devem se sentir pertencentes e, por conseguinte, co-participantes nos

processos que vão da análise situacional, uso dos dados, planejamento, avaliação e revisão das ações, que darão sustentação às práticas de gestão da escola e sua cultura avaliativa. Nesse sentido, a avaliação deve ser vista como um forte elemento na atuação do gestor escolar nas suas várias dimensões como meio de acompanhamento e revisão das ações administrativas e pedagógicas com vista à melhoria da qualidade de ensino ofertada pela escola. Tais dimensões podem ser classificadas em três categorias: avaliação da aprendizagem desenvolvida em sala de aula; avaliação das condições, estrutura e serviços oferecidos pela escola; e uso dos dados das avaliações externas e indicadores da unidade de ensino.

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 07 - A Gestão tem dificuldades para incentivar o corpo docente para preparação de conteúdos curriculares voltados às **Avaliações externas**(IDEB, SAEB, SAEPI) com objetivos de atingimento de metas da escola.



Isso quer dizer que a organização e a gestão da escola passam a ser assunto dos diferentes segmentos que compõem as comunidades local e escolar. Nesse cenário, questões como avaliação educacional, planejamento escolar, calendário, projeto político-pedagógico, eleições, festas e muitas outras atividades e decisões contam

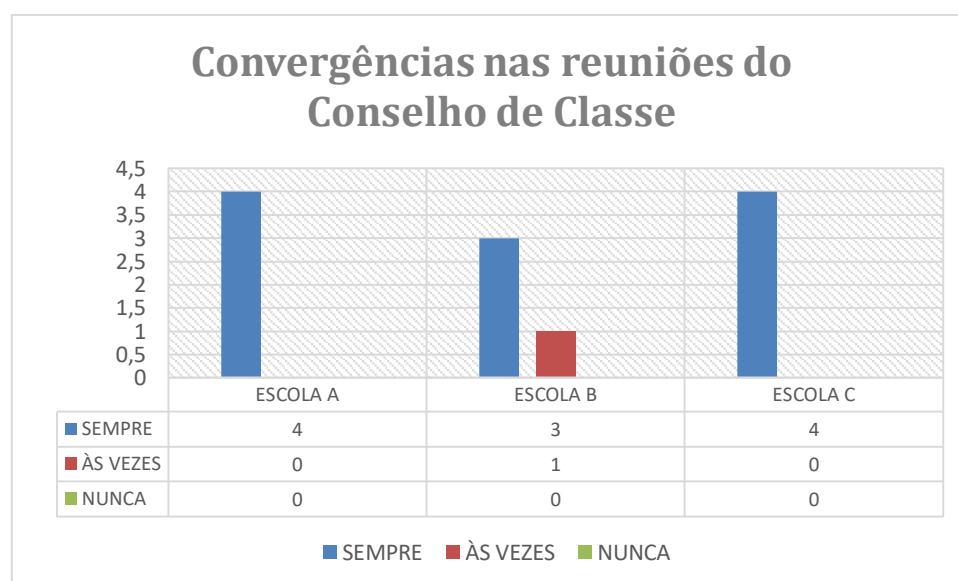
com a participação cada vez maior dos pais, dos estudantes, dos professores, dos funcionários, entre outros.

De acordo com Paro, (2007 p. 108):

Trata-se, portanto, de adotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desempenho do trabalho coletivo e cooperativo, calcada em princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente), procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios, e empenhadas na realização de um ensino de qualidade.(PARO, 2007 p.108)

Dimensão 2 – Aspectos Pedagógicos:

Indicador 08 - A Gestão tem dificuldades em estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar, inclusive nas reuniões de **Conselho de Classe**.

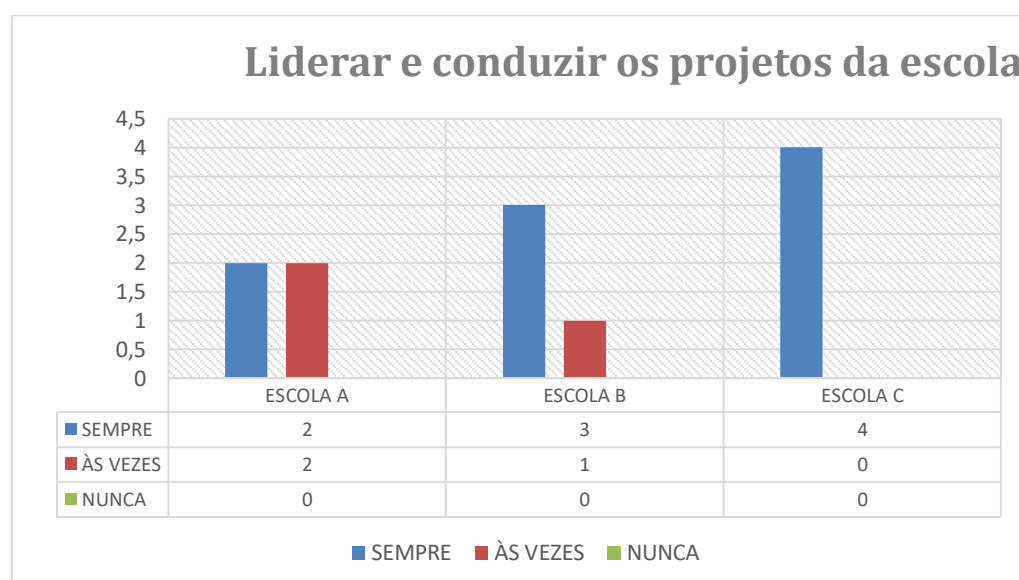


A autonomia permite à escola construir a identidade, organizar seus planos conforme a realidade, na perspectiva da dinamização do todo escolar, desde o conhecimento do contexto local da escola até o conhecimento da comunidade escolar. Conforme consta na LBD, no artigo 14, o princípio da Gestão Escolar democrática é a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Pedagógico da escola.

Neste sentido, o Conselho de Classe é uma organização de natureza técnico-pedagógica, em funcionamento na escola, quando previsto no Regimento Escolar. Este Conselho é composto por todos os professores, coordenadores pedagógicos sob a liderança de Gestor Escolar, podendo até ter representatividade discente, se for dispositivo regimental. Compete ao Conselho de Classe socializar informações à família do aluno sobre a sua vida escolar, dar parecer a respeito do desempenho de aprendizagem e de aspectos psicopedagógicos dos alunos, de medidas e intervenções a serem adotadas em prol da integração.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

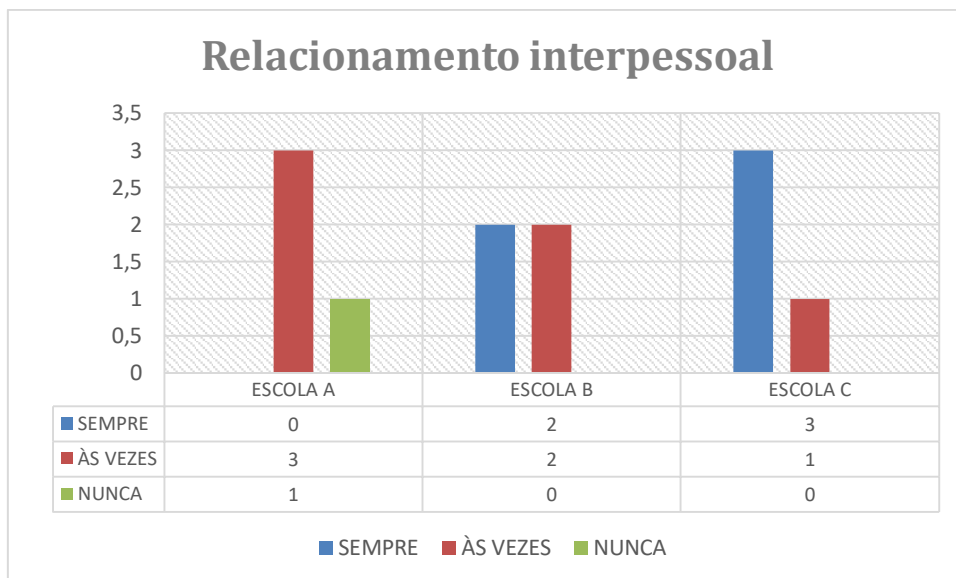
Indicador 01 - A gestão de pessoas na sua instituição, sente dificuldades de promover o espírito de **Liderança para conduzir os projetos da escola**.



Segundo Libâneo (2001 p.87) O diretor da escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola, portanto necessita de conhecimentos, tanto administrativos, quanto pedagógicos.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

Indicador 02 - A Gestão tem dificuldades em promover a prática de bom **relacionamento interpessoal e comunicação** entre os **diferentes grupos da escola**.

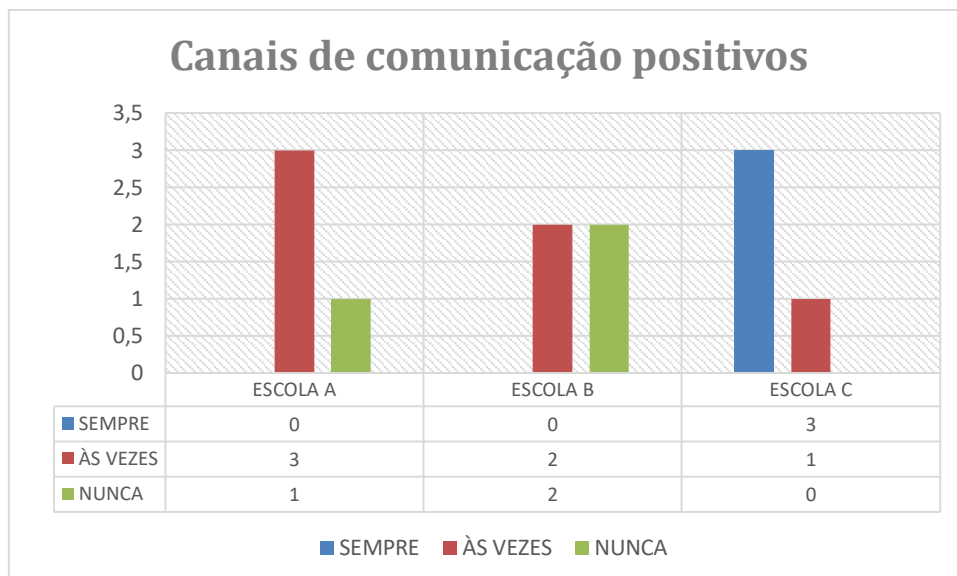


Analisando o gráfico acima, percebe-se que a Escola C sempre tem dificuldades no indicador Relacionamento Interpessoais. E as demais na sua maioria às vezes.

A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos. Ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças. Nesse sentido, quando buscamos construir na escola um processo de participação baseado em relações de cooperação, no trabalho coletivo e no compartilhamento do poder, precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

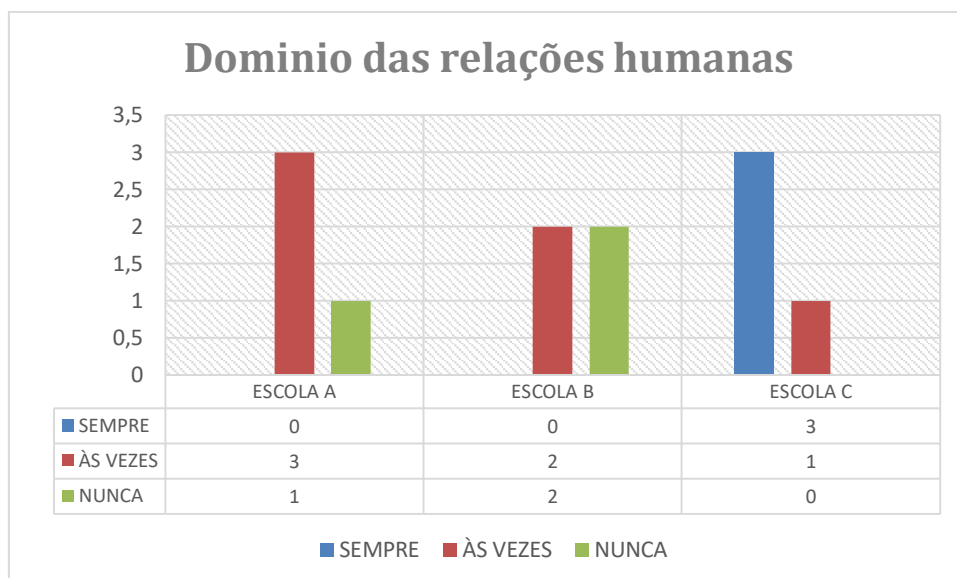
Indicador 03 - A Gestão tem dificuldades em estabelecer canais de comunicação positivos na comunidade escolar.



De tudo isso, contudo, um ponto deve ser destacado: a participação se funda no exercício do diálogo entre as partes. Essa comunicação ocorre, em geral, entre pessoas com diferentes formações e habilidades, ou seja, entre agentes dotados de distintas competências para a construção de um plano coletivo e consensual de ação. Na prática da gestão escolar, esta diferença, que em si não é original nem única, assume uma dimensão muito maior do que a grande maioria das propostas de gestão participativa e autogestão que pode ser observada”.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

Indicador 04 - A Gestão tem dificuldades no **domínio** da rede de **relações humanas** orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados.



O gráfico acima apresenta através de análise visual que todas as escolas tem dificuldades em dominar os recursos humano em sua gestão.

Para haver o cuidado eficaz, ambos os sujeitos precisam compreender os sinais que determinam as relações interpessoais, seja pelos gestos, expressões ou palavras (SIQUEIRA et al., 2006).

Dicas para ajudar a desenvolver uma boa comunicação nas relações de trabalho: 1. —Conhecer a si próprio, suas características e necessidades; 2. Ser sensível às necessidades dos outros; 3. Acreditar na capacidade de relato das pessoas; 4. Reconhecer sintomas de ansiedade em si e no outro; 5. Observar o seu próprio não-verbal; 6. Usar as palavras cuidadosamente; 7. Reconhecer as diferenças... .. e tratar os outros com o mesmo carinho e respeito que gostaria que fossem dispensados a você. (GRECO, 2014 apud SILVA, 1996).

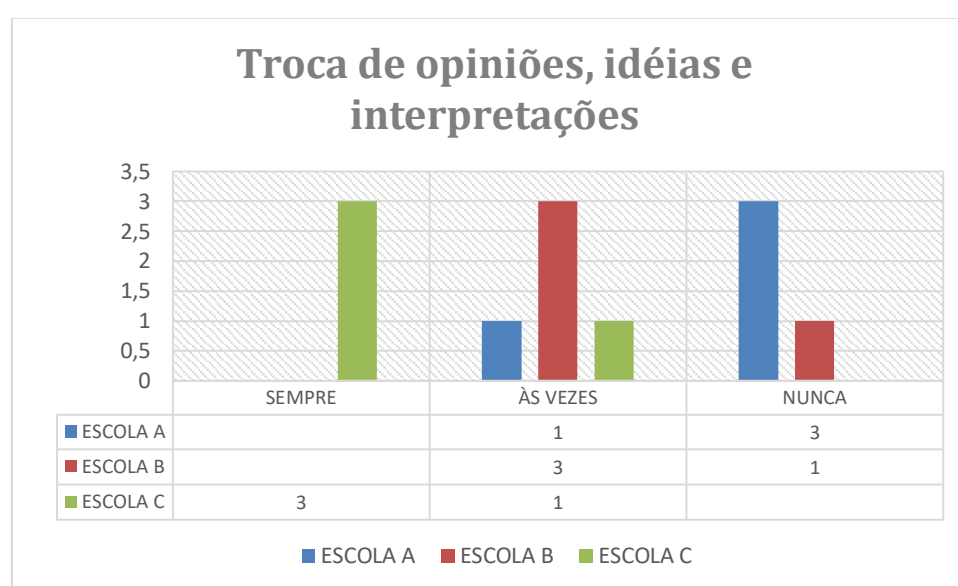
Para Penha (2004, p.65) “a organização de aprendizagem é aquela em que seus Talentos, independentemente de posições funcionais, buscam sempre aprender em conjunto”. Falar a mesma língua, seguir os mesmos ideais, manter o foco na educação é também procurar se relacionar bem com todos os envolvidos.

Por educação entendemos todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem. A escola, nesse cenário, é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizada por meio

de ações educativas que visam a formação de sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

Indicador 05 - A Gestão tem dificuldades em **facilitar as trocas de opiniões, idéias e interpretações** sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola.



Nos dados do gráfico acima as Escolas B e C apresentam muitas dificuldades no que se refere facilitar as trocas de opiniões, idéias e interpretações sobre o processo sócio educacional em desenvolvimento na escola. Já a Escola A apresenta um domínio maior neste indicador.

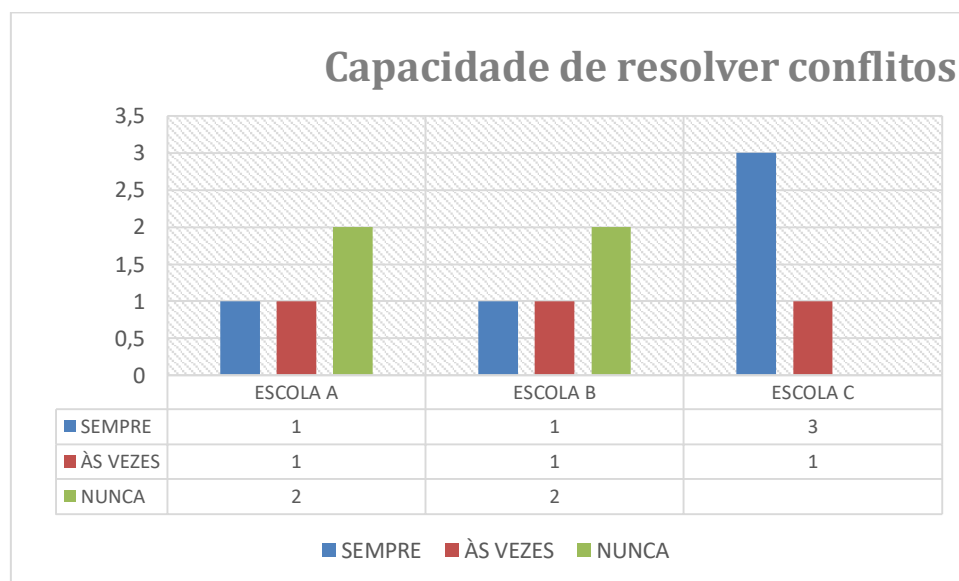
O relacionamento interpessoal na escola deve ser um processo contínuo. Para isso, faz-se necessário a integração entre docentes e discentes, escola e comunidade no ambiente escolar com atitudes positivas que proporcionem a sensação de bem-estar dentro da escola.

Para Alves, “[...] a relação do professor com seus alunos é de fundamental importância para a Educação, pois a partir da forma de agir do mestre é que o aprendiz se sentirá mais receptivo à matéria.” (2010)

A instituição educativa, no cumprimento do seu papel e na efetivação da gestão democrática, precisa não só criar espaços de discussões que possibilitem a construção coletiva do projeto educativo, como também criar e sustentar ambientes que favoreçam essa participação.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

Indicador 06 - A Gestão tem dificuldades em facilitar a metodologia do diálogo, atuando com a **capacidade de resolver conflitos**.



Fazendo a análise dos dados do gráfico acima, todas as escolas apresentam dificuldades na capacidade de resolver conflitos.

O conflito é inerente à condição humana e pode representar uma oportunidade para a construção do diálogo e da cooperação. Por isso, se gerenciados com eficiência, eles podem levar à restauração das relações e à colaboração; ao contrário, podem levar ao desajuste nas relações interpessoais e até mesmo à violência.

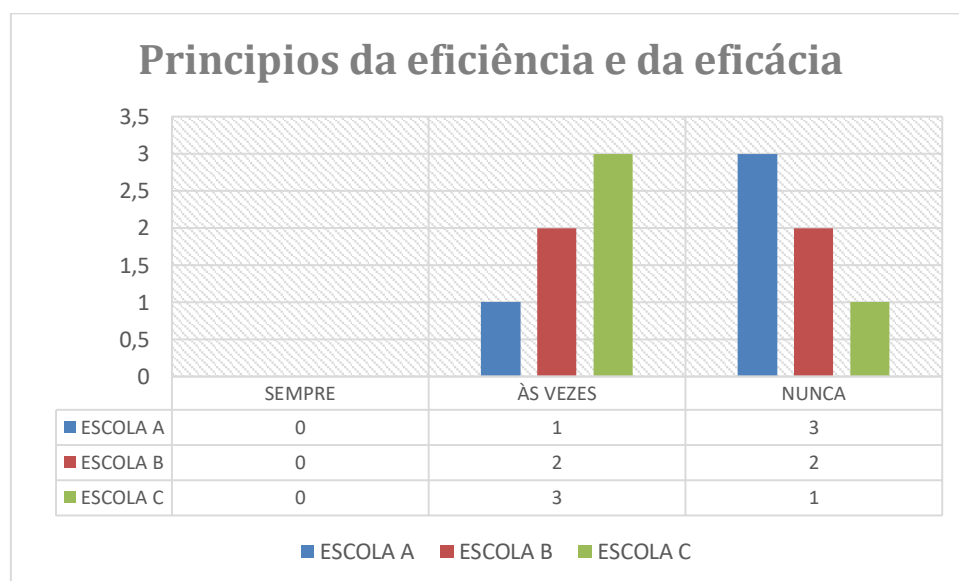
A escola é palco de uma diversidade de conflitos, sobretudo os de relacionamento, pois nela convivem pessoas de variadas idades, origens, sexos, etnias e condições socioeconômicas e culturais.

Todos na escola devem estar preparados para o enfrentamento da heterogeneidade, das diferenças e das tensões próprias da convivência escolar, que muitas vezes podem gerar dissenso, desarmonia e até desordem.

Sabe-se que a escola corresponde bem a uma expectativa assistencialista, onde o aluno que lá está inserido encontra-se protegido semelhante a um filho dentro do seio familiar, porém, não há a preocupação em passar para eles conhecimentos históricos e culturais essenciais à sua formação. Conhecer a realidade social é o primeiro passo para que o indivíduo se torne apto para transformá-la (MARINHO-ARAÚJO; ALMEIDA, 2008). O pensamento crítico é o que libertará o indivíduo das amarras impostas pela sociedade capitalista excludente que todos estão inseridos. Toda criança aprende, mas é necessário que a escola respeite o tempo diferente que cada uma tem para absorver conhecimento.

Dimensão 3 – Aspectos Recursos Humanos:

Indicador 07 -A Gestão tem dificuldades em utilizar os **Princípios de Eficiência e Eficácia** na sua gestão.

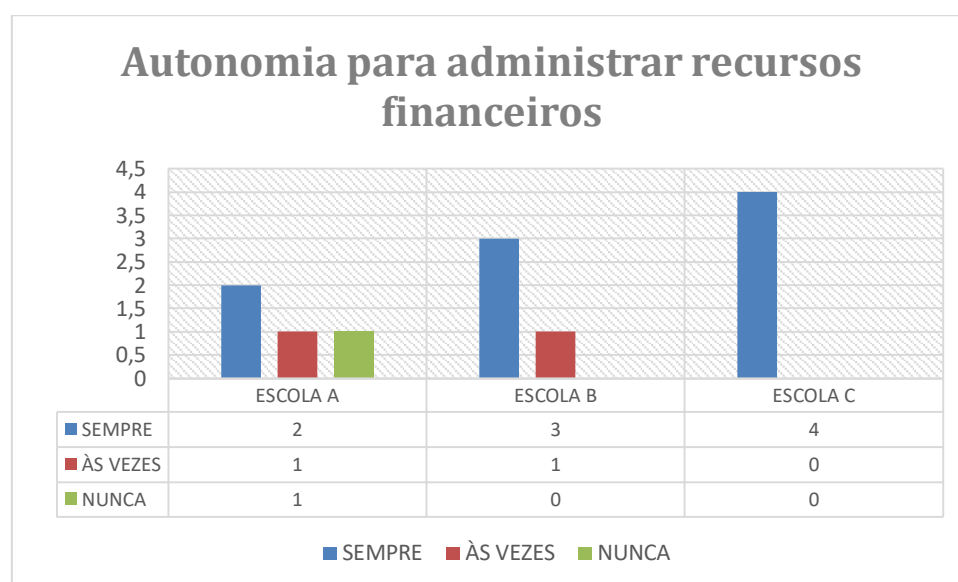


Analisando o gráfico, observa-se que a Escola B apresenta dificuldades em utilizar os princípios da Eficiência e Eficácia em sua gestão. Já a escola A não apresenta dificuldades em utilizar os mesmos princípios.

A Gestão Escolar precisa estar fundamentada na construção do espaço público, promovendo a igualdade e propiciando um ambiente de trabalho coletivo, superando o individualismo e a educação excludente, possibilitando a inter-relação do todo e produzindo conhecimento. Isto contribui para preparar os sujeitos para a vida e que “habitem os estudantes a terem expectativas de vida digna, de trabalho, de exercício da cidadania”, ressalta Cóssio (2006, p. 31).

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 01 - A Gestão tem dificuldades na autonomia para administrar livremente os recursos financeiros.



Observando o quadro acima, observa-se através da análise dos dados que todas as escolas apresentam dificuldades em ter autonomia para administrar os recursos financeiros, porém a Escola C mostra um diagnóstico mais preocupante visto que a mesma sempre tem dificuldades.

Segundo Libâneo (2001, p.80).

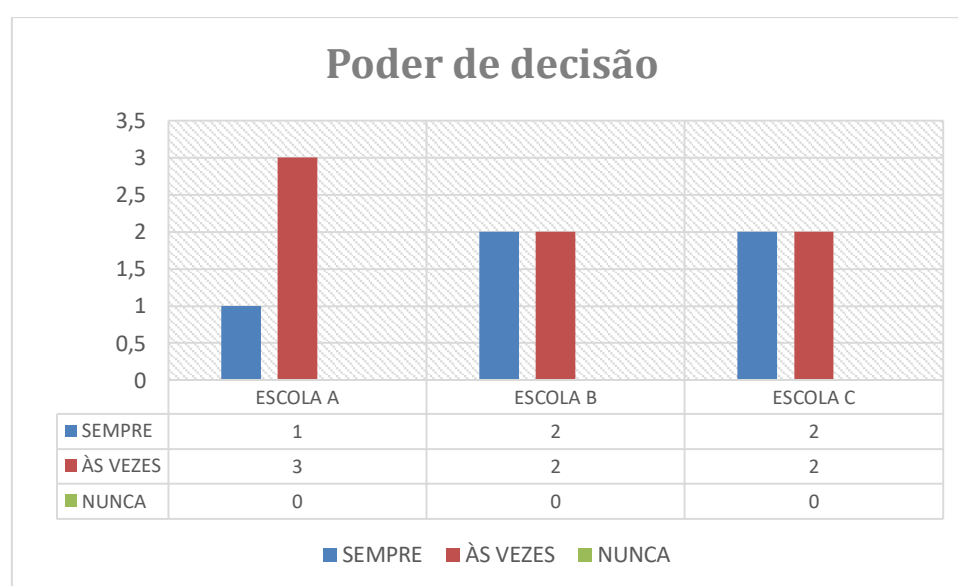
O conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas de autoritárias de

tomada de decisões, sua realização concreta nas instituições é a participação.

A gestão de recursos financeiros, pressuposto da autonomia financeira, conforme prevista na LDB no Artigo 15, exige do setor escolar observância às normas gerais de direito financeiro público.

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 02 - Todo **Poder de decisão** na escola é restrito à gestão financeira.

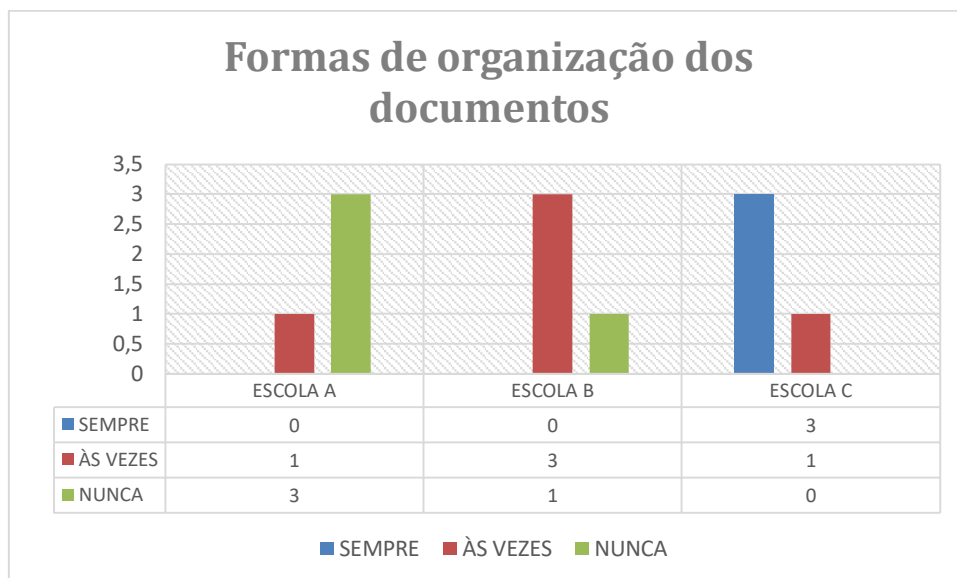


Analisando o gráfico, verifica-se que as escolas B e C as vezes sentem dificuldades no poder de decisão e se restringe à gestão financeira para tomada de decisões.

A autonomia é o fundamento do conceito Gestão Escolar participativa, com poder de decisão sobre seus objetivos, sua organização e administração dos recursos financeiros consegue trabalhar em grupo, expor suas ideias e conhecimentos aos demais membros da equipe. Quando a Gestão Escolar promove o envolvimento de todos é porque ela possui a perspectiva social, fazendo com que os sujeitos possam “participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”, salienta Cossio (2006, p. 31).

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 03 - A Forma de Organização dos documentos da escola referente ao controle de estoque de material permanente e consumo é realizado de forma dinâmica e de fácil acesso.



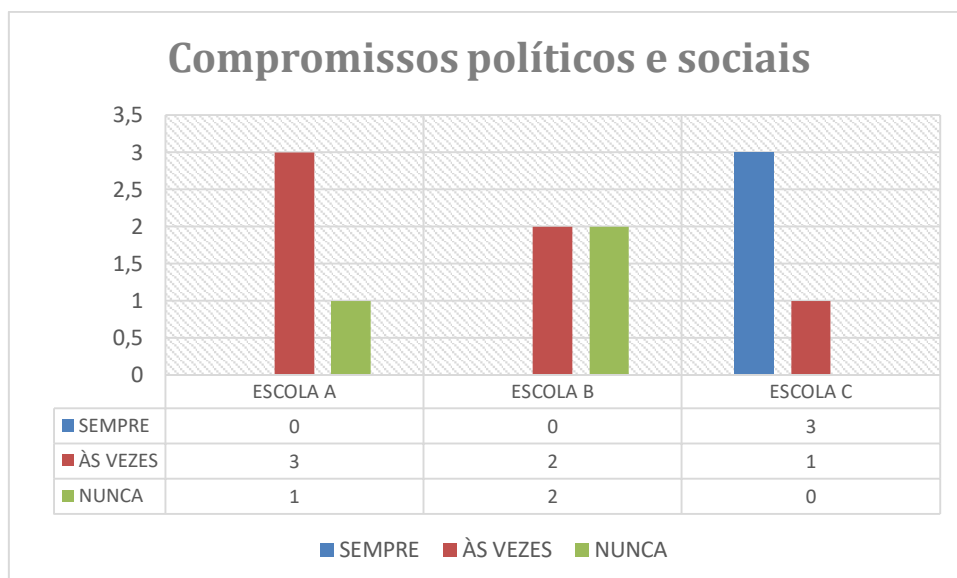
Analisando o gráfico percebe-se que as escolas não sentem dificuldades na organização de seus documentos referente ao controle de estoque de material permanente e consumo que é realizado de forma dinâmica e de fácil acesso.

Conforme Libâneo, (2001, p. 114-115):

O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (tais como a seleção e organização de conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional.(LIBÂNEO, p. 114-115)

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 04 - A Gestão tem dificuldades em cumprir com os Compromissos políticos e sociais da escola.



Analisando o gráfico, verifica-se que todas as escolas apresentam dificuldades em cumprir com os compromissos políticos e sociais da escola.

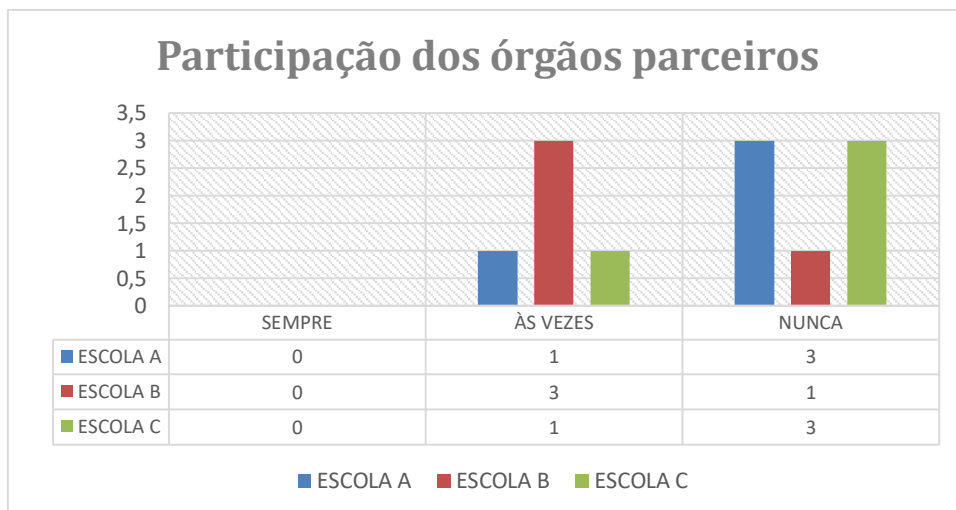
A escola não pode ser algo estático no tempo, e ela possui transformações em suas concepções de acordo com a necessidade que os sujeitos apresentam naquele presente como podemos evidenciar na fala de Camozzato e Costa (2013):

Indicam e expressam, em cada tempo-espaco, objetivos diferenciados, uma vez que estão articuladas aos discursos vigentes. As condições para atuar sobre si mesmo e se remodelar constantemente a partir das demandas e exigências sociais foram destacadas para que consigamos compreender que um deslocamento desse tipo está em sintonia com as linhas de força que atuam na sociedade em cada tempo-espaco. (CAMOZZATO; COSTA. 2013. p.179)

De tal modo, o projeto político pedagógico vai muito além da descrição da organização escolar, ele reflete sobre as metas futuras, sobre as práticas pedagógicas e de como elas refletiram na aprendizagem dos alunos e como se pode evidenciar na fala de Camozzato e Costa (2013), existe a necessidade da escola e dos profissionais que atuam no colégio adaptarem-se as necessidades da sociedade a qual se encontra em contínua transformação.

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 05 - A Gestão tem dificuldades em mobilizar a **Participação e** Compartilhamento de sugestões com os órgãos parceiros?



Observando o quadro acima, verifica-se que a Gestão não tem em sua maioria dificuldades em mobilizar a **Participação e** Compartilhamento de sugestões com os órgãos parceiros.

A gestão democrática da escola pressupõe a participação da comunidade escolar nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, segundo Libâneo (2004, p.102):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação.(LIBÂNEO, 2004, p.102)

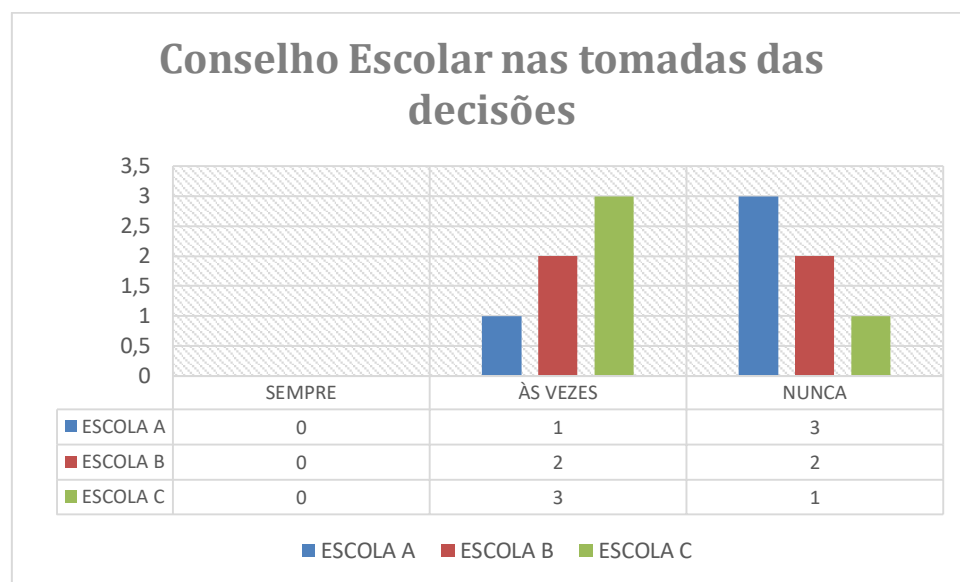
Essa participação está relacionada não somente ao acesso da população aos serviços públicos de qualidade, mas também à tomada de decisões dos seus interesses. É importante refletir que esse processo democrático foi historicamente construído e teve seu advento nos anos 80 com a abertura política e a redemocratização, sendo que, com a Constituição Federal de 1988, ganhou força legal com o art. 206, inciso VI, que define o princípio da gestão democrática nas instituições públicas de ensino.

Os problemas e as prioridades educacionais não são passíveis de serem submetidos à lógica econômica, se de fato se quer enfrentá-los. Por outro lado, essas parcerias ocorrem num momento em que se intensifica o controle sobre as ações dos professores, seja por meio de processos de avaliação do desempenho dos alunos e das escolas, seja por meio da adoção de propostas curriculares que

normatizam suas práticas em sala de aula. Assim, é relevante atentar para as formas como essas parcerias incidem sobre o trabalho dos professores nas escolas.

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 06 - O Conselho Escolar é participativo nas tomadas das decisões.



Ao analisar o gráfico acima, nota-se que há um paralelo nas dificuldades, pois a Escola B ao mesmo tempo que afirma nunca ter dificuldades nas tomadas de decisões do Conselho Escolar, afirma também que as vezes sente dificuldades nas mesmas proporções. A Escola C por sua vez apresenta mais dificuldades que as demais.

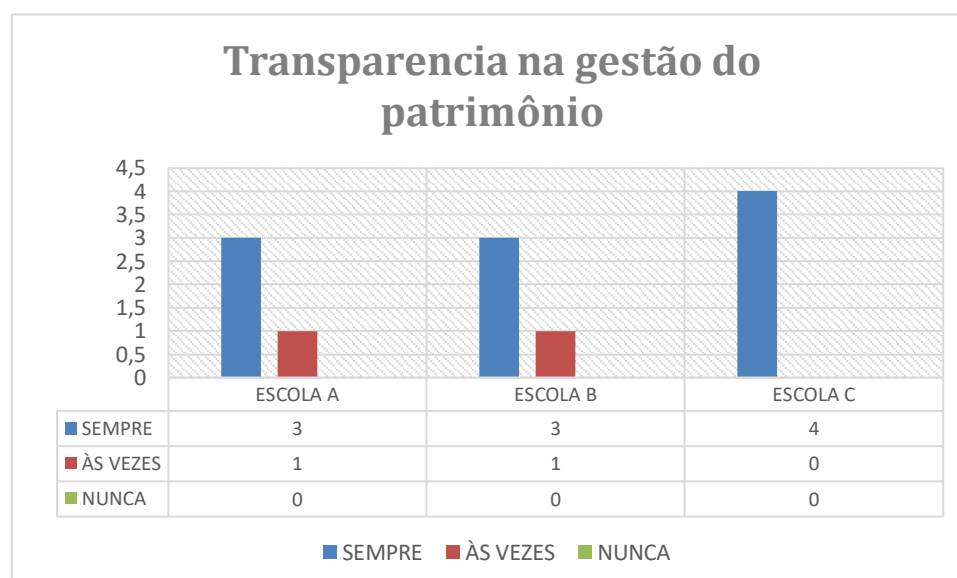
A Constituição faz uma escolha por um regime normativo e político, plural e descentralizado, no qual se cruzam novos mecanismos de participação social com um modelo institucional cooperativo, que amplia o número de sujeitos políticos capazes de tomar decisões. Por isso mesmo, a cooperação exige entendimento mútuo entre os entes federativos e a participação supõe a abertura de novas arenas públicas de deliberação e mesmo de decisão. (CURY, 2010, p.02)

Essa concepção traz um novo modelo de gestão, pois pressupõe a participação democrática, entendida a partir da possibilidade de efetivo envolvimento, onde são necessários o diálogo e a tomada de decisão coletiva, abrindo mão de interesses pessoais para atingir objetivos comuns.

Especialmente em sociedades com fortes marcas tradicionalistas, sem uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil conseguir que os indivíduos não deleguem a outros aquilo que faz parte de sua obrigação como sujeito participe da ação coletiva” (PARO, 2001, p. 67). A constatação desses fatos deve nos estimular a implementar mecanismos reais de participação e de exercício de democracia, de modo que garanta o envolvimento de todos nos processos de decisão e no partilhamento das responsabilidades e, conseqüentemente, no aperfeiçoamento do processo democrático.

Dimensão 4 – Aspectos Financeiros:

Indicador 07 - O Conselho Escolar tem **Autocontrole e Transparências** na gestão do patrimônio escolar.



Neste gráfico acima, percebe-se que existe muita dificuldade no colegiado das escolas quanto ao Conselho ter Autocontrole e Transparências na gestão do patrimônio escolar, visto que somente um dos colaboradores afirmou que o Conselho Escolar tinha Autocontrole e transparência. As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar.

O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha

autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação.

A Constituição Federal do Brasil estabelece a gestão democrática do ensino público, como um dos sete princípios a serem observados ao se ministrar o ensino (Inciso VI do Artigo 206). Gestão democrática da escola pública requer a participação coletiva das comunidades escolar e local na gestão dos recursos financeiros, de pessoal, de patrimônio, na construção e na implementação de projetos educacionais, na elaboração e implementação do Regimento Escolar, do PDE e na construção e implementação da Proposta Pedagógica . Gestão democrática implica em compartilhar o “poder”, descentralizando-o, com variada gama de responsabilidades das equipes gestoras da escola e dos sistemas de ensino.

O Decreto Nº 12.928 de 10 de dezembro de 2007 constitui o Conselho Escolar junto a cada estabelecimento de ensino da rede pública estadual do Piauí:

O GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ, no uso de suas atribuições legais, que lhe confere o artigo 102, inciso VI e XIII da Constituição do Estado , e considerando a importância de iniciativas que objetivam integrar a sociedade civil como parceria na gestão do Estado; considerando a necessidade de promover a democratização e a construção da autonomia da escola nos aspectos administrativos, técnico pedagógico e financeiros; considerando a necessidade de repensar a prática pedagógica, promovendo uma maior integração escola-comunidade; considerando que é indispensável promover um ambiente escolar democrático e participativo para efetiva formação da cidadania; considerando as aspirações expressas nos objetivos educacionais definidas na LDB e no PNE; considerando, enfim o intento do Governo de valorizar a escola pública, sua organização, sua administração e sua integração com a comunidade.

D E C R E T A:

Art. 1º Fica constituído o Conselho Escolar junto a cada estabelecimento de ensino da rede pública estadual.

Parágrafo Único O Conselho Escolar terá funções de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e normativos nos assuntos referentes à gestão institucional, administrativa e financeira da Unidade Escolar, respeitadas as normas legais. (Constituição Estadual do Piauí- Decreto nº 12.928 de 10/12/2007)

Nestas perspectivas a transparência na Gestão do Patrimônio é primordial para uma Gestão eficiente e eficaz. Fazendo uma análise geral encontramos os dados nos gráficos abaixo:

Nestes termos, analisando as quatro dimensões com seus respectivos indicadores e para um melhor entendimento das análises apuradas, apresenta-se o seguinte quadro:

DIMENSÃO	INDICADORES QUE SEMPRE APRESENTAM DIFICULDADES PARA OS GESTORES
1. Gestão Administrativa	1.1 Em zelar a infraestrutura física da escola; 1.2 Em zelar pelos materiais de consumo da escola; 1.3 Na organização do trabalho pedagógico; 1.4 Interlocução com as famílias; 1.5 No trabalho colaborativo com Conselho Escolar; 1.6 Conselho escolar na realização da Avaliação Institucional.
2. Gestão Pedagógica	2.1 Liderar a construção do PPP; 2.2 Atualizar o currículo tendo como base as DCNs e os PCNs; 2.3 Contemplar políticas públicas no planejamento; 2.4 Planejar atividades extraescolares e intraescolares com os discentes; 2.5 Participar de formação para Gestores; 2.6 Estabelecer convergências no Conselho de Classe;
3. Gestão de Recursos Humanos	3.1 Liderar projetos da escola; 3.2 Relacionamento interpessoal; 3.3 Canais de comunicação positivo; 3.4 Domínio das relações humanas; 3.5 Capacidade de resolver conflitos;
4. Gestão Financeira	4.1 Autonomia para administrar recursos financeiros; 4.2 Poder de decisão; 4.3 Organização de documentos de controle de estoque; 4.4 Compromissos políticos sociais; 4.5 Conselho Escolar: autocontrole e transparência.

CAPÍTULO V – COMENTÁRIOS E CONSIDERAÇÕES

5.1. Comentários e Considerações finais

Neste trabalho encontrou-se para atender ao objetivo geral descrever as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos administrativos: **Na dimensão Gestão administrativa**, Analisando os dados do gráfico da dimensão Gestão Administrativa observa-se que dos indicadores sobre a infraestrutura física da escola; materiais de consumo, organização do trabalho pedagógico, interlocução com as famílias, trabalho colaborativo com o Conselho Escolar e quanto à Avaliação Institucional, 33% dos gestores responderam que sempre encontram dificuldades, 41% às vezes sentem dificuldades e somente 25% nunca sente dificuldades em desenvolvê-las. Os gestores mostraram ter dificuldades na administração de zelar pelos materiais de consumo e permanente da escola. Porém a Escola C em todos indicadores foi quem apresentou maiores dificuldades, tendo em vista que a mesma substituiu uma outra gestora que também não tinha autonomia e realizava um trabalho a quem da realidade, porém não exigia muito dos segmentos que compõem a escola. Para tanto a Gestão da Escola C apresentou dificuldades em administrar os outros indicadores como na organização do trabalho pedagógico, dificuldade de interlocução com as famílias, fator primordial no ensino integral, também apresentou grandes fragilidades no trabalho colaborativo com o Conselho Escolar na realização da Avaliação Institucional. Já mediante aos aspectos na **Dimensão Gestão Pedagógica**, Quanto à análise dos dados da dimensão Gestão Pedagógica, encontramos sobre os indicadores: Liderar a construção do PPP; Atualizar o currículo tendo como base as DCNs e os PCNs; Contemplar políticas públicas no planejamento; Planejar atividades extraescolares e intraescolares com os discentes; Participar de formação para Gestores; Estabelecer convergências no Conselho de Classe; 45% dos gestores pesquisados responderam que sempre sentem dificuldades, 36% responderam que às vezes sentem dificuldades e apenas 17% nunca sente dificuldades em desenvolver seu trabalho, constata-se que há falta de apoio e orientação pedagógica aos professores, bem como, falta de formação continuada tanto para os professores como para os gestores de forma contextualizada com as disciplinas curriculares, melhorando a prática pedagógica e

as estratégias para aplicar e entender a avaliação escolar. Também nesta dimensão a Escola C evidenciou maiores dificuldades quanto à liderança das ações para construção e fortalecimento do Projeto Político Pedagógico como também não viabiliza ocorrência do Ensino de aprendizagens na interação professor e aluno. Não efetiva a otimização e melhoria no espaço escolar, nem na sustentação pedagógica ao trabalho com a heterogeneidade, as diferenças e a diversidade e também dificuldade em incentivar o aluno em sua formação, tornando o percurso formativo do aluno e do professor cada vez com maior qualidade. Apresenta também dificuldades em estabelecer convergências no Conselho de Classe. Quanto aos aspectos na **Dimensão dos Recursos Humanos**, Já analisando os dados do gráfico da dimensão Gestão dos Recursos Humanos dos indicadores apresentados: Liderar projetos da escola; Relacionamento interpessoal; Canais de comunicação positivo; Domínio das relações humanas; Capacidade de resolver conflitos; 34% dos gestores pesquisados responderam que sempre tem dificuldades, 41% responderam que às vezes sentem dificuldades e apenas 23% dos gestores responderam que nunca sentem dificuldades nos indicadores acima mencionados, encontrou-se grandes dificuldades na gestão da Escola C como: administração Liderar projetos da escola; Relacionamento interpessoal, habilidades de encontrar canais de comunicação positiva, dificuldades em ter domínio nas relações humanas e também dificuldades na capacidade de resolver conflitos. A escola B se caracteriza como mediadora parcial nas mesmas dificuldades. Já a escola A se propõe a ter capacidade de administrar a maioria dos indicadores com mais eficiência e prontidão. Ao responder os objetivos específicos quanto aos aspectos e na **Dimensão Recursos Financeiros**, fazendo a análise dos dados da dimensão Gestão Financeira dos indicadores pesquisados: Autonomia para administrar recursos financeiros; Poder de decisão; Organização de documentos de controle de estoque; Compromissos políticos sociais; Conselho Escolar: autocontrole e transparência. 34% responderam que sempre sentem dificuldades, 39% responderam que às vezes sentem dificuldades e apenas 26% nunca sente dificuldades em desenvolvê-los. Neste sentido, procurou-se explicitar as principais dificuldades enfrentadas pela gestão escolar no cotidiano da escola pública estadual de ensino de tempo integral, mediante os aspectos financeiros para alcançar os

objetivos e metas desejadas e foram encontrados as principais dificuldades acima conforme cada dimensão.

CAPÍTULO VII - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nestas perspectivas, esta investigação trará grande contribuição para os gestores escolares que no momento estão exercendo suas funções no enfrentamento de grandes desafios, pois este documento oportunizará momentos de relevantes reflexões abrindo caminhos para a auto avaliação de suas ações no contexto escolar para melhoria das atividades pertinentes aos sujeitos tratados em questão e para outros que tiverem a oportunidade de ler a tese em sua grandeza de informações e conhecimento dos grandes teóricos que por aqui passarem discutindo a temática aqui abordada.

Recomenda-se que os gestores de escola de Tempo Integral sejam capazes de construir um processo de planejamento coletivo visando a participação e o comprometimento de todos os envolvidos, tornando o espaço escolar efetivamente democrático e seguro, através de encontros, palestras e reuniões junto à comunidade escolar, implementando cursos de capacitação para professores e funcionários no decorrer do ano reestruturando a ação educativa, organização escolar e segurança.

Todas as dimensões abordadas necessitam de atenção e melhorias, sendo a dimensão pedagógica e a física que tem maior ênfase para que o trabalho educativo consiga um nível de excelência dentro das expectativas tanto da comunidade escolar como da sociedade como um todo. Há necessidade de um trabalho em conjunto para que esta expectativa seja alcançada, melhoria do sistema educacional precisa que tanto as políticas públicas sejam direcionadas para esta meta como aqueles que estão envolvidos diretamente no dia a dia da escola.

A participação proporciona mudanças significativas, incentiva a criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos possam discutir criticamente o cotidiano escolar. Que o fortalecimento do Projeto Político pedagógico, contribua de forma eficaz para o desenvolvimento das atividades da escola.

REFERÊNCIAS

ALVES, Líria. **Professor, você tem um convívio saudável com seus alunos?**. Disponível em: <<http://educador.brasilecola.com/etica/relacionamento-professor-x-aluno.htm>>. Acesso em 10/06/2018

ARAGAO, José Wellington. Formação em serviço de gestores escolares e seus resultados na Bahia na década 1997-2006. In: XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-brasileiro,

ARROYO, Miguel G. O direito a tempos-espacos de junto e digno viver. In: MOLL, Jaqueline (Org.). Caminhos da educação integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012, p. 33-45.

_____, Miguel González. Currículo, território em disputa. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

BARBOSA, M.E.F.; FERNANDES, C. A escola brasileira faz diferença? Uma investigação dos efeitos da escola na proficiência em matemática dos alunos da 4ª série. In: BARBOSA, M.E.F.; FERNANDES, C.; FRANCO, C. (Org.). Avaliação, ciclos e promoção na educação. Porto Alegre: Artes médicas, 2001. p.121-153.

BLASIS E., FALSARELLA A. M., ALAVARSE O. M. Avaliação e Aprendizagem: Avaliações externas: perspectivas para a ação pedagógica e a gestão do ensino. Coordenação Eloisa de Blasis, Patricia Mota Guedes. – São Paulo: CENPEC: Fundação Itaú Social, 2013, 48p.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. O outro ao meu lado: algumas ideias de tempos remotos e atuais para pensar a partilha do saber e a educação de hoje. In: MOLL, Jaqueline et al. **Caminhos da Educação Integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012. P. 46-71.

BRASIL. Conferência Nacional de Educação (CONAE) 2013. Documento Referência para a Conferência Nacional de Educação (CONAE) 2014.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília, 2006.

_____. Ministério da Educação Profissional e tecnológica. in: FIGUEREDO, Chenia Rocha- Equipamentos Hidráulicos e Sanitários - 4.ed. atualizada e revisada-Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso/Rede e- Tec-brasil,2013

_____. Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

_____. Presidência da República. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Publicada no Diário Oficial de 23 de dezembro de 1996.

_____.Ministério da Educação e Cultura (MEC).Educação Integral/Educação Integrada e(m) tempo integral: concepções e práticas na educação brasileira – Mapeamento das experiências de jornada escolar ampliada no Brasil. Brasília, 2009 Disponível em:< portal.mec.gov

_____. (Org.). *Educação integral*: texto referência para o debate nacional. Brasília: MEC/Secad, 2009. (Mais Educação).

BORDIGNON, Genuino; GRACINDO, Regina Vinhaes. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto; AGUIAR, Márcia Angela da S. (Org.). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CAMOZZATO, Viviane Castro; COSTA Marisa Vorraber. *Da pedagogia como arte às artes da pedagogia*. 2013.

CAVALIERE, Ana Maria. Anísio Teixeira e a Educação Integral. *Revista Paidéia*, Ribeirão Preto, SP, v. 20, n.46, mai/ago. 2010.

CONSED. **Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. www.consed.org.br>acesso em 12/11/2017

CONSELHO NACIONAL DOS SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?** Progestão. Módulo X. Brasília: CONSED, 2011.

_____. **Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?**. Progestão. Módulo VIII. Brasília: CONSED, 2001.

_____. **Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?**.Progestão. Módulo VII. Brasília: CONSED, 2001.

_____. **Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar**. Módulo II. Brasília: CONSED, 2001.

_____. **Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?**.Progestão. Módulo III. Brasília: CONSED, 2001.

_____.**Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar**. www.consed.org.br>acesso em 12/11/2017

COSSIO, Maria de Fátima. **Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível**. In: CAMARGO, Ieda de. *Gestão e políticas da educação*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, 142p.

Do Santos Fernandez Maria Elizabete. *Função do Gestor na Escola Publica*. *Revista de Divulgação técnica – científica do ICPG*, Vol.3, n.9-jul-dez/2006.

DOURADO, Luis Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. Educação e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100, p. 921-946, out. 2007. Especial.

_____, Luiz Fernandes (coord.); OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. A Qualidade da Educação: conceitos e definições. Brasília-DF, 2007. p. 6-32

Fierro, C., Fortoul, B & Rosas, L (1999). Transformando la Práctica Docente. Una Propuesta Basada en la Investigación Acción. México: Paidós. Capítulos 1 y 2.

FREITAS, Luiz Carlos de. Qualidade negociada: avaliação e contra regulação na escola pública. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 911-933,

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GOMES, Angela de Castro Correia. **Gestão administrativa e financeira na escola pública**: um estudo em escolas municipais de Rondônia no período 2005-2013. Relatório (Pós-Doutorado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2014. 165f. Orientador Ângelo Ricardo de Souza.

GONÇALVES, Antonio Sérgio. Reflexões sobre educação integral e escola de tempo integral. Cadernos Cenpec, n.2 – 2º sem. 2006.

GRECO, R.M. COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO DE ENFERMAGEM – trabalhando com pessoas. Material instrucional para a Disciplina Administração em Enfermagem I, para os acadêmicos do Curso de Graduação em Enfermagem do 6º período da Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 2014.

Jaqueline et al. **Caminhos da Educação Integral no Brasil**: direito a outros tempos e espaços educativos. Porto Alegre: Penso, 2012. P. 33-45.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEITE, Roseli Candida. **Gestão democrática na escola pública**. Medianeira: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 201

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5. ed. revista e ampliada. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**.Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

LUCK, Heloisa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes. Série Cadernos de Gestão Vol. 1, 2010.

_____. Heloisa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. 7 ed.. Petrópolis, RJ: Vozes. Série Cadernos de Gestão Vol. 4, 2011.

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

LUCKESI, C. C. Entrevista concedida à Aprender a Fazer, publicada em IP – **Impressão Pedagógica**, publicação da Editora Gráfica Expoente, Curitiba, PR, nº 36, 2012, p. 4-6.

_____, C. (2013). **Avaliação da aprendizagem, institucional e de larga escala**.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*; 6ª edição, São Paulo, Heccus Editora (2013).

_____. José Carlos. *Educação escolar, políticas, estruturas e organização*. 2 ed. SP: Cortez, 2005.

_____, Jose Carlos et al. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 6a ed. -Sao Paulo: Cortez, 2008.

LUCKESI, C. (2013). Avaliação da aprendizagem, institucional e de larga escala. <http://luckesi.blog.terra.com.br/2012/11/15/avaliacao-da-aprendizagem-institucional-e-de-larga-escala/>

_____, C. C. *Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições*. 15.ed São Paulo: Cortez, 2003.180 p.

_____. Avaliação da aprendizagem, institucional e de larga escala. Salvador, 2013. Disponível em: <http://luckesi.blog.terra.com.br/2012/11/15/avaliacao-da-aprendizagem-institucional-e-de-larga-escala/>.

LUCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. v. 1. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____, Heloísa. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARINHO-ARAUJO, C.M.; ALMEIDA, S.F.C. de. Professor e Escola: trabalho e profissão. In: MARINHO-ARAUJO, C.M.; ALMEIDA, S.F.C. de. (Org.). *Psicologia*

Escolar: Construção e consolidação da identidade profissional. 3.ed. Campinas: Alínea, 2010. p.39-54.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. Gestão de recursos materiais. In: RODRIGUES. Maristela Marques, GIÀGIO, Mônica (orgs.). Política educacional: gestão e qualidade do ensino. Brasília: Líber Livro, 2009, p.21-44.

MINTZBERG, Henry. **Managing** – Desvendando o dia-a-dia da Gestão. São Paulo, SP: Editora Bookmam, 2010.

*MOLL, Jaqueline et al. **Caminhos da Educação Integral no Brasil: direito a outros tempos e espaços educativos.** Porto Alegre: Penso, 2012.*

OLIVEIRA, M. A. M.; Rocha, G. (2007) Avaliação em larga escala no Brasil nos primeiros anos do ensino fundamental. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. Cadernos Anpae (4), 11 - 14.

PARO. Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortês, 2010.

_____, Vitor Henrique. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino.**São Paulo: Ática, 2007. 120p.

_____. Administração escolar: introdução crítica. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008

_____. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. In: SILVA, Luiz Heron da. (Org.). A escola cidadã no contexto da **globalização. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 300-307.**

_____, Vitor Henrique. Cidadania, democracia e educação. Cadernos de Política e Administração da Educação, Vitória, v. 1, p. 44-45, jan/jun. 1999.

PENHA, Cícero Domingos. **Empresa Rede:** o modelo de gestão de talentos humanos do grupo Algar. 7.ed. Algar Universidade de Negócios, 2004;

SANTOS, Alfredo Sérgio Ribas dos. As políticas educacionais de financiamento e a autonomia financeira municipal: o caso do município de São Paulo nas gestões do período de 1997-2002. 2004. Campinas/SP, Unicamp/Faculdade de Educação (Tese de Doutorado).

SANTOS, Flavia Freitas fontani dos santos. Anísio Teixeira. Uma concepção de educação integral em tempo integral. Dissertação de mestrado. Centro de ciências humanas e sociais. Rio de Janeiro. UFRJ, 2008.

SILVA, Maria Abádia da. Qualidade social da educação pública: algumas aproximações. Cad. CEDES [online]. 2009, vol.29, n.78, pp. 216-226.

SILVA, M. G. da Família e Escola: discutindo a relação. IN: Presença Pedagógica. V. 16, n. 94, jul/ago, 2010.

SILVA, M. V.; LIMA, L. R. A participação da família na escola: contribuições ao processo de democratização da gestão. Revista Retratos da Escola. CNTE- Brasília. v. 3, n. 4, jan/jun, 2009.

SIQUEIRA, A.B.; FILIPINI, R.; POSSO, M.B.S. Relacionamento enfermeiro, paciente e família: fatores comportamentais associados à qualidade da assistência. Arq Med ABC. 2006; 31(2):73-7.

SOARES, M.B. Alfabetização e letramento. 5.ed. São Paulo: Contexto, 2007.

TEIXEIRA, Anísio. Educação para a democracia: introdução à administração educacional. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 10. ed. São Paulo. Cortez; [Paris]: UNESCO; Brasília: Ministério da Educação e Cultura, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Revista Retratos da Escola, Brasília, v.3, n 4, p.163-171, jan/jun.2009.

_____. Ilma Passos Alencasveijtro. Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção coletiva. In: Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível. Campinas: Papyrus, 2002.

VIANA, M. C. V. Perfeccionamiento del currículo para la formación de profesores de Matemática en la UFOP. Tese de Doutorado em Ciências Pedagógicas Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, Mined, La Habana, Cuba. 2002.

TESES E DISSERTAÇÕES CITADAS:

Costa, Antonia Flávia Moraes da. A Prática do coordenador pedagógico no contexto da Escola de Tempo Integral: desafios da educação integral e integrada / Antonia Flávia Moraes da Costa. – 2015. 113 f.: il. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Piauí, 2015. Orientação: Profª. Drª. Antonia Dalva França Carvalho.

FERREIRA, JUARA R. ARTHURY DE ALMEIDA. GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES Caderno Temático apresentado como requisito junto ao Programa de Desenvolvimento Educacional – PDE da Secretaria Estadual de Educação – SEED em parceria com a Universidade Federal do Paraná, Departamento de Educação, do Setor de Ciências Humanas-Curitiba(2009)
SUELY CRISTINA ARAUJO SOARES

SOARES, SUELY CRISTINA ARAUJO.O EQUILÍBRIO ENTRE AS DIMENSÕES ADMINISTRATIVA E PEDAGÓGICA DA GESTÃO ESCOLAR COMO UM DESAFIO PARA DIRETORES DE ESCOLA: O CASO DA SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE

ENSINO DE PIRAPORA/MG - Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. JUIZ DE FORA (2014)

Fierro, C., Fortoul, B & Rosas, L (1999). Transformando la Práctica Docente. Una Propuesta Basada en la Investigación Acción. México: Paidós. Capítulos 1 y 2.

FRANCISCO, Iraci Jose. 2006 A Atuação do Diretor de Escola Pública:

Determinações Administrativas e Pedagógicas do Cotidiano Escolar.

Dissertacao de Mestrado em Educacao (Historia, Politica, Sociedade). Sao

Paulo: PUC-SP.

SOUZA, Angelo Ricardo de. 2006. *O Perfil da Gestão Escolar no Brasil*. Tese de Doutorado (Educacao: Historia, Politica, Sociedade). Sao Paulo: PUC-SP. Publicado em 27 de August de 2014 por **Jaqueline Maria Pereira Fulgencio**

A Educação integral em tempo integral e o papel do Gestor Escolar frente a esse desafio.

<http://educacaointegral.org.br/>

<http://educacaointegral.org.br/metodologias/qual-o-papel-da-equipe-gestora-nas-escolas/>

<https://blogdonikel.wordpress.com/2014/03/31/as-concepcoes-de-organizacao-e-gestao-escolar-jose-carlos-libaneo-fichamento/>

<http://www.pedagogia.com.br/artigos/definicogestoescolar/index.php?pagina=3>

http://www.fundacoes.org.br/uploads/estudos/gestao_escolar/dimensoes_livro.pdf

<file:///C:/Users/Socorro%20Magalhães/Desktop/Metodologia Cientifica Conceitos e Defin.pdf>

www.eci.ufmg.br/mba, mba@eci.ufmg.br

<http://www.monografias.com/trabajos81/administracion-y-gestion-educativa/administracion-y-gestion-educativa5.shtml#ixzz4y9khBl4M>

<http://materiais.wpensar.com.br/ebook-o-que-e-gestao-escolar-agradecimento>.

Acessado em 08/01/2018

<http://naescola.eduqa.me/rotina-pedagogica/gestao-escolar-x-gestao-pedagogica/acessado em 08/01/2018>

<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/149/gestao-pedagogica-na-educacao-infantil>

<https://www.webartigos.com/artigos/a-educacao-integral-em-tempo-integral-e-o-papel-do-gestor-escolar-frente-a-esse-desafio/124656#ixzz53Q1qrXXE>

<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/03/dissertacao-2011-nelson-de-souza-silva.pdf>. Acessado 08/01/2018

<http://progestaoead.files.wordpress.com/2009/09/a-evolucao-da-gestao-educacional-hluck.pdf> Acesso em: 08/01/2018

http://www.monografias.com/trabajos57/educacion-republica_dominicana/educacion-republica-dominicana3.s .Acessado em 18/01/2018

<http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2016/11/MARILIA-SOARES-RICARDO-LOPES.pdf> Acesso: em 28/01/2018

APÊNDICE

“Nenhuma instituição pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação.”

Heloísa Lück



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INTERCONTINENTAL – UTIC
CURSO: PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DOUTORANDA: MARIA DO SOCORRO MAGALHÃES DOS SANTOS
ORIENTAOR: Dr. ANÍBAL BARRÍOS FRETES

Formulário N° _____

Teresina, ___/___/___

Caro Colaborador(a),

Como parte integrante do nosso processo de pesquisa, solicitamos a sua colaboração com o objetivo de enriquecer o resultado dessa pesquisa de Doutorado em Ciências da Educação respondendo o questionário abaixo. Essa pesquisa tem como objetivo: Analisar a gestão da escola em tempo integral, com ênfase nos desafios e diferenciais da gestão, mediante os aspectos administrativo, pedagógico, recursos humano e financeiro tendo em vista a construção de uma educação de qualidade social.

Esse instrumento de pesquisa é um questionário composto com perguntas fechadas e abertas do tipo múltipla escolha, que consistem em determinar imensuravelmente a visão de todos envolvidos no processo.

Portanto, marque com um (X) apenas uma opção que estiver de acordo com seu critério de conhecimento ou observação. Assim, as perguntas se apresentam fechadas com alternativas de “**Sempre, Algumas vezes, Nunca**”. E dessa forma buscar a exatidão das respostas dos sujeitos investigados.

A pesquisadora se disponibilizará em esclarecer qualquer dúvida que se fizer necessário após a leitura das questões. Será mantido sigilo total em relação aos colaboradores que se colocarem à nossa disposição. Desde já agradecemos pela contribuição dos profissionais da educação na efetivação desse trabalho.

INSTRUÇÕES:

O questionário está dividido em duas etapas:

- a) A primeira busca identificar o perfil do Gestor.
- b) A segunda parte busca analisar os desafios enfrentados pelos gestores que atuam nas escolas públicas de tempo integral.

DADOS PESSOAIS:

IDADE: () 18 a 29 anos () 29 a 39 anos () acima de 39 anos

SEXO: () masculino () feminino

ESTADO CIVIL:

() solteiro(a) () casado(a) () viúvo(a) () outros

NIVEL DE ESCOLARIDADE:

- () Ensino Superior Completo
- () Ensino Superior Incompleto
- () Mestrado Completo
- () Mestrado Incompleto
- () Doutorado Completo
- () Doutorado Incompleto
- () Pós Doutorado

TIPO DE INSTITUIÇÃO QUE VOCÊ SE FORMOU:

- () Particular
- () Federal
- () estadual
- () Municipal
- () Filantrópica
- () outra

EXERCE A FUNÇÃO HÁ QUANTO TEMPO:

- () Menos de 01 ano
- () Entre 01 a 05 ano(s)
- () Mais de 05 anos



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INTERCONTINENTAL – UTIC
CURSO: PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DOUTORANDA: MARIA DO SOCORRO MAGALHÃES DOS SANTOS

QUESTIONÁRIO PROJETO DOUTORADO

1.DIMENSÃO GESTÃO ADMINISTRATIVA

1) A Gestão tem dificuldades em **zelar pela infraestrutura física da escola?**

() Sempre () Às vezes () Nunca

2) A Gestão tem dificuldades em **zelar pelos equipamentos da escola?**

() Sempre () Às vezes() Nunca

3) A Gestão tem dificuldades em **zelar pelos materiais de consumo da escola?**

() Sempre () Às vezes() Nunca

4) A Gestão tem dificuldades em **zelar pelos materiais permanente da escola?**

() Sempre () Às vezes() Nunca

5) A gestão tem dificuldades em **zelar** pela parte **estrutural como: documentos reguladores do funcionamento e organização** escolar?

() Sempre () Às vezes() Nunca

6) A Gestão tem dificuldades em **cuidar da organização do trabalho pedagógico** para o melhor andamento do mesmo?

() Sempre () Às vezes() Nunca

7) A Gestão tem dificuldades em **organizar os projetos escolares** para a efetividade cronológica dos mesmos?

() Sempre () Às vezes() Nunca

8) As **formas de interlocução da escola com as famílias** são harmoniosas?

Sempre Às vezes Nunca

9) A Gestão tem dificuldades em favorecer um **ambiente saudável** entre os envolvidos no processo educativo?

Sempre Às vezes Nunca

10) A Gestão tem dificuldades em estabelecer **Política de inclusão efetiva** com os colaboradores da escola?

Sempre Às vezes Nunca

11) A Gestão tem dificuldades em promover a convivência de **respeito às diferenças e o diálogo** como premissa básica?

Sempre Às vezes Nunca

12) A Gestão tem dificuldades em desenvolver um **trabalho colaborativo nas praticas efetivas de** funcionamento dos Conselho Escolar nas tomadas de decisões?

Sempre Às vezes Nunca

13) A Gestão tem dificuldades em preparar os segmentos representativos da escola como o **Conselho Escolar** para a realização da **Avaliação Institucional**?

Sempre Às vezes Nunca

2. DIMENSÃO GESTÃO PEDAGÓGICA

14) A Gestão tem dificuldades de liderar na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições da construção do **projeto político-pedagógico** e do **currículo escolar**?

Sempre Às vezes Nunca

15))A Gestão sente dificuldades em promover a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as **Diretrizes Curriculares Nacionais**, os **Parâmetros Curriculares Nacionais**?

Sempre Às vezes Nunca

16) As **Avaliações** realizadas pelos professores são relacionadas à busca pela melhoria da qualidade de ensino?

Sempre Às vezes Nunca

17) A Gestão tem dificuldades em contemplar no **Planejamento educacional** a verificação das Políticas Públicas para educação escolar?

Sempre Às vezes Nunca

18) As atividades realizadas pela escola nas **dimensões extraescolares e intraescolares** são planejadas com a participação do corpo docente e discente?

Sempre Às vezes Nunca

19)A Gestão tem dificuldades em participar de **Programas de formação e ações de gestão pedagógica** voltada para a produção de uma educação de qualidade para todos?

Sempre Às vezes Nunca

20) A Gestão tem dificuldades para incentivar o corpo docente para preparação de conteúdos curriculares voltados às **Avaliações externas**(IDEB, SAEB, SAEPI) com objetivos de atingimento de metas da escola?

Sempre Às vezes Nunca

21) A Gestão tem dificuldades em estabelecer a gestão pedagógica como aspecto de convergência de todas as outras dimensões de gestão escolar, inclusive nas reuniões de **Conselho de Classe**?

Sempre Às vezes Nunca

3. DIMENSÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

22) A gestão de pessoas na sua instituição, sente dificuldades de promover o espírito de **Liderança para conduzir os projetos da escola?**

Sempre Às vezes Nunca

23) A Gestão tem dificuldades em promover a prática de bom **relacionamento interpessoal e comunicação** entre os **diferentes grupos da escola?**

Sempre Às vezes Nunca

24) A Gestão tem dificuldades em estabelecer **canais de comunicação positivos** na comunidade escolar?

Sempre Às vezes Nunca

25) A Gestão tem dificuldades no **domínio** da rede de **relações humanas** orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados?

Sempre Às vezes Nunca

26) A Gestão tem dificuldades em facilitar as trocas de opiniões, idéias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola?,

Sempre Às vezes Nunca

27) A Gestão tem dificuldades em facilitar a metodologia do diálogo, atuando com **a capacidade de resolver conflitos?**

Sempre Às vezes Nunca

28) A Gestão tem dificuldades em utilizar os **Princípios de Eficiência e Eficácia** na sua gestão?

Sempre Às vezes Nunca

4. DIMENSÃO GESTÃO FINANCEIRA

29) A Gestão tem dificuldades na **autonomia para administrar livremente os recursos financeiros**?

Sempre Às vezes Nunca

30) Todo **Poder de decisão** na escola é restrito à gestão financeira?

Sempre Às vezes Nunca

31) A **Forma de Organização dos documentos** da escola referente ao controle de estoque de material permanente e consumo é realizado de forma dinâmica e de fácil acesso?

Sempre Às vezes Nunca

32) A Gestão tem dificuldades em cumprir com os **Compromissos políticos e sociais** da escola?

Sempre Às vezes Nunca

33) A Gestão tem dificuldades em mobilizar a **Participação e** Compartilhamento de sugestões com os órgãos parceiros?

Sempre Às vezes Nunca

34) O **Conselho Escolar** é participativo nas tomadas das decisões?

Sempre Às vezes Nunca

35) O Conselho Escolar tem **Autocontrole e Transparências** na gestão do patrimônio escolar?

Sempre Às vezes Nunca



CETI MARIA MELO – ESCOLA C da pesquisa



CETI DARCY ARAÚJO – Escola A da pesquisa



CETI DARCY ARAÚJO – ESCOLA A



CETI FREITAS NETO – ESCOLA B da pesquisa.



ESCOLA B

