



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA-UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSSA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO PÚBLICA-DGP
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

MARLETE MONTEIRO DA SILVA

OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO ESCOLAR

**JOÃO PESSOA, PB.
2016**

MARLETE MONTEIRO DA SILVA

OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO ESCOLAR

TCC apresentado sob a forma de Monografia ao Departamento de Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador(a): Prof^aDr^aJoseneide S. Pessoa

JOÃO PESSOA, PB
2016

S586d Silva, Marlete Monteiro da.

Os desafios da organização administração na gestão escolar / Marlete Monteiro da Silva. – João Pessoa, 2016.

46f.: il.

Orientador: Profª Drª Joseneide S. Pessoa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão Pública)
– UFPB/CCSA.

1. Gestão escolar. 2. Gestão democrática da educação. 3. Escola *Virgínius da Gama e Melo*. I. Título.

MARLETE MONTEIRO DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO ESCOLAR

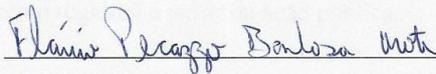
TCC apresentado sob a forma de Artigo ao Departamento Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em: 23 de novembro de 2016.

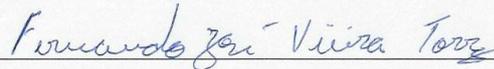
BANCA EXAMINADORA:



Profª Drª Joseneide Souza Pessoa (Presidente da Banca)
UFPB/CCSA/DGP



Profº Drº Flávio Perazzo Barbosa Mota (Examinador)
UFPB/CCSA/DGP



ProfºMs. Fernando José Vieira Torres (Examinador)
UFPB/CCSA/DGP

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças para superar todas as dificuldades que surgiram no decorrer deste trabalho. O meu agradecimento especial para a minha professora e orientadora Joseneide S. Pessoa, pelo suporte na elaboração deste trabalho em pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. Também gostaria de agradecer por compartilhar comigo sua bagagem intelectual, pela sua prestatividade, prontidão e por transmitir seus ensinamentos de maneira tão valiosa. Foi uma honra.

Agradeço aos meus queridos professores do curso de Tecnologia em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba, que com todo o seu esforço e dedicação constroem um curso de excelência pelo qual me fizeram apaixonar.

Em especial ao professor Fernando José Vieira Torres, que foi meu professor e também integrou a minha banca examinadora. Sua dedicação ao magistério é inspiradora.

Agradeço ao meu esposo, por todo o suporte nos desafios, por não me deixar esmorecer e pelo o amor e incentivo às minhas escolhas.

Aos meus colegas do curso de Tecnologia em Gestão Pública, por haverem compartilhado essa experiência repleta de alegrias, angustias, descobrimentos e valiosos ensinamentos. E em especial refiro-me a Eglantina Albuquerque e Wellen Jamilly, as quais foram grandes companheiras e me propiciaram muita força para concluir mais essa etapa.

Sem esse apoio esse trabalho simplesmente não existiria. Muito obrigada, mesmo.

RESUMO

A escolha da temática desta pesquisa partiu do pressuposto de que a gestão escolar vem ganhando espaço no contexto educacional brasileiro, caracteriza pela participação consciente de todos os envolvidos na instituição escolar. A gestão democrática da educação representou uma grande conquista constitucional em 1988 por isso é indispensável destacar que a educação é um direito de todos. Mas para o alcance desse direito, a gestão escolar precisa de organizações escolares que caminhem em conformidade com esta premissa. Sabe-se que as escolas perpassam por vários desafios, dentre eles, a organização administrativa no âmbito escolar. Nesse caso, o objetivo geral deste artigo foi realizar uma análise sobre a organização administrativa da gestão escolar de um estabelecimento municipal de ensino Virgínius da Gama e Melo, localizado em João Pessoa/Paraíba. Enquanto que os objetivos específicos foram: Examinar como se dá a organização administrativa da referida escola e identificar as principais dificuldades da gestão em relação a organização a partir da percepção dos membros que compõe a gestão (gestor e representantes do Conselho Escolar). Para realização desta pesquisa foi aplicado questionário com os membros da gestão administrativa na escola supracitada. De forma geral, percebeu-se que a organização administrativa necessita de alguns ajustes em relação às dificuldades existentes na gestão democrática da referida escola, pois os dados objetivos e subjetivos das respostas dos participantes da pesquisa revelaram determinadas contradições entre eles que considerarem a gestão administrativa satisfatória com 75% e nos dados abertos, eles afirmaram que a gestão da escola, não atua de forma democrática, carecendo de conhecimentos sobre gestão, partilha de poder e planejamento. Por fim, a pesquisa revelou que o processo de organização administrativa da gestão da escola é indispensável para que o gestor esteja sempre ciente do posicionamento dos outros membros da gestão escolar.

Palavras-Chave: Escola Pública; Organização Administrativa; Gestão Escolar

ABSTRACT

The choice of the theme of this research was based on the assumption that school management is gaining space in the Brazilian educational context, characterized by the conscious participation of all those involved in the school institution. The democratic management of education represented a great constitutional achievement in 1988, so it is essential to emphasize that education is a right for all. But to achieve this right, school management needs school organizations that walk in accordance with this premise. It is known that the schools are facing several challenges, among them, the administrative organization in the school environment. In this case, the general objective of this article was to carry out an analysis about the administrative organization of the school management of a municipal teaching establishment Virgínius da Gama e Melo, located in João Pessoa / Paraíba. While the specific objectives were: To examine how the administrative organization of this school is given and to identify the main difficulties of management in relation to the organization, based on the perception of the members that make up the management (manager and representatives of the School Board). To carry out this research, a questionnaire was applied with the members of the administrative management at the school mentioned above. In general, it was noticed that the administrative organization needs some adjustments in relation to the existing difficulties in the democratic management of the mentioned school since the objective and subjective data of the answers of the participants of the research revealed certain contradictions among them to consider the very satisfactory administrative management. With 75% and in the open data, they affirmed that the management of the school does not act in a democratic way, lacking knowledge about management, power sharing and planning. Finally, the research revealed that the administrative organization process of school management is indispensable so that the manager is always aware of the positioning of other members of the school management.

Keywords: Public School; Administrative Organization; School management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de Organograma do Ministério da Educação	16
Figura 2 – Exemplo de Organograma de Secretaria Estadual de Educação	17
Figura 3- Exemplo de Organograma de Secretaria Municipal de Educação	19

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –Organização Administrativa da Gestão Escolar da EMVGM.....	33
Gráfico 2- As responsabilidades estão claramente definidas na gestão da EMVGM	33
Gráfico 3-Sistematização de ACA do Conselho Escolar na EMVGM	35
Gráfico 4– Importância do Conselho Escolar organização administrativa	36
Gráfico 5 - A escola tem facilidade de execução das atividades?	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Práticas de controle da Gestão Escolar da EMVGM	35
Tabela 2 - Considerações sobre a Gestão da Escola	37
Tabela 3 - Principais desafios na gestão da escola EMVGM.....	38

LISTA DE SIGLAS

CF	Constituição Federal
EMVGM	Escola Municipal Virginius da Gama e Melo
LDB	Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ONG	Organização Não Governamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR: BREVES NOTAS DO CONTEXTO BRASILEIRO	21
3 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA	24
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	29
5 RESULTADOS DA PESQUISA: OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA MUNICIPAL VIRGINIUS DA GAMA E MELO-EMVGM.....	32
5.1 CARACTERIZAÇÕES DOS MEMBROS QUE COMPÕEM A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA:	32
5.2 IDENTIFICAR COMO OS MEMBROS CLASSIFICAM A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR.....	33
5.3 SISTEMÁTICAS DE ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO NA TOMADAS DE DECISÕES DA ESCOLA POR PARTE DO CONSELHO ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR	34
5.4 PRÁTICAS DE CONTROLE ADOTADAS PELOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA	35
5.5 COMO OS MEMBROS AVALIAM GESTÃO DA ESCOLA	36
5.6 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR.....	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	45

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade afetam diretamente o campo educacional provocando mudanças profundas nas concepções de administração e gestão escolar. Essas mudanças interferem na organização da escola contemporânea que precisa estar voltada para as novas realidades.

O papel da educação pública vem sendo modificado ao longo dos anos e por isso faz-se necessário análises sobre as suas atribuições, normas e regulamentos estabelecidos em cada contexto escolar.

Como instituição social, a escola possui objetivos e metas com características interativa e de integração, buscando reunir pessoas, processos e resultados que interagem entre si. Além de ser dotada de uma realidade objetiva, técnica e política que funciona de forma racional e que pode ser organizada e controlada com o intuito de alcançar níveis de excelência e eficácia no contexto organizacional (LIBÂNEO, 2001, p.404).

A escola é uma organização social de natureza pública ou privada regulamentada pela política pública de educação. A determinação da política pública de educação brasileira está contida na sua Constituição Federal (1988), a qual define a educação como um direito de todos e estabelece as diretrizes para o seu financiamento e a sua gestão.

A Constituição de 1988 nos artigos 6º; 205, 206 e 208 coloca a educação como um direito social e dever do Estado, sem, é claro, excluir a família desta responsabilidade. Assim entendida, a educação assume a mesma importância que o trabalho, a saúde, o lazer, a segurança e outros direitos de natureza vital à vida em sociedade e à preservação da saúde mental. E distribui as obrigações com a educação entre o Estado e a família, uma vez que cabe a ambos desenvolverem a educação, podendo contar com a parceria da sociedade (PACHECO; 2009, p.25)¹

O Art. 205 da CF/1988, afirma que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Neste artigo, o legislador deixa em aberto a possibilidade do Estado ou outro tipo de instituição promover a educação. Ele compartilha o seu dever com a família e a sociedade. Diante dessa “abertura”, a educação é um direito público, mas podendo ser executado por entidades governamentais ou não governamentais, com ou sem fins lucrativos. Nesses termos,

¹http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=600-legislacao-escolar&Itemid=30192 – Referência completa: Pacheco, Ricardo Gonçalves. Legislação Educacional. / Ricardo Gonçalves Pacheco, Aquiles Santos Cerqueira. – Brasília: Universidade de Brasília, 2009.

o Estado ainda não é de fato o único executor, mas é o principal regulador por meio de suas competências de legislar sobre as políticas que orientam a educação.

Já o Art. 206 da CF/1988, determina que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; 4 V – valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; VI – *gestão democrática do ensino público*, na forma da lei; VII – garantia de padrão de qualidade. 5 VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. 6 Parágrafo único. A lei disporá sobre as categorias de trabalhadores considerados profissionais da educação básica e sobre a fixação de prazo para a elaboração ou adequação de seus planos de carreira, no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. (*Grifo nosso*)

Esse artigo complementa o teor do direito constitucional anteriormente exposto, sobre o compartilhamento do Estado com outros organismos (a família e a sociedade civil) para execução da política pública de educação. Assegurando também, no VI a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Em particular esse capítulo nos interessa, pois nele contém a base legal que estruturou este estudo. Mediante, a implementação deste capítulo constitucional foi possível que a escola pudesse ultrapassar, um modelo fechado de escola, baseado em teorias administrativas fechadas ou burocratizadas para se abrir para um novo conceito, o de gestão escolar, que se baseia em teorias administrativas abertas e sistêmicas.

Para implantar tal pressuposto, a lei determinou meios ou mecanismos para criar a gestão escolar democrática na escola a partir da participação de atores sociais no processo de descentralização administrativa do Estado, que tem como princípio norteador, o Art.30 da CF/1988. Ou seja, para escola implantar o modelo de gestão escolar democrática, ela absorveu os princípios do modelo federativo brasileiro, que passou a reconhecer, a autonomia administrativa do ente municipal, possibilitando-lhe, segundo o Artigo 30, as seguintes atribuições ao ente municipal:

- I** - legislar sobre assuntos de interesse local;
- II** - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;
- III** - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;
- IV** - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação pré-escolar e de ensino fundamental;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual.

Esse novo desenho da descentralização administrativo-federativa do país, segundo Oliveira (2011, p.325)² “Nesse arranjo, governadores e prefeitos adquiriram papel político de primeira grandeza, sem, contudo, anular ou diminuir o poder de antigas lideranças”. Ou seja, as funções legais do município foram encravadas pelas questões políticas.

Orientou, portanto, por um processo de reorganização do campo educacional, realizada por meio da colaboração entre a União, estados e municípios, conforme prescreve o Art. 211 da CF/1988 e dispõe ainda no Art. 212, que “a União aplicará, anualmente, nunca menos de dezoito, e os estados, o Distrito Federal e os municípios vinte e cinco por cento, no mínimo, da receita resultante de impostos, compreendida a proveniente de transferências, na manutenção e desenvolvimento do ensino”. Nesse aspecto, a gestão escolar pressupõe também saber gerir os recursos provenientes das responsabilidades e contribuições de impostos.

Diante disso, a política pública de educação é formulada para atender ao princípio do direito ao acesso e permanência escolar a todos os alunos. Essa prerrogativa legal encontra no campo prático problemas em operacionalizar esse grande princípio constitucional, que foi reafirmado na LDB (que se encontra em vigor e regula todo o funcionamento da educação em todo território brasileiro) a partir da educação básica e superior. A educação básica passou a compreender, os três tipos de ensino: infantil, fundamental e médio. A educação superior, ficaram os ensinos de graduação e pós-graduação. LDB (9.394/96) cria também as modalidades

²<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n115/v32n115a05.pdf>. Referência completa: Educ. Soc., Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011.

de educação: especial; jovens e adultos; e profissional que transversalmente atuam nas educações básica e superior³.

Para viabilizar a educação básica e superior a CF/1988 e a LDB, propõem uma articulação entre a União, os Estados e Municípios com a incumbência de criar os seus planos educacionais para o desenvolvimento dos princípios e da organização da política educacional, contidas na Lei. Ela assegura, no seu Art. 1º que “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.”

Entende-se que a partir das novas atribuições postas pela CF/1988 e LDB, promoveram novos desenhos das funções administrativas e de gestão da educação pública, enquanto política de Estado (OLIVEIRA, 2011).

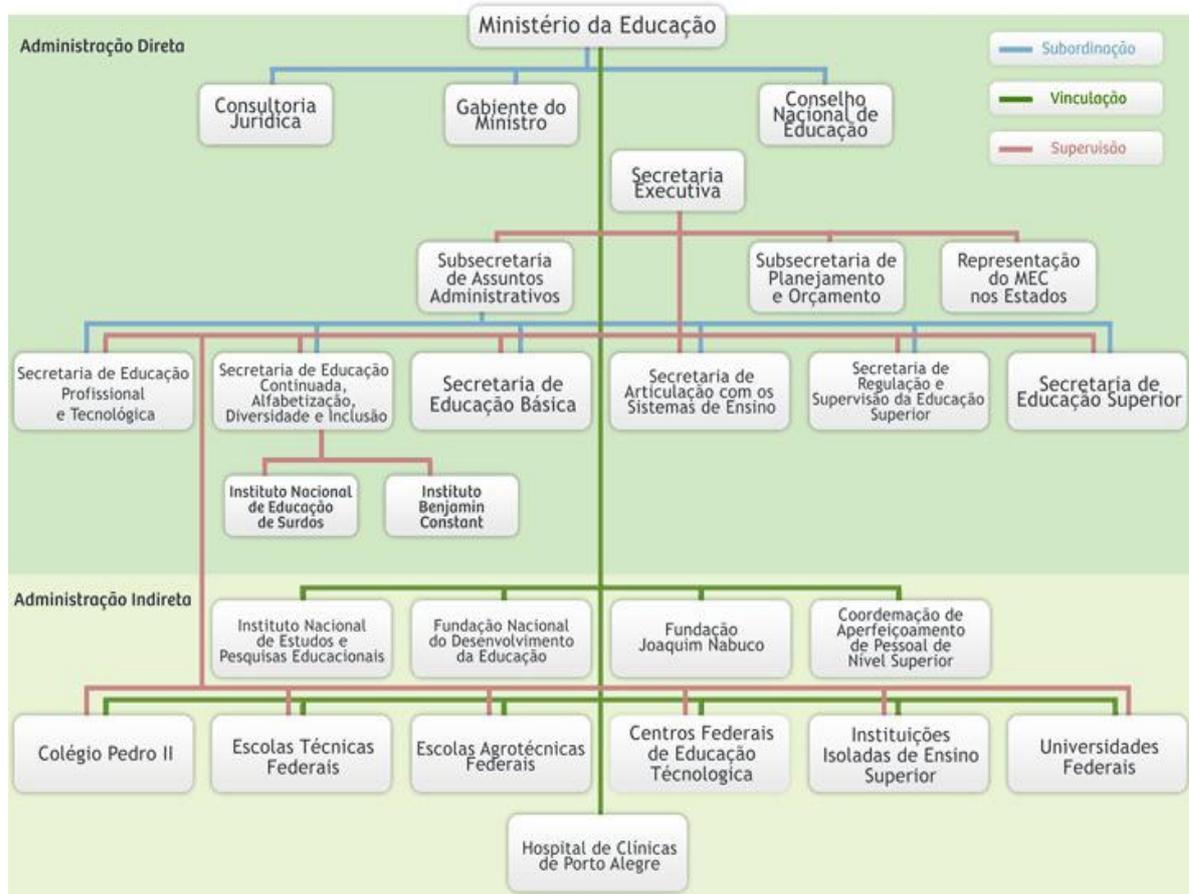
Para entender esses desenhos institucionais⁴ é necessário identificar as responsabilidades político-administrativas de cada ente federativo.

Na esfera da União, o Ministério da Educação é um dos principais órgãos públicos de gestão de Estado que está dividido em duas partes administrativas, a direta e indireta, mostrando uma superposição de secretarias, e uma divisão entre educação básica e superior, como partes do sistema da educação brasileira, como se vê no exemplo de organograma da Figura 01, abaixo:

Figura 1- Exemplo de Organograma do Ministério da Educação

³A educação especial está voltada para atuar na inclusão de alunos com deficiência sob a forma de suporte pedagógico em todos os âmbitos de ensino (infantil, fundamental, médio e superior) no sistema regular de ensino para superar as barreiras e inserir na Escola/Universidade, a educação inclusiva, voltada para diversidade humana e em instituições especializadas em educação especial. Com a LDB, todo aluno com ou sem deficiência devem partilhar o ensino regular, a educação especial institucionalizada fora da escola, acontece nos casos específicos ou como suporte à escola pública. Já a educação de Jovens e Adultos se relacionam com ensinos fundamental e médio, para aquele tipo de público que não está mais na faixa adequada entre idade e série escolar. E a educação profissional, ela compreende os ensinos médio e superior, com os cursos tecnológicos, sequenciais, bacharelados.

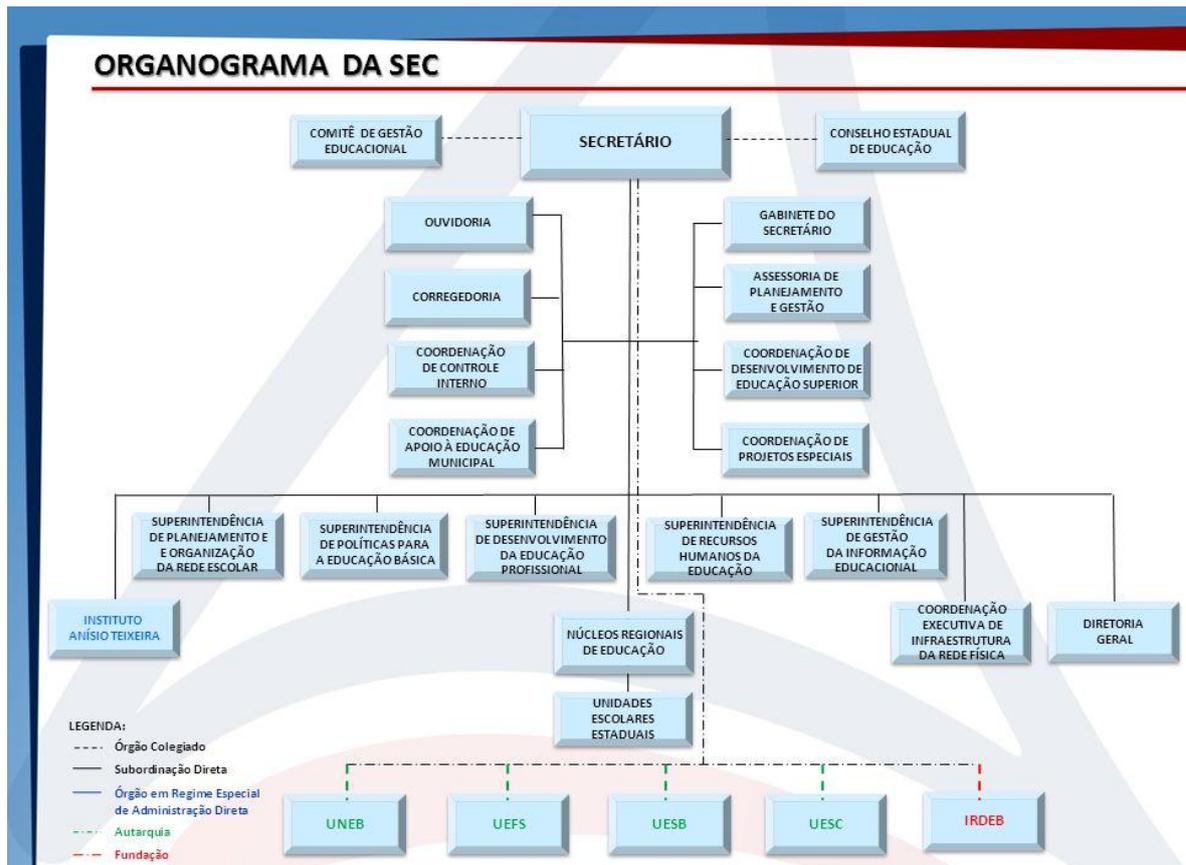
⁴Os organogramas apresentados no trabalho correspondem a modelos encontrados na internet que se assemelham com o que expressam as leis, mas como elas se alteram e como cada ente interpreta diferente, os organogramas são apenas exemplos didáticos para facilitar a compreensão do leitor de como se constituem a política de educação.



Fonte: <https://www.google.com.br>

No âmbito estadual, a política pública de educação assumiu contornos também amplos, criando um desenho administrativo e de gestão próximo ao exemplo do organograma da Figura 2, logo abaixo:

Figura 2– Exemplo de Organograma de Secretaria Estadual de Educação



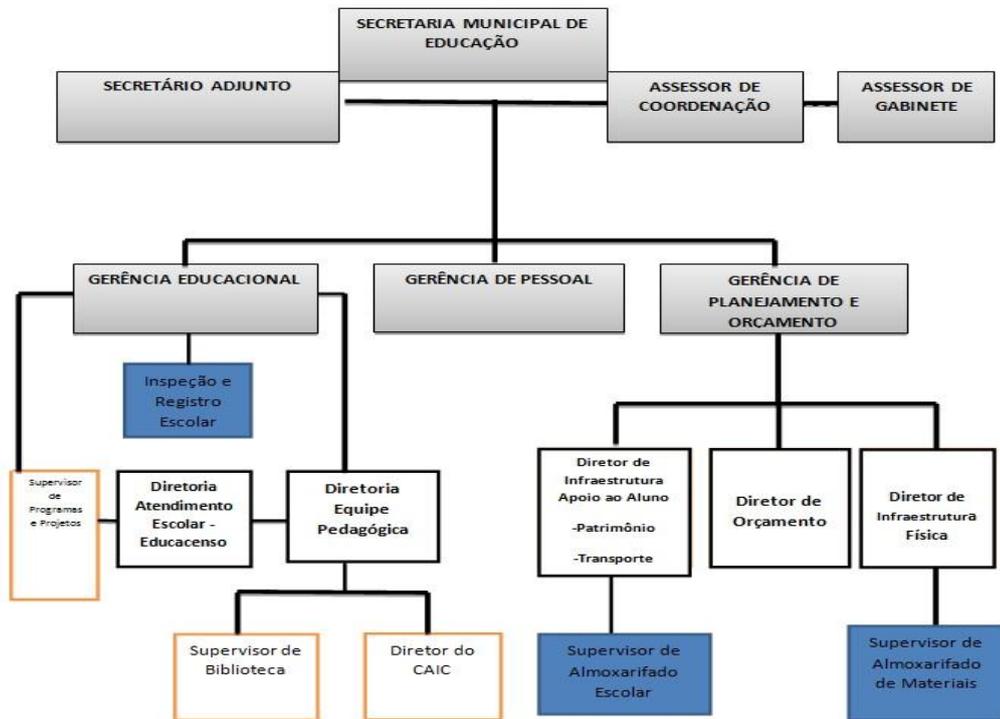
Fonte: <https://www.google.com.br>

De acordo com o Art. 211 da CF/1988, no “§ 3º Os estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio. § 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório”. O nível estadual e municipal ficaram com responsabilidades justapostas no âmbito do ensino fundamental, trazendo na prática problemas para a gestão da política pública de educação. Trazendo problemas reais para a gestão da educação e conseqüentemente para as escolas municipais. Na visão de Sena (2004, p.3)⁵ “Não se deve perquirir qual a esfera federativa responsável, mas em que medida cada uma delas é responsável”.

Na figura 3, se vê um exemplo de desenho institucional de uma Secretaria Municipal de Educação para evidenciar que a questão da organização da gestão da educação/escola perpassa por várias atribuições técnicas e políticas que diante das mudanças na sociedade criam desafios constantes na viabilização da educação.

⁵ Ver maiores discussões do autor em: <http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/arquivos-pdf/pdf/210643.pdf>

Figura 3- Exemplo de Organograma de Secretaria Municipal de Educação⁶



Fonte: <https://www.google.com.br>

Cabendo ao ente municipal promover educação básica (infantil e fundamental). No ensino infantil, as últimas regulações gerou para o município uma nova meta ampliar a cobertura de 0 a 14 anos de idade. A construção de Centros de Atendimento Infantil-MEI, recebe criança de 0 a 5 anos de idade e as escolas municipais de ensino fundamental que compreende uma entrada a partir dos 06 anos até os 14 anos, incluindo mais recentemente no governo Lula da Silva, o 9º ano, deste modo, ampliou-se a responsabilidade municipal com a política educacional. Sendo responsável também pelo funcionamento de instituições privadas de ensino, que devem funcionar conforme as normas e avaliações estabelecidas pelo poder público (BRASIL, CF, 1988).

Diante desse contexto, a gestão escolar assume um papel relevante na execução da política educacional, principalmente no âmbito municipal em que a responsabilidade com os ensinos infantil e fundamental são áreas de relevo na política pública de educação, por ser um ente mais próximo da população; vinculado a territórios específicos e que tem a função de conviver com formas mais democráticas de gestão escolar, proporcionando uma escola mais

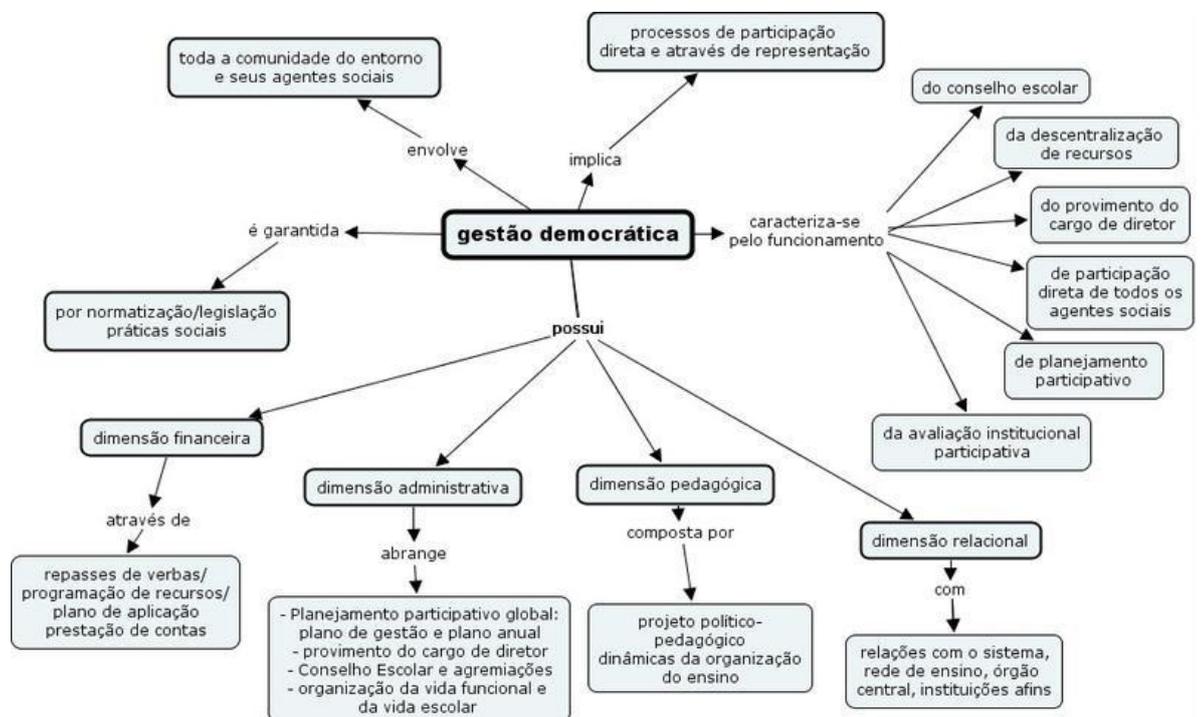
⁶ Ver em: <https://pmsl.setelagoas.mg.gov.br/19-secretarias-e-orgaos/43-secretaria-municipal-de-educacao>

aberta e próxima ao seu público, mas que ainda tem vários desafios frente as formas organizativas de funcionamento da escola, a gestão escolar, se abre como um novo paradigma para enfrentar os problemas a partir de uma vivência coletiva na escola real.

A partir desses elementos, dentre outros, este estudo se justificou como uma intenção de aproximação com esta temática a partir de uma análise sobre a organização administrativa da gestão escolar de uma escola municipal localizada no bairro de Mangabeira da cidade de João Pessoa/PB, se constituindo como um estudo de campo.

O mapa mental abaixo exemplifica os elementos básicos da gestão escolar, procuramos a partir de alguns elementos contidos nele, realizar este estudo.

Figura 3- Mapa mental da gestão escolar democrática⁷



Fonte: <https://www.google.com.br>

Esse estudo, se propôs, a realizar uma análise sobre as principais dificuldades enfrentados pelos gestores e conselheiros da Escola Virgínius da Gama e Melo do município de João Pessoa em relação à organização administrativa da escola. Tendo como objetivos específicos:

-Caracterizar os membros que compõem a organização administrativa da escola;

⁷ Fonte: <https://profabianapaniago.wikispaces.com/6%C2%BA+Gest%C3%A3o+Escolar+Democr%C3%A1tica>

- Identificar como os membros: classificam a organização administrativa da escola; avaliam a sistemática de acompanhamento, controle e avaliação na tomada de decisão da escola;

- Investigar as práticas de controle adotadas pelos membros da organização administrativa da escola

- Verificar como os membros da organização administrativa da escola avaliam a gestão da escola

2 ADMINISTRAÇÃO OU GESTÃO ESCOLAR: BREVES NOTAS DO CONTEXTO BRASILEIRO

Observa-se que nos atuais escritos sobre a organização escolar, a expressão administração continua sendo usado, porém, na maioria das vezes, com sentido diferenciado daquele que historicamente fora utilizado. Os termos gestão e administração (da educação) são usados na literatura educacional como sinônimos, ou, como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; em outras, palavras seu uso denota a intenção de politizar essa prática.

O termo gestão escolar foi criado para se diferenciar da expressão administração escolar e trazer para o contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar o ensino. O termo gestão escolar não é apenas um termo didático, ele foi construído para desenvolver a ideia de uma escola aberta, democrática, participativa em que todos os atores possam desenhar a história dessa nova escola.

Para Lück (2008), a gestão escolar relaciona-se a uma atuação que foca em promover a organização, mobilização e articulação das condições essenciais para garantir o avançar do processo sócio educacional das instituições de ensino e possibilitar que elas promovam o aprendizado dos alunos de forma efetiva.

A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional.

O foco da gestão escolar é a orientação para resultados, busca pela liderança, motivação da equipe para alcançar os objetivos, ênfase na qualidade do currículo e foco na

participação dos pais, da comunidade, da sociedade, procurando, com isso melhorar a organização da escola para atingir a excelência no ensino.

Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, a gestão aparece como a nova alternativa para superar os limites da administração escolar (LUCK, 2008).

Nesse contexto surge a gestão escolar como uma forma de inovação para ultrapassar os limites da administração escolar. Conforme Paro (2000, p. 123) o conceito de administração escolar é a “utilização racional dos recursos para a realização de determinados fins”.

Para Freitas (2007b, p. 502) o conceito de gestão escolar surgiu no momento de crítica ao “caráter conservador e autoritário” da administração escolar para evidenciar “seu compromisso com a transformação social e com a democratização do ensino e da escola”.

A gestão escolar diz respeito à organização das unidades educacionais, das escolas, nos remetendo, assim, à “abrangência dos estabelecimentos de ensino”, conforme Vieira (2007, p. 61). Comumente, compõem a gestão escolar as funções de direção e coordenação. No caso da Rede Municipal de João Pessoa, e em especial da escola analisada, existe também a função do assistente de direção na equipe gestora.

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Gestão é atividade que põe em ação o sistema organizacional (LIBÂNEO, 2012). Sendo uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo.

Luck (2008) diz que a gestão escolar constitui uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, que objetiva promover a organização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, ela diz ainda que a gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as interações humanas, o planejamento, a administração, a formação continuada, a avaliação do trabalho escolar (LIBÂNEO, 2012). Como toda instituição a escola busca resultados, o que implica uma ação racional, estruturada e coordenada sob uma nova perspectiva de liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais.

A gestão proposta na modernização dos sistemas educativos e as melhorias introduzidas em suas formas de gerenciamento é considerada a base para o desenvolvimento do país. Essa política se insere no quadro mais amplo cujas principais características são: flexibilidade, a agilidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade.

A gestão escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola. A escola, ao cumprir sua função social influi na formação da personalidade humana e não é possível estruturá-la para o cumprimento da sua função social, sem levar em consideração objetivos políticos, técnicos e pedagógicos. (LIBANEO, 2012).

A intencionalidade projeta-se nos objetivos que dão o rumo, a direção da ação. Na escola, isso leva à busca deliberada, consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ação, em torno de normas e atitudes comuns. O gestor responsável pelo espaço educacional, assume posturas profissionais decorrentes do seu compromisso profissional na dimensão educacional. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões: pedagógica, técnica e política (LIBÂNIO, 2004):

Podemos falar que a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e interrelacionados: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político. De acordo com Campos e Silva (2009, p. 1870 e 1871) :

A dimensão ou competência técnica refere-se à organização do trabalho escolar na dimensão administrativa e financeira. Essa competência requer do gestor conhecimentos para o gerenciamento de recursos humanos e materiais, na obtenção dos recursos e prestação de contas dos mesmos, conservação dos materiais e patrimônio público.

- **A dimensão política** refere-se a habilidade de se comunicar de forma eficaz e mobilizar a comunidade local e escolar, desenvolver e motivar a equipe, negociar e resolver conflitos, avaliar os trabalhos e dar opinião construtivas.

A dimensão pedagógica é uma competência da gestão escolar que está diretamente ligada à finalidade da escola, que integram a dimensão pedagógica e formam a categoria do Projeto Político Pedagógico.

Wittmann (2004) diz que a gestão demanda competências específicas. Há conhecimentos, aptidões cognitivas e aptidões atitudinais requeridas para o exercício da gestão escolar. Para gerir a escola há necessidade de formação específica.

Paro (2001), afirma que “a escola precisa ter liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação e com as transformações sociais dos mais variados aspectos:

social, político, intelectual e humano.” Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontram numa escola pública, daí a necessidade da escola educar para a democracia, e essa tendência pedagógica deverá ser observada ao longo dessa labuta”(PARO, 2001, p.45).

Entendendo que a gestão escolar compreende três grandes dimensões: financeira, administrativa e pedagógica da escola. Na dimensão administrativa, ela se relaciona com as funções dos colegiados da escola e de coordenação administrativa do diretor ou gestor escolar.

Nesse sentido, a organização administrativa é uma das funções da gestão escolar que faz parte da dimensão administrativa. Esse estudo procurou justamente verificar isso em uma realidade, buscando trazer algumas contribuições para o campo da gestão pública, tendo em vista que a educação é uma política pública de alto relevo na sociedade. Diante disso, o capítulo a seguir vai tratar um pouco dos conceitos envolvidos com a gestão democrática, tais como: organização e administração.

3 ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS NA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA ESCOLA PÚBLICA

O termo organização pode ter duas derivações, uma primeira, se refere a um espaço físico institucional, como uma escola, uma empresa, uma ONG, etc.No mundo contemporâneo as organizações são uma realidade e tudo que acontece depende delas, são elas que fornecem meios para atender as necessidades humanas e por isso seus recursos devem ser utilizados corretamente. As organizações podem ser entendidas como grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns.

Uma segunda terminologia de organização, se refere a uma forma de fazer algo. A palavra se origina do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos. Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma como as pessoas se inter-relacionam entre si e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos na atividade de organizar, com vista a uma mesma finalidade⁸.

⁸<https://www.significados.com.br/organizacao/>

No sentido mais científico-acadêmico, a organização (física) surge como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas e com o mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações tem se tornado cada vez mais complexas, o sucesso e insucesso delas dependem da qualidade de sua administração. São os administradores ou gestores que estabelecem objetivos e guiam as organizações de forma a alcançá-los. Eles também são responsáveis em prepará-las para as mudanças, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível. Com o aparecimento das organizações (empresa, a escola, a igreja, etc) surge a necessidade de administrá-las.

Para (Chiavenato,2003) a administração é a condução racional das atividades de uma organização sejam elas lucrativas ou não lucrativas. Segundo autor a administração trata do planejamento da organização, estruturação, da direção, e do controle das atividades, sendo assim imprescindível para sobrevivência do sucesso das organizações.

Conforme (Lima,2003, p.21) as organizações são vistas como formas de realização de objetivos e de preferências, numa visão instrumental centrada na orientação para tarefa e na importância das estruturas organizacionais. Elas podem ser formais e informais caracterizadas como entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros e tem uma estrutura organizacional.

De acordo com (Chiavenato,2003, p.2), todas as organizações são constituídas por recursos sejam físicos, materiais, financeiros e mercadológicos entre outros, elas são heterogêneas e diversificadas de tamanhos e características diferentes.

Por isso, as empresas distinguem-se das demais organizações, pois atuam na lógica das leis de mercado e são condicionadas a ambientes variáveis que interagem com seu desenvolvimento. Seu objetivo é fazer a satisfação dos clientes e gerar excedente ou lucro para sua auto-sustentação. Já a escola é uma organização constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais e contribuir para formação de seus alunos, por meio de experiências de aprendizagem e ambiente educacional. Libâneo (2004) diz que os princípios e métodos da organização escolar tem origem de experiência administrativa em geral, porém “suas características são diferentes das empresas industriais, comerciais e de serviços. Os seus objetivos dirigem-se para educação e formação de pessoas e seu processo de trabalho tem natureza eminentemente interativa com forte presença das relações interpessoais”(LIBÂNEO,2004, p.435).

A educação escolar é algo extremamente importante na vida das pessoas, pois auxilia na sua formação. Assim, a organização escolar compreende “princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos e

coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TASCHI, 2009, p. 316). De forma geral, a integração da escola com a sociedade é algo indispensável. Pois, ela tem que conviver com os problemas que a sociedade passa além de passar pelos desafios.

Para esses autores as escolas são organizações que promove interação entre as pessoas, além da promoção da formação destas para que se tornem socializáveis, ou seja, a escola tem um viés educativo. Assim, os processos organizacionais são definidos a partir da ideia de organizar, direcionar e controlar os aspectos pedagógicos e técnico administrativos.

As organizações padecem influência e ímpeto de artifícios informais, ou seja, é relacionado aos comportamentos, opiniões, ações e formas de relacionamento interpessoal. Assim, como “Destacar a cultura organizacional como um conceito central na análise da organização das escolas significa buscar a relação das práticas culturais dos indivíduos e sua subjetividade como sua influência nas formas de organização e de gestão escolar”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSHI, 2009, p.319).

Desta forma, é indispensável confrontar e combater às formas clássicas de organização que se insere na gestão escolar. Além de adotar formas alternadas e inventivas para que possam cooperar para a concepção de uma escola democrática.

Logo, para que se possa asseverar e tornar sensível a gestão democrática, a participação é algo indispensável, já que é o meio pelo qual sobrevém o ingresso de todos os integrantes da escola no artifício de organização escolar.

Tal participação tem como base dois critérios que são: “o caráter interno (meio de conquista de autonomia da escola) e o caráter externo (profissionais, alunos e pais, compartilham de forma institucional o processo de tomada de decisões).”, conforme Libâneo, Oliveira e Toschi, (2009, p.316):

São notáveis as mudanças que ocorrem na escola quando a gestão incorpora uma metodologia não restrita às questões administrativas, preocupando-se prioritariamente com o conjunto educacional e os segmentos que a compõem. Liderar a partir desta perspectiva demanda tempo, pois implica mudanças culturais, administrativas, políticas e pedagógicas. Assim, é importante que o gestor saiba redistribuir funções, descentralizando atribuições, de maneira a organizar cada setor, compartilhando responsabilidades e estimulando os envolvidos a despir-se do “eu” para incorporar o “nós”, almejando o crescimento de forma conjunto. (DORNELES; CAIME 2011, p. 34).

Assim, para asseverar e tornar realidade a ideia de gestão participativa, é indispensável instituir e incitar meios para que essa possa insurgir na sociedade, com caráter democrático. Desta forma:

A gestão escolar democrática e cooperativa busca gerir a área educativa propriamente dita da escola e da educação escolar; promover objetivos para o ensino; as linhas de atuação, em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos; propõe metas a serem atingidas; elabora os conteúdos curriculares; acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas; avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo (DORNELES; CAIME, 2011, p. 34).

Nessa perspectiva, a participação da comunidade na escola é indispensável, porque esse grupo da sociedade apontará as brechas que necessitam ser concertadas, com intuito de tornar a escola um ambiente em que todos possam ter acesso.

Com base nos estudos existentes, a gestão escolar pode ser vista sob três perspectivas que são: técnico- científica, autogestionária e democrática ou co-participativa.

A primeira a ser demonstrada será a técnico científica cuja as características são:

- ✓ Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisãotécnica do trabalho escolar (tarefas especializadas).
- ✓ Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros.
- ✓ Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.
- ✓ Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.
- ✓ Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas. (LIBANEO, 2001, p. 34)

Esse tipo de gestão busca a qualidade total. Enquanto a gestão autogestionária é baseada na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e participação direta de todos os membros. As características são:

- ✓ Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.
- ✓ Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.
- ✓ Vínculo das formas de gestão interna com as formas de auto-gestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de auto-gestão no plano político).
- ✓ Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções.
- ✓ Recusa a normas e sistemas de controle, acentuando-se a responsabilidade coletiva.
- ✓ Crença no poder instituinte da instituição (vivência da experiênciademocrática no seio da instituição para expandi-la à sociedade) e recusa de todo o poder instituído. O caráterinstituintese dá pela prática da participação e auto-gestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído. (LIBANEO, 2011, p. 35).

Por fim, a concepção democrática participativa tem como base a relação orgânica entre a direção e a participação social da pessoal da escola. Esse tipo de gestão:

Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes (LIBANELO, 2001, p.4).

Assim, as principais características desse modelo são:

- ✓ Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
- ✓ Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
- ✓ A gestão é participativa, espera-se, também, a gestão da participação.
- ✓ Qualificação e competência profissional;
- ✓ Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- ✓ Acompanhamento e avaliações sistemáticas com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.
- ✓ Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados. Em suma, esse tipo de modelo é extremamente influenciado pela corrente que acredita que a cultura pode influenciar no ambiente escolar. Logo, acreditam que a organização é uma cultura conseqüentemente, criada e construída pelos seus próprios membros (LIBANELO, 2001, p.4).

No entanto para fortalecer a gestão da escola é necessária a participação efetiva de todos que fazem a comunidade escolar, tais como, conselho de classe, conselho escolar comunidade local toda organização administrativa da escola, representados pelos pais, professores, técnicos, direção, alunos, e pessoas da comunidade. Essa participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões para o funcionamento da organização administrativa da escola.

É nesse sentido que o conselho escolar é de fundamental importância, pois se configura como um órgão colegiado e têm como atribuição deliberar sobre questões político-pedagógicas, administrativas e financeiras, que envolve representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar, gerando uma nova forma de gestão, onde as responsabilidades e as decisões tomadas são coletivamente compartilhadas. (LIBANELO, 2004, p102).

Nesse sentido, o este estudo procurou coletar dados com essas pessoas que representam gestão escolar e que juntos formam a organização administrativa da escola, não tomando-os de forma isoladas em relação aos órgãos em que atuam. A organização administrativa da escola estudada se refere à dimensão da gestão escolar que na pesquisa teve

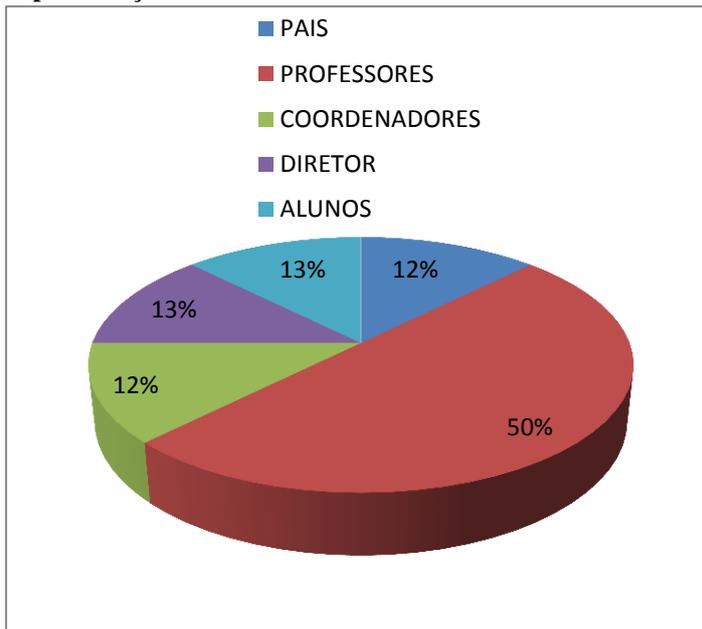
a participação do gestor da escola, coordenador, representante dos pais; representante dos alunos, representantes dos professores. Veremos a seguir os procedimentos da pesquisa.

4PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

A pesquisa realizou-se na Escola Municipal Virginius da Gama e Melo, localizada na Rua Comerciante Antônio de Sousa Lima, no bairro de Mangabeira-I, Município de João Pessoa. A escola foi fundada no ano de 1984, tem 04 anos de exercício a gestão atual, que é representada por quatro diretores/gestores. Conta com 71 servidores públicos no qual são Diretor geral, diretor adjunto, supervisor, coordenador, psicólogo, 46 professores, secretário merendeira, porteiro, zelador. A escola funciona nos turnos da manhã, tarde e noite com as modalidades de: Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos, totalizando (380 alunos) em 2016. A sua estrutura física é composta de 09 salas de aulas; 01 secretaria; 01 sala de direção; 01 sala de professores; 01 biblioteca e 01 laboratório de informática; 01 cantina e 01 quadra poliesportiva.

Nesse contexto, a gestão escolar é composta por uma equipe colegiada que representa a comunidade escolar (compreendendo representantes interno e externo à escola), mas que estão no mesmo território. Portanto, como parte importante dessa representatividade no segmento escolar participou da pesquisa representante: dos professores, coordenadores, diretores, pais e alunos formam a dimensão administrativa da gestão escolar da referida escola.

Representação da Gestão Administrativa da Escola



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

A tipificação do estudo, segundo classificação de Gil (2008) foi de uma pesquisa do tipo descritiva em relação aos meios objetivos da pesquisa. Quanto ao delineamento, corresponde a um estudo de campo. Os dados da pesquisa de campo foram coletados em visitas realizadas à escola, por meio de questionário com os representantes da organização administrativa e mais uma entrevista com o diretor da escola.

A metodologia envolveu uma abordagem qualitativa, desde da coleta até o tratamento dos dados. A Coleta de dados foi realizada durante o mês de agosto de 2016, agendando-se aplicação do questionário e de entrevista de acordo com a disponibilidade dos envolvidos na organização administrativa da escola. A meta era atingir 10 membros, mas só foi possível aplicar com 08 pessoas da gestão. A amostragem foi do tipo não probabilística, pelo critério de acessibilidade do pesquisador à escola; por ela ser considerada referência em gestão democrática pela Secretaria Municipal de Educação de João Pessoa⁹, direto em função dos objetivos da pesquisa, que buscava informações diretamente com os membros que fazem parte da gestão administrativa, os membros do Conselho Escolar e da direção da escola, pois eles seriam relevantes para o desenho da pesquisa.

O questionário aplicado na escola foi estruturado em duas partes, - a primeira foi relacionada à caracterização dos participantes e na segunda foi sobre a organização

⁹Existem

administrativa da escola em si. Assim, no que tange a segunda parte que se referiu a organização administrativa da escola, contamos com a participação de membros do Conselho Escolar e da equipe da direção da escola. Ressaltando que este trabalho não diz respeito ao Conselho Escolar em si, mas como ele participa ativamente da organização administrativa da escola a partir da LDB/96, consideramos entrevistar as pessoas envolvidas nele e do corpo técnico da escola em si.

Informando ainda que o Conselho Escolar é um órgão deliberativo, consultivo e fiscalizador. Ele é criado na escola por Estatuto¹⁰, em relação à natureza e fins, conforme o seus artigos consideram que:

Art. 3º - O Conselho Escolar é um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva e fiscal, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados seu Dirigente ou Conselheiros. Art. 4º - O Conselho Escolar tem por finalidade efetivar a gestão escolar, na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola, constituindo-se no órgão máximo de direção. Art. 5º - Gestão Escolar é o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, efetivando o envolvimento da comunidade, no âmbito da unidade escolar, baseada na legislação em vigor e nas diretrizes pedagógicas administrativas fixadas pela Secretaria de Educação.

Ele é representado por segmentos dos pais, professores, alunos, técnicos da escola, diretor da escola, pessoas da comunidade. Desse modo, a sua formação é partidário, 50% dos seus membros devem ser da escola e 50% da comunidade. Todas as escolas são obrigadas por lei a constituir os seus conselhos escolares para compor a gestão escolar. As suas ações implicam em estabelecer normas, diretrizes e metas para desempenho do trabalho escolar em conformidade com a gestão da escola, além de ser um instrumento de articulação entre a escola e a comunidade. Compete ao Conselho discutir questões que envolvem aspectos administrativos financeiros e pedagógicos e tornar claros os objetivos e valores que devem ser coletivamente assumidos, e determinar prioridade na execução das ações como está definida na legislação municipal e no regimento escolar. O conselho é eleito no início do ano letivo é composto por funcionários, pais e alunos, seu mecanismo democrático favorece o fortalecimento da gestão e da organização da escola. Essa ideia de formação do Conselho escolar, está ligado à questão da democratização da gestão, uma vez que estabeleceram um mecanismo de participação coletiva nos processos de gestão da educação pública, além de sua

¹⁰ Ver em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/pr_lond_sttt.pdf

função consultiva, deliberativa e fiscalizador. Seu funcionamento é a garantia da participação de todos os envolvidos na organização e gestão da escola

A equipe do Conselho da Escola Municipal de Ensino Fundamental Virgínius da Gama e Melo é composto por doze conselheiros eleitos, pela representatividade da comunidade escolar.

Houveram também visitas e entrevistas com o Diretor adjunto da escola e coordenador pedagógico. Durante a aplicação dos instrumentos foram explanados os objetivos da pesquisa, por se tratar de uma pesquisa aplicada de caráter mais técnico não foi preciso aprovação do Comitê de Ética, muito embora, foi encaminhado um Ofício do Departamento de Gestão Pública, formalizando a pesquisa junto à escola. O tratamento dos dados se deu por meio da estatística descritiva, utilizou-se taxa de frequência para as respostas que tinham múltiplas respostas, criando categorias a partir das respostas dadas pelos participantes e média simples, para as questões fechadas.

Tendo como meta a busca da compreensão do fenômeno estudado a partir do ponto de vista dos membros da organização administrativa da escola, bem como, utilizou-se documentos e bibliografias pertinentes ao tema.

O capítulo seguinte apresentará os resultados da pesquisa sobre os desafios encontrados na gestão em relação à organização administrativa da escola. Sendo os resultados apresentados em gráficos e/ou tabelas e discutidos à luz da literatura pertinente.

5 RESULTADOS DA PESQUISA: OS DESAFIOS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA GESTÃO ESCOLAR DA ESCOLA MUNICIPAL VIRGINIUS DA GAMA E MELO-EMVGM

5.1 CARACTERIZAÇÕES DOS MEMBROS QUE COMPÕEM A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA:

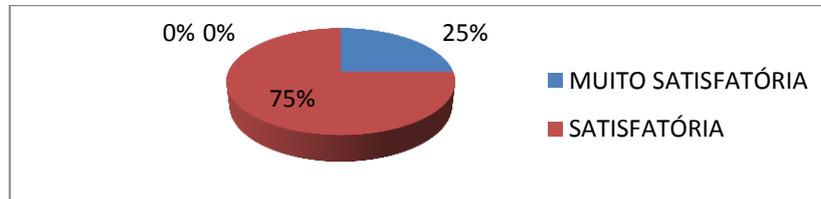
A gestão administrativa da escola é representada pelos pais, professores, coordenadores, diretores e alunos. Tendo 29% dos professores com Formação acadêmica em psicologia, 14% matemática, outros 14% em português e 14% em artes plásticas e 29% não possui nenhum tipo de formação. 28% dos membros que compõe a organização administrativa da referida escola possui escolaridade em pós-graduação, 27% pós-graduação

+ especialização + mestrado, 27% curso superior e 9% ensino fundamental. 75% desses membros é do sexo feminino e 25% é masculino.

5.2 IDENTIFICAR COMO OS MEMBROS CLASSIFICAM A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Libâneo (2001) conceitua a organização administrativa como uma forma de ordenar, estruturar e planejar as ações que prever as condições necessárias para realização de seus objetivos. Foi com base nesse conceito que indagou-se aos membros como eles classificariam a organização administrativa da gestão escolar de sua escola. Essa pergunta foi realizada inicialmente no questionário porque precisávamos encontrar outros dados que corroborariam com a visão mais subjetiva dos membros da gestão escolar ao longo dos questionamentos e se as respostas dadas se respaldariam nos conceitos estudados na área da gestão. Os resultados foram bem positivos, 75% dos membros classificaram como *satisfatória* a organização administrativa e 25% afirmaram ser *muito satisfatória*, como se vê no Gráfico 1:

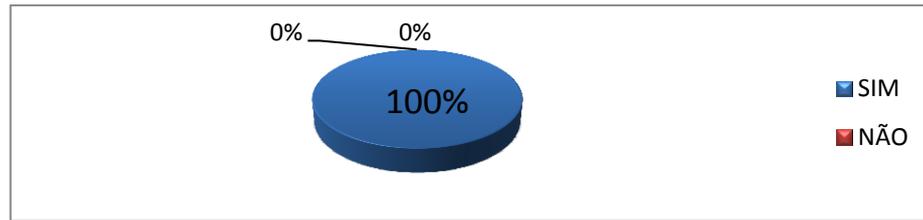
Gráfico 1–Organização Administrativa da Gestão Escolar da EMVGM



Fonte: Pesquisa Direta, 2016

“A escola é uma organização complexa compostas de relações formais e informais entre membros docentes e estudantes e é integralmente sujeita às normas da comunidade. Em suma a escola constitui um sistema social diverso e complexo com um múltiplos de partes interdependentes” (Lima, 2003,p.19) surge com novos papéis, os quais devem responder às dificuldades encontradas, exigindo que cada sujeito envolvido tenha seu papel definido num processo de participação efetiva para o desenvolvimento das propostas a serem executadas, sua complexidade envolve a ordenação de um conjunto de elementos inter-relacionados à sua organização administrativa, Foguel e Souza (1985). Diante disso foi questionado aos membros da organização administrativa se havia uma distribuição clara das responsabilidades da gestão escolar, em 100% afirmaram que sim, conforme se vê no Gráfico 2:

Gráfico 2- As responsabilidades estão claramente definidas na gestão da EMVGM



Fonte: Pesquisa Direta. 2016.

Nessa perspectiva, é importante a gestão distribuir as responsabilidades como princípios organizativos e democráticos, mas para isso, a escola precisa ter a liderança de um gestor comprometido com a qualidade da educação aperfeiçoando o trabalho pedagógico além de saber enfrentar as diversas dificuldades do cotidiano escolar (PARO, 2001).

5.3 SISTEMÁTICAS DE ACOMPANHAMENTO, CONTROLE E AVALIAÇÃO NA TOMADAS DE DECISÕES DA ESCOLA POR PARTE DO CONSELHO ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Para que haja eficiência no processo de organização da gestão escolar é necessário acompanhamento, controle e avaliação das atividades administrativas por parte do Conselho Escolar junto às tomadas de decisões da gestão, pois esse procedimento tem como objetivo a diminuição das possíveis falhas no processo de decisão e corrigir os problemas identificados.

O controle é uma das ferramentas administrativas de fundamental importância que consiste em auxiliar para o alcance do desempenho da organização. Oliveira (2005, p. 427) explica que *controlar* é comparar o resultado das ações, com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário. Assim também é a avaliação que tem como propósito verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem executadas.

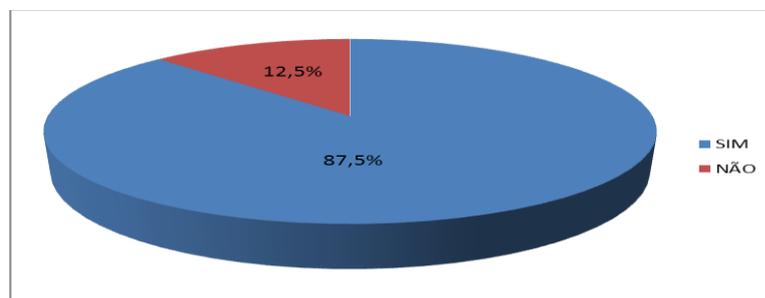
Com base nesse contexto Libâneo(2004, p. 476) afirma que:

Avaliação de atividades implica em analisar coletivamente os resultados alcançados na tomada de decisão em relação às medidas necessárias para a solução das deficiências encontradas. O acompanhamento e controle comprovam os resultados do trabalho evidenciando os erros e as dificuldades, êxitos e fracassos relativos ao que foi planejado.

Dessa forma, os membros da organização administrativa (compreendida como a direção da escola e os conselheiros) devem trabalhar em conjunto, muito embora, seja relevante que o Conselho Escolar adote em certos momentos uma atuação independente nos processos de acompanhamento, controle e avaliação da gestão escolar para poder assumir,

caso for necessário, a tomada de decisões de denúncia contra um gestor inadequado. Por outro lado, o gestor da escola deve permitir que o Conselho Escolar execute suas funções fiscalização para que a tomada de decisão seja a melhor possível para a escola como um todo. Nesse sentido, quando indagado sobre a atuação do Conselho Escolar nos processos de sistematização de acompanhamento, controle e avaliação-ACA, os membros afirmaram com 87,5% que existe uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação por parte do conselho junto a parte administrativa da escola, como mostra o Gráfico 3:

Gráfico 3-Sistematização de ACA do Conselho Escolar na EMVGM



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

5.4 PRÁTICAS DE CONTROLE ADOTADAS PELOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA

A sistemática de acompanhamento, controle e avaliação é uma forma de obter as informações necessárias possibilitando uma previsão com relação aos aspectos da organização escolar para poder fazer a distribuição das atividades na busca de um trabalho eficaz e promover a definição dos problemas encontrados. Por esse motivo faz-se necessário a realização de reuniões sistemáticas ou extraordinárias de forma regular, mas também aplicação de outros instrumentos, tais como, aplicação de questionário de desempenho; avaliação de documentos de despacho da gestão e do gestor; avaliação de receitas e despesas da escola; verificação dos procedimentos de responsabilidade ético-política da escola, etc; que deveriam ser sistematizados e desenvolvidos periodicamente na escola.

O resultado da pesquisa mostrou que a reunião foi citada em 28,4% nos textos dos participantes da pesquisa. Por outro lado, a categoria não está ocorrendo reuniões do conselho escolar de forma regular em 7,1%, evidenciando que apesar de ser a principal prática de controle, ela não ocorre de forma constante, como se visualiza na Tabela 1:

Tabela 1 – Práticas de controle da Gestão Escolar da EMVGM

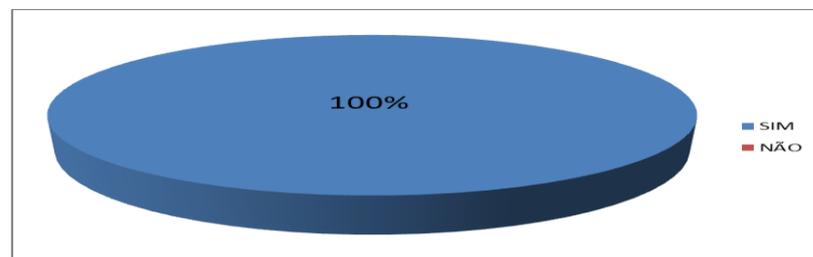
Práticas de Controle	Total	Coef. de Freq. %
Reuniões	04	28,4
Conselho de classe	03	21,3
Diálogo direto com o aluno	03	21,3
Encontro com os pais	03	21,3
Não está ocorrendo reuniões do Conselho Escolar de forma regular	01	7,1
Totais	14	100%

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Nessa perspectiva é imprescindível atuação do Conselho Escolar na organização administrativa da escola, pois o intuito é manter um órgão que faça a integração e envolvimento entre as pessoas para execução da ação coletiva na tomada de decisão, mas que também, seja responsável para o controle da política pública de educação.

Em relação à importância dada a atuação do Conselho Escolar, os participantes concordaram em 100% que ele é um órgão fundamental na gestão administrativa da escola, conforme se vê no Gráfico 4:

Gráfico 4– Importância do Conselho Escolar organização administrativa



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

5.5 COMO OS MEMBROS AVALIAM GESTÃO DA ESCOLA

O termo gestão surgiu para se diferenciar da Administração Escolar apresentando no contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhoria do ensino.

Lück (2009) afirma que a Gestão Escolar é uma área de atuação que visa promoção da organização que mobiliza e articula as condições necessárias e fundamentais para a garantia e o avanço dos processos socioeducacionais das instituições de ensino.

Nessa perspectiva, questionamos aos participantes da pesquisa como eles consideravam a gestão escolar da E.M Virginius da Gama e Melo, as frases retiradas do texto

dos questionários revelaram um achado de pesquisa interessante para futuros estudos, pois a categoria gestão escolar, na visão deles, apresentaram relativas contradições, pois consideraram a gestão da escola referida como: “Muito boa”, “satisfatória”, “boa”, etc.; de acordo com a Tabela 2.

Tabela 2 - Considerações sobre a Gestão da Escola

Categorias Abertas sobre as Considerações sobre a Gestão da Escola	Total	Coef. de Freq. %
Muito boa	02	25,0
Satisfatória	02	25,0
Boa, precisando melhorar em vários aspectos, ter um gestor com o mínimo de conhecimento de planejamento de gestão democrática e gestão de pessoas e organizar o trabalho coletivo	01	12,5
Com um bom desempenho	01	12,5
Razoável, precisando melhorar, o aperfeiçoamento do conceito de gestão	01	12,5
Sem resposta	01	12,5
Totais	08	100%

Fonte: Pesquisa Direta. 2016.

Mas também mostraram que esses conceitos são inespecíficos pela sua generalidade, eles não dão conta para definir de fato um fenômeno, apenas se aproximam dele de forma muito subjetiva. No entanto, como a questão era livre, foi possível revelar que as frases mais importantes das respostas ficaram mais contraditórias quando eles afirmaram que a gestão escolar era:

- Boa, precisando melhorar em vários aspectos, ter um gestor com o mínimo de conhecimento de planejamento de gestão democrática e gestão de pessoas, e organizar o trabalho coletivo (Participante nº 3);
- Razoável, precisando melhorar, o aperfeiçoamento do conceito de gestão (Participante nº 2);

As frases têm como núcleo central a necessidade de aprofundamento do que é gestão democrática. Essas respostas de certo modo desvelaram indiretamente que os resultados obtidos no Gráfico 1, não são tão concretos assim quando afirmaram que a organização administrativa da gestão eram muito satisfatória (75%) e satisfatória (25%), pois esses valores se contradizem, quando comparando com os dados da Tabela 2, levando a concluir que há ainda uma necessidade de se trabalhar mais profundamente com as ideias e práticas de gestão democrática na escola, pensando nas respostas que os membros apontaram. Ressaltando que os participantes da pesquisa são pessoas/membros diretos da gestão escolar da escola referida. Por outro lado, há aqui uma espécie de auto avaliação que eles fizeram de certa forma,

reconhecendo que a gestão da escola apresenta ainda problemas a serem discutidos, como vimos nas escritas dos participantes 2 e 3, considerando ainda que mais um não respondeu a essa pergunta. O silêncio pode ser lido de várias formas, mas o silêncio sempre envolve uma decisão política de não responder.

Nesse aspecto, os resultados apontados na pesquisa empírica encontra ressonância no campo referencial sobre a gestão escolar democrática, que aponta que ainda ocorre no interior das escolas, divergências entre os conceitos de gestão e administração. Muitos membros da organização administrativa das escolas atuam com práticas administrativas, que são necessárias, mas não sabem utilizar o conceito de gestão nas suas práticas. Tratam os dois conceitos de forma semelhantes, porém cada um tem sua particularidade, elas não são sinônimos, apesar de serem utilizadas ou desenvolvidas em qualquer organização (seja ela social ou empresarial). Isso decorre do fato que a imposição legal introduzida pela legislação educacional como vimos anteriormente não se evidencia na realidade cultural das práticas de um momento para o outro, elas são recriadas em cada escola de forma diferente, ora se aproximando dos objetivos propostos pela LDB, Constituição Federal e os Planos Nacionais da política de educação, mas obviamente, as escolas precisam ainda estudar e organizar administrativamente esses conceitos em suas práticas reais.

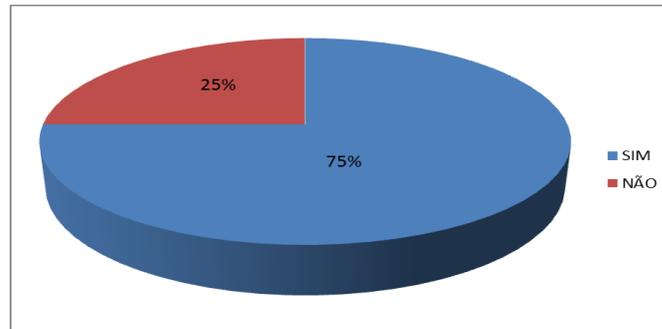
A organização escolar está centrada em planejar, organizar, dirigir e controlar os serviços necessários à educação objetivando a eficácia e melhoria da qualidade do ensino. Enquanto a organização administrativa empresarial tem o seu modelo de gestão voltado para planejamento, alocação de recursos, ações, princípios, valores e estratégias direcionadas para o alcance dos objetivos propostos pela organização, visando os fins lucrativos da empresa.

Nesse sentido, discutir o conceito de administração seria “a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO 200, p 123). Ferreira (2001) diz que embora a gestão escolar tenha seus princípios baseados na gestão empresarial, elas exercem função social, visando atingir os objetivos determinados pela sociedade. Por sua vez, caracterização escolar se dá pelo modo de como ela está organizada. Compreende-se que a gestão surgiu para superar os limites da administração centralizadora e burocraticamente hierarquizada e seu controle é focado nos processos.

5.6 EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Ao analisar a gestão escolar em relação à execução de atividades, o resultado mostrou que 75% dos entrevistados responderam Sim, que a gestão tem facilidade de execução das tarefas estabelecidas, os outros 25% disseram que Não, conforme o Gráfico 5:

Gráfico 5 - A escola tem facilidade de execução das atividades?



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Diante das necessidades de modificação dos processos da gestão escolar e da nova realidade das escolas públicas municipais a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, no seu Art. 14 destaca a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico, exigindo a ultrapassagem de uma série de obstáculos que se constituem em verdadeiros desafios no campo prático para implementação da gestão democrática na escola.

Na escola Virgínius da Gama e Melo, os principais desafios apontados da gestão escolar na organização administrativa da escola, como demonstrado os dados na Tabela 3, são relevantes para se pensar a gestão desta escola.

Tabela 3- Principais desafios evidenciados na gestão da escola EMVGM

Categorias Abertas - Principais desafios da gestão escolar na organização administrativa da escola	Total	Coef. de Freq. %
Cumprimentos das normas escolares, cumprimento dos deveres	02	25,0
Lidar com a autoridade do professor	01	12,5
Tomar consciência que gerir é uma ação em grupo	01	12,5
Nenhuma, o que dificulta é no ensino e na educação dos alunos, isso faz com que a gestão tenha dificuldades	01	12,5
Falta do conhecimento da gestão democrática, atua como ditador. Se sente todo poderoso	01	12,5
Se apoderar do conceito de gestão democrática	01	12,5
Nenhuma	01	12,5
Totais	08	100,0

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Destacamos alguns recortes da Tabela acima, que consideramos mais relevantes para evidenciar que a escola em particular, foco deste estudo, enfrenta desafios na ordem dos valores e posturas no campo da gestão democrática, tais como:

Cumprimentos das normas escolares, cumprimento dos deveres;
Tomar consciência que gerir é uma ação em grupo;
Falta do conhecimento da gestão democrática, atua como ditador;
Se sente todo poderoso;
Se apoderar do conceito de gestão democrática;

Esses desafios expressos devem ser motivos de preocupação da gestão escolar, pois eles podem incidir nas tomadas de decisões de aspectos relacionados às questões mais gerais do cotidiano escolar. Quando os participantes descrevem essas ideias, estão afirmando que ainda não há de forma clara uma organização administrativa calcada nos valores da democracia, da participação e da autoridade, como elementos inerentes ao sucesso da gestão, evidenciando mais uma vez, a área da gestão escolar ainda é empobrecida de valores e práticas, dificultando que se alcance os elementos pactuados na legislação vigente que tem como fundamento principal a existência de uma escola democrática em que “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. (BRASIL, Art. 17 da LDB, 1996).

A partir dos dados demonstrados acima, percebeu-se que a gestão da escola estudada necessita passar por processo de reconhecimento desses problemas, evidenciando que para superar os desafios, a gestão escolar precisa investir em mais aprofundamento teórico, sistematização e avaliação permanente de suas práticas como formas de colaborar para criar as condições progressivas e implantar uma gestão mais aberta e com melhores resultados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo debruçou-se sobre os desafios da organização administrativa na gestão escolar, tendo como base uma escola pública do município de João Pessoa/PB.

A partir da problemática que foi apontada para formulação do presente estudo, percebe-se que existem várias dificuldades da gestão em relação à percepção dos participantes da pesquisa. Os dados levantados mostraram que a escola possui uma organização administrativa considerada “satisfatória”, porém, precisando melhorar em vários aspectos como, por exemplo, ter um gestor com o mínimo de conhecimento de planejamento de gestão democrática e organizar o trabalho coletivo, segundo as descrições dos participantes da pesquisa, como vimos nos resultados. Fortalecer e contribuir para o desenvolvimento da gestão escolar mesmo que ainda exista essas lacunas que foram encontradas entre os discursos dos participantes, se torna relevante novos estudos com uma aplicação mais profunda sobre o tema da organização administrativa na gestão escolar, que procurem esmiuçar mais elementos que configurem com mais argumentos que foi de fato essa gestão. Não coube neste estudo chegar a esse ponto, mas os dados e as reflexões produzidas foram relevantes. Nesse sentido, os objetivos propostos foram alcançados na medida da pretensão de um estudo exploratório.

É importante repensar a função da gestão na escola e papel dos gestores e da comunidade escolar nas relações de poder no processo da gestão democrática, embora tenhamos avançado na área educacional, é notório o árduo caminho que deve ser percorrido, visto que envolve interesses distintos dos envolvidos na organização escolar. As conquistas não nos serão dadas de forma espontânea, mas serão frutos das respostas aos desafios dados por todos.

Os principais desafios da gestão escolar relacionado à organização administrativa da escola foram destacados pela falta de cumprimento das normas e deveres escolares (25%), lidar com a autoridade do professor (12,5%), tomar consciência que gerir é uma ação em grupo (12,5%), falta conhecimento da gestão democrática, em que o gestor porta-se como um ditador (12,5%), dentre outras respostas.

Ao analisar essas afirmações ficou nítido que não existe uma forma clara de organização administrativa que tenha como base valores democráticos, como participação e autoridade partilhada. Demonstrando assim uma gestão escolar empobrecida tanto em valores quanto em práticas no processo de organização administrativa, que incide diretamente nas dimensões financeira e pedagógica da escola, bem como, nos aspectos técnicos e políticos que conformam a gestão escolar.

Assim, percebeu-se no decorrer da análise dos dados que a escola possui práticas de controle relacionadas à gestão escolar, tais como: conselho de classe, diálogo direto com o

aluno, encontro com os pais, mas o único canal foi reunião praticamente, como o meio mais utilizado, o que demonstra que ainda carecem de criar mecanismos de controle mais objetivos e sensíveis às práticas e aos objetivos perseguidos pela escola.

Observou-se que o Conselho Escolar possui um papel diferenciado na organização administrativa da escola, uma vez que é o órgão responsável pela integração e envolvimento entre as pessoas que estão na ação coletiva da tomada de decisão. Para que haja de fato essa integração, é necessária a realização de reuniões sistemáticas ou extraordinárias de forma regular, mas também aplicação de outros instrumentos, tais como, aplicação de questionário de desempenho; avaliação de documentos de despacho da gestão e do gestor; avaliação de receitas e despesas da escola; verificação dos procedimentos de responsabilidade ético-política da escola, etc; que deveriam ser sistematizados e desenvolvidos periodicamente na escola, e investir mais em aprofundamento teórico e implantar uma gestão mais aberta com melhores resultados.

Em suma os resultados alcançados na realização deste trabalho na medida em que fortalece e contribuir para o desenvolvimento da gestão escolar, fica aberto a novos estudos e reflexões para que esse não se esgote.

A principal dificuldade de realização da pesquisa foi no processo de aplicação do questionário, uma vez que os membros da escola tinham um certo receio em responde-lo. Um dos motivos para isso era a possibilidade de retaliação por causa do teor das respostas porque a gestora não possui um bom relacionamento com estes.

REFERÊNCIAS

- BRASIL, Ministério da Educação. **Técnico em gestão escolar**. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=600-legislacao-escolar&Itemid=30192>. Acesso em 11 ago. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**/Idalberto Chiavenato-7.ed.rev.e. atual. – Rio de Janeiro: Elsevier. 2003- 6ª reimpressão
- DORNELLES, V. ; CAIMI, F. **O Sistema De Organização De Gestão Escolar Na Concepção Democrático-Participativa Viabiliza O Crescimento Qualitativo Da Instituição?** Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompletos/comunicacaoeRelatos/0529.pdf>> . Acesso em: 10 out. 2016.
- DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N.(org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- FERNANDES, Maria Elizabeth; MULLER, Antônio José. Artigo Científico: **Função do Gestor na Escola Pública**: Revista de divulgação Científica do ICPG, 2006.
- FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo]: MBA, USP, 2001.
- FREITAS, Dirce Nei T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação básica brasileira: uma relação a avaliar. **Educação e Sociedade**, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago 2007b.
- FOGUEL, Sérgio e SOUZA, Carlos C. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo, Atlas, 1985.
- FONSECA, M.; OLIVEIRA, João. F. de.; TOSCHI, Mirza. S. **O plano de desenvolvimento da escola (PDE): modernização, diretividade e controle da gestão e do trabalho escolar**.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- LIBANEO, J.; OLIVEIRA, V. ; TOSHI, R. O sistema de organização e de gestão da escola: teoria e prática. In: **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 8.ed. São Paulo: Cortez. 2009.
- LIBÂNIO, Jose Carlos et al. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6a ed. - São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola” In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola - teoria e prática**. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

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

Lima, Licínio C. A. **Escola como organização educativa: uma abordagem sociológica** /Licínio C.Lima. – 2 ed.- São Paulo :Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo2009.

LUCK, Heloisa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2008.

OLIVEIRA, PAZETO Djalma.P.R, **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005. ISBN 85-224-4185-5

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001. **projetos políticos pedagógicos em debate**. Goiânia: Ed. da UCG, 2004, p. 189-213.

SANTOS, Teobaldo M. **Noções de administração escolar**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1966.

SOUZA, Angêlo Ricardo de. 2006. **O Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. Tesede Doutorado (Educação: História, Política, Sociedade). São Paulo: PUC-SP.

VILELA, A.A **A importância da motivação e a sua influência no ambiente de trabalho**. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200039.pdf> . Acesso em 27 de maio de 2016.

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

APENDICES

APENDICE A – QUESTIONÁRIO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA-UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-CCSSA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIA E GESTÃO– DTG
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

PROJETO DE PESQUISA

TITULO: Escola pública municipal: Os desafios da organização administrativa na Gestão Escolar

Aos senhores da gestão administrativa da Escola Pública Municipal Virgínius da Gama e Melo, Conselho escolar e Diretor, solicita-se a sua participação nesta pesquisa acadêmica na área de Gestão Pública/UFPB. Em contrapartida, apresentaremos os resultados para o aproveitamento ou discussão da gestão.

QUESTIONÁRIO

1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

1.1 Representação da gestão Administrativa () Pais () Professor () Coordenador () Diretor () comunidade () Alunos
1.2 Escolaridade :
1.3 Formação Acadêmica:
1.4 Sexo: () F () M

2. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA

2.1 – Como você classifica a organização administrativa da escola?

() Muito Satisfatória () Satisfatória () Parcialmente Satisfatória () Insatisfatória

2.2 - As responsabilidades estão claramente definidas ? () Sim () Não

3 - Há uma sistemática de acompanhamento, controle e avaliação nas tomadas de decisões por parte do conselho escolar junto á organização administrativa da escola ?

() Sim () Não ()

4-Quais são as práticas de controle?

5- Como considera a gestão escolar de sua escola ?

6- Quais as principais dificuldades da gestão em relação à organização administrativa da escola ?

7- A gestão da escola tem facilidade de execução das atividades ? () Sim () Não

8- Você considera importante o papel do Conselho Escolar no processo da gestão administrativa da escola?

() Sim () Não

justifique sua resposta:

Obrigada !