



ATLÂNTICA

**ATLÂNTICA – ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS, SAÚDE,
TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

**Gestão escolar e formação de gestores: análise da educação infantil municipal da
Imperatriz/MA**

Dissertação de Mestrado em Gestão

Daiane Araujo Avelino Bezerra

Nº 201628570

2018



ATLÂNTICA

**ATLÂNTICA – ESCOLA UNIVERSITÁRIA DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS, SAÚDE,
TECNOLOGIAS E ENGENHARIA**

**Gestão escolar e formação de gestores: análise da educação infantil municipal da
Imperatriz/MA**

Daiane Araujo Avelino Bezerra

Nº201628570

Orientadora: Professora Doutora Ana Margarida Saraiva Valente

Todas as afirmações efectuadas no presente documento são da exclusiva responsabilidade do seu autor, não cabendo qualquer responsabilidade à Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia pelos conteúdos nele apresentados.

Dedicatória

Dedico essa dissertação a Deus, ao meu esposo, filhos, sogra e orientadora.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus por estar sempre comigo nos momentos bons, ruins e ter me abençoado na conclusão desse sonho, pois sem ele não chegaria até aqui.

Ao meu esposo: Diego Alcindo Pereira Bezerra e aos meus filhos, Rebeca e Rafael, pelo apoio e carinho. Sem vocês, nada seria possível e nem se justificaria.

A minha sogra Shirley Pereira pelo apoio nos momentos de estudo, em que precisei me ausentar dos cuidados aos meus filhos.

A minha orientadora Professora Doutora Ana Valente, pelo comprometimento nas orientações e pelo apoio na concretização desse trabalho.

Aos nossos professores pela experiência transmitida ao longo do curso.

Aos companheiros de curso e em especial à colega Luzia Oliveira, por compartilharem momentos tristes e alegres, pela troca de experiências e de aprendizado no decorrer de nossa formação.

RESUMO

INTRODUÇÃO: A gestão e a formação dos gestores se revela fundamental para qualquer organização. No contexto educacional, essa tem se mostrado de grande relevância para a eficiência dos fins da educação. Diante disso, o presente estudo intitulado “*A gestão escolar e a formação de gestores: análise da educação infantil do município de Imperatriz/MA*” se revela imprescindível para assegurar o desenvolvimento pleno da função gestonária e de melhoria do desempenho das escolas públicas no cenário brasileiro.

OBJETIVOS: O presente estudo pretende investigar se os gestores escolares possuem formação inicial e continuada e analisar a importância e as implicações administrativas e pedagógicas nas unidades escolares. Verificar se a Secretaria Municipal de Educação de Imperatriz/MA promove formação continuada aos gestores escolares deste município e constatar se a formação inicial ou continuada do gestor escolar interfere na organização político-administrativa e pedagógica das escolas municipais de Imperatriz/MA.

MÉTODOS: O presente estudo se alicerca, primeiramente, em pesquisa bibliográfica de publicações e estudos nessa vertente. Posteriormente, em pesquisa de campo foi feito o uso de questionários com três grupos participantes (gestores, coordenadores e professores). Esses questionários tiveram a característica quantitativa com paradigma interpretativo e qualitativo.

RESULTADOS: Os resultados demonstraram que os gestores pesquisados possuem a formação inicial e continuada e inferiu-se também que existem implicações positivas na atuação desses gestores em suas respectivas unidades escolares denotadas pelas repostas assertivas e satisfatórias dos outros grupos envolvidos na pesquisa; percebeu-se que há uma disparidade de respostas quanto à promoção de formação continuada pela Secretaria Municipal de Educação de Imperatriz/MA.

CONCLUSÃO: Atualmente, a importância dada à formação se revela essencial em toda e qualquer organização, assim como para os gestores escolares nas organizações educacionais. Diante disso, a pesquisa intencionou contribuir para desvelar a existência da formação inicial e continuada dos gestores escolares pesquisados e as implicações na sua atuação nas unidades escolares de um município no Brasil. A investigação também oportunizou reconhecer que o investimento na formação dos gestores escolares significa investimento na qualidade e alcance do fim da escola.

Palavras-chave: Gestão; Formação; Educação Infantil.

ABSTRACT

INTRODUCTION: The management and training of managers is fundamental for any organization. In the educational context, this has been shown to be of great relevance for the efficiency of educational purposes. Therefore, the present study titled "School management and the training of managers: analysis of children's education in the municipality of Imperatriz / MA" is essential to ensure the full development of the management function and improvement of the performance of public schools in the Brazilian scenario.

AIMS: The present study intends to investigate if the school administrators have initial and continuous training and to analyze the importance and the administrative and pedagogical implications in the school units. Verify that the Municipal Education Department of Imperatriz/MA promotes continuing education to the school administrators of this municipality and to verify if the initial or continued formation of the school administrator interferes in the political-administrative and pedagogical organization of the municipal schools of Imperatriz/MA.

METHODS: The present study focuses on bibliographical research of publications and studies in this area. Subsequently, in the field research, questionnaires were used with three participant groups (managers, coordinators and teachers). These questionnaires had the quantitative characteristic with an interpretative and qualitative paradigm.

RESULTS: The results showed that the managers studied had the initial and continuous training and it was also inferred that there are positive implications in the performance of these managers in their respective school units denoted by the assertive and satisfactory answers of the other groups involved in the research; it was noticed that there is a disparity of responses regarding the promotion of continuing education by the Municipal Education Department of Imperatriz/ MA.

CONCLUSION: Today, the importance given to training is essential in any organization, as well as school administrators in educational organizations. Therefore, the research aimed to contribute to unveil the existence of the initial and continued training of the school managers surveyed and the implications of their performance in the school units of a municipality in Brazil. Research has also made it possible to recognize that investing in the training of school managers means investing in the quality and attainment of the end of school.

Keywords: Management; Formation; Child education.

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura

CNE/CP	Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno
EMEI	Escolas Municipais de Educação Infantil
LDB	Leis de Diretrizes e Bases
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MA	Maranhão
MEC	Ministério da Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SEMED	Secretaria de Municipal de Educação

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. <i>Formação e identidade profissional do Gestor Escolar</i>	17
1.2. <i>Formação inicial: a construção do profissional</i>	19
1.3. <i>Formação continuada: um processo inacabado e permanente</i>	20
2. OBJETIVOS	22
2.1. <i>Geral</i>	22
2.2. <i>Específicos</i>	22
3. MATERIAIS E MÉTODOS	23
3.1. <i>Tipo e local do estudo</i>	23
3.2. <i>Considerações éticas</i>	23
3.3. <i>Amostra do estudo</i>	23
3.4. <i>Duração do estudo</i>	23
3.5. <i>Colheita de dados e definição das variáveis em estudo</i>	23
3.6. <i>Análise de dados</i>	24
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1. <i>Características iniciais da população</i>	25
4.2. <i>Avaliação da formação do gestor escolar</i>	25
5. CONCLUSÃO	35
6. PERSPECTIVAS FUTURAS	36
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO I 40	
Consentimento informado, livre e esclarecido	40
ANEXO II	43
Questionário I Gestor	43
ANEXO III	49
Questionário II Coordenador	49
ANEXO IV	53
Questionário III Professor	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Promoção de formação continuada.....	28
Figura 2	Avaliação do desempenho do gestor escolar do ponto de vista administrativo e pedagógico como subsídios para execução das suas tarefas diárias.....	29
Figura 3	Avaliação do desempenho do gestor na resolução de conflitos e tensões entre membros da comunidade escolar no contexto escolar.....	30
Figura 4	Avaliação da equipe técnica acerca da contribuição na implementação do Projeto Político Pedagógico por parte do Gestor Escolar.....	31
Figura 5	Avaliação sobre a importância da formação do gestor.....	32
Figura 6	Avaliação das coordenadoras e professores quanto a possível articulação que o gestor escolar faz nos diferentes âmbitos escolares.....	33
Figura 7	Satisfação de coordenadores e professores com o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar.....	34

1. INTRODUÇÃO

1.1. Formação e identidade profissional do Gestor Escolar

O mundo de hoje vivencia um período de grandes e marcantes transformações em todos os campos e lugares. Sob esse prisma de mutações de paradigmas, encontra-se também a gestão escolar – uma vez que as pesquisas mostram a relação estreita entre a ação gestora escolar e o alcance da função da escola.

Os resultados de desempenho escolar estão estreitamente relacionados com o desempenho profissional das lideranças escolares e com o estilo que desenvolvem na construção da identidade institucional da escola (Lück, 2000). É urgente e necessário refletir sobre a formação dos profissionais da educação, especificamente no que condiz à formação dos gestores escolares para atuarem na educação básica.

Segundo Santos (2008), a modernidade requer gestores dinâmicos, criativos, capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas de trabalho na escola. Nesse sentido, torna-se evidente a importância que a figura do gestor escolar tem na gestão do espaço escolar e nas respostas a essa dinamicidade. A partir dessa prerrogativa, destaca-se a relevância da preparação anterior à prática gestora e de uma sólida e eficaz formação teórica para o exercício da função dos atuais e futuros gestores escolares.

Sabe-se que a qualidade da prática desenvolvida no contexto escolar não ocorre ao acaso, mas que depende de um conjunto de fatores, entre os quais está a formação profissional que é um fator determinante a qualidade de gestão.

Por reconhecer que as qualidades das ações desempenhadas nos espaços escolares estão relacionadas intimamente (e totalmente) com as definições de padrões de competências, habilidades e qualidades a serem desempenhadas pelo gestor escolar, a autora Lück afirma:

"A busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competência de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento" (Lück, 2009).

Dessa maneira, é necessário refletir sobre a necessidade dos diretores escolares apresentarem características, tanto pessoais, como profissionais para o exercício da função gestora, que incluem por uma sólida formação teórico-prática. Percebe-se, então que a formação profissional sobre esse prisma se configura como um importante veículo de valorização quer para o trabalhador (profissional) quer para a instituição e também como meio de construção de sua identidade como profissional. O ensino, a docência, a gestão escolar, entendidas como

profissões regulamentadas requerem, necessariamente, que os profissionais tenham um domínio adequado e suficiente da ciência, técnica e arte da mesma. Isto quer dizer que possuam competência e habilidade profissionais.

O gestor enfrenta cotidianamente o desafio de desenvolver competências e habilidades para gerir todos os recursos financeiros, materiais e humanos existentes na escola. Segundo Lück (2000), os resultados de desempenho escolar estão estreitamente relacionados com o desempenho profissional das lideranças escolares e com a construção da identidade institucional da escola.

Paro (2007) ressalta que: "a formação do gestor deveria conter pelo menos conteúdos sobre fundamentos da educação (históricos, filosóficos, sociológicos, econômicos, psicológicos), didática, as metodologias necessárias para bem ensinar determinados conteúdos programáticos e as questões relacionadas à situação da escola pública".

Há a necessidade extrema de uma formação diferenciada e continuada do profissional gestor. Reconhece-se que os conhecimentos obtidos em cursos de formação específica para a gestão escolar contribuem de forma significativa para o desempenho escolar. A formação continuada é uma necessidade primordial para todos os profissionais, e deve ser entendida como "um mecanismo de permanente capacitação reflexiva de todos os seres humanos, as múltiplas exigências, desafios que a ciência tecnológica e o mundo do trabalho colocam" (Ferreira, 2003). Sob essa ótica, é inquestionável o papel fundamental que a escola tem como espaço formador da sociedade e o da gestão. Assim, é urgente e necessário repensar a formação dos gestores e suas implicações no espaço escolar.

Diante da relevância da formação profissional e suas implicações o estudioso Marques diz: Formar o profissional não é simplesmente dotá-lo de conhecimentos e habilidades, mas é levá-lo à competência de aliar sensibilidade para os fatos empíricos à reflexão sobre os sentidos que assumem no conjunto das determinações amplas, que os fazem reais e historicamente situados (Marques, 2003).

É nesse contexto que o presente trabalho assume um significado especial, pois se propõe refletir sobre um dos principais fatores da organização escolar: os profissionais que nela atuam. No que tange especificamente à formação do gestor da escola pública como último responsável e primeiro a ser culpado das questões escolares. Sabe-se que a formação acadêmica de profissionais da educação é composta basicamente de duas etapas: a inicial e continuada. Conforme Pimenta (2001), a primeira etapa, considerada inicial, é caracterizada como sendo a que, do ponto de vista acadêmico e regulamentador pela Lei de Diretrizes e

bases da Educação (LDB), habilita o indivíduo a atuar em determinada área do conhecimento e é obtida com a conclusão do curso de licenciatura ou bacharelado.

A outra etapa de formação, denominada formação continuada, é permanente, engloba todas as aprendizagens e as atualizações, das experiências profissionais vivenciadas associadas ou não aos cursos de atualização em nível de lato ou stricto sensu, que ampliam e aprimoram a formação inicial. Portanto, existe uma relação de interface entre ambas as etapas de formação: a primeira etapa funciona como um pré-requisito para a atuação profissional; a segunda deve ser entendida como um processo permanente de aperfeiçoamento da profissão.

Em (2000) Arroyo refere que um ofício representa um fazer qualificado de um coletivo de trabalhadores que possui identidade, história própria, preparação e formação específica, que desenvolve um corpo de saberes e tem reconhecimento social. Logo, a profissão de gerir uma unidade escolar requer do gestor desenvolvimento constante de competências e habilidades para poder saber lidar com a diversidade existente no ambiente escolar.

Foi necessário tecer considerações acerca da relevância da formação e suas nuances inicial e continuada para maior compreensão dos objetivos propostos. Esse percurso foi necessário a fim de iluminar a reflexão que este trabalho propõe sobre a temática da formação dos gestores escolares.

1.2. Formação inicial: a construção do profissional

Sobre a formação inicial dos gestores escolares, conforme normas atuais, a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), no Título VI, Dos Profissionais da Educação, trata especificamente do assunto em seu artigo 64: "A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional."

Posteriormente, pela Resolução Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno CNE/CP nº 1/2006, regulamentou a exigência da referida formação no artigo 14 endossando as diretrizes anteriormente supracitadas do art. 67 da Lei nº 9.394/96. Ressalva-se ainda que no artigo 67 da LDB, que cuida da valorização dos profissionais da educação, infere-se essa responsabilidade aos sistemas de ensino. Destaca-se que o sistema de ensino brasileiro é representado pelo Ministério da Educação (MEC), que gerencia os outros quatro tipos de sistemas de ensino: União, Estadual, Municipal e Distrito Federal.

Considerando que a formação inicial é a base que sedimenta a construção profissional. Aspecto esse corroborado por Gatti (2011): "um curso de graduação não tem condições de formar completamente um profissional, mas é de sua responsabilidade oferecer uma formação básica adequada e suficiente para que os que dele saem possam se inserir no trabalho com condições de atuar e aperfeiçoar-se constantemente". Em suma, o autor confirma a necessidade de se repensar as condições da profissionalidade inicial ao afirmar que a formação inicial precisa ser repensada. De forma sintetizada, é evidente a necessidade de se pensar criticamente sobre o aspecto da formação continuada. Existe a necessidade de interface entre a formação inicial e continuada, pois não se pode conceber a formação inicial como um conjunto de saberes acabados, mas sim, como um subsídio para o processo permanente de formação e desenvolvimento profissional (Ferreira, 2015).

1.3. Formação continuada: um processo inacabado e permanente

A crescente complexidade de nossas sociedades tem produzido um aumento das exigências sobre as competências das pessoas, para que possam se integrar a elas. Assim, as sociedades exigem pessoas cada vez mais qualificadas para fomentar a competitividade e qualidade dessas e das organizações nos planos nacional e internacional, sendo a formação, portanto, uma peça-chave em nossos dias. Por isso, a cada dia se torna mais evidente a crescente importância da formação continuada no desenvolvimento das qualificações. A formação continuada vem se mostrando como um indicador da necessidade de buscar o sucesso de uma população mais qualificada.

A educação permanente surge como uma necessidade da sociedade de se adaptar aos novos modelos, ou seja, através da educação continuada podem ser adquiridos os conhecimentos, competências necessárias e impostas pelos requisitos do trabalho e da sociedade atual.

Essas mudanças e imposições são a razão pela qual é necessária uma formação teórica e prática que construa bases para possibilitar a contínua inserção social e profissional, pois as competências para o desempenho de qualquer atividade profissional modificam-se conforme o contexto e são por meio da educação permanente que se podem agregar as ferramentas necessárias para adaptação às mudanças e inovações profissionais.

A essência da formação é a qualificação que, em termos gerais, engloba um conjunto de competências, destrezas, preparos específicos ou habilidades profissionais que podem ser utilizados como uma referência ao desempenho de uma atividade e, em especial, nos postos

de trabalho de uma organização. Em 2001, Ramos concluiu que a qualificação e a competência são conceitos chaves para o trabalho. Nesse sentido ele entende que, a qualificação e a competência são conceitos complementares, e não justapostos, ainda que sejam utilizados indistintamente. A qualificação profissional é a expressão da competência e atualmente se encontra mais relacionada aos sistemas educacionais e à sua relação com o mercado de trabalho, aos sistemas de relações industriais e aos tipos de organizações do trabalho. Logo, a formação profissional, seja ela inicial ou continuada, fornece ao indivíduo a qualificação profissional que se entende como sendo um conjunto de competências profissionais com habilitação e significação para o emprego/trabalho, esse é resultado de um processo formal balizado pela avaliação e validação que se obtém quando um organismo competente estabelece que a aprendizagem de um indivíduo superou um nível determinado e que devido as constantes mudanças circunstanciais deve ser concebido como um processo inacabado e permanente.

Partindo-se do princípio de que o exercício da docência e da especialidade da área da educação, a gestão escolar configura-se como uma profissão, pois esta necessita da apropriação e domínio de conhecimentos e técnicas que proporcionarão a habilidade da arte do saber e fazer. Em tempos de transformações tão profundas e abrangentes, principalmente na concepção de conhecimento, visão de mundo e papel da escola, a atualização do primeiro e último responsável e representante da escola, o gestor escolar assume importância estratégica.

Conforme comenta Ferreira (2014) "A formação continuada tem o objetivo de complementar a formação inicial ou aprofundar um conhecimento específico para sua atuação profissional. Tem também a finalidade de fomentar recursos teórico-práticos para suprir a desarticulação entre teoria e prática, assim como promover e direcionar o desenvolvimento na busca de novas metodologias e discussões teóricas que possibilitem mudanças na ação pedagógica; atualizar-se, rever conceitos se faz necessário diante das exigências do momento histórico". Corroborando com esse pensamento, Mendes Sobrinho (2002) destaca que "a formação continuada é importante para minimizar as lacunas existentes na formação docente, ela deve contemplar a reflexão sobre seu saber e seu saber-fazer". Além disso, deverá considerar-se a afirmação de Paro (2007) que diz "atualizar-se historicamente pela apropriação de um mínimo do saber alcançado pela sociedade da qual ele faz parte". Pois, a velocidade e imprevisibilidade transformações que ocorrem na sociedade facilmente tornam obsoletas práticas e conhecimentos adquiridos em poucos anos.

A formação continuada é, hoje, uma necessidade para todos os profissionais, em especial para os gestores escolares já que representa "um mecanismo de permanente capacitação reflexiva

de todos os seres humanos, as múltiplas exigências, desafios que a ciência tecnológica e o mundo do trabalho colocam” (Ferreira, 2003).

Numa sociedade em que a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade estão sempre presentes, imerge a necessidade da formação. A função de gestor escolar necessita de aquisição e permanente atualização de conhecimentos ao longo da vida profissional. Este facto, fundamental para todos aqueles que querem crescer como pessoas e profissionais, bem como para as instituições que pretendem melhorar a qualidade dos em seus serviços.

2. OBJETIVOS

2.1. Geral

Identificar se os gestores escolares da educação infantil da rede municipal de Imperatriz/MA têm formação inicial e continuada e suas implicações administrativas e pedagógicas para sua atuação na escola.

2.2. Específicos

- Analisar a importância dos cursos de formação inicial e continuada para a atuação do gestor escolar;
- Verificar se a Secretaria Municipal de Educação de Imperatriz/MA promove formação permanente e continuada aos gestores escolares da educação infantil deste município;
- Verificar se a formação inicial ou continuada do gestor escolar interfere na organização político-administrativa e pedagógica das escolas municipais de Imperatriz/MA.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. Tipo e local do estudo

Foi realizado um estudo do tipo observacional transversal em 3 creches/escolas da Prôinfância da Rede Municipal de educação de Imperatriz/MA. São elas por ordem de nome e sua respectiva localização, tipo e capacidade de atendimento de crianças: EMEI Governador Jackson Lago/ Vila Cafeteira/tipo B e 224 crianças, EMEI José de Ribamar Garros/Vilinha/tipo B e 224 crianças, EMEI Maria José Silva Nunes/Sanharol/tipo C e 120 crianças.

3.2. Considerações éticas

Todo o trabalho de investigação foi desenvolvido em conformidade com as considerações presentes na Declaração de Helsínquia (World Medical Association, 2013). Todos os interessados no estudo receberam antecipadamente informação relativa ao projeto em desenvolvimento e assinaram um consentimento informado, livre e esclarecido (Anexo I).

3.3. Amostra do estudo

A amostra em estudo é composta por 3 gestoras (grupo I), 3 coordenadoras pedagógicas (grupo II) e 22 professores (grupo III) representado uma amostra de 100% para cada categoria nas escolas avaliadas.

3.4. Duração do estudo

O presente estudo teve a duração de 12 meses.

3.5. Colheita de dados e definição das variáveis em estudo

Os dados foram obtidos por observação e aplicação de três questionários. O questionário aplicados aos gestores escolares é composto por questões de três tipos (fechadas, semi-abertas e abertas) e duas partes (Formação e Implicações Administrativas e Pedagógicas na Escola),

sendo a primeira com 12 e a segunda com 10 questões (Anexo II). Os questionários aplicados aos Coordenadores e aos Professores são compostos por 11 perguntas fechadas e 1 semi-aberta (Anexo III e IV).

3.6. Análise de dados

As variáveis em estudo foram organizadas e codificadas. Os dados foram posteriormente analisados após a criação de uma base de dados utilizando o software Windows 10, em Office Excel 2010. A análise estatística efectuada foi do tipo descritiva com a apresentação de resultados em figuras. As variáveis quantitativas e qualitativas foram analisadas de forma a atingir os objetivos propostos no estudo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Características iniciais da população

Todas as participantes da pesquisa são do sexo feminino, sendo professoras graduadas, concursadas da rede municipal de ensino que prestam serviços a nível de educação infantil nas creches/escolas da rede Pro-Infância.

4.2. Avaliação da formação do gestor escolar

Em relação ao nível de escolaridade e identificação das habilitações acadêmicas dos gestores escolares a pesquisa aferiu que os gestores das escolas A e C possuem formação em Pedagogia acrescida de especialização em Gestão Escolar. A gestora da escola B possui Licenciatura em História com especialização em Gestão Escolar ou seja todos os pesquisados contemplam essa exigência legal disposta na LDB e a Lei Ordinária nº 1.139/2005 as quais predizem em seus textos que a escolha do diretor escolar se baseia em critérios técnicos de mérito e desempenho que abrangem conhecimentos e competências, ou seja, necessariamente há uma associação do requisito de titulação e experiência. Quanto à habilitação, ambas as leis rezam que necessariamente para pleitear a função de gestor escolar o professor precisa ter formação docente em curso de Pedagogia ou qualquer Licenciatura Plena acrescida de especialização em Gestão Escolar em Instituições de ensino superior devidamente credenciadas pelo MEC (Ministério da Educação). As gestoras possuem a formação há mais de dez anos e possuem larga experiência em gestão.

Os resultados apontam que no que se refere identificação da pós-graduação dos gestores denotam que as gestoras das escolas A, B e C evoluíram, pois possuem titulação de especialização de 360 horas, porém ao analisar a titulação, tendo como referência o tempo de gestão e formação inicial, sugere-se que não houve uma continuidade com equidade a esses aspectos. Sobre esse prisma, Porto (2000, p. 32) afirma que é importante que os gestores assumam que a formação inicial é um “processo de desenvolvimento que ocorre ao longo da vida profissional, instaurada na formação inicial e em estreita relação com a prática pedagógica”. Isso requer uma constância nas atualizações dos estudos.

Quando se trata participação em formação continuada (atualização, treinamento e capacitações) percebe-se pelos resultados que todas as gestoras participaram recentemente (mais precisamente em menos de um ano) em uma espécie de formação. É fato que as mudanças ocorridas na sociedade exigem o surgimento de um perfil de gestor escolar com

uma formação sólida, continuada e de qualidade. Essas mudanças e transformações, exigem-se do gestor escolar não apenas uma sólida formação teórica, mas uma qualificação científica e técnica em processo permanente. Conhecimento nunca será o suficiente, pois sempre haverá necessidade de mais agregação. Conforme destaca Freire (2010, p. 34), “o homem como um ser no processo de tornar-se”; seres inacabados em uma realidade também por terminar – é nesta consciência de incompletude que se fundamenta a educação.

No que se refere a disponibilidade de participação de curso de formação gerencial pela Secretaria Municipal de Educação. As respostas fornecidas pelas gestoras inquiridas revelaram confusão no que tange à necessidade e responsabilidade do sistema de ensino municipal, sobretudo no que se refere a propiciar formação permanente. Isso se deve às respostas fornecidas pelas gestoras terem sido díspares – não existe um consenso, ainda que todas sejam sujeitas ao mesmo sistema de ensino.

A Gestora da escola A informou que participou de uma formação fornecida pela SEMED de Imperatriz há mais de dois anos; a Gestora da escola B indicou que não passou por nenhuma formação e a Gestora da escola C referiu ter participado em uma formação disponibilizada pela SEMED de Imperatriz há menos de um ano.

Há de se ressaltar que, em 2009, o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, o Decreto nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009, que tem a finalidade de organizar, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios a formação inicial e continuada dos profissionais do magistério para as redes públicas da educação básica. Perante esta disparidade de respostas, poderá pensar-se que a responsabilização pela formação dos profissionais da educação básica (que é de responsabilidade do Sistema Educacional Municipal representado pelo órgão SEMED) não existe e poderá prejudicar o comprometimento da eficácia escolar.

Como afirma Delors (2003), um dos principais fatores da eficácia escolar é a direção dos estabelecimentos de ensino. É consensual entre pesquisadores, gestores educacionais e interessados pela educação escolar que a eficácia da escola será principalmente alcançada através da qualificação, da formação teórica e prática do gestor escolar.

Ao questionar Gestores, Coordenadores e Professores sobre a oferta de momentos de formações proporcionadas pela Gestão, verificou-se que as Gestoras e Coordenadoras, na sua totalidade, indicaram serem promovidas formações pela gestão (Fig. 1). No que tange ao grupo de Professores, houve uma disparidade de respostas nas escolas B e C. Na escola B, metade respondeu que sim e a outra metade respondeu que não; totalizando seis professores entrevistados. Na escola C cinco professores responderam que sim; em contrapartida, três responderam que não, totalizando 8 professores entrevistados. Já na escola na escola A todos os entrevistados afirmaram haver formações promovidas pela gestão, totalizando 8 professores entrevistados. Os dados revelam que os gestores compreendem que a gestão envolve a dimensão pedagógica como essência. O gestor escolar tem, na sua essência formativa, a profissão docente. Nessa perspectiva, ele assume uma postura de agente de formação e transformação de educação, de aprendizagem e de relacionamentos interpessoais. Nessa vertente, o gestor escolar precisa ter um novo olhar para a formação e a escola é o lugar propício para que isso aconteça. Para Viegas (2013, p. 13) “a formação é compreendida como um processo permanente de desenvolvimento profissional de estudo, atualizações, discussões e trocas de experiências”.

Por meio da formação em serviço, os profissionais que atuam na escola podem adquirir novos saberes e metodologias para diversificar sua prática que interferirá na organização político-administrativa e pedagógica da escola para alcance do seu fim. Carvalho (2017) comenta sobre esses momentos de formações em serviço comparando-os ao abrir uma mala e que é papel do formador (que dentro da unidade escolar é representado pela figura do gestor escolar) ser o elo entre o mundo interno (escola) e mundo externo (comunidade e gestão educacional).

Corroborando sobre a responsabilidade do gestor escolar enquanto formador e promotor da formação continuada em serviço, Teixeira e Porto *apud* Santos (2008) dizem que: "Não há lugar para uma visão parcial da unidade escolar com divisão rígida em seu interior [...] A abordagem da administração escolar precisam garantir uma base de conhecimentos que garanta ao futuro profissional da educação a competência para atuar como articulador das atividades pedagógicas dentro e fora do ambiente escolar, como coordenador da educação continuada dos docentes e pesquisador de novas tecnologias e de sua aplicação nas diferentes áreas do currículo escolar".

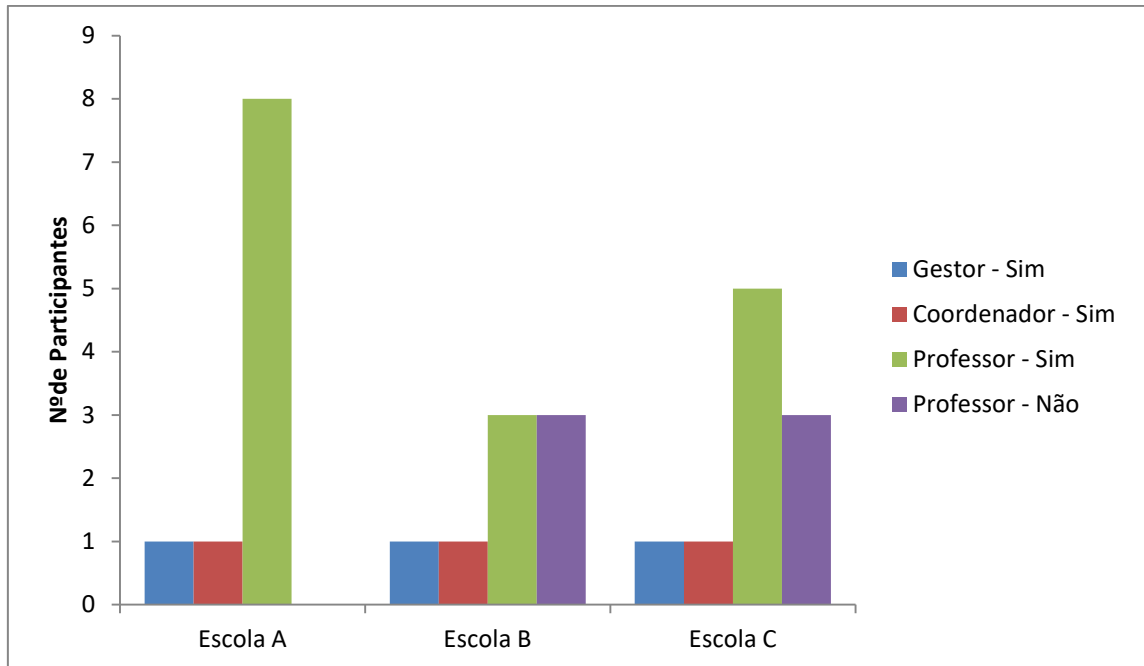


Figura 1. Promoção de formação continuada.

Todas as gestoras, coordenadoras e professores avaliaram como satisfatória o desempenho da gestão no que diz respeito as respostas positivas as expectativas do ponto de vista administrativo e pedagógico que proporcionam subsídios para execução das tarefas diárias e entendem a gestão como parceira no processo de ensino aprendizagem (Fig. 2). Segundo Almeida & Alonso (2007): "A autoridade é centrada na competência, antes que no cargo, e legitimada pelo grupo, antes que pela lei: é fundamental o compromisso, assumir responsabilidade pelos resultados do próprio trabalho; a qualidade é intrínseca, definida por critérios elaborados pelos que fazem e pelos que recebem o serviço". De fato, a formação inicial e continuada, sob essa perspectiva, ganha notoriedade ao passo que permite o desenvolvimento de competências que interferem na organização política-administrativa e pedagógica da escola positivamente, pois proporcionam que o trabalho desenvolvido pela gestão reflita na satisfação, no clima organizacional e, conseqüentemente, na eficiência e qualidade do fim da educação.

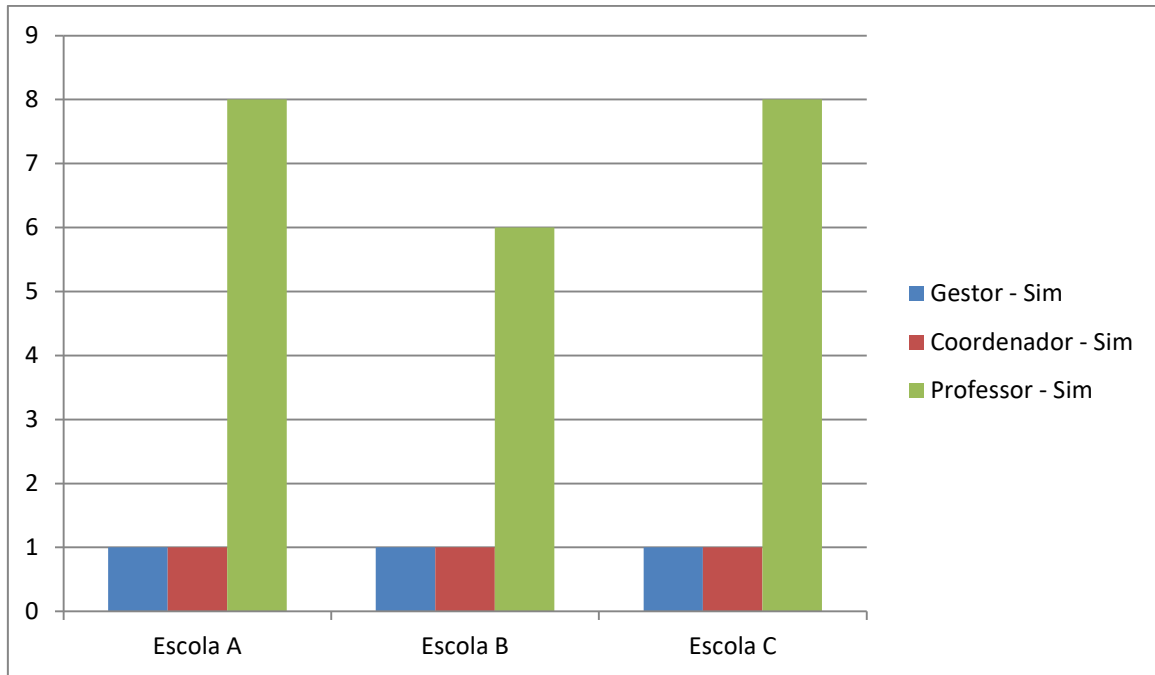


Figura 2. Avaliação do desempenho do gestor escolar do ponto de vista administrativo e pedagógico como subsídios para execução das suas tarefas diárias.

Nota-se que, no tocante a resolução de conflitos interpessoais na organização escolar, as respostas das gestoras escolares, coordenadoras e professores indicaram que a gestão atual mantém a postura de resolver essas demandas que é o que se espera de um gestor escolar (Fig.3), o qual nas palavras de Chalita (2001) este é aquele que “vai até seus companheiros e interage, e observa, e resolve, e participa e constrói”. Sobre isso Ramalho (2000) destaca: "o gestor, que continua tendo o papel mais importante, fica com a missão de identificar e mobilizar os diferentes talentos para que as metas sejam cumpridas. E, principalmente, conscientizar todos da contribuição individual para a qualidade do todo. De olho nessa nova realidade, cabe a ele desenvolver algumas competências como aprender a buscar parcerias, pensar em longo prazo, trabalhar com as diferenças e mediar conflitos".

Segundo Chiavenato (2008): “os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional”. Para se realizar uma gestão de pessoas, é necessário entender as relações humanas, o comportamento humano e conhecer as várias técnicas e práticas disponíveis que auxiliam na constituição de uma força de trabalho qualificada e motivada.

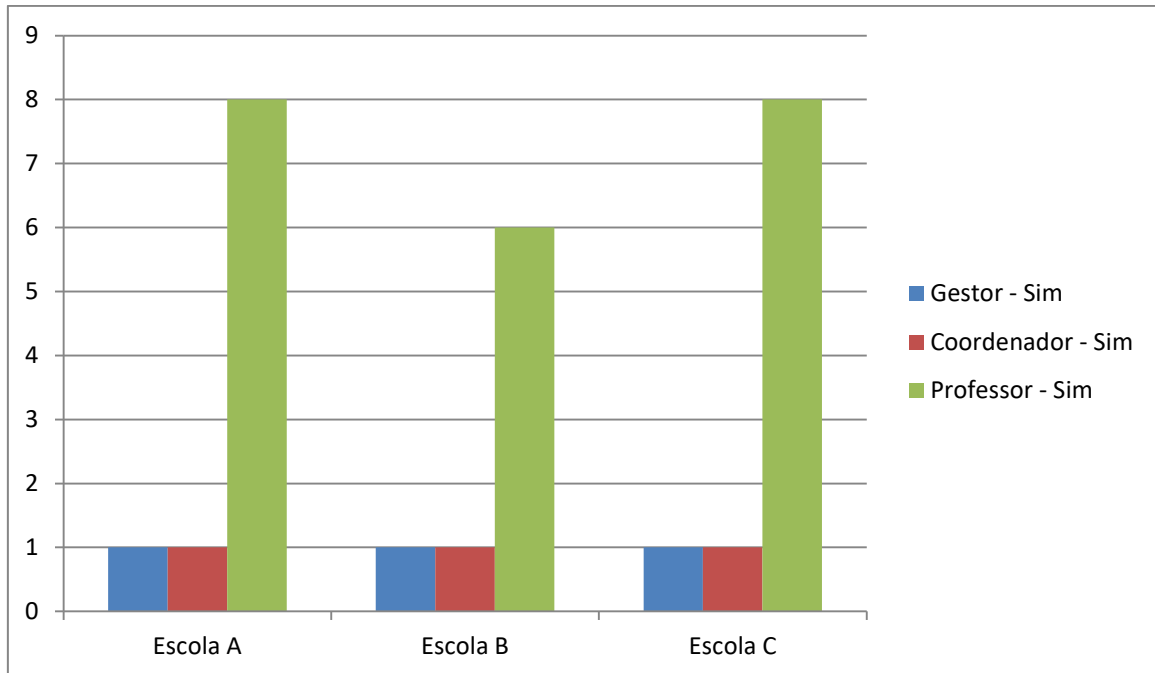


Figura 3. Avaliação do desempenho do gestor na resolução de conflitos e tensões entre membros da comunidade escolar no contexto escolar.

Constata-se que, quase em sua totalidade, nas três escolas estudadas há o envolvimento da gestão em todas as nuances da organização escolar (Fig. 4). Na escola A, na sua totalidade, a gestora, coordenadora e professores indicaram existir envolvimento por parte da gestão. Na escola B a gestora e coordenadora responderam que sim, há a participação da gestão na implementação do PPP e dois professores responderam que não existe participação da gestão. Na escola C, em sua totalidade, o grupo pesquisado revelou que a gestão contribui para a implementação do PPP da escola. Dessa forma, a gestão cumpre com suas atribuições no tocante ao administrativo e pedagógico.

Segundo Beber (2013): “a presença de liderança, de coordenação, é indispensável na vida de uma equipe [...]”. De acordo com o autor, o papel do gestor é indispensável na vida de uma equipe. É necessário alguém que tenha visão do todo, da situação geral o qual deve ser mobilizador do trabalho coletivo, articulador do desenvolvimento do PPP e saber aonde quer chegar, incentivando o grupo a pensar e executar o que foi previsto, ajudando a apontar a direção do trabalho e superando dificuldades. Como se percebe, a função de administrar vai muito além de delegações e requer envolvimento.

Diante de uma gestão escolar comprometida com a missão central da escola, que é a pedagógica, Lück (2009) destaca que entre as funções elencadas do gestor escolar está o de “priorizar a ação coletiva na efetivação do PPP e do currículo escolar”.

De fato, os resultados obtidos permite sugerir que um gestor com formação específica compreende seu papel enquanto promotor da efetivação do PPP como também a importância do mesmo como documento orientador para o êxito escolar de forma a trazer implicações positivas para a organização política-administrativa pedagógica no fim da escola.

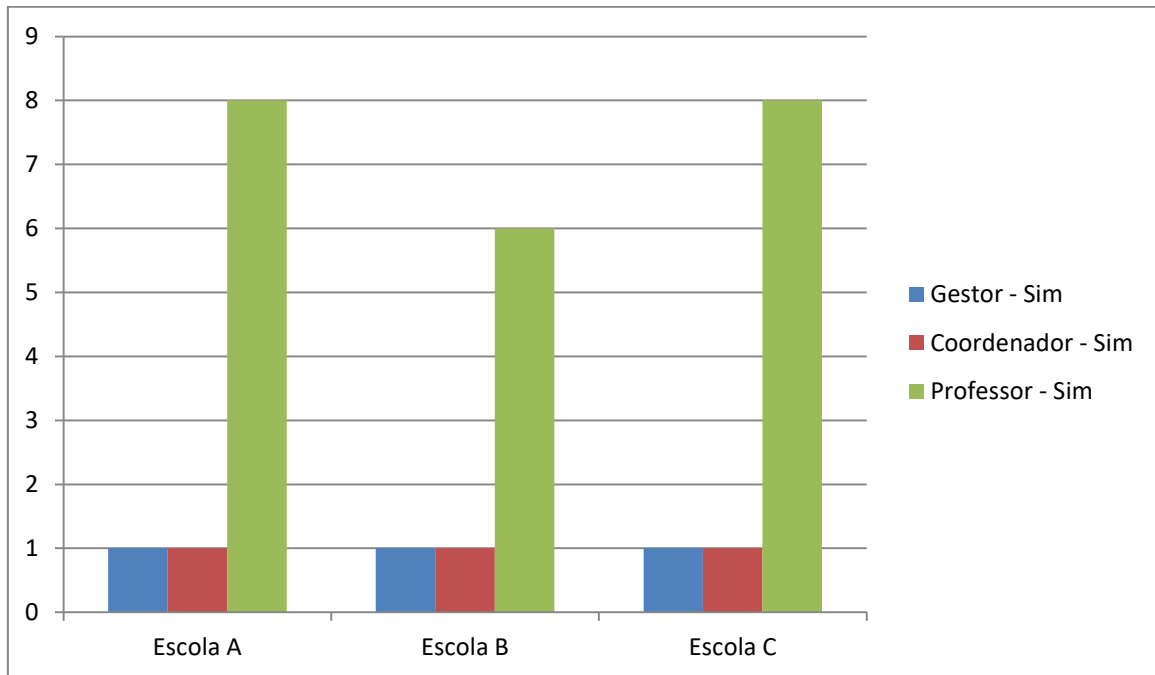


Figura 4. Avaliação da equipe técnica acerca da contribuição na implementação do Projeto Político Pedagógico por parte do Gestor Escolar.

Sobre avaliação da importância da formação do gestor escolar e suas implicações no funcionamento e resultados na escola, verificou-se (Fig. 5) que nas escolas A e C os resultados foram semelhantes, pois gestão e coordenação responderam que a formação do gestor interfere no funcionamento e nos resultados da escola e, dos oito professores participantes de cada escola, sete responderam afirmativamente e um de cada, totalizando dois, responderam que parcialmente interfere.

Na escola B, gestão, coordenação e professores, em geral, responderam que acreditam que sim, a formação do gestor escolar interfere no funcionamento da escola e em seus resultados. Segundo a autora Lück (2009), referindo-se ao papel do gestor escolar, afirma que “é do desempenho e da sua habilidade em influenciar o ambiente que depende em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem”.

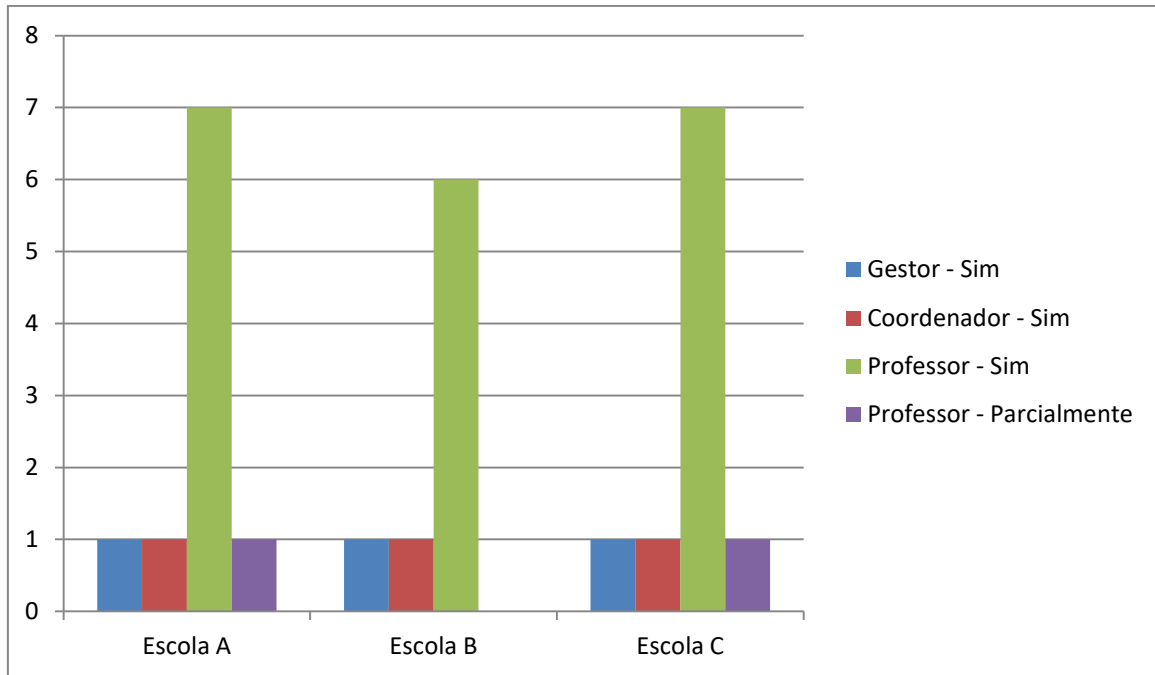


Figura 5. Avaliação sobre a importância da formação do gestor escolar e suas implicações no funcionamento e resultados na escola.

Ao analisar a avaliação dos coordenadores e professores quanto a possível articulação que o gestor escolar faz nos diferentes âmbitos escolares, verificou-se que nas escolas A e C, na sua totalidade, estes afirmam que a gestão delega e faz articulações entre os diversos âmbitos escolares (Fig. 6). Na escola B, dos respondentes, 1 professor respondeu negativamente quanto à gestão em fazer articulações entre os âmbitos escolares.

Partindo da ideia defendida por Morin (2007) que refere: “é impossível reconhecer as partes sem conhecer o todo, e o todo sem conhecer as partes”. O gestor escolar é responsável pela unidade escolar, devendo funcionar como fio condutor dos diversos âmbitos escolares.

Segundo Hengemuhle (2004) diz: “o diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso, auxiliado, nessa tarefa, pelos apoios pedagógicos”. Ademais, Campos (2013) indica também que: “a prática tem mostrado que o diretor é fundamental para dinamizar a construção coletiva do projeto, sua implantação e o acompanhamento e verificação da realização prática do teoricamente proposto. Profissionais competentes, líderes que tenham capacidade para coordenar esforços coletivos”. Como afirmam os autores, o papel do gestor escolar em propôr, acompanhar e avaliar o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar é vital para resultados significativamente positivos.

A competência se refere a uma prerrogativa que é prevista para a atuação e desempenho no campo profissional em qualquer atividade. Conforme destacou o autor Fidalgo & Fidalgo (2007): “As competências demandadas dos trabalhadores se refletem em conhecimentos, capacidades e comportamentos vinculados ao seu potencial, associados a atributos pessoais e à forma pela qual tais características se manifestam em situações específicas no ambiente de trabalho”.

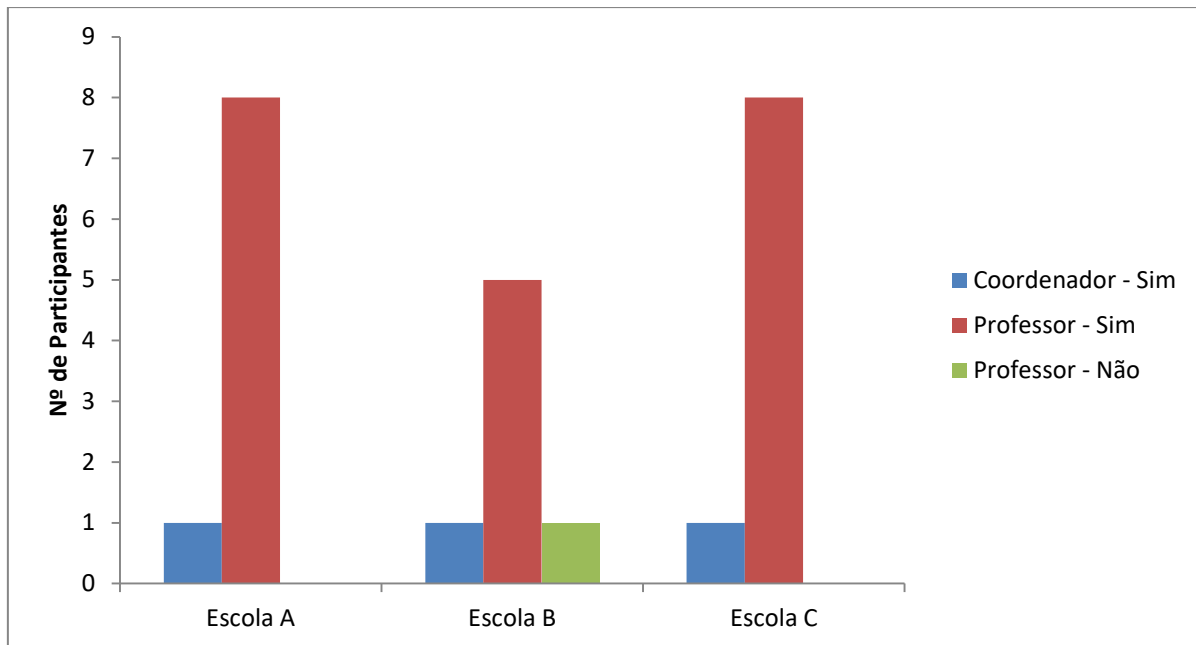


Figura 6. Avaliação das coordenadoras e professores quanto a possível articulação que o gestor escolar faz nos diferentes âmbitos escolares.

Os resultados indicaram que coordenadores e professores das escolas A, B e C estão satisfeitos com a gestão escolar (Fig. 7). Na escola A, a coordenadora não fez observações e, em relação aos professores, 5 não fizeram observações e 3 destacaram a parceria no trabalho. Na escola B a coordenadora não fez observações, 2 professores também não fizeram e os outros 4 destacaram o coletivo. Na escola C a coordenadora e 6 professores não escreveram observações e 2 professores destacaram a necessidade de melhorar a comunicação. Os resultados indicam existir um processo de ação e reação. Assim, verifica-se que sem os conhecimentos pedagógicos e administrativos adquiridos no âmbito acadêmico os gestores terão dificuldades em desenvolver as suas funções e serem reconhecidos pelo seu bom trabalho.

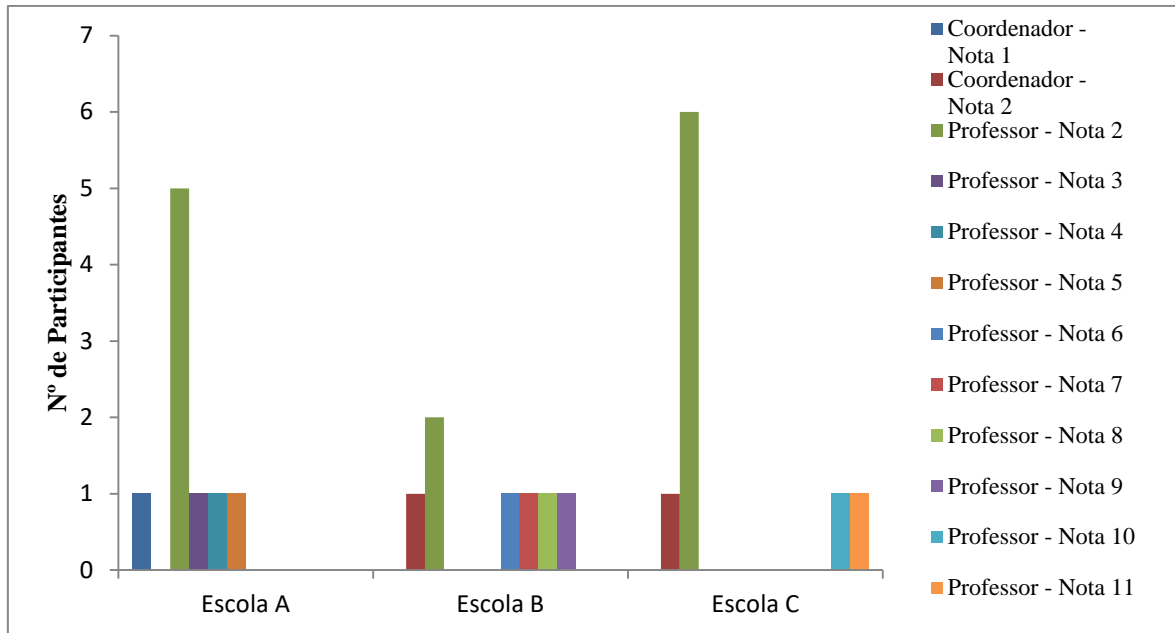


Figura 7. Satisfação de coordenadores e professores com o trabalho desenvolvido pelo gestor escolar.

Coordenador - Nota 1. Sim, estou satisfeita com sua forma de trabalho.

Coordenador - Nota 2. Sim (não fizeram observações).

(não fizeram observações). **Professor - Nota 2.** Sim (não fizeram observações).

Professor - Nota 3. Sim, não necessita melhorar pois só o fato de compreender as limitações do próximo, já é de suma importância. É uma gestão que lidera com sabedoria e sem reservas.

Professor - Nota 4. Sim, a contribuição da gestora é permanente, sua parceria com o corpo docente facilita as ações na promoção do ensino aprendido.

Professor - Nota 5. Sim, ela realiza um trabalho excelente. É um ponto de apoio em nosso trabalho.

Professor - Nota 6. Sim, continuar com o trabalho que já faz e buscar coisas novas.

Professor - Nota 7. Sim, em minha opinião, está satisfatório. A gestora está sempre presente, faz o que está no seu alcance. Se surge algum problema logo é resolvido.

Professor - Nota 8. Sim, (não fizeram observações).

Professor - Nota 9. Sim, em parte é satisfatória, pois o quadro de funcionários está muito incompleto, então na medida do possível a diretora desenvolve seu trabalho fazendo o que pode.

Professor - Nota 10. Sim, porém acredito que em alguns momentos deveria haver uma comunicação melhor entre as partes.

Professor - Nota 11. Sim, deveríamos ter mais auxiliares comprometidas com o trabalho.

5. CONCLUSÃO

Os gestores pesquisados possuem a formação inicial necessária regida por lei para o exercício da função estando, assim, em consonância com o que a lei diz e com que os estudos defendem como imprescindível para o pleno e eficiente exercício do gestor.

Existem implicações positivas na atuação desses gestores em suas respectivas unidades denotadas pelas repostas assertivas e satisfatórias de outros grupos pesquisados envolvidos no contexto e processo administrativo-pedagógico das escolas.

A educação bem gerida eleva a qualidade do ensino, que o contexto educacional é um espiral em que o investimento na formação dos gestores escolares significa investimento na qualidade e alcance do fim da escola.

6. PERSPECTIVAS FUTURAS

As mudanças ocorridas no mundo globalizado interferem diretamente nas políticas públicas educacionais. Os desafios e exigências assumem multifacetadas que requerem e modelam e remodelam o perfil do diretor escolar que perpassam pela formação inicial e permanente.

Nesse cenário dinâmico a importância dada à formação se revela essencial, já que a mesma representa um instrumento por meio da qual os indivíduos buscam e podem se manter atualizados numa sociedade que muda muito rapidamente. Essa tendência alcança também aos gestores escolares que em face das demandas e multitarefas intrínsecas ao contexto escolar exigem conhecimentos teóricos e específicos da natureza profissional. Diante disso, é importante frisar que iniciativas em buscar conhecer e compreender a partir de uma investigação em loco balizada por um aporte literário representam uma excelente oportunidade de fomentação de conhecimentos.

Destaca-se que a intenção desta pesquisa foi a de contribuir para desvelar a existência da formação inicial e continuada para gestores escolares e suas implicações na sua atuação nas unidades escolares. Há que se levar em conta que os resultados aqui obtidos revelam a realidade de um município no Brasil e, portanto, não deve ser generalizado para outras regiões. Não obstante, espera-se que constituam um esforço a mais para estimular reflexões acadêmicas sobre a formação de gestores escolares.

Certo da validade do estudo, acredita-se e almeja-se que as análises aqui desenvolvidas elucidem algumas questões referentes à elaboração e execução de futuros projetos com o intuito de fomentar conhecimentos que colaborem para a construção de uma educação de qualidade.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, M. E. B. (org.), Alonso, M. (org.). (2007). *Tecnologias na Formação e na Gestão Escolar*. São Paulo: Avercamp.
- Arroyo, M. G. (2000). *Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Beber, B. L. Da F. C. (2013). O papel do gestor na construção de uma escola de qualidade. Ijuí/RS, UFSM.
- Brasil. (1988). *Constituição Federal*. Brasília: Imprensa Oficial.
- Brasil. (1996). *Lei de Diretrizes e Base da Educação Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Caderno de Educação. Brasília: MEC, 1996. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm.
- Brasil. (2001). *Plano Nacional de Educação – PNE*. Ministério da Educação. Brasília, DF: INEP.
- Brasil. (2009). *Decreto nº 6.755, de 29 de janeiro de 2009. Institui a Política Nacional de Formação de Profissionais do Magistério da Educação Básica, disciplina a atuação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES no fomento a programas de formação inicial e continuada, e dá outras providências*. Brasília: Imprensa Oficial.
- Campos, M. da S. (2013). *Gestão escolar e seus resultados nos atuais indicadores de avaliação do ensino*. Niterói: UFF.
- Carvalho, S. P.; Klisys, A.; Augusto, S. (2017). *Bem Vindo ao Mundo! Criança, Cultura e Formação de educadores*. (1ª ed.) São Paulo: Peirópolis.
- Chalita, I., Benedito, G. (2001). *Educação: A solução está no afeto*. (2ª ed.). São Paulo: Gente.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Delors, J. (2003). *Educação: um tesouro a descobrir*. (2ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Ferreira, J. de Lima. (2014). *Formação de Professores: teoria e prática pedagógica*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ferreira, L. G.; Ferreira, L. G.; Ferreira, A. G. (2015). *Fazer Docente: reflexões em torno da formação, do trabalho e das especificidades da área de atuação docente*. In: Lopes, A.; Cavalcante, M. A. da S.; Oliveira, D. A.; Hypólito, A. M. (Orgs.). Trabalho Docente e Formação: Políticas, Práticas e Investigação: Pontes para a mudança. Porto/Portugal. Edição: FPCUPE, p. 224-232. Recuperado de: <http://www.fpce.up.pt/trabalhodocenteformacao/>
- Ferreira, N. S. C. (org.). (2003). *Formação continuada e gestão da educação*. São Paulo: Cortez, 17-42.

- Fidalgo, N. L. R., Fidalgo, F. S. R. (2007). *Refluxos sociais da lógica de competências: o processo de individualização em foco*. In: Educação Profissional e a lógica das competências. Fidalgo, F., Oliveira, M. A. M.; Fidalgo, N. L. R. (Orgs.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*. (2ª ed.) Loures: Lusociência.
- Freire, P. (2005). *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Freire, P. (2010). *Educação e Mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Gatti, B. A. (2011). A questão docente: formação, profissionalização, carreira e decisão política. GARCIA, W. E. (Org.). *Perfis da educação: textos selecionados de Bernadete A. Gatti*. Belo Horizonte: Autêntica, 205-220.
- Gonçalves, A. C. S. (2015). A gestão democrática no Brasil e o papel do gestor nas escolas. *Anuário de produções acadêmico-científicas dos discentes da faculdade Araguaia*. Sistema Integrado de Publicações Eletrônicas da Faculdade Araguaia – SIPE.
- Hengemuhle, A. (2004). *Gestão de ensino e práticas pedagógicas*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores).
- Lück, H. (2009). *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo.
- Marques, M. O. (2003). *Formação do profissional da educação*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- Mendes Sobrinho, J. A. de C. (2002). A formação continuada de Professores. *Educação: saberes e práticas*. Teresina, 63-90.
- Morin, E. (2007). *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. São Paulo: Cortez.
- Paro, V. H. (2007). *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática.
- Pimenta, S. G. (2001). *O estágio na formação de professores: unidade teoria e prática?* (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Porto, Y. S. (2000). Formação continuada: a prática pedagógica recorrente. Marin, A. J. (org.) *Educação continuada*. Campinas: Papyrus, 11-37.
- Prefeitura Municipal de Imperatriz/MA. *Regulamenta o Processo Eleitoral de Gestores de Escolas Municipais e de Nomeação de Gestores de Escolas Conveniadas e dá Outras Providências*. Recuperado de http://www.camaraimperatriz.ma.gov.br/images/leis/Lei_n%C2%BA_1139-05.pdf.
- Ramalho, P. (2000). Os frutos da boa gestão. *Revista Nova Escola*. Edição 137. Recuperado de: <https://novaescola.org.br/conteudo/871/bernard-charlot-o-conflito-nasce-quando-o-professor-nao-ensina>.

- Ramos, M. N. (2001). *A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?*. São Paulo: Cortez.
- Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Santos, I. P. de L. dos. (2008). *A gestão democrática da escola: as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor*. Iris Pereira de Lima dos Santos - Salvador.
- Viegas, E. R. dos S. (2013). *Iniciativas Locais de Formação Continuada Para Professores dos Iniciais do Ensino Fundamental: A Responsabilidade da Política Municipal. XI Congresso Nacional de Educação*. Curitiba.
- Wittmann, L. C. (2004). *Práticas em gestão escolar*. Curitiba: IBPEX.
- WMA. World Medical Association. *WMA Declaração de Helsinque: princípios éticos para pesquisa médica envolvendo seres humanos*. 2016. Recuperado de: https://www.wma.net/wp-content/uploads/2016/11/491535001395167888_DoHBrazilianPortugueseVersionRev.pdf.

ANEXO I

Consentimento informado, livre e esclarecido



PROJETO

Gestão escolar e a formação de gestores: uma análise no âmbito da educação infantil municipal da cidade de Imperatriz/MA

CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a declaração de Helsínquia¹ e a convenção de Oviedo²

Os resultados de desempenho escolar estão estreitamente relacionados com o desempenho profissional das lideranças escolares e com o estilo que desenvolvem na construção da identidade institucional da escola. É urgente e necessário refletir sobre a formação de professores e de profissionais da educação, especificamente no que diz respeito à formação dos gestores escolares que atuam na educação básica.

Neste sentido, a Universidade Atlântica em colaboração com Instituto Universitário Atlântico, vão realizar o estudo com os seguintes objetivos: 1) Identificar se os gestores escolares da educação infantil da rede municipal de Imperatriz/MA têm formação inicial e continuada, administrativa e pedagógica para sua atuação na escola; 2) Conhecer a relação entre a existência de formação inicial e continuada com o desempenho na gestão escolar

A participação no estudo foi realizada nas etapas seguintes:

1. Visita e apresentação do projeto;
2. Aplicação dos questionários aos participantes;

Todo o trabalho de campo foi realizado pela aluna Daiane Araujo Avelino Bezerra, no âmbito do seu projeto final de Mestrado em Gestão da Atlântica University Higher Institution. Todas as atividades/etapas foram realizadas nas instalações das Creches/Escolas da rede Pro-Infância de Imperatriz/Brasil em horário conveniente para todos os colaboradores/participantes da pesquisa.

A participação no projeto representa uma excelente oportunidade para uma reflexão acerca da gestão escolar no município de Imperatriz que poderá contribuir para a melhoria da qualidade da educação.

A confidencialidade dos dados recolhidos será assegurada de acordo com a legislação em vigor.



CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM INVESTIGAÇÃO

de acordo com a Declaração de Helsínquia¹ e a Convenção de Oviedo²

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela aluna Daiane Araujo Avelino Bezerra. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste projeto sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste projeto e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para este estudo e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo responsável.

Número de participante:

Participante:	

Nome	

Assinatura	_____
	Data
Responsável do Estudo: Daiane Araujo Avelino Bezerra	

Assinatura	

	Data

**ESTE DOCUMENTO É COMPOSTO POR DUAS PÁGINAS E É FEITO EM DUPLICADO:
UMA VIA PARA O RESPONSÁVEL DO ESTUDO, OUTRA PARA A PESSOA QUE CONSENTE.**

ANEXO II
Questionário I Gestor

QUESTIONÁRIO 1 – GESTOR**IDENTIFICAÇÃO**

Nome: _____

Data da entrevista: _____

Escola: _____

Cargo atual: _____

Cargo efetivo: _____

O presente questionário é parte integrante de um projeto de investigação que visa identificar a formação inicial e continuada e suas implicações na prática pedagógica dos gestores da rede de creches/escolas PROINFÂNCIAS do município de Imperatriz/MA. O referido projeto servirá também para a realização de um mestrado em Gestão. A participação no referido projeto respeitará a declaração de Helsínquia e o preenchimento do referido questionário só poderá ser efetuada após assinatura do consentimento informado.

Para responder a todas as questões tenha como referência o ano letivo em curso. Assinale apenas uma alternativa por questão com um X na sua resposta. Não existem respostas certas ou erradas. Portanto, assinale apenas as alternativas mais condizentes à sua realidade. Nas questões que forem subjetivas seja o mais sucinto/breve possível.

Obrigada pela sua participação!

1) Tem experiência em gestão?

sim

não

2) Se respondeu "sim" na questão anterior indique o tempo de experiência em meses:

FORMAÇÃO

(Parte 1)

3) Qual seu nível de escolaridade (formação acadêmica)?

Licenciatura Plena em Pedagogia.

Licenciatura Plena em _____

Pós-graduação em Supervisão e Orientação Educacional.

Ensino Superior/outros _____

4) Há quantos anos obteve o nível de escolaridade assinalada anteriormente?

Há 2 anos ou menos

De 3 a 7 anos

De 8 a 14 anos

Há 15 ou mais anos

5) Qual a modalidade do curso de pós-graduação de mais alta titulação que possui?

Atualização (mínimo de 180 horas).

Especialização (mínimo de 360 horas).

Mestrado

Doutorado

Não fiz ou ainda não conclui o curso

- 6) **Qual a área temática do curso de pós-graduação de mais alta titulação que você possui?**
- () Educação, enfatizando gestão e administração escolar.
 - () Educação, enfatizando a área pedagógica.
 - () Educação – outras ênfases
 - () Outra área que não seja educação
- 7) **Participou de alguma formação continuada (atualização, treinamento, capacitações) no último ano?**
- () Sim
 - () Não
- 8) **Utiliza conhecimentos adquiridos nas atividades de formação continuada em que participou?**
- () Sempre
 - () Eventualmente
 - () Raramente
 - () Nunca
- 9) **Promoveu alguma atividade de formação continuada (atualização, treinamento, capacitação) nesta escola?**
- () Sim
 - () Não
- 10) **Como avalia o seu grau de conhecimento sobre as tarefas diárias da gestão escolar, em especial aquelas consideradas pedagógicas?**
- () Pleno
 - () Suficiente
 - () Insuficiente
- 11) **A Secretaria municipal de educação (SEMED) proporcionou-lhe a possibilidade de participar de algum curso de formação gerencial antes ou após a sua nomeação?**
- () Não
 - () Sim, há mais de dois anos.
 - () Sim, entre dois e um anos
 - () Sim, há menos de um ano

12) Como classifica o suporte que é oferecido pela Secretaria Municipal de Educação(SEMED) na área pedagógica?

- () Insuficiente
- () Regular
- () Bom
- () Excelente

IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS NA ESCOLA

(Parte 2)

13) Considera que o coordenador e professores estão satisfeitos com o trabalho que vem desenvolvendo enquanto gestor escolar nesta escola?

- () Sim
- () Não

14) Acredita que corresponde às demandas do ponto de vista administrativo e pedagógico, representando um parceiro no processo de ensino/aprendizagem, proporcionando subsídios para a execução das suas tarefas diárias do coordenador e professores?

- () Sim
- () Não

15) Como gestor escolar costuma resolver os conflitos (tensões) encontrados(as) na escola (docente, discente, funcionários e pais)?

- () Sim
- () Não

16) Como gestor escolar você contribui na implementação do PPP? O mesmo apresenta estratégias de organização dos trabalhos realizados na escola (Projeto Político Pedagógico – PPP), apresentações, projetos, orienta, colabora e monitora as atividades pedagógicas entre outros?

- () Sim
- () Não

17) Enquanto gestor escola desenvolve ações para promover a integração escola-comunidade?

Sim

Não

18) Como gestor escolar mobiliza e mantém mobilizados os servidores nas ações educacionais?

Sim

Não

19) Como gestor escolar faz articulações e participa junto ao Conselho Deliberativo Escolar?

Sim

Não

20) Acredita que a formação do gestor escolar interfere no funcionamento da escola e em seus resultados?

Sim

Não

Parcialmente

21) Quais são as suas atribuições enquanto diretor desta escola? Indique de maneira sucinta.

Acredita que já alcançou a plenitude em sua formação?(Se a resposta for não indique em que área(s) necessita de aperfeiçoamento).

Sim

Não Quais?_____

FIM

ANEXO III
Questionário II Coordenador

QUESTIONÁRIO 2 – COORDENADOR**IDENTIFICAÇÃO**

Nome: _____

Data da entrevista: _____

Escola: _____

Cargo atual: _____

Nível de escolaridade: _____

O presente questionário é parte integrante de um projeto de investigação que visa identificar a formação inicial e continuada e suas implicações na prática pedagógica dos gestores da rede de creches/escolas PROINFÂNCIAS do município de Imperatriz/MA. O referido projeto servirá também para a realização de um mestrado em Gestão. A participação no referido projeto respeitará a declaração de Helsínquia e o preenchimento do referido questionário só poderá ser efetuada após assinatura do consentimento informado.

Para responder a todas as questões tenha como referência o ano letivo em curso. Assinale apenas uma alternativa por questão com um X na sua resposta. Não existem respostas certas ou erradas. Portanto, assinale apenas as alternativas mais condizentes à sua realidade. Nas questões que forem subjetivas seja o mais sucinto/breve possível.

Obrigada pela sua participação

FORMAÇÃO E IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS NA ESCOLA

- 1) **No último ano participou em alguma formação continuada (atualização, treinamento, capacitações) ministrada pelo gestor escolar?**

 Sim
 Não

- 2) **O gestor escolar corresponde às suas expectativas do ponto de vista administrativo e pedagógico representando um parceiro no processo de ensino/aprendizagem, proporcionando subsídios para execução das suas tarefas diárias?**

 Sim
 Não

- 3) **O gestor escolar costuma participar das reuniões pedagógicas? Considera importante esse envolvimento?**

 Sim
 Não

- 4) **O gestor escolar contribui para a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP)? O mesmo apresenta estratégias de organização dos trabalhos realizados na escola (PPP), apresentações, projetos, orienta, colabora e monitora as atividades pedagógicas entre outros?**

 Sim
 Não

- 5) **O gestor escolar faz articulação nos diferentes âmbitos escolares, como: financeiro, material pedagógico, material de expediente, merenda escolar, pedagógico, relacionamento interpessoal com docentes, discentes e outros servidores escolares?**

 Sim
 Não

6) O gestor escolar costuma resolver os conflitos (tensões) encontrados(as) na escola (docente, discente, funcionários e pais)?

() Sim

() Não

7) O gestor escolar desenvolve ações para promover a integração escola-comunidade?

() Sim

() Não

8) O gestor escolar mobiliza e mantém mobilizados os servidores nas ações educacionais?

() Sim

() Não

9) O gestor escolar faz articulações e participa junto ao Conselho Deliberativo Escolar?

() Sim

() Não

10) Como enxerga o gestor escolar de sua escola?

() Chefe

() Colega de profissão

() Educador/líder

() Indiferente

11) Acredita que a formação do gestor escolar interfere no funcionamento da escola e em seus resultados?

() Sim

() Não

() Parcialmente

12) Considera-se satisfeito com o trabalho que o gestor escolar desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente de maneira sucinta

() Sim

() Não

ANEXO IV

Questionário III Professor

QUESTIONÁRIO 3 – PROFESSOR**IDENTIFICAÇÃO**

Nome: _____

Data da entrevista: _____

Escola: _____

Cargo atual: _____

Nível de escolaridade: _____

O presente questionário é parte integrante de um projeto de investigação que visa identificar a formação inicial e continuada e suas implicações na prática pedagógica dos gestores da rede de creches/escolas PROINFÂNCIAS do município de Imperatriz/MA. O referido projeto servirá também para a realização de um mestrado em Gestão. A participação no referido projeto respeitará a declaração de Helsínquia e o preenchimento do referido questionário só poderá ser efetuada após assinatura do consentimento informado.

Para responder a todas as questões tenha como referência o ano letivo em curso. Assinale apenas uma alternativa por questão com um X na sua resposta. Não existem respostas certas ou erradas. Portanto, assinale apenas as alternativas mais condizentes à sua realidade. Nas questões que forem subjetivas seja o mais sucinto/breve possível.

Obrigada pela sua participação

FORMAÇÃO E IMPLICAÇÕES ADMINISTRATIVAS E PEDAGÓGICAS NA ESCOLA

- 1) No último ano participou em alguma formação continuada (atualização, treinamento, capacitações) ministrada pelo gestor escolar?**

() Sim
() Não

- 2) O gestor escolar corresponde às suas expectativas do ponto de vista administrativo e pedagógico representando um parceiro no processo de ensino/aprendizagem, proporcionando subsídios para execução das suas tarefas diárias?**

() Sim
() Não

- 3) O gestor escolar costuma participar das reuniões pedagógicas? Considera importante esse envolvimento?**

() Sim
() Não

- 4) O gestor escolar contribui para a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP)? O mesmo apresenta estratégias de organização dos trabalhos realizados na escola (PPP), apresentações, projetos, orienta, colabora e monitora as atividades pedagógicas entre outros?**

() Sim
() Não

- 5) O gestor escolar faz articulação nos diferentes âmbitos escolares, como: financeiro, material pedagógico, material de expediente, merenda escolar, pedagógico, relacionamento interpessoal com docentes, discentes e outros servidores escolares?**

() Sim
() Não

6) O gestor escolar costuma resolver os conflitos (tensões) encontrados(as) na escola (docente, discente, funcionários e pais)?

() Sim

() Não

7) O gestor escolar desenvolve ações para promover a integração escola-comunidade?

() Sim

() Não

8) O gestor escolar mobiliza e mantém mobilizados os servidores nas ações educacionais?

() Sim

() Não

9) O gestor escolar faz articulações e participa junto ao Conselho Deliberativo Escolar?

() Sim

() Não

10) Como enxerga o gestor escolar de sua escola?

() Chefe

() Colega de profissão

() Educador/líder

() Indiferente

11) Acredita que a formação do gestor escolar interfere no funcionamento da escola e em seus resultados?

() Sim

() Não

() Parcialmente

12) Considera-se satisfeito com o trabalho que o gestor escolar desenvolve nesta escola? O que precisaria melhorar? Comente de maneira sucinta

() Sim

() Não

FIM