



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Denilussi Bispo da Silva

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE ATORES EDUCACIONAIS SOBRE GESTÃO
ESCOLAR

Brasília

2011



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Denilussi Bispo da Silva

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE ATORES EDUCACIONAIS SOBRE GESTÃO
ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Teresa Cristina Siqueira Cerqueira

Brasília, julho de 2011.

Denilussi Bispo da Silva

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE ATORES EDUCACIONAIS SOBRE GESTÃO
ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Teresa Cristina Siqueira Cerqueira

Comissão Examinadora:

Professora Doutora Teresa Cristina Siqueira Cerqueira (Orientadora)

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

Professora Doutora Carmenísia Jacobina Aires

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

Professora Mestre Ângela Anastácio Silva

Faculdade de Educação da Universidade de Brasília

Denilussi Bispo da Silva

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE ATORES EDUCACIONAIS SOBRE GESTÃO
ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pedagogia da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Teresa Cristina Siqueira Cerqueira

Prof^ª. Dr^ª Teresa Cristina Siqueira Cerqueira (Orientadora)

Universidade de Brasília

Prof^ª Dr^ª Carmenísia Jacobina Aires

Universidade de Brasília

Prof^ª MsC Ângela Anastácio Silva

Universidade de Brasília

Brasília, julho de 2011

Dedico esse trabalho a Deus por tudo que tem feito em minha vida; à minha família, em especial minha mãe e meu pai, que já não está aqui, que me apoiaram em todos os momentos da minha vida e a todos que me ajudaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me sustentado até aqui e ter permitido que eu concluísse esse curso apesar de todas as dificuldades.

À minha família, em especial à minha mãe, Maria das Graças, que sempre me apoiou em todas as situações e pela força que demonstra em todos os momentos. Ao meu pai, Geraldo, meu maior incentivador, que infelizmente não está aqui para presenciar esse momento, mas que se estivesse tenho certeza que seria uma das maiores alegrias da sua vida. Ao meu irmão, Davidson que sempre foi um amigo e companheiro.

Agradeço às minhas amigas, especialmente Gláucia e Mariana, que sempre estiveram ao meu lado durante toda a graduação e com quem aprendi muito durante esses anos.

Ao meu namorado, Paulo Victor, que entrou na minha vida no momento em que mais precisei e que sempre me ajudou em tudo.

Ao meu pastor e família e a todos os membros da Igreja na qual eu congrego, por todas as orações que sei que fizeram em meu favor.

Agradeço a todos os professores que conheci durante a minha graduação e com os quais aprendi muito. Principalmente os professores dos Projetos 3 e 4 do qual participei.

Agradeço à professora Teresa Cristina, minha orientadora, que sempre me ajudou e foi muito compreensiva nos momentos em que precisei.

Agradeço também às professoras Ângela Anastácio e Carmenísia Jacobina por aceitarem participar desse momento tão importante.

Enfim agradeço a todos que de alguma maneira me ajudaram ou estiveram presentes na minha vida durante a minha graduação.

Obrigada a todos!

LISTA DE QUADROS

Quadro: Paradigmas da administração e sua influência no campo educacional.....	30
Quadro 1: Compreensão da gestão escolar.....	50
Quadro 2: Compreensão sobre os papéis que a gestão escolar desempenha.....	53
Quadro 3: Percepção da escola em que trabalham.....	56
Quadro 4: Importância da gestão escolar e o por quê.....	58
Quadro 5: Formação acadêmica com relação à gestão escolar.....	59
Quadro 6: Relação das professoras com a equipe gestora.....	61
Quadro 7: Relação da diretora com as professoras.....	62
Quadro 8: Dificuldades apontadas pela diretora para a realização do seu trabalho.....	64

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	V
AGRADECIMENTOS.....	VI
LISTA DE QUADROS.....	VII
SUMÁRIO.....	VIII
APRESENTAÇÃO.....	10
MEMORIAL.....	11
RESUMO.....	18
INTRODUÇÃO.....	19
• Objetivo geral.....	19
• Objetivos específicos.....	19
REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
CAPÍTULO I -REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E EDUCAÇÃO.....	21
1.1 - Histórico e conceito das Representações Sociais.....	21
1.2 - Representações sociais na educação.....	26
CAPÍTULO II- GESTÃO ESCOLAR.....	29
1- GESTÃO ESCOLAR.....	29
2.1- A cultura organizacional nas escolas.....	31
2.2 - Gestão compartilhada.....	33
2.3- Gestão democrática.....	34
2.4 – Algumas dimensões da gestão escolar: administrativa, financeira, pedagógica e de pessoas.....	37
2.5- O projeto pedagógico e o planejamento como importantes instrumentos para a gestão escolar.....	39
2.6 – Formação de gestores escolares.....	42
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	45
3.1- Método.....	45
3.2 – Participantes.....	46
3.3 – Instrumentos.....	47

3.4 – Procedimentos.....	47
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
CAPÍTULO V- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	70
APÊNDICES.....	73

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho está dividido em três partes. A primeira delas é o meu memorial no qual relato um pouco da minha vida e da minha trajetória antes do curso de Pedagogia, a escolha do curso e os momentos mais significativos durante a graduação.

A segunda parte é constituída pelo trabalho de conclusão de curso. No trabalho são apresentados alguns conceitos importantes como o de representações sociais e os seus aspectos relacionados à educação. Também é apresentado o conceito de gestão e algumas das dimensões da gestão escolar como a gestão compartilhada, a gestão democrática, a gestão administrativa, pedagógica, financeira e de pessoas. Outros temas relevantes são a cultura organizacional nas escolas, a importância do projeto pedagógico e do planejamento para a gestão escolar. Com o propósito de analisar alguns desses aspectos em âmbito escolar foi realizada uma pesquisa com professores e posteriormente os resultados da pesquisa foram analisados e apresento as minhas considerações finais.

Na terceira parte apresento as minhas perspectivas profissionais, as minhas pretensões para o trabalho e para os estudos.

MEMORIAL

Para começar a contar a minha história vou falar um pouco sobre as minhas origens. Meu pai nasceu em Cajazeiras no estado da Paraíba e minha mãe nasceu em Bonfinópolis de Minas em Minas Gerais. Em 1972 meu pai saiu de sua cidade natal e veio para Brasília, morou também alguns anos em São Paulo e no Rio de Janeiro. Minha mãe saiu de sua cidade em 1977 e veio morar em Brasília. Se conhecerem em 1983 no CESAS (Centro de Estudos Supletivos Asa Sul), escola que atende a jovens e adultos no Distrito Federal. Casaram-se em 1985, em 1987 nasceu meu irmão e no começo de 1989 eu nasci. No ano em que eu nasci meu pai passou em um concurso para vigia noturno da Secretaria de Educação do DF e passou a trabalhar em uma escola no Lago Norte.

Desde que nasci moro no Varjão, atualmente uma das regiões administrativas do Distrito Federal. Quando estava com quatro anos meu irmão e eu começamos a freqüentar uma pequena creche que fica perto da minha casa, lá me lembro de ter os primeiros contatos com a leitura e a escrita. Também me lembro de muitas brincadeiras e de estudar com pessoas com as quais tenho contato até hoje. No pré-escolar eu estudei na Escola Classe Varjão, mas não tenho muitas lembranças desse período. No ano seguinte meu irmão e eu fomos estudar na escola em que meu pai trabalhava. Estudei nessa escola durante seis anos, da primeira à sexta série, lá considero que tive muitos bons momentos durante esses anos, eu gostava muito de estudar na escola em que meu pai trabalhava. Na primeira me recordo que foi aí que realmente aprendi a ler e a escrever e gostava muito da professora. Nas séries seguintes fui aprofundando o meu gosto pela leitura e passei a ser uma freqüentadora assídua da biblioteca da escola. Lembro-me de sempre gostar de português e de estudos sociais e gostava muito de estudar e fazer todas as tarefas que eram passadas. Da primeira à quarta série estudei no período vespertino. E gostava muito de ir e voltar pra escola de transporte escolar, lugar em que fiz muitos amigos também. Nesse período eu participava da Escola Dominical na igreja em que freqüento desde muito pequena, então estimulada principalmente pela minha mãe e pelo meu irmão eu gostava muito de ler as revistas da Escola Dominical, o que me ajudava também na escola.

Na quinta e sexta série passei a estudar no período matutino, fiz muitas amizades nesse período. Meu gosto pela língua portuguesa foi mantido e também o gosto por história e geografia. Fui vice-representante de turma e pude saber um pouco sobre as responsabilidades

de um representante e que nem sempre era bem vista pelos colegas. Na quinta tive uma surpresa desagradável, tirei nota baixa em matemática, mas logo depois me recuperei nessa disciplina.

Na sétima série tive que mudar de escola, pois a escola em que eu estudava só oferecia até a sexta série, voltando a estudar no período vespertino por mais dois anos. Como a escola não fica tão longe de onde eu moro passei a ir a pé para a escola ao contrário da outra em que precisava ir de ônibus escolar.

Na nova escola tive contato com novos colegas e novos professores sempre gostando muito de estudar e de ler. Mas, sentia muita falta da antiga escola e agora só podia matar as saudades por meio dos relatos, quase que diários do meu pai, que era vigia noturno mais que acabava muitas vezes sendo um “faz tudo” na escola e sempre comentava sobre as coisas que aconteciam. Meu pai sempre dizia que amava aquela escola, dizia que sempre passavam por lá muitos professores, diretores e outros profissionais, mas que ele era um dos únicos que continuava a trabalhar lá. Durante muitos anos ele foi presidente da Associação de pais, alunos e servidores da escola e muitas vezes eu o vi preocupado com os problemas da escola. Esse amor do meu pai por essa escola também sempre me despertou interesse pela educação de maneira geral e pela educação que acontece dentro do ambiente escolar.

De 2004 a 2006 fiz o ensino médio nessa mesma escola. No primeiro ano continuei a gostar bastante de língua portuguesa, principalmente de literatura e o professor promovia recitais poéticos dos quais eu gostava muito. Nos outros anos também tive aulas de português com o mesmo professor e sempre gostei muito dessa maneira de conduzir as aulas, líamos algumas obras e apresentávamos aos colegas. As aulas de história e geografia já não eram tão interessantes, mas eu continuava gostando dos conteúdos. No segundo e no terceiro ano tive muitas dificuldades em física e matemática, já de química e biologia eu gostava. Sempre gostei também de sociologia, já de filosofia não gostava muito, uma vez que não compreendia muito bem os conteúdos. Durante o ensino médio também fui frequentadora assídua da biblioteca. Meu pai sempre me via lendo e frequentemente sugeria que eu fizesse o curso de letras, mas eu falava que não queria, pois não queria ser professora. Meu pai sugeria que eu fizesse o curso de letras também, pois na escola em que ele trabalhava tinha uma professora de português (que me deu aula na sexta série) que era filha de uma das merendeiras da escola e que morava em um quatinho cedido pela escola. Essa professora conseguiu se

formar com muitas dificuldades na UnB e meu pai sempre a viu como um exemplo a ser seguido.

Durante os dois primeiros anos do ensino médio fiz as provas do PAS (Programa de Avaliação Seriada) sem ter nenhuma idéia de que curso escolher. Veio o terceiro ano, me formei com colação de grau e baile, foi uma época muito feliz na minha vida. Escolhi o curso de administração/noturno para a última etapa do PAS, mas não alcancei a nota necessária. Então no início de 2007 comecei a fazer cursinho pré-vestibular sem ter muita noção de que curso escolher para prestar o vestibular. Sempre gostei muito da área da educação, pois sempre tive contato com esse universo através do meu pai e sempre gostei de observar o trabalho realizado pelas diretoras e pelas orientadoras das escolas em que eu estudei no ensino fundamental e no ensino médio. Quando estava se aproximando o encerramento das inscrições no vestibular pensei em alguns cursos como psicologia, nutrição e até mesmo letra português. Pesquisando um pouco sobre alguns cursos comprei o guia do estudante e li sobre vários cursos e em um dado momento me deparei com o curso de pedagogia e gostei. Então escolhi pedagogia, só depois fui saber que a nota de corte do curso é baixa. Nunca tive muita vontade de estudar na Universidade de Brasília, mas meu pai sempre me estimulou a prestar o vestibular. Então prestei o vestibular para pedagogia no segundo semestre de 2007 e passei. Quando passei no vestibular meus pais, meu irmão e outros parentes ficaram muito contentes, pois eu era uma das únicas pessoas da família a cursar o ensino superior.

O semestre deveria começar em agosto, mas devido a uma greve as aulas começaram em setembro. O primeiro semestre foi de muitas descobertas não tinha muita noção de como era a UnB. A disciplina de Antropologia e Educação foi a mais difícil, a disciplina de Oficina Vivencial e de Projeto 1 foram muito importantes, pois proporcionaram a convivência com os colegas e maior conhecimento da Universidade. Outra disciplina bastante relevante no primeiro semestre foi Perspectivas do Desenvolvimento Humano que nos introduz a psicologia na educação.

O segundo semestre foi muito trabalhoso, fiz a disciplina Organização da Educação Brasileira com uma ótima professora que era bastante exigente e pude aprender bastante sobre a legislação educacional, constituição e aspectos legais importantes. Pesquisa em Educação também foi muito boa, pois nessa disciplina aprendi como realizar uma pesquisa. Não consegui aproveitar muito da disciplina de Psicologia da Educação ficamos muito tempo sem professora e depois duas professoras deram aula o que tornou a disciplina um pouco confusa.

No terceiro semestre peguei 30 créditos e fiquei um pouco sobrecarregada. Mesmo sendo uma disciplina do 5º semestre fiz Administração das Organizações Educativas com uma excelente professora que despertou ainda mais o meu interesse pela área de administração e gestão escolar. Didática Fundamental foi importante, pois tivemos que elaborar um plano de aprendizagem com base em observações que fizemos em escolas que me exigiu bastante com as observações e com a elaboração do plano. Nesse semestre cursei Projeto 3 na área de pedagogia nas empresas, pois tinha interesse em atuar em espaços não escolares.

No semestre seguinte continuei no mesmo Projeto 3, que foi praticamente a mesma coisa da fase anterior. Educação Matemática foi muito boa, pois tivemos que desenvolver um jogo e trabalhar com ele em uma escola pública com as crianças e o que proporcionou uma experiência de aprendizagem muito rica. Uma disciplina muito importante na formação de professores, Processo de Alfabetização, não foi muito proveitosa.

No quinto semestre o Projeto 3 que eu havia cursado nos semestres anteriores não teve continuidade, pois o professor se aposentou, mas eu também estava pensando em mudar para aprender mais sobre outros campos de atuação na área da Pedagogia. Então fiz o projeto Gestão Escolar, Tecnologias e Educação à Distância que foi muito bom e pude aprofundar meus conhecimentos sobre a gestão escolar e gestão democrática e compartilhada com uma pesquisa realizada em uma escola pública. Outra disciplina muito relevante nesse semestre foi Psicologia Aplicada à Administração em que pude adquirir muitos conhecimentos sobre as organizações, como a formação de equipes, relações de poder, motivação no trabalho entre outros.

No sexto semestre cursei o Projeto 4 continuando na linha do Projeto 3 fase 3 sobre gestão e tecnologias. Como no Projeto 4 devemos realizar estágio eu fiz o meu em uma escola pública do Plano Piloto (a mesma em que havia feito a pesquisa na fase 3 do Projeto 3) acompanhando a gestão da escola. Durante o estágio tive muito contato com a diretora da escola e gostei muito de saber mais sobre o trabalho realizado pela gestão de uma escola. A disciplina Tópicos especiais em orientação educacional foi ótima, pois vimos muitos temas que a orientação educacional pode trabalhar nas escolas. Avaliação escolar foi uma disciplina essencial que me ajudou a pensar sobre a avaliação formativa e a importância desse tipo de avaliação.

O sétimo semestre considero como sendo o mais difícil até aqui. Como em uma das fases de Projeto 4 o estágio tem que ser realizado na docência mudei para um projeto na área de Psicologia da Educação e fiz estágio na única escola pública do Varjão e procurei sempre observar a relação das professoras com a gestão da escola. Fiz o estágio em uma turma de 1º ano e aprendi muito auxiliando as crianças que estavam iniciando o seu processo de alfabetização. O tema das representações sociais sempre chamou a minha atenção, mais pelo nome, pois não conhecia muito sobre esse tema. Mas estou cursando a disciplina Tópicos Especiais em Psicologia da Educação que trata das representações sociais e passei a me interessar em desenvolver esse tema no meu trabalho de conclusão de curso fazendo relação com os professores e gestora da escola em que realizei o estágio. A disciplina de Seminário de Trabalho Final de curso me ajudou bastante a clarear alguns pontos que não estavam muito claros quanto ao trabalho final de curso e as contribuições tanto dos colegas como da professora foram muito importantes para a elaboração do meu pré-projeto.

Desde o semestre anterior estava com muitos problemas pessoais com meu pai doente com insuficiência renal crônica. Em junho de 2010 ele teve que ficar internado durante 15 dias e por isso teve que parar de trabalhar, o que o deixou muito triste e abatido. Uma semana antes de passar mal ele foi à escola para assinar alguns papéis para se desligar do cargo de presidente da Associação de pais, alunos e servidores e foi como uma despedida à escola em que ele gostou tanto de trabalhar. No final do mês de outubro ele começou a passar mal e teve que ser levado ao hospital, mas não conseguiu atendimento. Depois passou mal quando estava fazendo hemodiálise e foi levado ao hospital e depois de algumas horas perdeu a consciência. A médica então nos disse que ele havia contraído uma infecção por meio do cateter usado para fazer a hemodiálise e que o estado dele era grave e precisava de uma UTI. Conseguimos que ele fosse internado em uma UTI na quarta-feira. Na quinta e na sexta-feira fomos visitá-lo e os médicos informaram que o estado dele era grave. No sábado fomos visitá-lo e o médico de plantão afirmou que o estado era muito grave. Então, à 01 hora da manhã do dia 31 de outubro de 2010 uma funcionária do hospital ligou na minha casa dizendo que o meu pai havia falecido. No dia 14 de novembro ele teria que comparecer a uma avaliação da Secretaria de Educação para saber se poderia voltar a trabalhar, mas infelizmente não deu tempo. E no dia do enterro do meu pai alguns colegas de trabalho dele compareceram e uma das merendeiras que era muito amiga do meu pai disse que parecia que ele tinha ido a escola na semana anterior para se despedir e que ele faria muita falta.

Desde então a minha vida nunca mais foi à mesma, com a morte dele muitos problemas surgiram tanto emocionais como o sofrimento pela perda quanto financeiros com dívidas e regularização da situação da minha mãe para receber o que nos era devido como pensão, auxílio funeral e licenças prêmio. Fiquei muito desestimulada a realizar os trabalhos e atividades da faculdade. Devido à greve o semestre se estendeu até o início de fevereiro e foi um semestre bastante cansativo em todos os sentidos.

Além da disciplina de Seminário de Trabalho Final de curso, outras que destaco neste semestre foram Avaliação nas Organizações Educativas e Oficina de Formação do Professor Leitor. Na disciplina de Avaliação tive a oportunidade de aprender bastante sobre a avaliação de uma instituição educativa por meio de avaliações como o ENEM, o PAS e outras. A disciplina de Oficina foi um espaço muito importante para que eu pudesse expressar um pouco de tudo que eu estava passando, de escrever um pouco sobre o meu sofrimento. Nesta aula também tive a oportunidade de conhecer muitos autores de Brasília e também de conhecer os talentos e memórias de muitos colegas.

No meu oitavo e último semestre de graduação na Universidade de Brasília, me matriculei no Projeto 5 na mesma área do Projeto 4 fase 2 para realizar o meu Trabalho de Conclusão de Curso com tema das Representações Sociais e Gestão Escolar. Como neste semestre já havia cursado todas as disciplinas obrigatórias e faltavam apenas 12 créditos para cumprir o número exigido me matriculei na disciplina de Canto Coral. Gostei muito de cursar essa disciplina, pois nunca havia cantado em um coral e achei muito interessante a experiência e aprendi a gostar de músicas tanto populares brasileiras quanto internacionais e clássicas que passaram a ter um significado na minha vida. A apresentação final também foi muito legal, minha mãe foi assistir à apresentação e esse foi um momento de felicidade em meio a alguns momentos de tristeza que tenho passado na minha vida.

Após muito sofrimento com a morte do meu pai, minha mãe fez alguns exames e descobriram um nódulo em seu seio direito. O nódulo teve que ser retirado para ser realizada uma biópsia, pois havia a suspeita de câncer de mama, a suspeita se confirmou e a médica disse que seria necessária uma nova cirurgia, contudo não há previsão de ser realizada devido à falta de anestesista. Então só nos resta esperar e pedir a Deus que tudo dê certo.

O processo de elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso tem sido muito proveitoso e interessante, mas também tem sido desgastante, pois os problemas na minha vida

familiar tem me deixado muito abalada psicologicamente. A compreensão da minha orientadora me ajudou muito durante todo esse processo.

Chegando ao final do curso de Pedagogia posso olhar para trás e falar um pouco sobre a minha formação. Quando iniciei o curso tinha pretensão de atuar nas áreas de gestão escolar ou orientação educacional, mas agora ao final já tenho pretensão de também atuar na educação infantil ou ensino fundamental. O estágio que realizei na docência contribuiu bastante para essa abertura da minha visão.

RESUMO

A gestão escolar é um elemento muito importante dentro do ambiente escolar e está intrinsecamente ligada ao processo de ensino-aprendizagem dos alunos. O campo educativo é um local privilegiado para saber como são construídas as representações sociais. A compreensão da gestão escolar por parte dos professores ajuda a compreender como as práticas de gestão ocorrem no âmbito da escola. A gestão escolar não deve ser exercida e centrada apenas na figura do diretor, mas todos os atores envolvidos no processo educativo devem participar e contribuir para a melhoria da qualidade do ensino. Para analisar quais as representações de um grupo de professoras sobre a gestão foi realizada uma pesquisa com 5 professoras e 1 diretora de uma escola pública de ensino fundamental que procurou analisar as representações bem como a formação em gestão escolar e a relação entre as professoras e a equipe gestora. A análise dos resultados mostrou que a representação apresentada está centrada na figura do diretor. Em relação à formação mostrou que a formação das entrevistadas com relação à gestão escolar não é suficiente.

Palavras chave: gestão escolar, representações sociais, atores educacionais.

INTRODUÇÃO

A temática das representações sociais relacionada à educação contribui para entender como essas representações são construídas dentro do ambiente escolar. A gestão escolar também é uma temática muito relevante para se entender como ocorrem as relações dentro da escola. Para tanto é preciso considerar a gestão como um conceito mais abrangente do que o conceito de administração. Muitas vezes há o desconhecimento do que de fato deve ser o trabalho da gestão escolar.

O interesse por esta temática surgiu a partir do estudo das representações sociais como uma maneira de entender como as práticas cotidianas são discutidas dentro do ambiente escolar relacionado à gestão escolar que é fundamental dentro do ambiente escolar.

A fim de analisar e responder a seguinte pergunta de pesquisa: **que representações sociais os atores educacionais do ensino fundamental têm sobre a gestão escolar?** O problema de pesquisa surgiu a partir das observações realizadas no estágio no Projeto 4 fase 2. Nas entrevistas realizadas tanto as professoras quanto a diretora destacaram aspectos que poderiam ser melhorados na gestão da escola. Então, após as observações e entrevistas surgiu o interesse de pesquisar como esses atores educacionais (professoras e diretora) percebiam a gestão escolar e a sua importância.

O presente trabalho tem como objetivo geral **identificar as representações sociais de um grupo de atores educacionais do ensino fundamental sobre a gestão de uma escola pública**. Para alcançar esse objetivo geral foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber:

- **Identificar as concepções de professores e gestores sobre o papel da gestão escolar.**
- **Analisar a formação inicial e continuada desses atores e se essa formação influencia nas representações sobre gestão escolar.**
- **Verificar as representações sociais sobre a importância ou não da gestão da escolar.**

A abordagem metodológica utilizada neste estudo foi de caráter qualitativo e o método foi o exploratório descritivo que, de acordo com Gil (2007) têm como finalidade proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato. Os instrumentos utilizados foram um

questionário para a identificação das participantes e um roteiro para entrevista semi-estruturada, sendo algumas questões diferentes entre as entrevistas de professoras e diretora.

No primeiro capítulo deste trabalho são apresentados a teoria e alguns conceitos sobre as representações sociais e suas influências no campo educacional mostrando o número reduzido de trabalhos realizados sobre as representações sociais e gestão escolar. Daí a relevância deste trabalho que procura discutir um pouco sobre as representações sociais de um grupo de professoras e uma diretora da rede pública de ensino do Distrito Federal sobre a gestão escolar.

No segundo capítulo são apresentados alguns conceitos sobre a gestão escolar, algumas das suas dimensões como a gestão pedagógica, administrativa, financeira, gestão de pessoas, a gestão compartilhada e a gestão democrática sendo apresentada a importância de cada dimensão para o bom funcionamento da escola. Aborda a importância do projeto pedagógico e do planejamento para que a gestão escolar aconteça de maneira satisfatória. A cultura organizacional nas escolas também é discutida neste capítulo.

No terceiro capítulo são analisados os resultados da pesquisa realizada com um grupo de professoras e uma diretora, este estudo buscou responder quais são as representações apresentadas sobre a gestão. A formação inicial e continuada das entrevistadas também é discutida bem como a importância atribuída à gestão escolar. Após este capítulo estão as considerações acerca do trabalho realizado.

REFERENCIAL TEÓRICO

CAPÍTULO I. REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E EDUCAÇÃO

Neste capítulo será apresentada a história do desenvolvimento da Teoria das Representações Sociais bem como os seus principais conceitos. Também serão abordados aspectos da teoria com foco no ambiente educativo, a sua importância e também outros aspectos relevantes para o entendimento da teoria. Contudo não é objetivo discutir aqui toda essa ampla e complexa teoria.

1.1 Histórico e conceito das Representações Sociais

A Teoria das Representações Sociais teve suas bases lançadas pelo psicólogo social Serge Moscovici em um estudo para sua tese de doutorado sobre a psicanálise como o título *Psychanalyse son image et son publique*, em 1961, em que buscou por meio de questionários e matérias de jornais saber quais as representações que circulavam na sociedade francesa sobre a psicanálise. Moscovici procurou compreender como os leigos se apropriavam desse saber científico, ajustando-os a conhecimentos e representações anteriores. Dessa forma ele estava analisando as formas de expressão dos grupos e sua função mediadora entre os indivíduos e a sociedade.

Para formular a Teoria das Representações Sociais Moscovici (2010) se inspirou na teoria das representações coletivas de Émile Durkheim. Durkheim preocupou-se em analisar as questões da sociedade em geral, particularmente da moral e partiu das representações individuais chegando ao entendimento de que a sociedade convive com um fenômeno semelhante. Para Durkheim a sociedade tem suas representações que seriam uma espécie de memória coletiva alimentadas pelos indivíduos nas trocas sociais. Assuntos como a religião, os mitos, os costumes seriam algumas das representações coletivas que foram objeto de estudo de Durkheim.

Segundo Moscovici, (2010, p. 202) “as representações sociais perdem, então, o caráter derivado e abstrato associado com representações coletivas para se tornarem, de certo modo, um fenômeno concreto e observável”. Moscovici julgou mais adequado o estudo das representações sociais e não o das representações coletivas para explicar os fenômenos que

acontecem em sociedades mais complexas, uma vez que para ele as representações coletivas só dariam conta de explicar os fenômenos em sociedades menos complexas.

Segundo Almeida e Mesquita (2009):

As representações coletivas se formalizam nas representações individuais repletas de situações advindas da coletividade. Como afirma Moscovici, a representação social é um fenômeno do cotidiano e estes fenômenos são responsáveis pelo comportamento e atitudes dos indivíduos e da coletividade, que é multifatorial e sofre alterações a partir da vivência no qual é forjada. (p.60)

As representações sociais são construídas nas relações do cotidiano, sendo orientadoras das condutas das pessoas na sociedade. As situações vividas pelos indivíduos na sociedade determinam os seus comportamentos bem como esses comportamentos e atitudes podem influenciar na construção das representações sociais. A construção dessas representações e as atitudes e comportamentos demonstrados na sociedade sofrem influências de várias determinantes como as condições históricas, sociais, econômicas e muitas outras.

Durkheim dividiu as representações em coletivas e individuais, as coletivas seriam sociológicas e as individuais psicológicas. Nesse sentido as representações seriam permeadas pelos acontecimentos ocorridos na coletividade, no meio social em que o indivíduo está inserido.

Farr afirma que “a noção de representação social de Moscovici surge a partir de sua concepção de que a noção de representação coletiva de Dürkheim descreve, ou identifica, uma categoria coletiva que deve ser explicada a um nível inferior, isto é, em nível de Psicologia Social”(2004 apud Dotta, 2006, p. 13). Moscovici partiu, então, da idéia de representações coletivas para a idéia das representações sociais.

Segundo Santos (2005, p. 20-21) falar em Representações Sociais nos remete ao conhecimento produzido no senso comum. O conhecimento do senso comum é aquele que é formado a partir dos processos de objetivação e ancoragem e segue uma lógica natural. Suas funções são possibilitar a comunicação, orientar as condutas, permite compreender e explicar a realidade social justifica as tomadas de posição e as condutas dos indivíduos na sociedade, também permite definir as identidades e preservar as especificidades dos grupos. Já o conhecimento científico é uma forma de saber diferenciado que é construído a partir de passos delimitados, como a formulação de hipóteses, observação, previsão e aplicação dos resultados. A principal função do conhecimento científico é conhecer e dominar a natureza.

Nesse sentido a teoria das representações sociais é um modelo teórico, um conhecimento científico que visa compreender e explicar a construção do conhecimento das teorias do senso comum.

Segundo Moscovici (2010) as representações sociais são uma modalidade de conhecimento particular que atuam na construção de comportamentos e na comunicação entre os indivíduos.

As representações possuem uma face figurativa e uma face simbólica, sendo que cada figura tem um sentido e todo sentido uma figura ou imagem.

Também é importante saber por que construímos representações sobre os objetos. Para tal é necessário entender algumas determinantes explicadas por Santos (2005):

- Pressão à inferência: as pessoas buscam sempre o apoio e respaldo dos grupos a que pertencem e constantemente a opinião e exigências desses grupos pressionam e influenciam os seus integrantes nos seus julgamentos e os levando a emitir respostas pré-estabelecidas e a entrarem em consenso para garantir a validade da sua representação.

- Focalização: o modo como os sujeitos apreendem as informações dependem dos conhecimentos anteriores desses sujeitos, dos seus hábitos, das suas tradições, do acesso à informação. Novas informações são apreendidas de maneira diferente de acordo com as condições de vida desses sujeitos, como a sua formação religiosa, o seu grau de escolaridade, a sua cultura bem como outros aspectos.

- Defasagem e dispersão de informação: esse fator refere-se às condições de acesso às informações a respeito do objeto representado, de que maneira ocorre a circulação das mesmas, podendo existir obstáculos na transmissão dessas informações.

As representações sociais se configuram ao longo de três dimensões: atitude, informação e campo de representação. A atitude refere-se a um posicionamento com relação a um objeto e está ligada a história do indivíduo ou do grupo. A informação está relacionada com a quantidade do conhecimento adquirido a respeito de um objeto social e também se relaciona à qualidade desse conhecimento. O campo de representação estrutura os dois elementos anteriores, organiza e hierarquiza os elementos da informação. Este último elemento permite fazer a diferenciação entre grupos para a análise das representações.

Dois processos importantes na formulação da Teoria das Representações Sociais são a objetivação e a ancoragem.

Objetivação é o processo pelo qual o que era desconhecido torna-se familiar, torna concreto o que é abstrato. A objetivação dá forma a um conceito através de uma imagem. O processo de objetivação ocorre, pois os indivíduos necessitam que esses conceitos não lhes sejam estranhos para que esse conhecimento possa ser difundido. Segundo Moscovici (2010, p. 71) “objetivação une a ideia de não familiaridade com a de realidade, torna-se a verdadeira essência da realidade”. É necessário tornar o não familiar em familiar para depois classificar determinado objeto.

Segundo Moscovici (2010, p. 61), ancoragem:

É um processo que transforma algo estranho e perturbador, que nos intriga, em nosso sistema particular de categorias e o compara com paradigma de uma categoria que nós pensamos ser apropriada. (...) No momento em que determinado objeto ou idéia é comparado ao paradigma de uma categoria, adquire características dessa categoria e é re-ajustado para que se enquadre nela.

A ancoragem é o processo de classificar e dar nome a alguma coisa. Esse processo incorpora novos elementos de saber em uma rede de categorias mais familiares, que pensamos ser mais apropriada.

Segundo as proposições de Abric (apud Sá, 1996) as representações sociais possuem quatro funções essenciais: funções de saber, funções identitárias, funções de orientação e funções justificatórias.

As funções de saber são aquelas que permitem compreender e explicar a realidade social. Na medida em que construímos representações sociais sobre um objeto nós podemos explicá-lo e torná-lo familiar.

As funções identitárias permitem a formação de identidades tanto pessoais quanto sociais e também permite que ocorra uma diferenciação entre os grupos. Quando um sujeito compartilha uma representação com um grupo sente-se como parte desse grupo.

As funções de orientação são responsáveis por guiar comportamentos como guias de condutas orientando as práticas sociais.

As funções justificatórias permitem justificar anteriormente as tomadas de decisões e posições bem como os comportamentos. Essas funções permitem justificar os comportamentos.

A teoria das representações sociais desenvolvida por Serge Moscovici é chamada a grande teoria e foi desdobrada em três correntes teóricas complementares, são elas: a desenvolvida por Denise Jodelet que é mais fiel à teoria original e procura a sua articulação com uma perspectiva mais sociológica; outra liderada por Willem Doise que enfatiza uma dimensão cognitivo-estrutural e outra liderada por Jean-Claude Abric (SÁ, 1998). Essas abordagens podem ser consideradas compatíveis na medida em que provêm de uma mesma matriz teórica.

De acordo com Sá (1998, p. 73): “A Denise Jodelet deve-se muito, por certo, em termos da sistematização da teoria das representações sociais, na medida em que ela consegue conferir uma feição mais objetiva (...)”. Segundo Dotta (2006, p. 25) Jodelet caracteriza as representações sociais uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada que tem um objetivo prático que contribui para a construção de uma realidade comum a um determinado conjunto social. As representações orientam as condutas e comunicações sociais.

Willem Doise define as representações sociais como princípios que geram tomadas de posição ligadas às relações sociais que organizam processos simbólicos que intervêm nessas relações. Na abordagem de Doise a posição e inserção social das pessoas e grupos é um determinante das suas representações. Assim, as representações sociais podem ser pensadas em termos de consenso: se um grupo mantém tal representação logo há um consenso entre os seus membros (SÁ, 1998).

Das três abordagens complementares a única que chegou a se formalizar como uma teoria foi a chamada teoria do núcleo central de Jean- Claude Abric. Essa teoria trata mais especificamente do conteúdo cognitivo das representações. De acordo com Sá (1998, p. 77):

A teoria de Abric atribui aos elementos cognitivos do núcleo central as características de estabilidade/ rigidez / consensualidade e aos elementos periféricos um caráter mutável / flexível / individualizado, de modo que o primeiro proporciona o significado global da representação e organiza os segundos, os quais, por seu turno, asseguram a interface com as situações e práticas concretas da população.

Esta abordagem permitiu teoricamente solucionar o problema de que as representações apresentariam características contraditórias. A presente teoria também permite a comparação entre as representações e também das mesmas. A transformação começaria sempre pelo sistema periférico, por meio das modificações introduzidas nas práticas sociais. Em relação à comparação, as representações serão diferentes, tanto para grupos distintos ou por um mesmo grupo, serão diferentes se- e apenas se- os seus núcleos centrais apresentarem composições significativamente diferentes.

Em seguida serão apresentados alguns aspectos das representações sociais relacionados ao ambiente educativo.

1.2 Representações sociais na educação

Estudar a noção de representação social em ambientes educativos é essencial para o conhecimento e na medida em que as relações acontecem para mudar as práticas tanto em sala de aula como nos demais espaços dentro das escolas. De acordo com Gilly (2002, p.233):

O campo educativo aparece como um campo privilegiado para ver como se constroem, evoluem e se transformam as representações sociais no seio de grupos sociais, e nos esclarecer sobre o papel dessas construções nas relações desses grupos com o objeto de sua representação.

No ambiente escolar as relações ocorrem de forma bastante dinâmica em que estão inseridos vários atores educacionais tais como: alunos, professores, diretores, supervisores, merendeiras, porteiros ou vigias, pais ou responsáveis e também a comunidade em que a escola está inserida. Com essa grande diversidade de atores e de relações é possível compreender como algumas práticas ocorrem dentro do ambiente educativo e como as representações atuam nos contextos específicos.

A escola como um espaço privilegiado para a interação social é um local bastante rico pra o estudo das representações sociais, para desvendar como ocorrem as relações entre alunos e professores, professores e equipe gestora, ou seja, em todas as relações possíveis entre a escola e seus agentes educacionais e comunidade. A prática social presente no ambiente escolar são permeadas e marcadas pelas histórias de vida das pessoas que estão ou já estiveram presentes neste ambiente. Assim, o estudo das representações sociais na escola também estão permeados pelas situações vivenciadas no cotidiano das pessoas tanto dentro

como fora do ambiente escolar. As representações ajudam a compreender porque os atores apresentam determinados comportamentos e atitudes e como esses comportamentos são traduzidos na prática educativa cotidiana.

O estudo das representações sociais é um instrumento de grande utilidade para compreender o que ocorre também em sala de aula na interação educativa, tanto do ponto de vista dos objetos ensinados, quanto dos mecanismos psicossociais que estão em ação durante o processo de ensino aprendizagem (DOTTA, 2006).

Sá (1998) agrupou os numerosos problemas que são objetos de estudo das representações sociais em sete temas: ciência, saúde, desenvolvimento, educação, trabalho, comunidade e exclusão social. De acordo com esse autor “a rigor, os temas relacionados à educação, em sentido amplo, são quase co-extensivos da própria vida cotidiana, onde é amplamente mobilizado o conhecimento das representações sociais” (SÁ, 1998, p. 39)

Melo e Batista (2010) em seu estudo sobre o estado da arte das pesquisas em representações sociais e educação destacam três áreas de estudo bastante amplas que são pesquisadas. Essas áreas são:

- Processos formativos: neste núcleo estão incluídos trabalhos relacionados à educação formal, um ensino institucionalizado que produz executores bastante especializados.
- Práticas culturais: já este núcleo não está relacionado à educação informal, e sim a todas as possibilidades educativas estando mais ligado às questões culturais do que propriamente pedagógicas.
- Gestão e políticas educacionais: neste núcleo estão pesquisas relacionadas com os modos de fazer institucionalizados, bem como leis, políticas públicas para a educação e práticas de gestão escolar.

A maior quantidade de pesquisas está centrada no núcleo de processos formativos (58,95%) em seguida estão as pesquisas sobre as práticas culturais e institucionais (32,20%) e um número menor de pesquisas (8,85%) está centrada no núcleo de gestão e políticas educacionais.

É possível perceber que o número de pesquisas sobre gestão e políticas públicas educacionais é bastante reduzido. Dessa forma os estudos sobre representações sociais e gestão escolar são bastante relevantes e apropriados para conhecermos melhor esta temática.

As representações sociais enquanto teoria e como proposta de estudos, se faz apropriada para também investigar a gestão escolar, tema significativo e importante para compreendermos o processo educativo.

CAPÍTULO II - GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo serão apresentados alguns conceitos e dimensões da gestão escolar, sua importância e aplicação na escola.

2. Gestão Escolar

O tema da gestão nas escolas é de grande importância para entender e pensar a educação, juntamente com outros temas com a docência, a orientação educacional, a educação especial e outros. Entender como ocorre a gestão é de essencial para todos os estudantes (professores), pois com o conhecimento sobre os processos de tomadas de decisões dentro de uma instituição escolar é possível perceber que o que acontece na gestão influencia em todas as áreas da escola.

Segundo a visão de Penin e Vieira (apud Sousa 2009):

... lembramos que o termo *gestão* origina-se da palavra latina *gestio*, que por sua vez, vem de *gerere* (“trazer em si”, “produzir”). Nesse sentido, a gestão não só é o ato de administrar um bem fora de si (alheio); mas é algo que se traz em si. Portanto; supõe-se que a gestão esteja inserida no processo de relação da escola com a sociedade, de forma a possibilitar aos seus agentes a utilização de mecanismos de construção e conquista da qualidade na educação... (p. 190)

O termo gestão da escola dessa maneira a partir da implantação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional- LDBEN (Lei nº 9394/ 96). A lei trata de modo breve a gestão, contudo apresenta a importante determinação da gestão democrática como um dos princípios da educação.

Conforme Campos (2010, p. 29):

Anterior a referida LDBEN, a forma de se referir ao responsável pela unidade escolar era administrador escolar, ou diretor, e a administração escolar como seu âmbito de atuação. Com a referida legislação, as denominações foram alteradas para diretor ou gestor escolar e, consecutivamente, gestão escolar. Na literatura educacional encontram-se administração escolar e gestão escolar, ora como sinônimos, ora como a gestão definindo uma nova concepção.

Dessa forma, a gestão escolar deve ser compreendida de forma mais ampla do que o termo administração. Nesse sentido, então, vamos apresentar alguns paradigmas da administração e suas influências no campo educacional.

Como afirma Paro (1987, p. 123) “a Administração Escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes (...)”. Sendo assim a administração escolar deve estar permeada pelos determinantes sociais em que as escolas estão inseridas, bem como as condições sociais, históricas e econômicas dos atores sociais nas escolas.

No quadro a seguir, são apresentadas algumas abordagens teóricas da administração.

Paradigmas da administração e sua influência no campo educacional

Paradigma/ Escola/Teórico	Visão sobre a organização	Princípios teóricos	Influência e/ou aplicação na Administração da Educação
Clássica (Taylor, Fayol, Gilbreth & Gilbreth)	Autônoma, com fronteiras bem estabelecidas, centrada em sua ambiência interna, com operações precisas, inclusive em seus próprios limites.	Centralização no trabalho e sua adequação às necessidades do capital; maximização da eficiência; dicotomização do trabalho; divisão entre os que pensam e executam; problemas da organização reduzidos aos aspectos técnicos e administrativos.	Escola vista como sistema de papéis, concentração de poder na cúpula, centralização de decisões; Unidade de comando, hierarquia e disciplina, tarefas; Direção designada hierarquicamente e assumida como centro de decisões; Ensino-aprendizagem centrado no professor, comunicação verticalizada com aluno.
Relações Humanas (Mayo, Follet, March & Simon)	Rede de tomada de decisões que depende de entrelaçamentos de diversos elementos estruturais e comportamentais. Preserva o modelo anterior, porém desloca a reflexão e o olhar do trabalho para o trabalhador. Dominação psicológica sobre indivíduos e grupos.	Ajuste do trabalhador aos processos produtivos, motivação, dinâmicas de grupo; Indivíduo condicionado por necessidades de segurança, aprovação social, prestígio; uso da tecnologia para uniformizar, igualar, gerenciar em função de grupos; conflito visto como desajuste individual.	Escola adquire nova função, dimensão humana recuperada e inserida na produtividade; Exploração de grupos e estilos de liderança; Deslocamento de metodologia centrada na tarefa para indivíduo e pequenos grupos.
Estruturalista (Weber, Merton, Etzioni)	Sistema funcionalmente efetivo, mediante alcance de objetivos formalmente definidos pelos processos racionais de tomada de decisões.	Princípio orgânico da teoria sistêmica, estruturas estáveis, equilíbrio e consenso; despolitização dos processos de tomada de decisões; decisões dependem de articulações dos elementos estruturais e comportamentais.	Escola como organização normativa, órgãos diretivos utilizam controles normativos e coercitivos; Ênfase no caráter sociotécnico da administração que é vista como neutra.
Perspectiva do Poder e da Política (Weber, Marx)	Organizações como espaços privilegiados para lutas políticas. Não devem ser reduzidas às dimensões técnicas, psicológicas, ou estruturais.	Análise de estruturas de dominação, do conflito e suas relações com o poder e a política; estudo das organizações mediante o processo de organização do trabalho, preocupações com conflito, poder e resistência.	Escola como aparelho ideológico; Proposta de administração escolar na perspectiva democrática; Mudança em processos administrativos, eleição de diretores, participação comunidade nas decisões.

Fonte: AIRES, Carmenísia Jacobina. *Planejamento e Gestão Escolar*. Módulo VI. Brasília. MEC, 2009. Apud: CORREA, M. L. & PIMENTA, S. M. *Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar*. In: *Gestão educacional – novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2005.

De acordo com o exposto no quadro podemos ver como algumas correntes teóricas da administração influenciam no campo educacional. É possível constatar que as teorias da administração vão apresentando novos olhares sobre a educação. No paradigma da escola clássica a escola era vista como espaço de tomadas de decisão centralizadas na direção e o ensino-aprendizagem centrado na figura, cujo papel era ensinar e o dos alunos era aprender. Na perspectiva das relações humanas a escola adquire uma dimensão mais humana centrada na produtividade. No paradigma estruturalista apresenta a visão da escola como instituição normativa em que as organizações burocráticas exerciam impacto dentro da gestão escolar. Já na do poder e da política é proposta uma gestão escolar mais democrática e participativa.

Conforme apontado por Lück (2005 apud CAMPOS e SILVA 2009, p. 1863):

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

De acordo com a citação acima devemos pensar na gestão escolar a partir da participação de todos os atores levando em consideração as especificidades de cada grupo bem como a cultura organizacional da escola.

2.1 A cultura organizacional nas escolas

O conceito de cultura organizacional surgiu para explicar como mitos, valores e conceitos podem ser aplicados aos estudos das organizações. Com o passar dos anos esse conceito vem sendo usado no campo da gestão escolar.

A escola é uma organização social constituída para transmitir valores sociais e tem como finalidade a formação dos alunos. Para que isso ocorra são necessárias experiências de aprendizagem, sendo o ambiente educativo um espaço privilegiado para essa aprendizagem. Nesse sentido quando se pensa nas formas de administração escolar, na elaboração do projeto pedagógico, no currículo e nos planos de ensino, já aparece a preocupação com o contexto social e cultural da escola, com expectativas da comunidade (LIBÂNEO, 2004, p. 108). Nesse sentido, a escola pode promover a criação de uma cultura organizacional, de um clima favorável, de relações de confiança, com uma comunicação eficaz como condições para o melhor funcionamento da escola.

Segundo Cruz et al(2010 In: Oliveira 2010), a ligação da educação com o setor administrativo vem desde a Segunda Guerra Mundial, período em que a educação começou a

ser vista como um fator de produção, nessa época foram colocados nos currículos das escolas muitos cursos de formação de professores e disciplinas como Economia da Educação foram elaboradas. Nesta época também foi difundida a Teoria do Capital Humano. De acordo com essa teoria o aumento do nível de instrução seria diretamente proporcional ao aumento de produtividade dos trabalhadores, difundindo-se assim a idéia de que o investimento em capital humano poderia render muito às empresas, aos indivíduos e ao próprio Estado.

A partir do final dos anos 1980, a vinculação da escola com o setor produtivo se torna mais acirrada devido ao neoliberalismo, à globalização e às novas tecnologias da pós-modernidade. Nesse sentido, a educação passou a ser concebida como um meio essencial para o alcance do progresso econômico e tecnológico. De acordo com essa perspectiva a qualidade do ensino, compreendida como a melhor relação ente custo e benefício, deve ser obtida por meio de técnicas de gestão cada vez mais eficientes. Entender a cultura organizacional dentro da escola pode ajudar a compreender como ocorrem as relações entre os diferentes atores educacionais.

Como afirma Teixeira (2000, apud Cruz et al, 2010 In: Oliveira 2010)

A cultura organizacional pode ser considerada como uma forma que facilita a compreensão do cotidiano da escola, do modo como as coisas são nelas feitas, preservadas e construídas. Em outras palavras, as crenças, concepções, as visões de mundo, os valores, a simbologia, os códigos utilizados pela comunidade escolar são, na verdade, respostas por ela apreendidas, que a peculiarizam e formam seu *ethos* institucional que, embora construído, é muito influenciado pelo contexto sociopolítico e econômico. (p. 67-68)

A cultura organizacional nas escolas é construída e recebe contribuições de todos os membros da comunidade escolar- alunos, pais, professores, diretores, coordenadores, supervisores, merendeiras, vigias e a comunidade em que a escola está inserida.

O estudo da cultura organizacional nas escolas apresenta pontos positivos e também pontos negativos. Os pontos positivos são a visão da escola como um espaço dinâmico que não está reduzido apenas a uma estrutura administrativa e pedagógica, permite perceber a escola como local de muitas dimensões em que estão presentes diversos interesses, motivações, conflitos como um espaço cultural e social. Por outro lado esta abordagem pode ser usada como mecanismo de controle pelas escolas, com técnicas de uniformização. Contudo cabe ressaltar que abordagem da cultura organizacional é importante para o

entendimento da escola como um espaço mais humano e para a construção de uma gestão mais democrática e compartilhada.

2.2 Gestão compartilhada

No Distrito Federal foi aprovada uma lei que estabelece a gestão compartilhada nas escolas públicas.

A Lei 4.036/07 dispõe sobre a gestão compartilhada nas instituições educacionais da rede pública de ensino do Distrito Federal.

Conforme a mencionada lei a Gestão Compartilhada estabelece que as equipes gestoras das instituições educacionais, compostas por diretor e vice-diretor, devem ser escolhidas com a participação da comunidade por meio de eleições.

A Gestão Compartilhada têm como objetivos:

- I- implementar e executar as políticas públicas de educação, assegurando a dualidade, a equidade e a responsabilidade social de todos os envolvidos;
- II- assegurar a transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos;
- III- otimizar os esforços da coletividade para a garantia da eficiência, eficácia e relevância do plano de trabalho e da proposta pedagógica;
- IV- garantir a autonomia das instituições educacionais, no que lhe couber pela legislação vigente, na gestão pedagógica, administrativa e financeira, por meio do Conselho Escolar, de caráter deliberativo;
- V- assegurar o processo de avaliação institucional mediante mecanismos internos e externos, a transparência de resultados e a prestação de contas à comunidade;
- VI- assegurar mecanismos de suporte para a utilização, com eficiência, dos recursos descentralizados diretamente às instituições educacionais.

A Gestão Compartilhada visa aumentar a participação da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão das instituições de ensino e fortalecer o Conselho Escolar que deve desempenhar um papel importante na aplicação dos recursos e no acompanhamento do Projeto Político Pedagógico da escola.

A Lei estabelece que a Secretaria de Estado de Educação deverá oferecer capacitação aos integrantes do Conselho Escolar para o exercício de suas funções. O que não é muito visto

no âmbito escolar em que não ocorre a verdadeira capacitação dos membros do conselho escolar.

Podem participar do processo seletivo para os cargos de diretor e vice-diretor servidores com carga horária de 40(quarenta) horas semanais que atendam a alguns requisitos: devem pertencer ao Quadro de Pessoal, integrante da Carreira Magistério Público do Distrito Federal; ter, no mínimo 3(três) anos, em períodos contínuos ou alternados, computados em regência de classe, coordenação, cargo de diretor, de vice-diretor; ser licenciado em qualquer área do conhecimento, preferencialmente com especialização ou aperfeiçoamento em Gestão da Escola Pública; não ter sido apenado em processo administrativo nos 3(três) anos anteriores à data da indicação para o cargo.

Segundo o que está disposto na Lei, o processo para a indicação de candidatos aos cargos de diretor e de vice-diretor será composto por três etapas: a primeira é a de avaliação do conhecimento de gestão escolar e análise de títulos, a segunda etapa de elaboração e apresentação de plano de trabalho e a terceira etapa é a da escolha pela comunidade escolar.

A gestão compartilhada nas escolas públicas do Distrito Federal pode ser uma forma de melhorar a gestão e de favorecer uma gestão verdadeiramente democrática. Contudo a gestão compartilhada não necessariamente implicaria em uma gestão democrática., uma vez que as decisões podem apenas ser compartilhadas com a equipe escolar sem que os agentes educacionais possam efetivamente decidir sobre os assuntos relacionados à escola.

2.3 Gestão democrática

No período situado entre as décadas de 1960 e 1980, o Brasil foi governado por um regime político ditatorial. Esse regime começa a enfrentar esgotamento em meados da década de 1970, iniciando-se assim uma transição na política brasileira. Diversos grupos que lutavam pelas liberdades passam a reivindicar vários direitos e em 1987 instalou-se o Congresso Constituinte, com o objetivo de elaborar uma nova Constituição.

A Gestão Democrática foi reivindicada por vários movimentos sociais no período da ditadura militar e com a Constituição de 1988, a Constituição Cidadã, a gestão democrática passou a ser um dos princípios da educação. A Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (Lei n.º 9.394/1996) reforça esse caráter da gestão democrática, que naquele momento atendia às demandas da época, em que o país experimentava o período de redemocratização da política brasileira.

Os princípios da gestão democrática são: a participação, a descentralização e a autonomia. A participação de todos os atores sociais no processo de gestão e tomadas de decisão nas escolas requer a criação de vínculos entre os sujeitos, essa participação deve ocorrer em todas as decisões tomadas sejam das situações mais simples às mais complexas. A descentralização que implica na democratização do sistema de ensino e uma maior unidade de ação entre as esferas governamentais. A autonomia, que estando associada a uma educação emancipadora, é intrínseca à idéia de democracia e de cidadania. Como afirma Aires (2009, p. 38):

Embora as diretrizes legais contidas na CF/88 e na LDB/96 representem iniciativas e conquistas essenciais, algo que nos parece muito importante, e nunca é demais salientar, é que os instrumentos legais não garantem, por si só, uma gestão em âmbito educacional. Reafirmo que o grande desafio é a vivência, a prática da gestão democrática. Esta prática, processual, deve ser baseada na democracia como modo de vida, principalmente mediante a participação política, concreta, ativa, para além de uma simples participação formal no âmbito das instituições.

Para que a escola - um espaço socialmente construído e privilegiado para a construção do conhecimento - funcione de forma satisfatória é necessária a adesão e participação de seus usuários (não só de alunos, mas também de seus pais ou responsáveis) visando os propósitos educativos e essa adesão deve ser traduzida em ações efetivas que contribuam para o bom desempenho dos estudantes.

Um dos avanços alcançados com a Gestão Democrática é a eleição para os cargos de diretor e vice-diretor nas escolas públicas. Por mais que muitas vezes essas eleições não contem com a participação efetiva da comunidade ou quando não há disputa efetiva (com apenas uma chapa). Pois aí estão presentes relações de poder. Conforme Bastos:

Mas as relações de poder vão para além desse “administrativo”. Estão presentes no pedagógico, materializam-se nas relações profissionais do professor com os alunos e a comunidade, permeiam o currículo, mediante a seleção de conteúdos e atividades extraclasse, o sistema de avaliação e o planejamento pedagógico. (BASTOS, 1999 p. 25).

Nesse sentido, Spósito (1999) alerta que assim como a administração atinge toda a escola, a gestão democrática não deve ser uma proposta de democratizar apenas a esfera da administração da escola. Sendo fundamental que atinja todas as esferas e chegue à sala de aula, pois enquanto a democracia não chegar ao trabalho da sala de aula, a escola não pode ser

considerada democrática. Uma vez que na sala de aula não é só lugar de transmissão do conteúdo, é também o lugar da construção da subjetividade, da interação entre os alunos e da educação política.

Segundo Paro para que a Administração Escolar seja verdadeiramente democrática é preciso que todos os que estão envolvidos direta ou indiretamente no processo escolar possam participar das tomadas de decisões que dizem respeito ao funcionamento e organização da escola. Uma vez que a Administração Escolar pautada no autoritarismo e na ausência de participação dos diversos setores da escola e da sociedade é totalmente oposta à concepção de sociedade democrática.

Paro afirma que:

Numa administração democrática, todos os amplos setores envolvidos no processo precisam ser considerados. Quanto ao corpo discente, ao mesmo tempo em que é preciso estimular os alunos a se interessarem e a tomarem parte na solução dos problemas administrativos da escola – o que lhes tem sido historicamente negado – é necessário também evitar que a abertura de canais de expressão e de participação na gestão da escola sirva com pretexto para o mero “contestar apenas por contestar” ou com justificativa para um descuido para com suas atribuições essenciais de educandos, que devem se esforçar, sobretudo, para se apropriarem, da melhor forma possível, do saber historicamente acumulado. (PARO 1987 p. 162).

Os alunos também devem estar presentes no processo de tomadas de decisão, por meio de mecanismos criados pelos próprios agentes educacionais. Os alunos devem ser estimulados a conhecer os problemas da escola e também contribuir para apresentar soluções.

Paro (1987) salienta que a escola deve procurar cada vez mais envolver os pais de alunos e a comunidade em geral em suas atividades, mas que a realidade é bem diferente e que a participação é pouca principalmente nas camadas sociais menos favorecidas economicamente. Alguns dos instrumentos de participação na escola são as Associações de Pais e Mestre que possibilitam a participação em diversos assuntos da escola e o Conselho Escolar que é de suma importância em uma escola em que acontece a gestão democrática.

A gestão democrática também deve ser um instrumento para a melhoria da qualidade do ensino nas escolas. Essa melhoria na qualidade está bastante atrelada aos princípios da gestão democrática. Segundo Spósito (1999, p.55):

A gestão democrática deve ser um instrumento de transformação das práticas escolares, não a sua reiteração. Este é o seu maior desafio, pois envolverá, necessariamente, a formulação de um novo projeto pedagógico. A abertura dos portões e muros escolares deve estar acompanhada da nova proposta pedagógica que a exija. Se as escolas não estiverem predispostas a essa mudança, a gestão e a melhoria da qualidade serão expressões esvaziadas de qualquer conteúdo substantivo.

De acordo com a citação acima se pode entender que, para que realmente a qualidade do ensino melhore é essencial uma mudança no projeto da escola. Contudo essas mudanças não devem ser apenas mantidas no papel, devem ser efetivamente colocadas em prática.

A gestão democrática deve ser acompanhada de uma educação política, uma educação que emancipe as pessoas que leve as pessoas a uma participação efetiva nos processos decisórios dentro da escola. Para que haja participação dentro da escola as pessoas precisam ser esclarecidas sobre a importância que esse ato carrega em si.

2.4 Algumas dimensões da gestão escolar: administrativa, financeira, pedagógica e de pessoas

Tendo como referência trabalho *Dimensões de gestão escolar e suas competências* de Heloísa Lück serão apresentadas algumas dimensões da gestão escolar e seus principais aspectos.

A gestão administrativa é essencial para que o trabalho pedagógico de uma escola seja eficiente. A gestão administrativa está relacionada com o gerenciamento e aplicação dos recursos financeiros e materiais de forma eficiente. Essa gestão deve ser entendida de maneira mais dinâmica ganhando perspectivas pedagógicas. Como afirma Lück (2009, p. 106) “a gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica.”

A gestão financeira a partir dos esforços para a construção de uma gestão mais democrática vem ganhando expressão e pode ajudar na resolução de diversos problemas de manutenção da estrutura física por meio dos repasses de recursos financeiros. As escolas têm recebido dos sistemas de ensino, recursos de acordo com o número de alunos para que os recursos sejam utilizados para despesas diversas. Entre esses recursos está o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) que é repassado pelo governo federal, destinado para

escolas públicas com mais de 50 alunos e com uma unidade executora como, por exemplo, Conselho Escolar ou Associação de Pais e Mestres. Esses recursos podem ser utilizados para diversas finalidades tais como: manutenção, conservação e pequenos reparos; capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da educação; implementação de projeto pedagógico e desenvolvimento de atividade e educacionais (LÜCK, 2009). Outros recursos também podem ser provenientes de doações ou de campanhas realizadas pela própria escola, como por exemplo, rifas e festas.

A gestão financeira deve ser exercida com o apoio dos Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres, professores e demais profissionais da educação e dos funcionários e auxiliares de gestão.

A gestão pedagógica tem centralidade dentro do ambiente escolar, uma vez que o principal objetivo da escola é aprendizagem dos alunos. Como exposto por Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolva as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

É preciso que a gestão escolar esteja muito atenta à gestão pedagógica e não deixe que os outros aspectos da gestão como a administrativa e financeira ocupem a centralidade que esse tipo de gestão necessita para o bom andamento do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes.

Para que o funcionamento da escola ocorra de maneira satisfatória a gestão das pessoas que nela trabalham constitui elemento essencial. A educação com um processo humano está permeada pelas relações interpessoais, essas relações dentro do ambiente escolar fazem toda a diferença para a promoção de uma educação de qualidade. A gestão de pessoas constitui-se como o centro do trabalho de gestão escolar, deve estar preocupada com o desenvolvimento dos talentos e habilidades a fim de melhorar a aprendizagem dos alunos.

Lück (2009, p. 83) aponta alguns elementos fundamentais para a gestão de pessoas como a motivação e desenvolvimento de espírito e o compromisso com o trabalho educacional. Outro elemento é a formação de equipes que:

(...) não é um processo simples que depende apenas da vontade e da intenção de promovê-la. Ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, mas antes e acima de tudo, o entendimento de que ela é sua responsabilidade. Trabalhar colaborativamente não acontece apenas pelo fato de os profissionais estarem atuando em um mesmo ambiente. Eles podem fazê-lo a partir de acentuados interesses individuais. (LÜCK, 2009, p.86)

Para que a formação de equipes dentro das escolas ocorra de forma satisfatória os participantes devem ter as mesmas aspirações pelos mesmos ideais, o entendimento dos objetivos que foram traçados, o respeito pelos dispostos legais e também como um aspecto fundamental, a comunicação deve funcionar muito bem.

Outro elemento é a capacitação profissional que está focada na melhoria das práticas dos profissionais por meio do aperfeiçoamento dos conhecimentos já adquiridos uma vez que o desenvolvimento das competências é muito importante para os profissionais da educação.

A avaliação de desempenho é mais um dos elementos essenciais para a gestão de pessoas, ela permite que haja um processo de reflexão sobre o trabalho que vem sendo desenvolvido e contribui para o desenvolvimento da autonomia dentro da gestão escolar e ajuda no aperfeiçoamento da atuação dos profissionais.

Em síntese, é possível perceber que todos esses aspectos têm muita relevância quando a gestão de pessoas é vista como aspecto essencial para o bom funcionamento da escola, bem como outros aspectos como as relações de poder dentro da escola. As relações de poder muitas vezes determinam como o trabalho de fato é desenvolvido, quem possui mais poder e prestígio dentro do ambiente escolar tende a assumir uma postura de centralidade.

2.5 O projeto pedagógico e o planejamento como importantes instrumentos para a gestão escolar

O projeto pedagógico pode ser compreendido como um elemento que consolida a identidade e a cultura da escola e constitui-se como uma importante ferramenta para consolidar as práticas democráticas dentro do ambiente escolar.

O projeto pedagógico deve ser uma construção coletiva, como afirma Sousa (2009, p. 191) “o coletivo da escola deve ser compreendido como uma construção e não um simples

agrupamento de pessoas presentes num espaço e tempo.” Nesse sentido a construção do projeto pedagógico pode ser uma forma de os atores escolares se sentirem como parte da escola e como sujeitos importantes para o processo de ensino e aprendizagem. Essa construção coletiva contribui para uma gestão mais participativa.

A concepção de educação da escola é um dos elementos fundamentais para a elaboração do projeto pedagógico. Com base em uma concepção mais dialética em que o aluno é o sujeito do seu processo em busca do conhecimento sendo o professor o mediador entre o aluno e esse processo de ensino e aprendizagem, o projeto pedagógico deve ser construído com base em alguns princípios (OLIVEIRA, 2010). Alguns desses princípios são a participação, a autonomia, a democracia e a igualdade.

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”.

A participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, professores, funcionários, comunidade em que a escola está inserida é muito importante para abrir a escola a diversas opiniões que venham contribuir para a melhora do processo educativo.

A autonomia precisa ser efetiva dentro das instituições escolares. De acordo com Souza (apud Sousa 2009):

Tem-se, assim, que o projeto político-pedagógico representa, de fato, uma expressão de autonomia da escola, mas essa autonomia somente se realiza na medida em que encontra espaço para interagir dentro do sistema de ensino ao qual pertence unidade escolar; doando e recebendo elementos nas suas relações com as políticas educacionais governais.

A democracia deve ser o princípio que rege a gestão escolar sendo fundamental para a construção da cidadania dentro do ambiente escolar. A igualdade no âmbito escolar implica em reconhecer e aceitar as diferenças dos atores escolares.

Todos esses princípios estão intrinsecamente relacionados com as práticas democráticas dentro do ambiente escolar e facilitam a construção de um projeto pedagógico que possa realmente ser construído coletivamente e de forma a melhorar o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Para que os objetivos e metas propostos no projeto pedagógico sejam alcançados o planejamento constitui-se como elemento essencial no cotidiano escolar.

Planejar é uma ação que fazemos todos os dias em vários momentos na nossa vida e na escola não é diferente, planejar deve ser uma ação muito presente dentro do ambiente escolar.

O planejamento é muito importante, pois é por meio dele que podemos alcançar de maneira mais eficaz os objetivos propostos e saber o modo de agir para o alcance desses objetivos e metas.

Algumas características do planejamento são a sua dimensão humana que está relacionada com a ação a ser tomada e a direção necessária para alcançá-la. A dimensão pedagógica do planejamento está intimamente ligada com a política uma vez que o planejamento também é utilizado para a implementação de políticas públicas. O planejamento também tem a característica de ser processual, ou seja, tem que ser pensado e acompanhado, o que necessariamente demanda algum tempo. (AIRES, 2009)

Antes de tratar de três tipos de planejamento faz-se necessária a diferenciação dos termos planejamento e plano. Planejamento é um processo, de tomadas de decisão, que acontece de maneira contínua e dinâmica e ocorre de maneira permanente. Plano é o produto das tomadas de decisão e como produto não é permanente.

Alguns dos níveis de planejamento em âmbito escolar são: Planejamento Educacional, Planejamento da Escola e Planejamento de Ensino. O Planejamento Educacional é o mais amplo, correspondendo ao que é previsto nos diversos níveis da educação sejam eles nacional, estadual, municipal e distrital. Os planos devem ter objetivos e metas muito bem definidos de acordo com o que foi estabelecido no Plano Nacional e deve considerar as realidades locais para a melhora na qualidade do ensino. O Planejamento da escola refere-se ao documento mais abrangente da escola, neste documento estão contidas todas as orientações, podendo ser considerado o projeto pedagógico da instituição. O Planejamento de Ensino é aquele que:

(...) desenvolve-se basicamente a partir da ação do professor. Constitui uma prática sistemática que lhe possibilita se sintonizar com o mundo, compreender as mudanças e estabelecer novos rumos. O ato de planejar é indispensável ao exercício da docência e deve ter como referência o PPP da escola. Não deve ser reduzido a formalidades burocráticas, mas deve ser uma atividade consciente de previsão das ações docentes (...) (AIRES, 2009, p. 56)

Segundo o que foi exposto é possível perceber como o planejamento é importante para a gestão escolar, sendo importante em todos os setores da escola, o administrativo, o pedagógico, o financeiro e também para os professores. Como visto na citação acima que o plano de ensino é uma ferramenta que pode facilitar bastante o desenvolvimento das aulas, deve também ser elaborado de acordo com os alunos a que as aulas serão ministradas levando em consideração as condições de vida desses alunos no momento do planejamento. O planejamento de ensino também deve ser bastante flexível, uma vez que podem acontecer imprevistos. A formação tanto dos professores como dos demais agentes educacionais influenciam no planejamento da escola.

2.6 Formação de gestores escolares

Cada vez mais tem sido exigido um aumento das competências das escolas e também da sua gestão. Para tanto é necessária uma melhor formação. Em geral a formação inicial dos gestores escolares não tem sido realizada em cursos específicos para essa área de conhecimentos e sim como disciplinas em cursos de Pedagogia.

Como exposto por Lück (2009, p. 25):

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

A formação inicial de gestores escolares em nível superior durante muito tempo esteve ligada aos cursos de Pedagogia, mediante a habilitação em Administração Escolar. O Ministério da Educação propôs na década de 1970 que todos os cargos de diretor das escolas fossem ocupados por profissionais formados no curso de Pedagogia com a habilitação em Administração Escolar. Contudo com a abertura política na década de 1980 e a prática da eleição para o provimento do cargo de diretor a procura por esses cursos diminuiu consideravelmente. A solução encontrada foi a oferta de cursos de especialização em gestão escolar que seriam realizados por profissionais que já estivessem atuando na área. (LÜCK, 2000)

A gestão de uma instituição de ensino é composta por vários profissionais responsáveis tanto pela orientação administrativa e pedagógica que formam assim uma

equipe, são esses profissionais os diretores, os supervisores administrativos e pedagógicos, secretários, psicólogos, pedagogos, orientadores educacionais, auxiliares e outros. Nessa equipe o diretor tem um papel de destaque, sendo o maior (mas não o único) responsável pelo alcance dos objetivos propostos e pela participação dos demais participantes da comunidade escolar. Como proposto por Libâneo (2004, p.113):

Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa ou numa estrutura administrativa autocrática - aquela em que o diretor centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

Para tanto algumas competências podem ajudar os diretores para que estes consigam desempenhar melhor as suas funções. Algumas dessas competências são:

- garantir o funcionamento pleno da escola como organização social, com foco na formação e aprendizagem de alunos, mediante o respeito, aplicando as determinações legais em todas as ações e práticas educacionais.
- aplicar nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e em todas as ações promovidas na escola princípios e diretrizes consistentes sempre buscando saber as demandas de aprendizagem e formação dos alunos como cidadãos críticos.
- definir e implementar padrões de qualidade para as práticas educacionais com visão de futuro.
- articular e englobar as várias dimensões da gestão escolar procurando garantir a melhoria do trabalho desenvolvido para o alcance dos objetivos propostos no projeto pedagógico.
- deve procurar em sua atuação na gestão uma visão mais abrangente de escola, uma orientação interativa que mobilize os talentos e competências dos participantes da comunidade escolar para a promoção de uma educação de qualidade. (LÜCK, 2009, p. 15)

Vimos algumas das competências apontadas como importantes para diretores de instituições de ensino. Contudo é importante ressaltar que não somente os diretores devem ser

os únicos responsáveis sobre todo o sucesso ou fracasso dentro de uma escola, todos os envolvidos devem buscar o aperfeiçoamento para contribuir com o processo de gestão.

Libâneo (2004, p.78-80) também aponta algumas competências que podem ajudar os professores a participarem da gestão escolar dentro de uma perspectiva democrática. Algumas dessas competências são:

- a capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos, participar de um grupo de trabalho ou de discussão e promover esse tipo de atividade com os alunos. Um bom relacionamento com os colegas e disposição para saber ouvir e compartilhar opiniões.
- desenvolver habilidades de liderança.
- compreender os processos nas inovações pedagógicas e curriculares
- procurar constantemente informar-se sobre a legislação pertinente, sobre questões pedagógicas e outros aspectos relacionados ao seu trabalho.
- conhecer diversos instrumentos de avaliação do sistema, da organização e da aprendizagem dos alunos.

Dessa forma, a formação de gestores escolares deve ocorrer tanto na teoria como na prática. Professores que muitas vezes tem aspirações aos cargos de direção muitas vezes não tiveram formação específica para atuar na gestão o que pode comprometer muito o trabalho desenvolvido. Nesse sentido a formação deve ser continuamente aperfeiçoada, pois a educação é um processo dinâmico exigindo assim constantes atualizações.

CAPÍTULO III- METODOLOGIA

3.1 Método

A abordagem metodológica utilizada neste trabalho foi de caráter qualitativo. Segundo Lüdke & André (1986) a pesquisa qualitativa possui algumas características tais como: o ambiente natural como sua fonte direta de dados e tem o pesquisador como seu principal instrumento; os dados são descritivos; a preocupação com o processo é maior do que com o produto; os significados atribuídos pelos participantes às coisas são fontes de atenção; a análise de dados tende a seguir um processo indutivo.

O método utilizado neste estudo foi o exploratório descritivo. De acordo com Gil (2007) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de um determinado fato. Os estudos exploratórios também permitem ao pesquisador aumentar a sua experiência sobre um determinado problema. Como no presente estudo verificaram-se as representações dos professores e de uma diretora sobre a gestão possibilitando a pesquisadora aumentar os seus conhecimentos sobre essa temática.

Segundo Triviños (1987) a maioria dos estudos que se realizam no campo da educação é de natureza descritiva. As pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever características de algum fenômeno, conhecer sobre determinados assuntos, como por exemplo, conhecer uma comunidade, seus problemas, suas escolas. Como no presente estudo buscou-se conhecer um pouco mais a realidade das escolas em que as entrevistadas trabalham. Os estudos descritivos exigem do pesquisador muitas informações sobre o assunto a ser pesquisado e pretendem descrever com a máxima exatidão possível os fatos de determinada realidade.

Para responder ao seguinte problema de pesquisa **que representações sociais os atores educacionais do ensino fundamental têm sobre a gestão escolar?** Foi estabelecido como objetivo geral **identificar as representações sociais de um grupo de atores educacionais do ensino fundamental sobre a gestão de uma escola pública.** Para alcançar esse objetivo geral foram estabelecidos alguns objetivos específicos, a saber:

- **Identificar as concepções de professores e gestores sobre o papel da gestão escolar.**
- **Analisar a formação inicial e continuada desses atores e se essa formação influencia nas representações sobre gestão escolar.**
- **Verificar as representações sociais sobre a importância ou não da gestão da escolar.**

Os objetivos apresentados surgiram a partir das vivências e observações presenciadas Projeto 4 fase 2 no estágio realizado em uma escola pública do Distrito Federal.

3.2 Participantes

Participaram desta pesquisa cinco professoras e uma diretora de uma escola pública de ensino fundamental do Distrito Federal.

Com relação à série de atuação, uma professora atua no 1º ano, duas no 2º ano, uma no 3º ano e outra no 5º ano.

A idade mínima das professoras é 23 anos e a idade máxima 54 anos. Com relação ao estado civil das professoras, duas são casadas, duas são solteiras e uma é desquitada. No que diz respeito à religião, duas são espíritas, duas são católicas e uma é evangélica. Três professoras têm filhos e duas não. Das que tem filhos duas tem filhos tanto do sexo masculino como feminino e uma apenas do sexo masculino. Duas professoras moram na Asa Norte, uma na Asa Sul, uma em Sobradinho e uma no Varjão.

Quanto à formação profissional das professoras quatro fizeram magistério. Quatro possuem formação superior em Pedagogia e uma das professoras também é formada em História. Uma das professoras está cursando Letras. As instituições formadoras são: Universidade de Brasília, Faculdade Evangélica, UPIS- Faculdades Integradas, UniCEUB- Centro Universitário de Brasília e uma participante não respondeu. Duas possuem especialização e uma possui mestrado. O tempo de experiência no magistério varia de 1 mês e meio a 30 anos.

Com relação aos dados de identificação da diretora, a sua experiência na direção da escola é de 3 anos. A sua idade é 46 anos, é evangélica e solteira. Tem dois filhos sendo um do sexo feminino e um do sexo masculino. Mora na Asa Norte. Quanto à sua formação profissional possui o magistério e fez o curso de Pedagogia na Universidade de Brasília. Tem

especialização em Orientação Educacional pela UnB e mestrado em Psicopedagogia pela Universidade Católica de Brasília.

3.3 Instrumentos

O instrumento utilizado para a coleta de dado foi, um roteiro de entrevista semi-estruturada. Segundo Triviños (1987, p. 146):

...podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos (...), que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

O roteiro da entrevista com as professoras é composto por seis questões. O roteiro da entrevista com a diretora é composto por sete questões. Duas questões procuram saber o que as participantes entendem sobre gestão escolar, suas funções e sua importância. Com relação às perguntas direcionadas às professoras, uma questão procura saber o que as entrevistadas entendem por gestão escolar, uma questão procura saber a opinião sobre os papéis da gestão, uma questão procura saber como as professoras percebem a gestão em que trabalham. Também são perguntadas a importância da gestão, a formação com relação à gestão e a relação das professoras com a equipe gestora. As cinco primeiras questões da entrevista com a diretora são as mesmas do grupo de professoras. As duas questões diferentes referem-se à relação da diretora com as professoras e os problemas enfrentados por ela para a realização do seu trabalho.

Com o intuito de traçar o perfil das participantes foi pedido a elas que respondessem um segundo instrumento, um questionário onde se solicita informação sobre os dados de identificação pessoal e de formação profissional.

3.4 Procedimentos

A escolha da escola para realizar as entrevistas ocorreu em função de a pesquisadora ter realizado o estágio do Projeto 4 fase 2 em uma turma de 1º ano nesta escola. O estágio foi bastante proveitoso e a pesquisadora teve a oportunidade de aprender um pouco mais sobre a realidade de uma escola, participando do dia a dia dessa instituição. Conhecer um pouco mais do cotidiano foi muito importante para a minha formação, pois possibilitou clarear o tema da minha pesquisa de trabalho de conclusão de curso. O interesse em realizar a pesquisa na mesma escola se deu também por essa escola ser localizada no lugar em que eu moro.

Ao final do período do estágio conversei com a diretora da instituição e manifestei o desejo de voltar para realizar a minha pesquisa. Após um período de leitura acerca do tema de pesquisa fui à escola e estabeleci contato com a diretora, que foi bastante acolhedora e me conduziu à sala de coordenação das professoras, me apresentou a todas e eu tive a oportunidade de falar sobre a minha pesquisa. Duas professoras do turno vespertino se dispuseram a me conceder a entrevista, marquei com elas e fiquei aguardando o intervalo do turno matutino para conversar com as professoras deste turno. Conversei com as professoras e consegui marcar com outras três professoras e com a diretora.

Consegui cinco das seis entrevistas tranquilamente, apenas uma professora demorou mais de duas semanas para conceder a entrevista, mas no final, consegui realizar a entrevista com ela e todas as demais professoras e com a diretora.

A duração de cada entrevista foi em média 10 a 15 minutos. Foram realizadas no próprio ambiente da escola, na sala de coordenação dos professores e na sala da diretora.

CAPÍTULO IV- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises dos resultados obtidos na pesquisa para o presente trabalho de conclusão de curso que buscou perceber quais são as representações de um grupo de professoras e de uma diretora sobre gestão escolar.

A análise dos resultados será realizada de acordo com uma adaptação da análise de conteúdo de Bardin proposta por Franco (2008). Segundo Bardin (1977, p. 38 apud FRANCO 2008):

A análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens... A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e de recepção das mensagens, inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Com base na adaptação proposta por Franco (2008) os resultados foram dispostos em oito categorias, apresentadas a seguir:

Quadro 1: Categoria 1: Compreensão da Gestão Escolar

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
COMO ADMINISTRATIVA <ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrar a escola ➤ Parte administrativa ➤ Parte pedagógica ➤ Parte financeira ➤ Gerenciamento da escola 		5
DIRECIONAMENTO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Direcionamento da escola ➤ Direcionamento da instituição escolar ➤ Funcionamento de forma correta ➤ Dirigir a escola em todos os seus aspectos 		4
OUTRAS COMPREENSÕES <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerir pessoas ➤ Complexo ➤ Aperfeiçoamento para ser gestor. 		3
ORGANIZAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organização estruturada ➤ Articulação entre as ações realizadas na escola 		2

Obs: O número de ocorrências não está relacionado ao número de professoras pesquisadas, mas sim ao número de respostas.

O quadro 1 corresponde à categoria “Compreensão da Gestão Escolar”, em que as entrevistadas responderam sobre o que entendiam por gestão escolar. A classe que apresenta o maior número de respostas está relacionada com a compreensão da gestão escolar como sendo a de administrar a escola tanto em sua parte administrativa, pedagógica e financeira. Ou seja, as entrevistadas entendem que a gestão escolar é administrar a escola principalmente na parte administrativa que foi a resposta mais recorrente. Essa representação que as entrevistadas possuem está ancorada na figura do gestor como aquele que é responsável por administrar a escola e que apresenta uma visão bastante recorrente de que apenas o diretor é o responsável pelo sucesso ou pelo fracasso da escola. As representações sociais que os professores

possuem sobre a gestão escolar são construídas a partir da sua prática dentro do ambiente escolar. Segundo Almeida e Mesquita (2009) Moscovici afirma que as representações sociais são um fenômeno do cotidiano e como tal são responsáveis pelo comportamento e atitudes dos indivíduos. Nesse sentido, as representações que as participantes dessa pesquisa possuem sobre a gestão podem determinar a sua maneira de agir diante das situações que serão vivenciadas na sua prática cotidiana.

A gestão administrativa está relacionada como gerenciamento bem como a aplicação de recursos materiais e financeiros de maneira eficiente. Essa gestão também deve ter características pedagógicas. A gestão escolar não é apenas o ato de administrar de forma alheia sem um relacionamento efetivo entre a escola e a sociedade. (PENIN e VIEIRA apud SOUSA, 2009). Ou seja, a gestão administrativa também deve estar atenta para os aspectos pedagógicos da escola.

A segunda classe está relacionada à compreensão da gestão escolar como o direcionamento dado e do qual é possível inferir que as entrevistadas remetem quase que exclusivamente à figura do diretor, visto que em nenhum momento as professoras se colocam como participantes ativas do processo de gestão da escola em que trabalham. A gestão escolar deve contar com a mobilização de todos os profissionais da escola e não só da equipe gestora. Como apontado pela professora Ana¹: “escola como todos não só professores, pessoal da portaria, da limpeza”, para que a escola funcione é importante a colaboração de todos.

A terceira classe mostra outras compreensões sobre a gestão como a de gerir pessoas, que o trabalho da gestão é complexo e que para ser gestor é necessário um aperfeiçoamento específico. A gestão de pessoas também é muito importante, pois pode ser considerada como o centro da gestão escolar, uma vez que deve estar preocupada com o desenvolvimento de habilidades e talentos a fim de melhorar a aprendizagem dos alunos. A compreensão de que o trabalho da gestão é complexo pode ser visto ao pensarmos na gestão como uma atividade que mobiliza os esforços para se atingir os objetivos traçados, principalmente na proposta pedagógica da escola. Outra compreensão é de que o gestor deve ter um aperfeiçoamento específico para orientar da melhor forma os outros profissionais.

A quarta e última classe mostra a compreensão da gestão escolar como organização, organizar de forma estruturada e que é uma articulação entre todas as ações realizadas dentro

¹ Os nomes das professoras são fictícios

do ambiente escolar. A gestão escolar é composta de várias dimensões como a pedagógica, administrativa, financeira entre outras. Para que o trabalho seja realizado com vistas à melhoria do processo de ensino-aprendizagem também se faz necessária a boa organização dessas dimensões. Nesse sentido a organização seria uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si e opera por meio de estruturas e processos organizativos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição (LIBÂNEO, 2004). Ou seja, de acordo com essa perspectiva a organização aqui também estaria para além da administração.

De acordo com o exposto acima é possível perceber que a representação que as entrevistadas possuem sobre a gestão escolar está bastante voltada para a parte administrativa do ato de gerir uma instituição de ensino.

Quadro 2: Categoria 2: Compreensão sobre os papéis que a gestão escolar desempenha

CLASSES	Respostas	Nº de Ocorrências
DIVERSOS PAPEIS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pai ➤ Médico ➤ Professor ➤ Polícia ➤ De tudo ➤ Pedagogo ➤ Administrador ➤ Contadora 		9
FUNÇÃO PEDAGÓGICA <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pedagógica 		2
PROMOVER A PARTICIPAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envolve mais a participação de todos ➤ Dá oportunidade para que todos participem 		2
ADMINISTRAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Função administrativa 		1
DELEGAÇÃO DE PAPÉIS <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ver os papéis que cabem a cada um na escola 		1
DIFERENCIAR <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vem pra diferenciar 		1
PAPEL SOCIAL <ul style="list-style-type: none"> ➤ Vários papéis com relação ao social 		1
PLANEJAMENTO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planejar 		1

A segunda categoria procurou saber qual a compreensão das entrevistadas sobre os papéis que a gestão escolar desempenha. A classe que contou com o maior número de respostas apontou que a gestão escolar acaba assumindo diversos papéis, muitos dos quais não estão ligadas aos verdadeiros papéis que a gestão escolar deve desempenhar. Muitas vezes devido à falta de pessoas para realizarem alguns desses papéis a gestão e também os

professores acabam tendo que desempenhar papéis para os quais eles não possuem formação específica. Essa confusão de papéis a serem desempenhados muitas vezes compromete o trabalho de toda a escola, pois se um profissional realiza um trabalho que não é de sua competência o seu trabalho acaba ficando defasado.

A segunda classe aponta como um dos papéis da gestão escolar a função pedagógica. A gestão pedagógica é essencial dentro do ambiente escolar, uma vez que a função maior da escola é o aprendizado dos alunos. Todas as outras dimensões da gestão escolar sejam administrativa, financeira ou de pessoas, devem convergir para a gestão pedagógica. Essa gestão deve buscar promover a formação e aprendizagem dos alunos para que estes desenvolvam mais competências pessoais e sociais que são necessárias para a sua inserção de maneira proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho e não somente para isso, mas também para que se constituam como cidadãos e tenham qualidade de vida. (LÜCK, 2009, p. 95).

A terceira classe dessa categoria aponta que o papel da gestão escolar é promover e envolver a participação dando oportunidade para que todos participem. A participação é um dos principais meios para que a gestão democrática ocorra de fato dentro em âmbito escolar, pois possibilita o envolvimento tanto dos funcionários quanto dos usuários no processo de tomada de decisões.

A classe seguinte aponta como um dos papéis da gestão a sua função administrativa. A gestão administrativa como foi explicitado na categoria anterior está relacionada com a utilização de maneira eficaz dos recursos materiais e financeiros presentes na escola e deve procurar utilizar esses recursos visando a melhoria no processo de ensino-aprendizagem.

A quinta classe está relacionada com a delegação de papéis como um das funções desempenhados pela gestão escolar. Segundo essa visão o papel da gestão está bastante centrado no diretor, que este teria o papel de delegar as funções que os demais profissionais deveriam cumprir dentro da escola. Essa percepção está expressa na fala da professora Carla: “ver os papéis que cabe a cada um na escola até mesmo na comunidade, o papel da comunidade, do professor, do aluno porque cada um tem a sua função dentro da escola, tem que ter uma pessoa pra dividir isso, como diz, pra encaixar tudo direitinho porque até mesmo no tocante ao espaço físico”. Como dito anteriormente há dificuldade dos professores perceberem que também devem ser sujeitos ativos no processo de gestão da escola em que trabalham.

A classe seguinte que contou com uma resposta expressa a visão de uma das entrevistadas de que a gestão teria o papel de diferenciar, essa visão ficou um pouco confusa então com a fala apresentada facilita o entendimento: “Eu acho que deveria ser mais, que ainda tá muito no tradicionalismo. De você ver mesmo o diretor, aquele que detém todo o poder e que não dá vez pros outros também participarem e na verdade a escola envolve todos não só o diretor, por isso, que eu acho que o gestor vem pra diferenciar isso, ele envolve mais a participação de todos”. Nesse sentido é possível perceber que ao falar que a gestão vem pra diferenciar essa gestão (também centrada na figura do diretor) deveria romper com o tradicionalismo. Contudo a própria fala da entrevistada apresenta um pouco da visão tradicionalista de que o diretor é o único a participar ativamente na gestão escolar.

A sétima classe relaciona o papel da gestão com o papel social da escola. A escola tem funções sociais sendo que uma das mais importantes é a transmissão de valores sociais que contribuam com a formação dos seus alunos. As experiências de aprendizagem e de troca entre os alunos, professores, gestores e os demais atores sociais é fundamental.

Na última classe o planejamento é apontado como uma das funções da gestão escolar. O planejamento está muito presente em todas as nossas ações e dentro da escola não poderia ser diferente. Algumas características do planejamento são a sua dimensão humana relacionada com a ação a ser tomada para o alcance dos objetivos. A dimensão pedagógica que está intrinsecamente à parte política e implementação de políticas públicas. O planejamento também deve ocorrer de maneira processual e contínua. (AIRES, 2009). Alguns dos níveis de planejamento no âmbito escolar são: Planejamento Educacional, Planejamento da Escola e o Planejamento de Ensino. O Planejamento Educacional é mais amplo correspondendo ao que é previsto nos diversos níveis educacionais. O Planejamento da escola está relacionado ao documento mais abrangente da escola, podendo ser considerado o projeto pedagógico. O Plano de ensino relaciona-se com o planejamento realizado pelos professores que deve ter como referência o projeto pedagógico. O planejamento é essencial tanto à gestão de uma escola como à sua docência, uma vez que é por meio dele que se procura alcançar os objetivos propostos. Esse planejamento também deve ser flexível, pois a escola como o espaço dinâmico que é está sempre sujeita a mudanças.

Quadro 3: Categoria 3: Percepção da escola em que trabalham

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
PRINCIPIOS DEMOCRÁTICOS		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participação ➤ Decisões tomadas coletivamente ➤ Livre acesso aos documentos da escola 		3
ACHAM QUE PODERIA SER MELHOR		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acha que não é melhor pela falta de pessoal ➤ Acha que não é melhor devido à uma estrutura burocrática 		2
CONSIDERA BOA A GESTÃO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ A gestão aqui é muito boa 		1
ACOLHEDORA		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Acolhimento 		1
DINAMISMO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dinâmica 		1
GESTÃO COMPARTILHADA		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestão compartilhada 		1

Essa categoria traz a percepção das entrevistadas sobre a gestão da escola em que trabalham. A classe que contou com o maior número de respostas está relacionada com a visão da gestão da escola de acordo com alguns princípios democráticos, como a participação, as tomadas de decisão tomadas coletivamente e o livre acesso aos documentos da escola é livre. Esses princípios democráticos são de fato muito importantes para que de a gestão seja realmente democrática. A participação segundo Libâneo (2004, p. 102): “(...) 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”. Dessa forma, a participação da comunidade escolar: pais, professores, funcionários e comunidade escolar como um todo é muito importante porque abre a escola a

diversas opiniões que podem contribuir para o melhor funcionamento da escola e para a melhora das ações desenvolvidas. As decisões tomadas coletivamente também contribuem para uma gestão mais participativa, o processo de tomadas de decisão deve ser o mais transparente possível. A gestão deve procurar produzir esforços para que as decisões tomadas em prol da escola sejam colocadas em prática.

Na classe seguinte a gestão da escola é vista como boa. Mostrando que a gestão de acordo com a visão dessa professora é boa. Mostrando assim uma positiva representação da escola.

Na terceira classe as entrevistas consideram que a gestão da escola poderia ser melhor, mas que alguns fatores não contribuem para que a gestão seja melhor. Um deles é a falta de pessoas para trabalhar em favor de uma gestão mais comprometida com a boa realização do trabalho desenvolvido dentro da escola. Outro fator apontado é a estrutura burocrática que muitas vezes acaba limitando o trabalho da gestão escolar.

A classe seguinte apresenta a percepção da gestão da escola como acolhedora. Esse acolhimento facilita muito as relações dentro do ambiente escolar. Todas as ações que facilitem o relacionamento dentro do ambiente escolar devem ser estimuladas e o acolhimento aos professores pode contribuir com a melhora das aulas ministradas e conseqüentemente com o aprendizado dos alunos.

Na quinta classe a gestão é apontada como dinâmica. Esse dinamismo na visão da professora Márcia: “Dinâmica, bem dinâmica porque ela tem essa é uma comunidade onde se tem que ter um direcionamento onde que essa palavra dinâmica tem que estar a todo instante (...)”. Como visto na fala da professora o dinamismo da gestão é necessário, pois a escola tem que se adaptar a muitas situações, às especificidades da comunidade e das pessoas. O relacionamento humano é dinâmico a gestão deve procurar perceber essas relações.

Na última classe dessa categoria a diretora a escola relata que procura realizar uma gestão compartilhada. A diretora afirma que: “Aqui a gente procura, dentro do possível fazer uma gestão compartilhada né dividir, aqui tem supervisão, administrativo”. Analisando essa fala da diretora não fica claro que ações são desempenhadas para de fato promover uma gestão democrática. Relembrando alguns objetivos da gestão democrática: assegurar a transparência dos mecanismos administrativos, pedagógicos e financeiros; implementar e executar políticas públicas, assegurando a dualidade e a responsabilidade social de todos os

envolvidos. Para que a gestão seja de fato democrática é necessária a mobilização de esforços por parte de todos e não somente do diretor.

Quadro 4: Categoria 4: Importância da gestão escolar e o por quê.

CLASSES ➤ Respostas	Nº de Ocorrências
IMPORTANTE <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muito importante ➤ De fundamental importância ➤ Essencial 	4
POR QUÊ?	
MELHORA NO DESEMPENHO DOS ALUNOS E DA INSTITUIÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se você tem uma boa gestão tem grande chance de ter um bom desempenho tanto pros alunos quanto pra instituição. ➤ Maior desempenho nas atividades propostas ➤ Facilita todo o andamento da escola 	3

O quadro 3 está relacionada à categoria “Importância da gestão escolar” em que as entrevistadas responderam sobre a importância da gestão escolar e o porquê. Na classe que se refere à importância da gestão as professoras afirmaram que a gestão escolar é muito importante, de fundamental importância e essencial.

O porquê da importância da gestão está relacionado com a melhora do desempenho dos alunos e da instituição. A gestão escolar influencia todo o trabalho pedagógico desenvolvido dentro da escola.

Como exposto por Lück (2009, p. 95): “A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente”. A gestão pedagógica realmente deve assumir centralidade dentro da escola

por isso é tão importante. O foco na aprendizagem dos alunos e da sua construção como cidadãos críticos não deve ser perdido de vista.

Outro fator apontado para a importância da gestão escolar é que uma gestão eficiente contribui para um maior desempenho nas atividades propostas. De fato em uma gestão eficiente os objetivos são bem traçados e o cumprimento desses objetivos contribui para que as atividades sejam desempenhadas de forma eficaz e objetiva. A gestão também está relacionada ao bom andamento da escola e de promoção e articulação todas as dimensões da gestão escolar.

Quadro 5: Categoria 5: Formação acadêmica com relação à gestão escolar

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
TEVE FORMAÇÃO, MAS CONSIDERA QUE NÃO FOI SUFICIENTE		3
➤ Não foi suficiente porque foi apenas uma disciplina		
NÃO POSSUI NENHUMA FORMAÇÃO ESPECÍFICA		2
➤ Não teve		
COMEÇOU A FAZER UM CURSO ESPECÍFICO, MAS NÃO TEVE TEMPO PARA CONTINUAR		1
➤ Não continuou, pois a carga de trabalho não permitiu		

A quinta categoria relaciona-se com a formação acadêmica com relação à gestão escolar. Na primeira classe do quadro estão as respostas das entrevistadas que possuem formação, mas que consideram que essa formação não foi suficiente. Como sabemos cada vez mais se tem exigido um aumento das competências apresentadas dentro das escolas bem como da sua gestão sendo necessária assim uma melhor formação tanto inicial quanto continuada.

Como exposto por Lück (2009, p. 25):

Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando a têm, ela tende a ser genérica e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Em geral a formação inicial dos gestores escolares tem sido realizada como disciplinas em cursos de Pedagogia e não em cursos específicos. E a formação continuada freqüentemente ocorre em cursos de especialização que geralmente freqüentados por profissionais que já atuam na área.

Na segunda classe estão as respostas das professoras que não possuem nenhuma formação específica na área da gestão. Conforme expressado pela professora Antônia: “e nenhum dos meus cursos nós tivemos disciplinas voltadas pra gestão escolar. Que eu acho que seria importante né, porque nós estamos dentro da escola e nós podemos nos candidatar à diretoras e nós não temos nenhuma formação, nenhuma noção de como atuar como gestora”. Que demonstra claramente a falta de formação específica para atuar na gestão.

Na última classe está a resposta da diretora que diz ter começado um curso oferecido para a capacitação de gestores, mas que não teve tempo para concluir devido à carga de trabalho na escola. Isso com certeza prejudica o trabalho desenvolvido por ela dentro do ambiente escolar, podemos perceber através da fala da própria diretora:

Então eu não vi nada assim, na verdade hoje eu faço uma administração muito no acerto e erro né e daquilo que eu conheço de escola (...) enquanto orientadora, enquanto professora, enquanto aluna, porque a minha relação com a escola ela é bem antiga. Então eu digo que eu (...) hoje eu falo que tô numa administração numa gestão em cima daquilo que eu acredito, daquilo que eu vivi e daquilo que eu vi, eu não tenho formação acadêmica de gestão né.

Com essa fala da diretora vemos então que mesmo atuando dentro da gestão de uma escola a diretora não possui nenhuma formação específica. O cargo de direção de uma escola é fundamental para o andamento da escola, sendo assim muito prejudicial a diretora de uma instituição não possuir nenhuma formação acadêmica específica inicial ou continuada para atuar na gestão.

Quadro 6: Categoria 6: Relação das professoras com a equipe gestora

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
BOA RELAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muito boa ➤ Tranquila ➤ Satisfatória 		5

O quadro 6 mostra a percepção das professoras sobre a sua relação com a equipe gestora da escola. O relacionamento cordial das professoras com a equipe gestora é muito importante para o bom andamento da instituição escolar. Para um bom funcionamento da escola faz-se necessário um clima institucional harmonioso, para tanto é preciso que a comunicação dentro da escola seja eficiente. Nesse sentido a gestão da escola deve promover a criação de uma cultura organizacional, um clima favorável, relações de confiança tudo para que o funcionamento da escola ocorra da melhor maneira possível.

Segundo Libâneo (2004, p. 109):

... a partir da interação entre diretores, coordenadores pedagógicos, professores, funcionários e alunos, a escola vai adquirindo, na vivência do dia-a-dia, traços culturais próprios, vai formando crenças, valores, significados, modos de agir, práticas(...). Essa cultura própria vai sendo internalizada pelas pessoas e gerando um estilo coletivo de perceber as coisas, de pensar os problemas, de encontrar soluções. É claro que isso não se dá sem conflitos, diferenças, discordâncias (...)

Como vemos na citação acima a interação entre todos os atores do processo educativo é muito essencial para o bom funcionamento e andamento da escola. Nesse processo de interação a comunicação entre esses atores deve funcionar de maneira eficiente a fim de que os conflitos sejam minimizados.

Quadro 7: Categoria 7: Relação da diretora com as professoras

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
BOA RELAÇÃO <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem um bom relacionamento ➤ Procura conhecer o perfil das professoras 		2
NÃO SENTE RESISTÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> ➤ Não sente resistência quanto ao trabalho desenvolvido 		1

Nesta categoria a diretora entrevistada descreve a sua relação com as professoras da instituição em que trabalha. A diretora define como boa a relação que possui com as professoras e que não sente resistência quanto à realização do trabalho desenvolvido na escola. O bom relacionamento entre a diretora e as professoras faz parte do bom andamento da escola. Esse bom relacionamento também deve ocorrer, pois os professores são profissionais muito importantes dentro da escola uma vez que influem diretamente na formação dos alunos.

Os professores também devem participar da gestão da escola não deixando apenas as responsabilidades da escola com diretores, coordenadores. Para tanto devem estar sempre bem informados e dispostos a contribuir realmente para a formação dos alunos e não apenas transmitir conhecimentos.

O diretor deve procurar sua atuação na gestão com uma visão mais abrangente da escola mobilizando os talentos e competências dos participantes da comunidade escolar para a promoção de uma educação de qualidade.

Como proposto por Libâneo (2204, p. 112-113):

Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou numa ou numa estrutura administrativa autocrática-aquela em que o diretor centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e

articular a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

A gestão é composta por vários profissionais que formam uma equipe escolar. Nessa equipe o diretor tem um papel de destaque, sendo o maior (mas não o único) responsável pelo alcance dos objetivos.

A diretora também afirma que procura conhecer o perfil das professoras. Como afirmado na citação acima o diretor tem o papel de aglutinar as aspirações, os desejos e as expectativas da comunidade articulando a participação de todos os segmentos da escola na gestão. Com certeza conhecer esses segmentos é muito importante para que esse processo de aglutinação ocorra de fato.

Na segunda classe a diretora expõe que não encontra resistências para a realização do seu trabalho na gestão da escola. O conhecimento do perfil das professoras certamente contribui para que o trabalho seja realizado sem resistências.

Quadro 8: Categoria 8: Dificuldades apontadas pela diretora para a realização do seu trabalho

CLASSES	➤ Respostas	Nº de Ocorrências
RELAÇÃO COM A COMUNIDADE		
➤ Tratamento		2
➤ Entendimento da importância da escola		
ESTRUTURA FÍSICA		
➤ Não consegue ver a escola toda, devido à estrutura		1
FALTA DE PROFISSIONAIS		
➤ Poucas pessoas na área administrativa e pedagógica		1
ROTATIVIDADE DOS PROFESSORES		
➤ Renovação anual de 50 a 60%		1

A sétima categoria mostra as dificuldades apontadas pela diretora entrevistada para a realização do seu trabalho. Na classe que contou com o maior número de respostas a diretora aponta que a maior dificuldade encontrada para a realização do seu trabalho é a relação que a escola tem com a comunidade tanto no tratamento entre ambas como na falta de entendimento que a comunidade possui sobre a importância da escola. A participação da comunidade dentro da escola é muito importante e essa inserção da escola pode acontecer por meio da construção coletiva do projeto pedagógico. Essa construção coletiva pode ser uma maneira dos atores se sentirem parte da escola e como sujeitos importantes e para que venham entender também a importância da escola (SOUSA 2009).

Contudo as condições da comunidade em que a escola está inserida parece que muitas vezes não estão sendo consideradas pelos membros da equipe escolar. A comunidade em questão, o Varjão, é uma das menores (se não a menor) Região Administrativa do Distrito

Federal, em que a maioria da população é composta por pessoas com baixo poder aquisitivo e pouca escolaridade. Assim, a representação social que as pessoas possuem acerca da escola é de que a escola é o lugar em que os alunos devem ser educados. Uma vez que a função das representações sociais são tornar o que não é familiar em familiar (MOSCOVICI, 2010). Ou seja, tornam o que não é familiar em algo familiar por meio de pensamentos anteriores, pois muitos foram educados com essa noção de escola. Precisa ser desenvolvida com essa comunidade uma educação política, uma educação que promova a cidadania para que os moradores dessa comunidade possam ter outra visão sobre a escola, de que a escola também é um espaço de trocas de experiências, de construção da cidadania e da subjetividade dos alunos. Nesse sentido a gestão escola tem um papel importante em relação à essa educação política, não basta só criticar, devem ser mobilizados esforços para que a relação com a comunidade mude.

A segunda classe diz respeito à estrutura física da escola, segundo a diretora a estrutura da escola dificulta o seu trabalho, pois a escola tem pouco espaço e devido a isso a instituição vai avançando morro acima e fica impossível ter uma visão da escola toda. De acordo com a diretora:

...normalmente hoje as escolas no Plano Piloto, aquelas escolas planejadas, pensadas elas geralmente são um quadrado né, normalmente você entra e aqui (faz desenho de um quadrado em uma folha) são as salas de aula, aqui você tem uma direção a diretora chega aqui e vê a escola toda né, eu não dou conta de ver a escola toda, a minha maior tristeza é que eu não consigo chegar à Educação Infantil, é do outro lado, no outro prédio, então a questão estrutural da escola é assim desumana pra qualquer um (...) você vai subindo, vai subindo até chegar lá na quadra e você vê a cidade inteira e mais ali o Lago Norte, então isso é uma grande dificuldade

Essa fala um pouco extensa da diretora expressa bem como a estrutura física da escola pode atrapalhar o trabalho desenvolvido por essa escola.

A terceira classe aponta a falta de profissionais que ajudem no trabalho o que acaba sobrecarregando a alguns. Essa classe nos remete ao que foi visto na segunda categoria “Compreensão sobre os papéis que a gestão escolar desempenha” na qual a classe que contou

com o maior número de respostas aponta a que a gestão e também os professores acabam assumindo papéis que não estão relacionados às suas funções. A escola em questão possui um quantitativo de alunos muito grande e muitas vezes contam com a mesma estrutura administrativa e pedagógica que escolas com menos alunos.

A última classe aponta como outra dificuldade a constante rotatividade dos professores da instituição que segundo a diretora varia entre 50 e 60% a cada ano. Essa rotatividade compromete o trabalho desenvolvido com os alunos uma vez que há uma falta de comprometimento com a escola e com a comunidade local, segundo a própria diretora: “no Varjão eu tenho quase 55 professores e eu só tenho uma professora que mora no Varjão”. Então esses professores, que muitas vezes são de contrato temporário não possuem nenhuma relação com a comunidade e isso com certeza compromete o processo de ensino-aprendizagem desses alunos. Esse problema também tem a ver com o regime de contratação de professores feitos pela Secretaria de Educação do Distrito Federal, em muitos professores de contrato temporário trabalham em várias escolas durante o ano letivo.

De acordo com as classes e as respostas dadas podemos ver alguns dos problemas enfrentados na gestão de uma escola pública sob a perspectiva de uma diretora e que são encontrados em diversas escolas. São questões que merecem reflexão por parte dos profissionais que atuam na escola e também por parte da sociedade como um todo. A educação precisa receber mais atenção.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste trabalho mostram que as representações que as participantes apresentaram sobre a gestão escolar estão relacionadas com a dimensão administrativa da gestão. Essas representações podem ser explicadas pela visão do diretor como único responsável pela gestão e pelo sucesso ou fracasso do processo educativo. É preciso entender que a gestão escolar possui algumas dimensões que são fundamentais para que o trabalho desenvolvido dentro da escola seja eficiente.

As dimensões administrativa, financeira, a gestão compartilhada, a gestão democrática e a gestão de pessoas são muito importante. Contudo todas devem convergir para a gestão pedagógica, uma vez que esta gestão pedagógica é a que mais diretamente relacionada com o foco da escola que é promover a aprendizagem e a formação dos alunos como cidadãos críticos e protagonistas da sua própria história.

Nesse sentido a gestão da escola deve promover a participação de toda a comunidade escolar como pais, professores, coordenadores, supervisores, funcionários, mas essa participação deve ocorrer de maneira efetiva e uma das maneiras mais importantes é o processo de tomadas de decisão ocorrer de maneira coletiva. A democratização também deve também estar presente na sala de aula na relação entre professores e alunos, uma vez que a sala de aula não é apenas o local de transmissão de conteúdos e também um lugar de convivência e troca de experiências e de construção da subjetividade tanto dos alunos como dos professores.

Este estudo permitiu perceber as concepções de alguns atores educacionais, no caso especificamente, professoras e diretora. Estes atribuíram diversos papéis a gestão, muitos dos quais não estão relacionados às atribuições dos profissionais da educação, como por exemplo, o médico, pai, polícia. Essa atribuição de papéis à gestão escolar mostra que está ocorrendo uma inversão de papéis dentro da escola. Dessa forma o trabalho desenvolvido para que o processo de ensino-aprendizagem e a construção dos alunos como cidadãos fica defasado. Também são atribuídas funções administrativas pedagógicas e sociais e aponta a gestão com responsável por promover a participação dentro da escola.

Os resultados dos estudos também revelam que a formação das entrevistadas com relação à gestão escolar é insuficiente. Algumas participantes não possuem nenhuma

formação específica. As que tiveram pelo menos uma disciplina sobre gestão escolar afirmaram que a formação não foi suficiente. A diretora também afirmou que teve apenas uma disciplina sobre o tema e que iniciou um curso de capacitação para gestores, mas que devido à sobrecarga de trabalho não conseguiu terminar o curso fazendo sua administração com base no acerto e erro. A questão da formação merece bastante atenção e não só a formação de gestores como também a formação de professores, de orientadores, ou seja, de todos que trabalham com a educação. Como é sabido por todos muitas vezes a formação desses profissionais tem sido deficiente e muitas vezes ocorre de maneira muito teórica. A formação com certeza tem que apresentar aspectos teóricos que venham fundamentar a prática. Contudo muitos cursos não proporcionam aos alunos essa prática tão necessária aos estudantes. Então, quando esses profissionais chegam à escola e percebem como é a realidade escolar muitas vezes não sabem como desenvolver tudo que aprenderam. A educação é fundamental a sociedade, nesse sentido a formação dos seus profissionais deve ser uma formação de qualidade.

As respostas das entrevistadas apresentaram a importância da gestão escolar para o bom funcionamento tanto dos alunos como da instituição nas atividades propostas e desenvolvidas dentro do ambiente escolar.

Assim os estudos sobre os temas relacionados à educação são tão importantes. A educação é complexa e dinâmica, pois acompanha as mudanças e anseios da sociedade e por isso os estudos sobre a educação são sempre relevantes e necessários. A discussão desses diversos aspectos da educação possibilita compreender e ajudar a mudar as práticas dentro do ambiente escolar.

As representações dos professores, diretores e profissionais da educação sobre a comunidade em que a escola está inserida, a meu ver, também influenciam nas relações dentro e fora do ambiente escolar e conseqüentemente na gestão escolar. Essa temática fica como sugestão para estudos futuros.

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

Após terminar o curso de Pedagogia pretendo, primeiramente, tirar a minha carteira de motorista o que vinha sendo adiado há algum tempo devido à falta de recursos financeiros e posteriormente à falta tempo.

Pretendo procurar um emprego na área de educação, como professora ou auxiliar de direção ou qualquer outro trabalho na área. Se não conseguir um trabalho na área em curto prazo pretendo estudar até o final do ano para concursos na área de educação bem como de outras áreas. Também estou esperando ser chamada para o concurso para professor realizado em 2009, mas não tenho muitas expectativas de ser chamada.

Pretendo também continuar estudando, fazer especialização, mestrado e prosseguir estudando sobre a educação.

REFERÊNCIAS

- AIRES, Carmenísia Jacobina. *Planejamento e Gestão Escolar*. Módulo VI. Brasília. MEC, 2009.
- ALMEIDA, Danice Betania & MESQUITA, Maria Souza. *Representações sociais: mapeamento conceitual*. In: *Representações sociais em educação: determinantes teóricos e pesquisas*. Blumenau: Edifurb, 2009.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. *Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação*. Revista Múltiplas Leituras, v.1, n. 1, p. 18-43, jan. / jun. 2008
- BATISTA, Vanderléia & MELO, Neide de Melo Aguiar. *Educação e representações sociais: o estado da arte da pesquisa brasileira no período de 1998 a 2008*. Atos de pesquisa em educação – PPGE/ME FURB ISSN 1809- 0354 v. 5, nº 1, p. 58-77, jan./abr. 2010.
- BASTOS, João Baptista. *Gestão democrática da educação: as práticas compartilhadas*. In: BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- BRASIL. LEI Nº 4.036 DE 25 DE OUTUBRO DE 2007. Dispõe sobre a gestão compartilhada.
- CAMPOS, Marli & SILVA, Neide de Melo Aguiar. *Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão*. IX Congresso Nacional de Educação- EDUCERE. PUCPR. 2009.
- CORREIA, Maria Laetitia & PIMENTA. *Teorias da administração e seus desdobramentos no âmbito escolar*. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CRUZ, Rosilene Miranda Barroso da, et al. A cultura organizacional nas empresas e nas escolas. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro(Org.). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2010.
- DOTTA, Leanete Thomas. *Representações Sociais do Ser Professor*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.
- FRANCO, Maria Laura P. B. *Análise de Conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.
- GIL, Carlos. *Métodos e técnicas da pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2007.

GILLY, Michel. *As representações sociais no campo educativo*. Educar, Curitiba, n. 19, p. 231-252. Editora da UFPR, 2002. Tradução de Serlei Maria Fischer Ranzi e Maclóvia Correa da Silva do original: GILLY, M. Les representations sociales dans Le champs educatif In: JODELET, D.(Org.). Les représentations sociales. Paris: Presses Universitaire, 1989.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática*. Goiânia: Ed. Alternativa, 5ª edição, 2004.

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

LÜDKE, Menga & André, Marli, E. D. A. *Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MOSCOVICI, Serge. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro. Projeto político- pedagógico: da construção à implementação. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Petrópolis: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar; introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 1987.

REIS, Adriane Maria Moreira. *Representações sociais dos professores sobre a criança problemática*. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2000 (Dissertação de Mestrado).

SÁ, Celso Pereira de. *A Construção do Objeto de Pesquisa em Representações Sociais*. Rio de Janeiro: EdUERJ, 1998.

_____. Núcleo Central das representações sociais. Petrópolis: Vozes, 1996.

SANTOS, M. F. S. & ALMEIDA, L(Orgs.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2005.

SOUSA, José Vieira de. *Projeto pedagógico: sentido social e político da gestão da escola*. In: MACHADO, M. A. M. (Org.). *Construindo saberes e práticas de gestão na escola pública*. Brasília: CONSED, 2006, p. 189-199.

SPÓSITO, Marília Pontes. *Educação, gestão democrática e participação popular*. In: BASTOS, João Baptista (Org.). *Gestão democrática*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE 1



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa para conclusão de curso da graduação em Pedagogia da Universidade de Brasília. Após ser esclarecido (a), no caso aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Tema da Pesquisa: “REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E GESTÃO ESOLAR”

Pesquisadora: DENILUSSI BISPO DA SILVA

Contatos: denilussi.bs@gmail.com

Telefones: (61) 3468-7258 ou 9664 9733

DESCRIÇÃO DA PESQUISA: A pesquisa pretende verificar e analisar as representações sociais de um grupo de professoras acerca da gestão escolar. Pretende-se que os sujeitos participantes sejam 5 professoras e 1 diretora da rede pública de ensino que atuem nos primeiros anos do ensino fundamental.

Por intermédio deste termo, são-lhes garantidos os seguintes direitos: (1) solicitar, a qualquer tempo, maiores esclarecimentos sobre esta pesquisa; (2) sigilo absoluto sobre nomes, apelidos, datas de nascimentos, garantindo assim, que não sejam publicadas informações que possam levar à identificação pessoal; (3) ampla possibilidade de negar-se a responder a quaisquer questões ou a fornecer informações que julgue prejudicial a sua integridade física, moral e social; (4) opção de solicitar que determinadas falas e/ ou declarações não sejam incluídas em nenhum documento oficial, o que será prontamente atendido.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, recebi orientações sobre o estudo e me foi dada a oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas com a pesquisadora, sobre a minha decisão em participar desta pesquisa. Ficaram claros para mim, quais são os propósitos e procedimentos a serem realizados. E também, que minha participação é voluntária contribuindo para a coleta de dados (pesquisa de campo).

Para a realização da pesquisa poderão ser produzidas e publicadas, entrevistas gravadas em formato MP3, questionários e transcrições. Sei que estarei contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento específico.

Declaro que concordo em participar desse estudo.

Assinatura

Local/ data

APÊNDICE 2

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM AS PROFESSORAS

1. O que você entende por gestão escolar?
2. Para você quais os papéis que a gestão escolar desempenha?
3. Como você percebe a gestão da escola em que você trabalha?
4. Para você qual a importância da gestão escolar? Por que você a considera assim?
5. Como você analisa a sua formação acadêmica com relação à gestão escolar? Você teve disciplinas ou algum contato em cursos de extensão sobre gestão escolar?
6. Como você avalia a sua relação com a equipe gestora?

APÊNDICE 3

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM A DIRETORA

1. O que você entende por gestão escolar?
2. Para você quais os papéis que a gestão escolar desempenha?
3. Como você percebe a gestão da escola em que você trabalha?
4. Para você qual a importância da gestão escolar? Por que você a considera assim?
5. Como você analisa a sua formação acadêmica com relação à gestão escolar? Você teve disciplinas ou algum contato em cursos de extensão sobre gestão escolar?
6. Como você avalia a sua relação com as professoras?
7. Quais as dificuldades que você aponta para a realização do seu trabalho como gestora?

APÊNDICE 4

QUESTIONÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DAS PROFESSORAS

Escola: _____

Tipo de escola: ☐ pública ☐ particular

Série/ano em que atua: _____

I- Dados de Identificação

Data de nascimento: _____ Sexo: _____

Naturalidade: _____ Religião: _____

Estado Civil: _____

Filhos: ☐ sim ☐ não Quantos? _____ Sexo: _____

Local de residência: _____

II – Formação acadêmica/profissional

Ensino Médio: ☐ Magistério ☐ Científico ☐ outro _____

Ensino Superior: ☐ sim ☐ não ☐ cursando

Área: ☐ Pedagogia ☐ Outra: _____

Especialização: _____

Pós-graduação: mestrado: _____

doutorado: _____

Tempo de experiência no magistério: _____

Tempo de experiência na série: _____

APÊNDICE 5

QUESTINÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DA DIRETORA

Escola: _____

Tipo de escola: ☐ pública ☐ particular

I- Dados de Identificação

Data de nascimento: _____ Sexo: _____

Naturalidade: _____ Religião: _____

Estado Civil: _____

Filhos: ☐ sim ☐ não Quantos? _____ Sexo: _____

Local de residência: _____

II – Formação acadêmica/profissional

Ensino Médio: ☐ Magistério ☐ Científico ☐ outro _____

Ensino Superior: ☐ sim ☐ não ☐ cursando

Área: ☐ Pedagogia ☐ Outra: _____

Especialização: _____

Pós-graduação: mestrado: _____

doutorado: _____

Tempo de experiência no magistério: _____

Tempo de experiência na direção de escola: _____

Tempo de experiência na direção da escola atual: _____