



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
PEDAGOGIA**

MONOGRAFIA

**PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DE OURO PRETO/MG**

LEIDELAINE SÉRGIO PERUCCI

**MARIANA-MG
2018**

LEIDELAINE SÉRGIO PERUCCI

**PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DE OURO PRETO/MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Educação, do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, da Universidade Federal de Ouro Preto (DEEDU/ICHS/UFOP), como parte dos requisitos para a obtenção do título de licenciada em Pedagogia.

Área de concentração: Educação

Professora orientadora: Dra. Regina Magna Bonifácio de Araújo

**MARIANA-MG
2018**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
PEDAGOGIA

**PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS
MUNICIPAIS DE OURO PRETO/MG**

Autora: Leidelaine Sérgio Perucci

Monografia aprovada em 06/12/18 pela banca examinadora constituída pelos professores:

Professora Dra. Regina Magna Bonifácio De Araújo - Orientadora

Universidade Federal de Ouro Preto

Professora Dra. Célia Maria Fernandes Nunes

Universidade Federal de Ouro Preto

Professora Dra. Rosa Maria da Exaltação Coutrim

Universidade Federal de Ouro Preto

Dedico este trabalho aos meus pais, Marlene e Alberto por todo apoio que me deram ao longo do curso de Pedagogia. Obrigado por serem os melhores pais do mundo.

AGRADECIMENTOS

À Deus por iluminar a minha trajetória no Ensino Superior e me dá forças para superar as dificuldades encontradas no percurso.

Aos meus pais, Marlene Sérgio Perucci e Alberto Perucci por todo apoio, amor e carinho.

Às minhas irmãs Taylaine Aparecida Perucci e Taynara Aparecida Perucci pelo companheirismo.

Ao governo Lula por promover a expansão universitária por meio do Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007 que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), pois foi por meio desse Programa que o curso de Pedagogia passou a ser oferecido na UFOP.

Ao governo Dilma pela aprovação e implementação da Lei nº 12.711 de 29 de agosto de 2012 que dispõe sobre o ingresso de alunos por meio de políticas de ação afirmativa no Ensino Superior, sem elas provavelmente não escreveria este trabalho.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e à Pró Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis da UFOP (PRACE/UFOP) pelas bolsas.

À Universidade Federal de Ouro Preto pelo ensino de qualidade.

Ao departamento de Educação por me proporcionar ricos conhecimentos acerca do campo educacional por meio das disciplinas e dos projetos oferecidos.

A professora Dra. Fernanda Aparecida Oliveira Rodrigues Silva pela oportunidade da minha primeira bolsa em um projeto na Universidade, da minha primeira participação em um evento acadêmico que também foi o meu primeiro evento internacional e minha primeira viagem para o exterior.

Ao professor Dr. Cláudio Lúcio Mendes por todo aprendizado na disciplina de metodologia científica e posteriormente nas atividades de monitoria dessa disciplina maravilhosa.

Ao professor Dr. Breyner Ricardo Oliveira, à professora Dra. Adriana Otoni Silva Antunes Duarte e à Msc. Lídia Gonçalves Martins e por me proporcionarem uma rica experiência de iniciação científica.

À pedagoga Dra. Geralda Aparecida de Carvalho Pena por ser uma ótima orientadora e amiga. Muito obrigada por todo o aprendizado, dicas e momentos.

À Karoline de Lourdes Abreu Souza pela amizade e companheirismo nesses últimos períodos.

À professora Dra. Célia Maria Fernandes Nunes pela amizade e por todas as oportunidades de pesquisa, eventos e publicações e, por acreditar na minha capacidade de desenvolvimento dos trabalhos que fizemos juntas.

À Michelle da Conceição Ribeiro por ser uma amiga maravilhosa e ter participado de boa parte desse processo.

Agradeço imensamente à equipe da Revista Quero Bolsa e ao Grupo Quero Educação pela oportunidade de participar do projeto de GUIAS DA FACULDADE no último ano da graduação.

À todas as escolas que me acolheram para o desenvolvimento das atividades de estágio ao longo do curso.

À professora Dra. Regina Magna Bonifácio de Araújo por ter aceitado ser minha orientadora de monografia e pelo apoio, compreensão e paciência no último período do curso.

RESUMO

A gestão escolar é uma das áreas de atuação pertinente aos profissionais da educação, sendo esta, desenvolvida por uma equipe composta por professores, coordenadores pedagógicos, diretor, vice-diretor e demais funcionários da instituição escolar. Também participam dos processos da gestão toda a comunidade escolar envolvendo os pais e os alunos. Na gestão escolar destaca-se a figura do diretor que é responsável pela liderança do grupo, bem como a execução das atividades pedagógicas e administrativas da escola seguindo sempre as finalidades, os princípios, as diretrizes e os objetivos educacionais estabelecidos pelo sistema de ensino, pela legislação educacional e pela própria escola. Este trabalho consiste em uma monografia desenvolvida para o curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Ouro Preto. Com a temática formação de gestores escolares tomamos como sujeito de pesquisa diretores que não possuem formação no curso de Pedagogia. Partindo, então, do seguinte questionamento “Qual a formação acadêmica dos diretores do sistema municipal de educação da cidade de Ouro Preto/MG?” foi definido o objetivo geral: investigar a formação acadêmica dos gestores que atuam como diretores nas escolas municipais da cidade de Ouro Preto/ MG; além dos objetivos específicos: (1) Conhecer o perfil dos diretores escolares participantes da pesquisa; (2) Conhecer o critério utilizado na seleção desses diretores; (3) Identificar qual a formação inicial dos diretores participantes dessa pesquisa; (4) Reconhecer quais disciplinas de caráter pedagógico estão presentes na formação inicial desses diretores e; (5) Compreender os motivos que levaram esses profissionais a assumirem a função de diretor escolar. A pesquisa desenvolvida possui abordagem qualitativa do tipo exploratória na qual fizemos uso dos seguintes instrumentos de coleta de dados: levantamento bibliográfico, questionário e entrevista semiestruturada a partir da perspectiva de Lüdke e André (1986), Severino (2007) e Prodanov e Freitas (2013). Os dados foram analisados seguindo os procedimentos de análise de conteúdo descritos por Franco (2008), os teóricos que sustentaram a discussão apresentada são Estevão (2001), Ferreira (2006); Ferreira e Souza (2009), Lück (2009), Gracindo (2009) e Wiebusch e Corte (2014). O levantamento bibliográfico, onde considerou-se apenas as publicações de dissertações do ano de 2016, demonstrou que a gestão escolar é um campo muito pesquisado, porém uma pequena parcela se volta a formação de gestores, contudo essa formação aparece sempre como uma alternativa para a melhoria da qualidade de ensino. O questionário e a entrevista semiestruturada nos permitiu conhecer o perfil, a formação e o contexto de atuação dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto. Os resultados mostram que são todas do gênero feminino, podemos também destacar que elas possuem formação compatível para o desenvolvimento de atividades de gestão e que algumas possuem formação em curso de pós-graduação *latu sensu*, contudo percebemos a existência de uma lacuna entre atuação e conhecimento teórico atual da diretora entrevistada para com o campo educacional.

Palavras-chave: Gestão Escolar; Formação de Gestores; Administração Escolar; Diretor Escolar; Escolas Municipais.

RESUMEN

La gestión escolar es una de las áreas de actuación pertinente a los profesionales de la educación, siendo ésta, desarrollada por un equipo compuesto por profesores, coordinadores pedagógicos, director, vicerrector y demás funcionarios de la institución escolar. También participan en los procesos de la gestión toda la comunidad escolar involucrando a los padres y los alumnos. En la gestión escolar se destaca la figura del director que es responsable del liderazgo del grupo, así como la ejecución de las actividades pedagógicas y administrativas de la escuela siguiendo siempre las finalidades, los principios, las directrices y los objetivos educativos establecidos por el sistema de enseñanza, la legislación educativa y la propia escuela. Este trabajo consiste en una monografía desarrollada para el curso de Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Federal de Ouro Preto. Con la temática formación de gestores escolares tomamos como sujeto de investigación directores que no poseen formación en el curso de Pedagogía. En el presente trabajo se analizaron los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos en el análisis de los resultados obtenidos en el estudio. Ouro Preto / MG; Además de los objetivos específicos: (1) Conocer el perfil de los participantes en la investigación directores de escuelas; (2) Conocer el criterio utilizado en la selección de esos directores; (3) Identificar cuál es la formación inicial de los directores participantes de esta investigación; (4) Reconocer qué disciplinas de carácter pedagógico están presentes en la formación inicial de esos directores y; (5) Comprender los motivos que llevaron a estos profesionales a asumir la función de director escolar. La investigación desarrollada tiene un abordaje cualitativo del tipo exploratorio en el que hicimos uso de los siguientes instrumentos de recolección de datos: levantamiento bibliográfico, cuestionario y entrevista semiestructurada desde la perspectiva de Lüdke y André (1986), Severino (2007) y Prodanov y Freitas (2013)). Los datos fueron analizados siguiendo los procedimientos de análisis de contenido descritos por Franco (2008), los teóricos que sostuvieron la discusión presentada son Esteban (2001), Ferreira (2006); (2009), Lück (2009), Gracindo (2009) y Wiebusch y Corte (2014). El levantamiento bibliográfico, donde se consideró sólo las publicaciones de disertaciones del año 2016, demostró que la gestión escolar es un campo muy investigado, pero una pequeña parcela se vuelve a la formación de gestores, sin embargo esa formación aparece siempre como una alternativa para la mejora de la calidad de la enseñanza. El cuestionario y la entrevista semiestructurada nos permitió conocer el perfil, la formación y el contexto de actuación de los directores de las escuelas municipales de Ouro Preto. Los resultados muestran que son todos del género femenino, podemos también destacar que ellas poseen formación compatible para el desarrollo de actividades de gestión y que algunas poseen formación en curso de postgrado *latu sensu*, sin embargo percibimos la existencia de una brecha entre actuación y conocimiento teórico actual de la directora entrevistada para con el campo educativo.

Palabras-clave: Gestión Escolar; Formación de gestores; Administración Escolar; Director Escolar; Escuelas Municipales.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de trabalhos por descritor

Gráfico 2. Número de trabalhos por região geográfica

Gráfico 3. Número de trabalhos por unidade administrativa

Gráfico 4. Idade das Respondentes

Gráfico 5. Tempo de atuação na Educação

Gráfico 6. Formação das respondentes

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Descritor por categoria para a entrevista da Secretária Municipal de Educação

Quadro 2. Descritor por categoria para a entrevista da diretora

Quadro 3. Número de trabalhos por descritor classificados quanto a sua natureza

Quadro 4. Quantidade de trabalhos por região

Quadro 5. Quantidade de trabalhos por estado

Quadro 6. Número de trabalhos por etapa/nível pesquisado

Quadro 7. Número de trabalhos por unidade administrativa das instituições pesquisadas

Quadro 8. Tipo de pesquisa/metodologia dos trabalhos

Quadro 9. Instrumentos presentes na coleta de dados dos trabalhos

Quadro 10. Sujeitos das pesquisas

Quadro 11. Principais resultados das pesquisas

Quadro 12. Relação entre instituição e ano de formação

Quadro 13. Dados a respeito da pós-graduação das respondentes

LISTAS DE ABREVIATURAS

CNE – Conselho Nacional de Educação

PNEG – Programa Nacional Escola de Gestores

SME/OP – Secretária Municipal de Educação de Ouro Preto

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
CAPÍTULO 1	19
A GESTÃO ESCOLAR E O CURSO DE PEDAGOGIA	19
1.1 Gestão Escolar: conceitos e características.....	19
1.2 A gestão escolar e o curso de Pedagogia	23
1.3 A formação do gestor escolar	28
CAPÍTULO 2	32
PERCURSO METODOLÓGICO	32
CAPÍTULO 3	38
OS ESTUDOS SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR.....	38
A produção científica sobre a formação do gestor escolar	38
CAPÍTULO 4	51
OS DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE OURO PRETO: PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO.....	51
4.1 O perfil dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto	51
4.2 A formação dos diretores das Escolas Municipais de Ouro Preto	54
4.3 O critério de escolha dos gestores das escolas municipais de Ouro Preto.....	57
4.4 O papel do diretor nas escolas municipais de Ouro Preto	58
CONSIDERAÇÃO FINAIS	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE	65

INTRODUÇÃO

A gestão escolar é uma das várias áreas de atuação profissional que integram o universo educacional, ela tem como objetivo planejar, organizar, liderar, orientar, mediar, coordenar, monitorar e avaliar os processos de ensino e aprendizagem (LÜCK, 2009; FERREIRA; SOUZA, 2009). Assim sendo, os gestores desenvolvem as atividades inerentes à gestão escolar seguindo as finalidades, os princípios, as diretrizes e os objetivos educacionais estabelecidos pelo sistema de ensino, pela legislação educacional e pela própria escola.

A escola, por sua vez, deve promover as suas ações com qualidade social atendendo todas as diversidades encontradas no meio escolar, de maneira a fornecer condições para que os alunos tenham um pleno desenvolvimento crítico e possam se tornar cidadãos que participam ativamente das decisões tomadas em sociedade (FERREIRA; SOUZA, 2009).

É importante destacar alguns pontos que se caracterizam como cruciais no exercício da gestão. A gestão escolar deve fornecer as condições e os recursos necessários a um ótimo funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula, além de também garantir o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de tomada de decisões e garantir a aprendizagem de todos os alunos (FERREIRA; SOUZA, 2009).

Partindo do pressuposto de que a gestão é uma maneira de administração que envolve a comunicação, promovendo um caráter democrático, entre todas as partes que constituem uma “equipe”, podemos afirmar que a gestão escolar se pauta na construção política da escola, em que são integrados diversos profissionais como, pedagogos, secretários, supervisores, professores, etc. responsáveis pelas dimensões administrativa e pedagógica da escola, estes profissionais “devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente” (LÜCK, 2009, p. 22). De acordo com Lück (2009, p. 22):

[...][Os gestores] devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

Na gestão escolar destaca-se a figura do diretor, que é o principal responsável pelas atividades gestoras. Lück (2009) afirma que “ [...] o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam [...]” (p. 17). A autora também afirma que,

[O diretor] adota em sua atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (LÜCK, 2009, p. 15).

O diretor deve ser antes de tudo um educador (FERREIRA e SOUZA, 2009), pois, para promover uma gestão escolar de forma coerente, que atenda a todas as demandadas, é necessário que ele conheça o processo de construção do conhecimento, visto que esse é o principal objetivo da escola. Sendo o diretor a figura que coordenada o coletivo escolar, este contribui em grande parte para a criação, implementação e execução do Projeto Político Pedagógico da escola (FERREIRA; SOUZA, 2009; ESTEVÃO, 2001).

“O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional” (LÜCK, 2009, p. 24). Embora a gestão escolar se desenvolva dentro de um coletivo de pessoas, as atividades que competem ao diretor escolar não devem ser diluídas entre os demais profissionais, pois ao mesmo tempo em que a gestão possui um caráter coletivo, ela também tem um viés delimitativo que garante a efetivação das ações desenvolvidas. A legitimidade do gestor advém da sua capacidade de satisfazer a comunidade escolar por meio da participação e responsabilização de maneira a suprir as necessidades e expectativas do grupo (ESTEVÃO, 2001).

A presente produção consiste em uma Monografia desenvolvida para o curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Federal de Ouro Preto. As atividades de pesquisa iniciaram-se a partir do início disciplina EDU 380 – Elaboração de Projeto Monográfico, no primeiro semestre de 2017; onde foi construído o projeto de pesquisa de monografia intitulado “Trajetória acadêmica dos gestores das escolas municipais da cidade de Ouro Preto/MG”. Após a conclusão da disciplina e aprovação do projeto, deu-se início as atividades de pesquisa, que se estenderam por 2 semestres¹ até que a autora desta monografia alcançasse o último período do curso. As atividades se encerraram juntamente com a construção deste trabalho no segundo semestre de 2018.

¹ O Projeto de Monografia foi elaborado pela aluna do curso de Pedagogia durante o sexto período.

Tomando como base a grande importância dada ao Diretor Escolar a pesquisa desenvolvida teve como sujeito de estudo as diretoras das escolas municipais de Ouro Preto, especialmente uma que não possui formação inicial em Pedagogia, visto que esse cargo é ocupado, na maioria das vezes, por licenciados de várias áreas do conhecimento.

A importância de se investigar o perfil, a formação e a atuação dos diretores escolares advém da necessidade de conhecer o posicionamento destes para com os processos educativos que permeiam o ambiente escolar. Tendo esses profissionais uma grande responsabilidade de gerir a organização e o funcionamento da escola (ESTEVÃO, 2011; FERREIRA; SOUZA, 2009; LÜCK, 2009) acreditamos que, em algumas instituições, os profissionais que ficam em cargos da direção não possuem formação inicial no curso de Pedagogia. Com relação à isso se torna pertinente conhecer as maneiras com os diretores integram conceitos pedagógicos no dia-a-dia escolar.

O curso de Pedagogia, por sua vez, possui sua matriz curricular sustentada por várias disciplinas de caráter pedagógico que contribuem para a formação do gestor educacional (WIEBUSCH; CORTE, 2014). Essa pesquisa se torna relevante à medida em que para se candidatar ao cargo de diretor não é necessário que o indivíduo possua formação em Pedagogia ou especialização em gestão escolar. A escolha do diretor pode acontecer das mais variadas formas, e o sistema municipal de educação (que é a realidade dos nossos estudos) pode adotar diferentes maneiras de seleção, o que indica como necessário nessa pesquisa conhecer tal critério. Além disso, também, é importante saber o que leva um professor sem formação inicial de caráter pedagógico, se candidatar ao cargo de diretor.

O meu interesse na temática surge das minhas experiências enquanto aluna e pesquisadora do campo da educação. Ao ingressar no curso de Pedagogia meu primeiro contato com a pesquisa se deu no segundo período do curso e nesta foram pensadas estratégias para a melhoria do curso de Pedagogia da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP). A medida em que as concepções pedagógicas foram se manifestando durante o desenvolvimento da pesquisa fiquei cada vez mais interessada pelo assunto.

Ao mesmo tempo em que essa pesquisa estava se desenvolvendo também cursava a disciplina de metodologia científica. A partir de concepções abordadas nessas duas atividades consegui estabelecer inúmeras relações entre uma e outra. Ao final da disciplina procurei me tornar monitora de metodologia científica no período que seguinte; assim, enquanto eu estava cursando o terceiro período desenvolvi atividades de monitoria de

metodologia científica e do projeto intitulado “Projeto de melhoria dos cursos: práticas pedagógicas integradas”. Ambos se encerraram no final do ano de 2015.

A partir de então procurei permanecer nessa mesma temática de pesquisa. Geralmente, ao início de cada semestre letivo da UFOP, são lançados editais de seleção de bolsistas para projetos das mais variadas modalidades. Assim, no primeiro semestre do ano de 2016 tive a oportunidade de ingressar em um projeto de iniciação científica cujo objeto de pesquisa era o curso de Gestão Escolar oferecido pelo Programa Nacional Escola de Gestores na UFOP (PNEG/UFOP). A pesquisa teve duração de 12 meses e mesmo não tratando dos aspectos da gestão escolar de maneira direta essa experiência me proporcionou uma ampliação de conhecimentos e a ter vários questionamentos a respeito da área da Gestão Escolar, sobretudo no que diz respeito a formação de gestores.

Consideramos que uma boa qualidade no ensino ofertado na Educação Básica e um bom rendimento dos alunos estão diretamente relacionados a uma ótima gestão (FERREIRA; SOUZA, 2009; LUCK, 2009). Associado à questão anteriormente abordada e ao fato de que esses gestores não precisam ser necessariamente pedagogos, se faz necessário conhecer a trajetória de formação e atuação de gestores não pedagogos que ocupam o cargo de diretor, além de estabelecer relações entre o trabalho destes para com a sua área de formação específica.

Contudo, a questão problema se pautou no seguinte questionamento: “Qual a formação acadêmica dos diretores do sistema municipal de educação da cidade de Ouro Preto/MG?”. Para responder essa pergunta foram traçados os seguintes objetivos. Objetivo geral: investigar a formação acadêmica dos gestores que atuam como diretores nas escolas municipais da cidade de Ouro Preto/ MG. Objetivos específicos: (1) Conhecer o perfil dos diretores escolares participantes da pesquisa; (2) Conhecer o critério utilizado na seleção desses diretores; (3) Identificar qual a formação inicial dos diretores participantes dessa pesquisa; (4) Reconhecer quais disciplinas de caráter pedagógico estão presentes na formação inicial desses diretores e; (5) Compreender os motivos que levaram esses profissionais a assumirem a função de diretor escolar.

Os dados foram obtidos por meio de um questionário on-line, aplicado a todas as diretoras e duas entrevistas semiestruturadas, uma aplicada à Secretária Municipal de Educação de Ouro Preto, e outra à uma diretora que não possui formação em Pedagogia. O andamento das atividades sugeriu a revisão do título do projeto, dessa forma do projeto

intitulado: “Trajetória acadêmica dos gestores das escolas municipais da cidade de Ouro Preto/MG” foi escrita esta monografia com o título: “Perfil, formação e atuação dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto/MG”.

O desenvolvimento desta pesquisa contribuiu de maneira muito significativa para a minha formação e, também, para a área de pesquisa em gestão escolar, pois ao se pesquisar o interesse de licenciados em vários cursos em atuarem como diretores estamos buscando respostas que possam contribuir para o constante aprimoramento da Gestão da Escola.

Esta produção compõe-se de 5 partes, sendo 4 capítulos e as considerações finais. No primeiro capítulo intitulado “A relação da gestão escolar com o curso de Pedagogia” é feita uma discussão teórica acerca do conceito de gestão escolar, a presença da gestão no curso de Pedagogia e a formação do gestor escolar. No segundo capítulo denominado “Percurso metodológico” são descritas todas as atividades desenvolvidas para a coleta dos dados e alcance dos objetivos estabelecidos. O capítulo 3 “Os estudos sobre a formação do gestor escolar”, consiste na apresentação de dados do levantamento teórico, que foi desenvolvido como parte das atividades iniciais da pesquisa. No capítulo 4 “Os diretores das escolas municipais de Ouro Preto” são apresentados os resultados finais da pesquisa, obtidos por meio do questionário e das entrevistas bem como a discussão destes com a teoria científica. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais conceitos estudados e destacam os resultados mais relevantes.

CAPÍTULO 1

A GESTÃO ESCOLAR E O CURSO DE PEDAGOGIA

Neste primeiro capítulo encontra-se uma discussão a respeito da gestão escolar e sua relação com o campo pedagógico. Para tanto, buscamos conceituar a gestão escolar a partir de alguns teóricos que estudam tal temática, bem como apresentar também suas principais características e dimensões. Focalizamos, também na questão organizacional do curso de Pedagogia e como a gestão escolar se atrela ao curso. Por fim apresentamos um panorama atual dos processos formativos dos gestores de forma a englobar todos os profissionais da educação, uma vez que a gestão se desenvolve em conjunto por todos os sujeitos que integram a comunidade escolar.

1.1 Gestão Escolar: conceitos e características

Segundo Ferreira e Souza (2009) a palavra gestão tem origem no verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere*, que significa levar sobre si, carregar, chamar para si, executar, exercer e gerar. O dicionário online de língua portuguesa nós traz o seguinte conceito de gestão: gestão é o ato de gerir, administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares. Para Ferreira e Souza (2009, p. 10) “a gestão é a geração de um novo modo de administrar uma realidade, sendo, então, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo”.

Na gestão são exercidas diversas atividades que são mobilizadas a partir de meios e procedimentos com vistas ao alcance dos objetivos de determinada organização. Tais atividades envolvem, principalmente, os aspectos gerenciais e técnicos-administrativos, assim sendo, a gestão articula o funcionamento entre todas as partes de um meio (FERREIRA; SOUZA, 2009).

Nesse sentido a gestão escolar pode ser entendida como sendo uma forma de “administração escolar” onde são consideradas todas as características pertinentes aos processos de ensino e aprendizagem. De acordo com Lück (2009, p. 23):

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é,

atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

“A gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola [...]” (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 26) à ela estão atreladas as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação e execução do Projeto Político Pedagógico, além de estar imbuída de características dos princípios democráticos, principalmente no que diz respeito à participação de todos os sujeitos da comunidade escolar nas tomadas de decisões, no compartilhamento de conhecimentos para a efetivação dos resultados, no acompanhamento educacional e na avaliação escolar (FERREIRA; SOUZA, 2009).

As atividades gestoras envolvem articulações entre “[...] o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola [...]” (LÜCK, 2009, p. 23). Esse processo de interação, de acordo com o princípio de gestão democrática, inclui, também, a participação ativa dos professores e da comunidade escolar como um todo, contribuindo assim para a efetivação da gestão e na garantia da qualidade educacional (LÜCK, 2009).

Dentre as inúmeras formas de implementação da gestão escolar, Estevão (2001) destacou dois tipos muito aplicados no nosso contexto de educação atual. (1) Uma que sugere uma gestão econômica e (2) outra que valoriza a visão sócio antropológica de tal prática. A primeira (1) ressalta uma postura neotecnicista da administração gerencial, tendo como referência o mercado e suas demandas. Nesse sentido, os integrantes da organização escolar são, de certa forma gerenciados “[...] uma vez que a gestão [...] produz formas de experiência de si nas quais os indivíduos podem tornar-se sujeitos de um modo particular, desde logo mais funcionalmente geríveis e avaliáveis, porque organizacionalmente mais comprometidos e expostos” (ESTEVÃO, 2001, p. 88). Assim a gestão educacional adquire uma característica empresarial.

As tendências mais atuais da gestão sugerem denominações como “gestão participativa”, “gestão de recursos humanos”, “aprendizagem organizacional” ou até mesmo “gestão centralizada na escola”. Essa segunda (2), tem como foco o ato pedagógico do processo educativo, considerando os sujeitos sociais envolvidos em sua prática. Essa forma

de gestão sugere uma experiência democrática no ambiente escolar, envolvendo todos os segmentos, tanto na concepção, como na prática gestora e na avaliação do trabalho escolar (GRACINDO, 2009).

A sacralização do *locus* da gestão que induz reverência e legitimação deve, portanto, ser objecto de uma desconstrução analítica, a fim de impedir visões ingenuamente redentoras das organizações e expor, pelo contrário, as suas potencialidades emancipadoras (ESTEVÃO, 2001, p. 89).

Apresentar uma postura crítica para com a gestão escolar anula, de certa forma, o carácter político e gerencial do campo pedagógico, pois apesar da gestão escolar ser similar à administração “crua” ela envolve outros aspectos que vai além disso, como aspectos sociais, culturais entre outros (ESTEVÃO, 2001; FERREIRA; SOUZA, 2009; LÜCK, 2009). Nesse sentido Estevão (2001) afirma que: “[...] uma teoria crítica em administração escolar exige uma prática moral e o compromisso com valores como os da liberdade, igualdade e os princípios da sociedade democrática” (p. 91). Esse tipo de “participação requer [...] a descentralização do poder, muitas vezes concentrado nas mãos do gestor. A verdadeira participação só é possível num clima democrático, tornando-se condição para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra” (GRACINDO, 2009, p. 137).

Ferreira e Souza (2009) por sua vez classifica a gestão em quatro concepções: concepção técnico-científica, auto gestiva, interpretativa e democrática-participativa. A concepção técnico-científica é conhecida por possuir um visão conservadora acerca do ambiente escolar se pautando nos princípios da administração clássica ou burocrática, onde existe uma grande presença de hierarquização de cargos e funções. A versão mais recente dessa concepção “[...] é conhecida como modelo de gestão da qualidade total, utilizada de forma mais veemente em práticas de gestão da administração empresarial (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 27).

A base da concepção auto gestonária está “[...] na responsabilidade coletiva sem a presença de uma direção centralizada [...]” (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 27) nela existe uma tendência de recusa da autoridade e formas delimitadas de organização e gestão, valoriza a capacidade de trabalho em grupo e a instituição de suas próprias regras. A concepção interpretativa se baseia da ideia “[...] de que a escola é uma realidade social subjetivamente construída (FERREIRA; SOUZA, 2009, p. 27). Por fim, a concepção democrática-participativa se sustenta por meio da relação orgânica na interação da direção para com os membros equipe gestora.

Os gestores escolares se apropriam de estratégias de “intervenção organizadora e mobilizadora” (LÜCK, 2009, p. 25) com vistas a promover o desenvolvimento dos processos que permeiam o ambiente educacional. Lück (2009) sugere que para que a gestão da escola se pautar em no mínimo 10 dimensões divididas em duas naturezas: de organização e implementação.

As dimensões de organização dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Elas diretamente não promovem os resultados desejados, mas são imprescindíveis para que as dimensões capazes de fazê-lo sejam realizadas de maneira mais efetiva (LÜCK, 2009, p. 26).

Nas dimensões organizativas se inserem os fundamentos conceituais e legais da educação e da gestão educacional, além do planejamento, do monitoramento, da avaliação das ações promovidas pela escola. A gestão dos resultados deve ser realizada com foco na aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009). Assim, de acordo com LÜCK (2009), as dimensões de organização se dividem em 4 dimensões:

1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
2. Planejamento e organização do trabalho escolar;
3. Monitoramento de processos e avaliação institucional;
4. Gestão de resultados educacionais.

Nas dimensões de implementação estão presentes os princípios da gestão democrática e participativa, além da gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar. Todo esse conjunto se articula de maneira a promover ações focalizadas na aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009). Assim, a autora apresenta o seguinte conceito:

As dimensões de implementação são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar. Elas se propõem a promover transformações das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional (LÜCK, 2009, p. 26).

Dessa maneira as dimensões de implementação se dividem em 6:

1. Gestão democrática e participativa;
2. Gestão de pessoas;
3. Gestão pedagógica;
4. Gestão administrativa;
5. Gestões da cultura escolar;
6. Gestão do cotidiano escolar.

1.2 A gestão escolar e o curso de Pedagogia

O curso de Pedagogia passou, nas últimas décadas, por inúmeras reformulações em decorrência de sua inconsistência com relação à identidade dos profissionais que se formam nele. De acordo com Silva (2006) e Wiebusch e Corte (2014) o curso de Pedagogia foi instituído pelo decreto nº 1.190 de 04 de abril de 1.939, por meio da organização da Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil, hoje conhecida como Universidade Federal do Rio de Janeiro, com a dupla função de formar bacharéis e licenciados para as várias áreas do conhecimento, principalmente para a área pedagógica.

Em um período de três anos era formado o profissional da educação com o título de bacharel para a atuação enquanto técnico em educação. Porém com um ano a mais de estudos, no curso de didática, esse bacharel se tornava também um licenciado, que também poderia atuar como professor na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental. Esse formato ficou conhecido como “esquema 3+1” (SILVA, 2006; WIEBUSCH; CORTE, 2014)

Silva (2006) apresenta a seguinte divisão curricular do curso de Pedagogia e Didática respectivamente.

Pedagogia:

- 1ª Série: complementos de matemática; história da filosofia; sociologia, fundamentos biológicos da educação, psicologia educacional I.
- 2ª Série: psicologia educacional II; estatística educacional; história da educação I; fundamentos sociológicos da educação; administração escolar I.

- 3ª Série: Psicologia educacional III; história da educação II; administração escolar II; educação comparada, filosofia da educação.

Didática:

- Didática geral; didática especial; psicologia educacional, administração escolar, fundamentos biológicos da educação fundamentos sociológicos da educação.

Dessa forma, para o bacharel se tornar licenciado bastava cursar as duas primeiras disciplinas do curso de didática, visto que as demais também compunham o curso de Pedagogia. De acordo com as nomenclaturas das disciplinas podemos perceber que tanto o curso de Pedagogia quanto o de Didática são compostos basicamente por disciplinas pedagógicas que permitem um entendimento histórico, sociológico e filosófico da educação, bem como disciplinas de desenvolvimento humano e de administração escolar. É importante destacar que além da educação básica o licenciado também poderia atuar como docente nos cursos normais. Tais conhecimentos são essenciais para a formação tanto de um professor quanto de um gestor escolar.

Vinte nove anos após o início da oferta do curso de Pedagogia alterou-se a organização curricular, de acordo com Wiebusch e Cortes (2014, p. 2014-2015):

[...] com a Lei da reforma universitária nº 5.540, de 28 de novembro de 1.968, são fixadas novas normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, definindo as bases da reforma universitária. Com essa lei, a graduação em Pedagogia, recebeu habilitação em: em supervisão, orientação educacional, administração e inspeção educacional. Quanto à formação de professores, visavam à formação para o ensino normal e o especialista para atuar na orientação, administração, supervisão e inspeção no âmbito das escolas.

O Parecer CFE nº 252 de 11 de abril de 1.969, o curso de Pedagogia deixa de conferir o grau de bacharel, passando então a ser um curso de licenciatura de caráter pedagógico. Anos mais tarde, em 1.980 foi realizada em São Paulo, a Conferência Brasileira de Educação (CBE) na qual nasceram novas discussões a respeito da formação do Pedagogo. “[...] Durante a realização da conferência, criou-se o comitê nacional pró-reformulação dos cursos de Pedagogia e licenciaturas com o objetivo de mobilizar os educadores a debater sobre a reformulação dos cursos de formação de professores” (WIEBUSCH; CORTES, 2014, p. 215).

Segundo Wiebusch e Cortes (2014) em 1.990 o curso de Pedagogia se tornou o principal curso de formação de professores para atuação na Educação Básica (Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental). Em 1996 foi estabelecida, por meio da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1.996, as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) onde a docência se mostra definida como a identidade profissional de todos os profissionais da educação (WIEBUSCH; CORTES, 2014).

Como dito anteriormente, o curso de Pedagogia era ofertado conjuntamente pelas instituições de ensino superior e as escolas médias. Durante o período de tempo em que o curso de Pedagogia se dedicava a formação do bacharel, os cursos normais e os de magistério ficavam a cargo de formar o educador, com a Resolução CNE/CP nº 2/2002 ficou instituída que a formação dos professores para atuar na Educação Básica (Educação Infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental) se dará em nível superior nos cursos de licenciatura, de graduação plena em Pedagogia. Dessa forma, o currículo do curso passou novamente por grandes mudanças. Contudo os cursos de formação pedagógica de nível médio continuam sendo ofertados.

A respeito dos conhecimentos pedagógicos nos cursos de formação de professores Wiebusch e Cortes (2014) ressaltam que de acordo com o artigo 2º da resolução nº 1 de maio de 2.006, o Conselho Nacional de Educação (CNE) estabeleceu que todos os cursos de formação de profissionais da educação devem contemplar em seus currículos disciplinas de caráter pedagógico. “[...] Sendo assim, evidencia-se como prioridade a formação dos docentes e a formação dos gestores como subjacente aos elementos que compõem a formação de professores [...]” (WIEBUSCH; CORTES, 2014, p. 216).

Nesta perspectiva, somos desafiadas a refletir sobre a formação no curso de Pedagogia, acerca da gestão educacional e da gestão escolar a partir da articulação e proposição dos currículos dos cursos, assim como da consecução dos processos formativos que constituam e contribuem para tão almejada formação. Por isso, a necessidade de pensar e dialogar sobre o curso de Pedagogia, na perspectiva da formação de professores, partindo do pressuposto da sua cultura organizacional no âmbito da gestão educacional e inter-relações com a gestão escolar (WIEBUSCH; CORTES, 2014, p. 216).

A atual resolução que instituiu novas diretrizes para o curso de Pedagogia no Brasil, datada de 15 de maio de 2006, considera, em seu artigo 4º, o curso de Pedagogia como sendo uma licenciatura destinada a formação de professores para exercer funções de magistério na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de

Ensino Médio, na modalidade Normal, de Educação Profissional, na área de serviços e apoio escolar e em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. Além, de considerar que as atividades docentes também compreendem a participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino.

Percebe-se, de forma explícita, a ampla possibilidade de formação e atuação do profissional da educação, assim como a necessidade de uma sólida formação em gestão da educação, compromissada com os princípios constitucionais, sem o que não teria razão de ser. Não se trata de uma formação restrita, tampouco reduz a sua atuação. Bem ao contrário, trata-se, como reza o parecer supracitado [CNE/CP nº 5/2005], de observar com especial atenção aos princípios constitucionais e legais: a diversidade sociocultural e regional do país; a organização federativa do Estado brasileiro; a pluralidade de idéias e de concepções pedagógicas, a competência dos estabelecimentos de ensino e dos docentes para a gestão democrática (FERREIRA, 2006, p. 1345).

De acordo com Libâneo (2010) [...] a identificação do curso de Pedagogia com a formação de professores [...] foi gestada em razão das circunstâncias históricas peculiares da história da educação deste país [...] (p. 11). Apesar dessa particularidade do curso de Pedagogia em formar professores, entendemos que “[...] há um campo de atuação do pedagogo que ultrapassa a docência” (LIBÂNEO, 2010, p. 19). Para esse mesmo autor:

A idéia de conceber o curso de Pedagogia como formação de professores, a meu ver, é muito simplista e reducionista, é, digamos, uma idéia de senso comum. A Pedagogia se ocupa, de fato, com a formação escolar de crianças, com processos educativos, métodos, maneiras de ensinar, mas, antes disso, ela tem um significado bem mais amplo, bem mais globalizante. Ela é um campo de conhecimentos sobre a problemática educativa na sua totalidade e historicidade e, ao mesmo tempo, uma diretriz orientadora da ação educativa [...] (LIBÂNEO, 2001, p. 6).

Para Ferreira (2006) as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Pedagogia se constituem como uma fonte de formação pedagógica, assim, todos os outros cursos de licenciatura e os cursos de pós-graduação da área educacional devem contemplar de alguma maneira os objetivos estabelecidos, visto que é imprescindível que os profissionais da educação tenham conhecimento de todas as dimensões da ação educativa.

Nesse sentido podemos considerar que o pedagogo, em virtude das inúmeras possibilidades que lhe é dada pelo seu campo de formação, pode também atuar como gestor, visto que a gestão escolar exige, além de outras atribuições, um grande trabalho pedagógico. Como afirma Lück (2009) “[...] a pedagogia [...] [é] a metodologia da educação (p. 96). Ainda, a mesma autora afirma que “a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão

escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]” (p. 95).

Os cursos de Pedagogia, por sua vez, assim como os demais cursos de licenciatura, devem contemplar aspectos que norteiam o funcionamento da gestão escolar, pois é muito importante que os professores conheçam os processos da gestão, uma vez que a gestão escolar é promovida por todos os sujeitos que integram a escola. A gestão democrática da escola enquanto aspecto de formação do profissional da educação traz noções de compromisso e responsabilidade do profissional para com a comunidade escolar, uma vez que é de extrema importância garantir que os “princípios humanos sejam desenvolvidos nos conteúdos de ensino, [pois estes] se constituem em instrumentos para uma vida de qualidade para todos em sociedade” (FERREIRA, 2006, p. 1354).

De acordo com os incisos I, II e III do artigo 6º da resolução de 2006 os conteúdos de gestão a serem trabalhados nos cursos de Pedagogia estão organizados a partir de um núcleo de estudos básicos sobre a literatura pedagógica; um núcleo de aprofundamento e diversificação de estudos voltado às áreas de atuação profissional e um núcleo de estudos integradores, como seminários e atividades extracurriculares, que proporcionarão um enriquecimento do currículo do curso. Assim devemos entender que a presença de conceitos acerca da gestão democrática da educação é imprescindível na formação do pedagogo, “[...] pois nela está contida a possibilidade de formação de cidadãos justos [...] participativos, responsáveis e solidários” (FERREIRA, 2006, p. 1355).

A gestão da educação, no contexto das transformações que se operam no mundo do trabalho e das relações sociais, na “era da globalização” e na chamada “sociedade do conhecimento”, atravessa também uma fase de profunda transformação que se constitui num conjunto de diferentes medidas e construções que objetivam: “Alargar o conceito de escola; reconhecer e reforçar sua autonomia e promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educacionais mais vastos e adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes” (BARROSO, 2006 *apud* FERREIRA, 2006, p. 1349).

Diante de tudo o que exposto não podemos dizer que o trabalho pedagógico se reduz a prática docente, visto que “[...] todo trabalho docente é trabalho pedagógico, [mas] nem todo trabalho pedagógico é trabalho docente” (LIBÂNEO, 2011, p. 14).

1.3 A formação do gestor escolar

Partindo do pressuposto que o gestor escolar, enquanto diretor é, antes de tudo, um educador entendemos que inicialmente esse profissional deve ser um licenciado, independentemente da área de conhecimento. “[...] Este requisito torna-se relevante na medida em que a ação do gestor volta-se, fundamentalmente, para a construção, implementação e avaliação do projeto político-pedagógico de sua unidade escolar [...]” (GRACINDO, 2009, p. 141). Assim, o gestor

Nesta lógica, o gestor passa a ser entendido como um educador e não tanto como um gestor de processos organizativos. A sua autoridade será legitimada não tanto pela sua habilidade em manusear técnicas de gestão, mas pelo seu perfil de pessoa educada e de educador, capaz de [liderar outros sujeitos] [...] (ESTEVÃO, 2001, p. 99).

Os currículos dos cursos de licenciatura se compõem de disciplinas específicas à área do curso e de disciplinas de cunho pedagógico (área da educação) como por exemplo, organização do trabalho escolar, na qual os alunos se apropriam de conceitos referentes e/ou tangentes à estrutura organizacional da escola. Para Lück (2000) no contexto das licenciaturas “[...] o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares” (LÜCK, 2000, p. 29).

Conhecer conceitos acerca da gestão escolar contribui de certa forma, para prática docente em todos os seus aspectos. Assim, Fiorentini (2005) afirma que a interação entre professores e alunos “[...] dependem principalmente da organização e da gestão do espaço-tempo de ensino e do contrato didático que cada professor estabelece com os alunos na prática curricular” (p. 108). Gracindo (2009) defende a ideia de que o professor é o gestor da sala de aula, e afirma que “torna-se possível credenciar qualquer professor como interlocutor capaz de participar da gestão democrática que se desenvolve na escola, quer como docente quer como gestor” (p. 142).

A partir do momento em que a sociedade mundial, mais especificamente a igreja católica, viu a necessidade de construir um espaço destinado aos processos de ensino e aprendizagem, temos as primeiras experiências do que conhecemos hoje como escola. Com o aprimoramento desse espaço surge a noção de gestão escolar, não especificamente com esse termo, mas a figura do diretor surge em decorrência da construção dos aspectos administrativos da escola, assim os diretores eram administradores escolares. Em

decorrência disso “a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para o sistema de ensino” (LÜCK, 2000, p. 29). Dessa forma, surge então, o curso de administração escolar em nível pós-médio, voltado para docentes que buscavam atuar como diretores escolares. As reformas acontecidas no curso de Pedagogia tiveram grande impacto quanto a formação do gestor escolar, assim:

A formação inicial, em nível superior, de gestores escolares esteve, desde a reforma do curso de Pedagogia, afeta a esse âmbito de formação, mediante a oferta da habilitação em Administração Escolar. O MEC propunha, na década de 70, que todos os cargos de diretor de escola viessem a ser ocupados por profissionais formados neste curso. No entanto, com a abertura política na década de 80 e a introdução da prática de eleição para esse cargo, diminuiu acentuadamente a procura desses cursos que, por falta de alunos, tornaram-se inviáveis. Houve, no entanto, um movimento no sentido de ofertar cursos de especialização em gestão educacional, muito procurado por profissionais já no exercício dessas funções, porém, com um número relativamente pequeno de vagas (LÜCK, 2000, p. 29)

O curso de administração escolar ainda existe e também é conhecido como curso de gestão escolar, a nomenclatura fica a cargo da instituição que o oferece. Hoje, o curso de gestão escolar é oferecido em nível de pós-graduação *lato sensu*, isto é, para cursa-lo o indivíduo deve possuir formação inicial em alguma licenciatura, visto que o curso se pauta em um “aprofundamento [dos conteúdos] oferecidos nos cursos de Pedagogia (GRACINDO, 2009, p.142). Em algumas instituições, na qual o curso de gestão escolar é oferecido, exige-se experiência docente e na maioria dos casos esse curso é ofertado na modalidade a distância.

Os pesquisadores do campo da educação sugerem dois tipos de formação para o profissional da gestão escolar, são elas, a formação inicial e a formação continuada. A formação inicial se caracteriza pelos cursos de graduação oferecidos em instituições de Ensino Superior, “[...] com realce e preferência nas Universidades, dada a possibilidade de conciliação [do] ensino, [da] pesquisa e [da] extensão. [...]” (GRACINDO, 2009, p 143). Enquadram-se nos cursos de formação inicial os cursos de graduação sejam eles cursos de licenciatura ou cursos de bacharelado. Já a formação continuada, em geral, se pauta no aprofundamento de conceitos assimilados durante a formação inicial do sujeito, sendo os cursos oferecidos a nível de pós-graduação (GRACINDO, 2009), cursos de atualização, seminários, dentre outros. Os cursos de pós-graduação por sua vez, possuem duas naturezas e se dividem em *lato sensu* e *stricto sensu*, o primeiro fornece a titulação de especialista

enquanto o segundo proporciona a titulação do indivíduo enquanto mestre, doutor e pós-doutor.

Existe ainda uma terceira possibilidade formativa para os gestores escolares que alguns autores chamam de formação em serviço (GRACINDO, 2009). Na formação em serviço a escola ou o próprio sistema de ensino oferecem atividades para os gestores em exercício aprimorarem os seus conhecimentos acerca da gestão escolar. É importante ressaltarmos que a formação em serviço não anula a necessidade dos demais tipos de formação aqui discutidos.

Segundo Gracindo (2009) os cursos de gestão escolar precisam contemplar duas dimensões: (1) administrador da educação e; (2) administrador da educação escolar, assim as disciplinas devem se referir a conhecimentos gerais dos processos de ensino e aprendizagem escolar e os conhecimentos específicos referentes ao “gerenciamento” da instituição escolar

[...] no que há de específico, a estrutura curricular da formação do gestor escolar deve garantir o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, valores e atitudes que privilegiem componentes e atividades voltados para: o conhecimento das teorias e práticas educacionais; a formação técnica e o compromisso político; o desenvolvimento da postura crítica; e a percepção da escola como instrumento de transformação social (GRACINDO, 2009, p. 142).

Ainda para a mesma autora, além dessa configuração, a formação do gestor pode ser dividida em três aspectos:

1. Discussão dos marcos teóricos contemplando o seguinte ponto:
 - As políticas educacionais no contexto sócio-políticocultural e seus desdobramentos nos moldes do Projeto Político Pedagógico escolar.
2. O entendimento da escola como artefato histórico e sociocultural em permanente mudança.
3. O entendimento dos princípios e parâmetros orientadores dos processos de gestão escolar

Esse último formato contempla desde aspectos sociais até aspectos organizacionais do ambiente escolar, o que é essencial para a atuação do gestor. Na oferta de cursos de especialização em Gestão Escolar destacam-se os cursos ofertados por meio de programas de formação, que tem por objetivo promover a formação em nível de pós-

graduação de gestores e professores atuantes na maioria das vezes em escolas públicas. Lück (2000) critica o formato desse tipo de curso, de acordo com os estudos da autora:

Verifica-se que os programas de capacitação profissional são, via de regra, organizados por órgãos centrais, cuja tendência, dada a sua concepção macrossistêmica e seu distanciamento do dia-a-dia das escolas, é a de considerar a problemática educacional em seu caráter genérico e amplo, do que resulta um conteúdo abstrato e desligado da realidade. Sabe-se que generalizações explicam o todo, mas não necessariamente cada caso específico que compõe esse todo (LÜCK, 2000, p. 30).

Para a autora os programas devem articular teoria e prática com foco no desenvolvimento de habilidades para que o diretor se torne “sujeito” nesse processo. Sujeito no sentido de ser construtor de conhecimentos no que tange a sua atuação e no compartilhamento destes para com a comunidade escolar (LÜCK, 2000). Contudo, os cursos de gestão escolar devem “contribuir com a formação efetiva de gestores educacionais [...] de modo que [estes] disponham de elementos teórico-práticos que viabilizem uma educação escolar [...] com qualidade [...]” (OLIVEIRA et. al. 2014, p. 11), pois assim como afirma Estêvão (2001) “a formação, nesse campo, não pode resumir-se a artificios técnicos [...]” (p. 91). Oliveira, et. al. (2014), Gracindo (2009), Estêvão (2001), e Lück (2000) concordam que o curso de gestão escolar deve ser visto como uma oportunidade de reflexão e apropriação de conceitos pertinentes à organização escolar e a todas as questões referentes à gestão. Associando prática e teoria, não se resumindo apenas a direção escolar, uma vez que a gestão escolar é composta por todos os profissionais da escola e deve acontecer de forma democrática com a participação de todos os sujeitos.

CAPÍTULO 2

PERCURSO METODOLÓGICO

A medida em que existem vários tipos de pesquisa, também encontramos diferentes metodologias. “O tipo de abordagem utilizada na pesquisa dependerá dos interesses do autor (pesquisador) e do tipo de estudo que ele desenvolverá” (PRODANOV; FREITAS, 2013). A presente pesquisa insere-se na concepção da abordagem qualitativa, do tipo exploratória, na qual os dados foram coletados em campo.

Lüdke e André (1986), Severino (2007) e Prodanov e Freitas (2013) concordam que a abordagem qualitativa consiste em uma relação de interação entre o ambiente natural e o pesquisador que não pode ser, completamente, traduzido em números. Na pesquisa qualitativa acontece o contato direto e prolongado do sujeito (pesquisador) com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via de regra por meio do intensivo trabalho de campo. Os dados, por sua vez são predominantemente descritivos e a preocupação com o processo de coleta acaba sendo maior do que com o produto.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013) “a investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para que seus objetivos sejam atingidos [...]” (p. 126). Com o intuito de nos apropriarmos um pouco mais da temática pesquisada, o primeiro passo foi a realização de um levantamento teórico feito no catálogo de teses e dissertações da CAPES, e para tanto usou-se os seguintes descritores: “Formação do gestor escolar”, “Gestão escolar” e “Administração escolar” e selecionou-se apenas os trabalhos publicados no ano de 2016.

No que se refere ao levantamento bibliográfico Marconi e Lakatos (2003, p. 158) afirmam que “a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema [...] ela “implica em um conjunto ordenado de procedimentos por busca de soluções [...] (LIMA; MIOTO, 2007, p. 38).

Para a continuidade das atividades de pesquisa foi feito um levantamento das escolas da cidade de Ouro Preto, onde foram identificados os seguintes dados: nome, endereço, telefone e nome do diretor. Posteriormente, foram coletados dados a partir de um questionário on-line, com a finalidade de se conhecer o perfil dos sujeitos. Com base nos

dados obtidos a partir do questionário foi selecionada uma diretora que não possui formação inicial em Pedagogia para a realização de uma entrevista semiestruturada; também foi feita uma entrevista semiestruturada com a Secretária de Educação de Ouro Preto.

O questionário e a entrevista, assim como afirmam Prodanov e Freitas (2013), se constituem em “técnicas de levantamento de dados primários e dão grande importância a descrição verbal de informantes” (p. 106). O questionário consiste na coleta de dados diretos que permitem definir o perfil do sujeito pesquisado, um bom questionário é composto por perguntas simples, uma vez que é muito importante que o público alvo consiga entender claramente o que está sendo perguntado. A entrevista, por sua vez, permite uma maior riqueza na coleta dos dados, uma vez que além das respostas a atitude comportamental do entrevistado pode ser analisada. Para Lüdke e André (1986, p. 33),

[...] a entrevista representa um dos instrumentos básicos para a coleta de dados dentro da perspectiva [...] [da pesquisa qualitativa]. [...] ela desempenha um importante papel não só nas atividades científicas como também em muitas outras atividades humanas.

O roteiro de uma entrevista pode ser estruturado ou semiestruturado, e como dito anteriormente nessa pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada, pois o uso desse tipo de entrevista é de grande valia para pesquisas de caráter qualitativo. Ao usar tal instrumento para a coleta de dados, “o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam [...] [pois] por meio delas, colhe-se informações dos sujeitos a partir de seu discurso livre” (SEVERINO, p. 124-125, 2007). A respeito do uso de entrevistas Lüdke e André (1986, p. 33-34) ressaltam que:

[...] é importante atentar para o caráter de interação que permeia a entrevista. Mais do que outros instrumentos de pesquisa, que em geral estabelecem uma relação hierárquica entre o pesquisador e o pesquisado [...] na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente nas entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há imposições rígidas de questões, o entrevistador discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua as informações fluirão de maneira notável e autêntica.

O questionário, por si só, é considerado uma tecnologia, pois esta é uma ferramenta que permite ao pesquisador desenvolver seu trabalho de forma sistematicamente organizada, uma vez que para a sua construção é necessário pensar em todas as dimensões possíveis que estão por trás do objeto pesquisado. Ele deve, também, ser apresentado de

maneira concisa, em que as respostas dadas pelos respondentes alcancem o principal objetivo do pesquisador.

Para o desenvolver do nosso trabalho o suporte utilizado para a aplicação do questionário foi o ambiente online. Nós apropriamos da Plataforma Google Doc's e transpusemos o questionário, anteriormente construído no programa Microsoft Word, no aplicativo Google Forms. O Google Doc's pode ser caracterizado como um Pacote *on-line* integrado por diversos aplicativos com funcionalidades distintas, podendo em algumas situações serem usados em modo *off-line*. Nota-se que um dos objetivos do Google Doc's é permitir o compartilhamento dos documentos em Rede.

O Google Forms, por sua vez é um dos aplicativos que compõe o Pacote Google Doc's e permite a criação de formulários online e, a partir das respostas recebidas, o próprio aplicativo gera uma análise automática apresentando os resultados em gráficos e/ou listas simples. Utilizando a linguagem de programação Java, o questionário é construído pelo usuário seguindo certos padrões estabelecidos pelo próprio sistema Google, uma vez que o intuito do aplicativo é facilitar o acesso dos indivíduos à esta tecnologia sem que estes tenham conhecimentos básicos a respeito de linguagem de programação.

A partir desse aplicativo é possível construir formulários simples ou mais elaborados, a forma de uso irá depender das necessidades do usuário. Transposto o nosso questionário no aplicativo, entramos em contato com as escolas, apresentamos nosso projeto e convidamos o diretor de cada uma delas a participar da pesquisa respondendo o questionário. O endereço virtual de acesso ao questionário *on-line* foi compartilhado via e-mail e ficou disponível para o recebimento de respostas no período de 20 de novembro a 7 de dezembro do ano de 2017. Foi um curto prazo, porém o retorno, considerando o total de 13 escolas foi muito satisfatório, tivemos como participantes da pesquisa 9 diretores respondentes.

O questionário contemplou 3 eixos que consideramos essenciais para a identificação prévia dos sujeitos, assim nos pautamos em explorar informações a respeito das seguintes dimensões: informações pessoais, formação acadêmica e experiência profissional. As dimensões contempladas nas entrevistas semiestruturadas se dividiram em um primeiro momento em seus respectivos direcionamentos, dessa maneira, foram elaborados dois roteiros, um destinado à Secretária de Educação e outro à Diretora.

O roteiro destinado à Secretária de Educação (Apêndice I) foi construído a partir dos seguintes eixos: perfil, formação, atuação profissional e atuação enquanto Secretária de Educação, como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1. Descritor por categoria para a entrevista da Secretária Municipal de Educação

Categoria	Descritor
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Idade; • Gênero; • Estado civil; • Cidade de residência; • Cidade de trabalho;
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Curso superior; • Atividades desenvolvidas durante a graduação; • Ano de formação; • Formação continuada;
Atuação profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de trabalho na área da educação; • Tempo de trabalho enquanto secretária de educação; • Trabalhou em outros segmentos de educação (professora, diretora, outros) por quanto tempo? • Trabalhou em outras áreas além da Educação.
Atuação enquanto Secretária de Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Interação da secretaria para com os profissionais das escolas. • Interação da secretaria para com a comunidade ouro-pretana.

Fonte: elaborado pelas autoras.

Os eixos contemplados na entrevista destinada à diretora foram dois, (1) formação e (2) atuação na gestão escolar, como detalhado a abaixo:

Quadro 2. Descritor por categoria para a entrevista da diretora

Categoria	Descritor
Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de formação inicial; • Atividades desenvolvidas durante a graduação; • Disciplinas que mais gostou durante a graduação.
Atuação na gestão escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Porque se tornar diretora; • Processo de seleção; • Formação na área da gestão; • Desafios da gestão escolar; • Perspectivas futuras enquanto gestora.

Fonte: elaborado pelas autoras

As informações obtidas pelas entrevistas semiestruturadas foram estudadas através dos procedimentos que constituem a metodologia de análise de conteúdo, por meio de categorias de análise criadas a partir dos eixos abordados nas entrevistas. A respeito do trabalho com categorias de análise Franco (2008) afirma que para que um conjunto de análise seja produtivo é importante que o pesquisador concentre em seu roteiro a possibilidade de encontrar resultados férteis. “Férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática crítica, construtiva e transformadora” (p. 68).

“A análise está presente em vários estágios da investigação, tornando-se mais sistemática e mais formal após o encerramento da coleta de dados” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 45). “[...] a análise de conteúdo é um procedimento de pesquisa que se situa em um delineado mais amplo da teoria da comunicação e tem como ponto de partida a mensagem” (FRANCO, 2008, p. 23). De acordo com Lüdke e André (1986, p. 45):

Analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, transcrições de entrevistas, as análises dos documentos e as demais informações disponíveis. A tarefa da análise implica, num primeiro momento, a organização de todo material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências e padrões são reavaliados, buscando relações e inferências num nível de abstração mais elevado.

A análise de conteúdo tem sido a maneira mais frequente de estudo de um grande volume de material coletado em campo. O conhecimento necessário ao seu uso e sua

aplicação é muito importante, pois a análise de conteúdo oferece ao pesquisador um grande leque de características pertinentes à sua pesquisa além de também oferecer subsídios para uma reflexão crítica sobre os resultados obtidos. Segundo Franco (2008) “o ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada” (p. 12). Deste modo podemos perceber a importância de se analisar questionários e entrevistas a partir dessa técnica.

No processo de análise de dados contemplou-se, (1) os critérios de clareza, (2) encadeamento lógico de evidências e (3) comparações com literatura similar, uma vez que “relacionar as descobertas feitas durante o estudo com o que já existe na literatura é fundamental para que se possam tomar decisões mais seguras sobre as direções em que vale a pena concentrar o esforço e as atenções” (LÜDKE e ANDRÉ, 1986, p. 47). Além de que [...] a análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica. [...] (FRANCO, 2008, p. 16).

CAPÍTULO 3

OS ESTUDOS SOBRE A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Este terceiro capítulo consiste na apresentação e discussão dos primeiros resultados da pesquisa. A primeira parte se refere ao levantamento bibliográfico acerca da temática de formação de gestores desenvolvida a partir da consulta no site do Banco de Teses e Dissertações da CAPES. Como explicitado no capítulo 2, nos restringimos aos trabalhos publicados no ano de 2016 e fizemos uso dos seguintes descritores: “Formação do gestor escolar”, “Gestão escolar” e “Administração escolar”. De maneira a respeitar as delimitações de um trabalho de conclusão de curso, neste capítulo apresentamos apenas resultados analíticos no que diz respeito ao levantamento de uma forma geral e ao formato dos resumos.

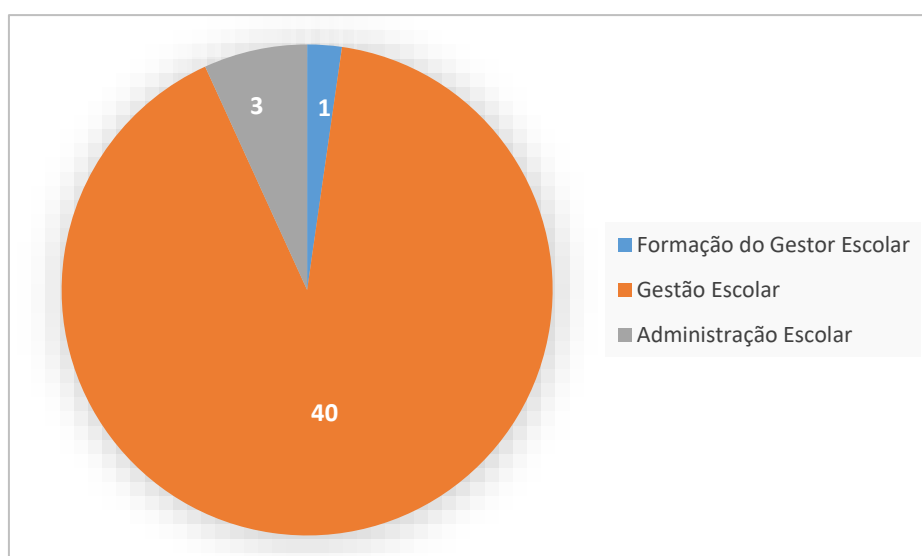
Com relação ao levantamento nos atentamos para os seguintes critérios: total de trabalhos encontrados; número de trabalhos por descritor; número de teses e número de dissertações; número de trabalhos por região geográfica e número de trabalhos por unidade administrativa. No que diz respeito ao formato dos resumos consideramos todo o conteúdo passível de ser identificado, assim nos pautamos nos seguintes critérios: etapa/nível de ensino pesquisado; unidade administrativa da instituição pesquisada; tipo de pesquisa/metodologia; instrumento de coleta de dados; sujeito (s) da pesquisa; resultados e principais teóricos.

A produção científica sobre a formação do gestor escolar

Para promover uma discussão a respeito da produção científica sobre a formação do gestor escolar, foram desenvolvidas algumas atividades de pesquisa bibliográfica com a finalidade de conhecer um pouco a respeito dos delineamentos das pesquisas acerca desta temática. Pois assim como afirmam Marconi e Lakatos (2003); (LIMA; MIOTO, 2007) e Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa bibliográfica consiste em um apanhado de trabalhos que abordam determinada temática que contribuem para que o pesquisador conheça os diversos desdobramentos possíveis. Nesse sentido, consideramos o Banco de Teses e Dissertações da CAPES como uma fonte muito importante para o desenvolvimento do nosso trabalho.

Para a coleta de dados, realizada em 05 de novembro de 2017, utilizamos os descritores: “Formação do gestor escolar”, “Gestão escolar” e “Administração escolar”. Em seguida foram selecionados os seguintes filtros: ano – 2016 e programa – Educação. Considerando todos os descritores utilizados foram encontrados 83 resultados, dos quais foram selecionados 44 após a análise dos títulos; desses, 37 trabalhos são dissertações de mestrado e 7 são teses de doutorado. Para essa seleção considerou-se a presença dos termos pesquisados ou palavras similares nos títulos

Gráfico 1. Número de trabalhos por descritor



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Quadro 3. Número de trabalhos por descritor classificados quanto a sua natureza

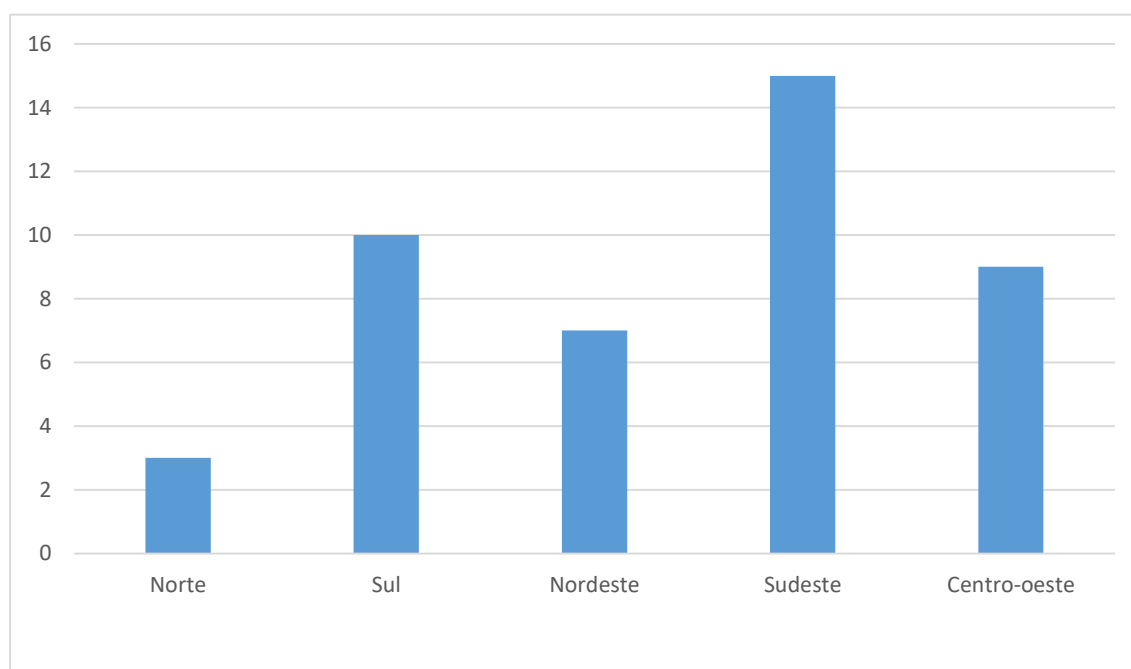
Descritor	Natureza do Trabalho		
	Mestrado profissional	Mestrado acadêmico	Doutorado
Formação do Gestor Escolar	1	0	0
Gestão Escolar	0	33	7
Administração Escolar	0	3	0
Total	1	36	7
	37		

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Os resultados obtidos de acordo com cada descritor, mostram um número significativo de trabalhos quando se usa o termo “Gestão Escolar”, considerando que são localizados trabalhos que abordam várias dimensões acerca da temática. Foram identificados 33 dissertações de mestrado acadêmico e 7 teses de doutorado. Usando especificamente o termo “Formação do Gestor Escolar”, foi encontrado apenas 1 trabalho de mestrado profissional e com o termo “Administração escolar” registramos 3 dissertações de mestrado acadêmico. O maior número de trabalhos concentra-se no termo “Gestão escolar”.

Quando considerada as cinco regiões do país, Norte, Sul, Nordeste, Sudeste e Centro-oeste, obtivemos o seguinte resultado:

Gráfico 2. Número de trabalhos por região geográfica



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

A partir do gráfico apresentado acima podemos perceber um número considerável de trabalhos na região Sudeste, sendo eles: 1 mestrado profissional, 12 mestrados acadêmicos e 3 doutorados, em contrapartida, a região com menos trabalhos é a região Norte com apenas 3 dissertações de mestrado acadêmico. Pode-se constatar que a maior quantidade de trabalhos se concentra no Sudeste devido ao grande número de Universidades presentes nesta região, pois a produção acadêmica sempre será de certa forma

proporcional ao número de vagas ofertadas nos Programas de Pós-Graduação. Uma análise um pouco mais minuciosa dos dados mostrou que o estado de São Paulo detém o maior número de trabalhos.

Quadro 4. Quantidade de trabalhos por região

Região	Número de Trabalhos	Natureza		
		Mestrado		Doutorado
		Profissional	Acadêmico	
Norte	3	0	3	0
Sul	9	0	10	0
Nordeste	7	0	5	2
Sudeste	16	1	12	3
Centro-oeste	9	0	7	2
Total	44	1	36	7

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

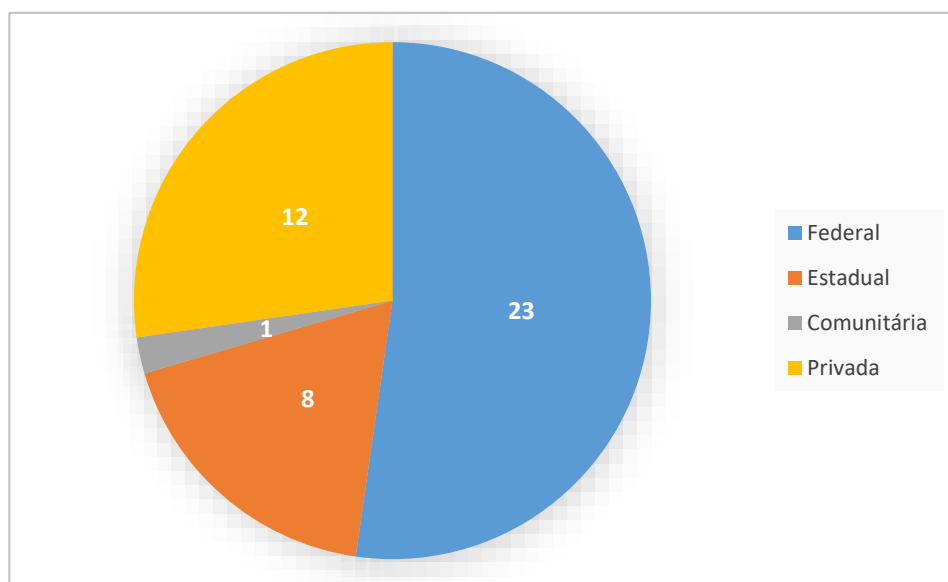
Quadro 5. Quantidade de trabalhos por estado

Estado	Número de Trabalhos	Natureza		
		Mestrado		Doutorado
		Profissional	Acadêmico	
SP	13	1	11	1
PR	6	0	6	0
MS	4	0	2	2
RJ	2	0	1	1
CE	3	0	3	0
GO	1	0	1	0
PI	1	0	0	1
AC	1	0	1	0
PE	3	0	2	1
DF	2	0	2	0
RS	4	0	4	0
PA	1	0	1	0
MA	1	0	1	0
MG	1	0	0	1
AM	1	0	1	0
Total	44	1	36	7

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Outro importante ponto a ser considerado é a unidade administrativa (pública federal, pública estadual, comunitária e privada) das Instituições de Ensino na qual os trabalhos foram desenvolvidos, assim encontramos:

Gráfico 3. Número de trabalhos por unidade administrativa



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do levantamento do Banco de Teses e Dissertações da CAPES.

Podemos observar que a maior parte dos trabalhos, tanto de mestrado quanto de doutorado, está concentrada nas Universidades Federais, e ao mesmo tempo o número menor deles estão em uma única Universidade Comunitária. É importante considerar que a quantidade de trabalhos por unidade administrativa irá depender proporcionalmente do número de Universidades, assim quanto maior o número de Programas de Pós-Graduação pertencentes às Universidades Federais, por exemplo, maior será o seu número de trabalhos desenvolvidos.

De acordo com os resultados podemos perceber que existe um número significativo de pesquisas acerca da Gestão Escolar, quando observado apenas o ano de 2016. A partir de todos os resultados encontrados percebemos que os estudos têm considerado a Gestão a partir de todas as suas faces. Dessa forma fica implícito a grande importância dada a temática pelos pesquisadores, pois o grande número de resultados ainda sugere que a Gestão é um importante fator para o progresso escolar e que ela se encontra

atrelada a todas as outras instâncias que interferem na qualidade educacional (FERREIRA; SOUZA, 2009; LÜCK, 2009).

Quando nos restringimos especificamente a formação do gestor, encontramos em meio a 44 trabalhos apenas 1 que aborda a formação desses profissionais de forma direta. A temática Gestão Escolar é um tema que prescinde de maiores estudos, não só sobre a formação do profissional que atua neste espaço, mas também de aspectos como o desenvolvimento profissional dos gestores e suas condições de trabalho (GRACINDO, 2009; FERREIRA; SOUZA, 2009; LÜCK, 2009).

É importante ressaltar, ainda, a diferença encontrada na quantidade dos trabalhos, quando considerada, principalmente, a região e a unidade administrativa da Universidade onde o trabalho foi desenvolvido, uma vez que a maior parte dos trabalhos está presente tanto na região quanto na unidade administrativa que detém o maior número de programas de Pós-graduação (Sudeste – São Paulo). Segundo dados publicados pelo INEP, metade das IES está na Região Sudeste (48,9%), acompanhada pela Região Nordeste com 18,3%; a Região Sul com 16,5%; a Região Centro-oeste com 9% e a Região Norte com 6,4%. Com esses dados se justificam a elevada produção no Sudeste do país.

A partir dessa análise inicial do levantamento partimos para a análise dos resumos dos trabalhos localizados. De acordo com Araújo (1999) existe uma grande carga de importância dada pela comunidade científica para com os resumos, pois eles devem, sobretudo, ser fonte de informação e oferecer uma visão preliminar do conteúdo aos leitores. “Enquanto gênero textual, o resumo tem sido objeto de estudo de alguns pesquisadores interessados em sua organização discursiva” (ARAÚJO, 1999, p. 26).

Para tanto definimos os seguintes critérios de análise: etapa/nível de ensino pesquisado; unidade administrativa da instituição pesquisada; tipo de pesquisa/metodologia; instrumento de coleta de dados; sujeito (s) da pesquisa; resultados e; principais teóricos. Para a análise dos resumos todos os dados referentes aos critérios estabelecidos foram compilados em uma planilha no Excel, o que nos levou a alcançar os resultados que serão apresentados a seguir.

No primeiro critério referente à etapa/nível escolar pesquisado pelos autores buscamos identificar o número de trabalhos por etapa/nível de ensino, bem como identificar a sua natureza, assim obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 6. Número de trabalhos por etapa/nível pesquisado

Etapa/nível de ensino pesquisado	Nº de trabalhos	Natureza do trabalho	
		Dissertação	Tese
Educação Infantil e Ensino Fundamental	1	1	0
Educação Infantil	2	1	1
Ensino Fundamental	7	5	2
Ensino Médio	1	1	0
Educação básica	4	4	0
Educação Profissional e Tecnológica	1	1	
Não informado no resumo	27	24	3
Não se aplica	1	1	0
Total	44	38	6

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

Os dados nos mostram que em grande parte dos resumos não é possível identificar a etapa/nível de ensino que os autores estudaram e que em um dos trabalhos esse critério não se aplica por se tratar de uma discussão biográfica exclusivamente teórica. Contudo, constatamos que a etapa de ensino mais pesquisada é o Ensino Fundamental e que a Educação Profissional e Tecnológica é o nível de ensino menos pesquisado dentro da temática de formação de gestores. É importante ressaltar que em uma das dissertações são abordadas a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, ambas fazem parte do mesmo nível educacional, porém são etapas com diferentes objetivos.

No segundo critério nos atentamos para a unidade administrativa das instituições pesquisadas. No mesmo formato do critério anterior, os trabalhos foram separados em Escola Pública Estadual; Escola Pública Municipal; Escola Pública Municipal e Estadual; Escola Pública Federal; Escola Pública e Escola Privada, como pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 7. Número de trabalhos por unidade administrativa das instituições pesquisadas

Unidade administrativa das instituições pesquisadas	Nº de trabalhos	Tipo de trabalho	
		Dissertação	Tese
Escola Pública Estadual	12	11	1
Escola Pública Municipal	20	17	3
Escola Pública Estadual e Municipal	1	1	0
Escola Pública Federal	1	1	0
Escola Pública	4	4	0
Escola Privada	1	1	0
Não informado no resumo	5	3	2
Não se aplica	1	1	0
Total	44	39	5

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

É perceptível que a maior parte dos trabalhos (cerca de 88,7%) atendem esse segundo critério. Temos que a unidade administrativa mais presente nas pesquisas a respeito da temática de formação de gestores são as escolas públicas municipais, que coincidentemente também é a unidade administrativa a ser discutida no próximo capítulo. Localizamos na análise apenas 1 trabalho referente a escolas privadas e apenas 1 a escolas públicas federais. Chamamos a atenção para uma dissertação de mestrado onde a pesquisa envolveu dois tipos de unidades administrativas, uma escola pública estadual e uma pública municipal, que apesar de ambas serem públicas pode haver entre elas algumas distinções provenientes dos sistemas de ensino.

No terceiro contemplamos o tipo de pesquisa desenvolvida, nesse critério foram compilados todos os termos referentes à metodologia informados no resumo. Assim um mesmo resumo possuía não necessariamente apenas 1 dos termos listados no quadro abaixo, houve resumos com dois, três ou mais termos, por esse motivo a somatória total de trabalhos é superior à 44. Segundo Triviños (1987) as pesquisas no campo educacional se caracterizam, na maioria das vezes, pela abordagem qualitativa. Em consonância com o explicitado pelo referido autor obtivemos os seguintes resultados:

Quadro 8. Tipo de pesquisa/metodologia dos trabalhos

Tipo de pesquisa/metodologia	Número de trabalhos
Qualitativa	20
Qualitativa e quantitativa	1
Descritiva	1
Etnográfica	1
Estudo de caso	4
Exploratória	1
Amostragem por julgamento	1
Análise de conteúdo	10
Pesquisa bibliográfica	1
Pesquisa documental	1
Pesquisa Interdisciplinar	1
Triangulação de informações	1
Discurso do sujeito coletivo	1
Materialismo histórico-dialético	2
Análise Discursiva Textualmente Orientada	1
Análise do discurso	1
Pesquisa comparativa	1
Não informado no resumo	17

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

Um considerável número de resumos não apresenta nenhuma informação quanto a metodologia desenvolvida. Destaca-se nos resultados a grande presença da pesquisa de abordagem qualitativa e uma grande variedade de tipologia de pesquisa e modos de análise. No que se refere aos modos de análise, alguns nos chamam a atenção por não serem tão comuns em pesquisas do campo educacional como por exemplo: Amostragem por julgamento e Materialismo histórico-dialético. Outros modos de análise como Estudo de caso e Análise de conteúdo, por exemplo possuem uma aplicação maior. Particularmente nossa pesquisa se pautou na abordagem qualitativa do tipo descritiva onde aplicou-se os procedimentos da análise de conteúdo, que coincidentemente foram pontos destacados em nossos resultados.

Mantendo o raciocínio da metodologia apresentada nos resumos, o próximo critério destacou os instrumentos utilizados pelos pesquisadores. Sabemos que os instrumentos estão diretamente relacionados à abordagem e a tipologia de pesquisa, assim a análise dos resumos nos trouxeram os seguintes resultados:

Quadro 9. Instrumentos presentes na coleta de dados dos trabalhos

Instrumentos presentes na coleta de dados dos trabalhos	Número de trabalhos
Levantamento documental	25
Entrevista	30
Questionário	11
Observação	7
Levantamento bibliográfico	18
Relato	1
Sessões de coaching	1
Artefato físico	1
Não informado no resumo	2

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

Mesmo que grande parte dos trabalhos não apresentam informações quanto a abordagem e a tipologia da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados foram descritos em cerca de 95% dos trabalhos. O uso de entrevistas destaca-se entre os trabalhos localizados em nosso levantamento, porém vários trabalhos usam além das entrevistas outros instrumentos. As entrevistas são seguidas pelos levantamentos documentais e bibliográficos. É importante destacarmos o uso de dois instrumentos pouco utilizados em pesquisas de área educacional: as sessões de coaching e o artefato físico.

O quinto critério diz respeito aos sujeitos pesquisados pelos autores, assim todos os sujeitos apresentados nos resumos foram reunidos uma única tabela, no mesmo formato dos critérios anteriores.

Quadro 10. Sujeitos das pesquisas

Sujeitos das pesquisas	Número de trabalhos
Diretores	14
Gestores	12
Gestores pedagógicos	1
Agentes escolares	1
Comunidade escolar	4
Pais de alunos	3
Alunos	3
Professores	7
Servidores	1
Documentos escolares	1
Coordenadores	2
Assistentes de direção	1
Professoras de português e matemática	1
Presidente do conselho escolar	1
Conselho escolar	1
Técnico responsável pela secretaria municipal de educação	3
Conselheiros titulares	1
Não se aplica	1
Não informado no resumo	6

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

Pouquíssimos resumos, cerca de 13,6%, não apresentam quais sujeitos contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa e em apenas 2,27% dos trabalhos tal critério não se aplica. Em se tratando da temática de gestão escolar temos que os sujeitos mais pesquisados são os diretores, seguidos dos gestores (de uma forma geral). Existem também nas pesquisas sujeitos com uma alta variação entre elas e com distintas denominações. Também têm sido pesquisados, dentro dessa temática, os alunos, os professores, os pais, o secretário de educação entre outros. Tais resultados conversam muito bem com os delineamentos da pesquisa desenvolvida neste Trabalho de Conclusão de Curso, visto que os sujeitos da nossa pesquisa são os diretores e para complementar os dados a secretária de educação também foi inserida como sujeito secundário.

O critério que se segue em nossa pesquisa reúne os principais resultados destacados nos resumos, assim temos:

Quadro 11. Principais resultados das pesquisas

Resultados	Número de trabalhos
Necessidade de cursos de gestão para os profissionais que atuam na escola	5
A Gestão tem sido vista como técnicas e não como resultado de construção social histórica cultural complexa.	2
A escola passa a ser considerada também como um espaço político, de politização e de tomada de decisão	2
Gestão dissociada dos aspectos pedagógicos.	7
A gestão não é feita somente pelo gestor, mas por toda a comunidade escolar	10
Em alguns casos existe um distanciamento da comunidade escolar da gestão da escola.	2
Conflitos entre a gestão escolar e as políticas educacionais	5
Precarização da profissão docente	2
Responsabilidade do gestor para a qualidade do ensino escolar	2
Gestão escolar como ato político	2

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados da análise dos resumos

Diante dos resultados encontrados nesse critério podemos afirmar que muitas são as necessidades da gestão escolar e da formação dos gestores, não só com relação ao diretor mas, igualmente, com toda equipe gestora, uma vez que a gestão escolar é promovida por todos os sujeitos da comunidade que estão presentes no ambiente escolar (GRACINDO, 2009, FERREIRA E SOUZA, 2009; LÜCK, 2009; ESTEVÃO, 2001). Os resultados destacam a necessidade de oferta de cursos de gestão escola com currículos bem estruturados que proporcionem aos gestores conhecimentos para lidarem com as diversas dimensões que constituem a gestão escolar. Por fim o último critério apresenta os principais teóricos estudados pelos autores dos trabalhos, neste quesito destacam-se Lück, Paro, Libâneo e Dourado.

A análise dos resumos quanto ao conteúdo neles abordado nos permite refletir que nem todos os resumos seguem a mesma linha de construção, buscamos nos critérios por nos estabelecidos contemplar pontos considerados importantes em um resumo científico, porém o que constatamos foi que os autores privilegiam alguns aspectos em detrimento de

outros. Assim os pesquisadores elaboram seus resumos de acordo com as necessidades de descrição de sua pesquisa, o que não exclui a possibilidade da falta de qualidade de alguns resumos.

CAPÍTULO 4

OS DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE OURO PRETO: PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO

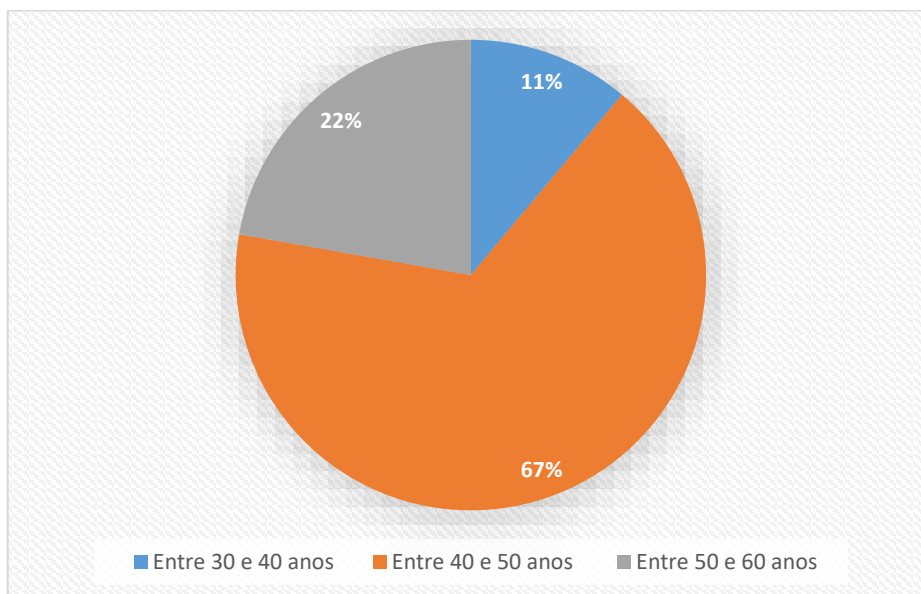
Neste último capítulo foram reunidos os resultados obtidos com o questionário e as entrevistas. Os dados expostos a seguir foram analisados através dos critérios de análise definidos a partir dos eixos principais contemplados nas entrevistas e se se desdobram em 4 seções: (1) o perfil dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto; (2) O critério de escolha dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto; (3) A formação dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto e; (4) O papel do diretor nas escolas municipais de Ouro Preto.

4.1 O perfil dos diretores das escolas municipais de Ouro Preto

Estudar o perfil dos diretores é um ponto muito importante para que possamos compreender quem são os sujeitos responsáveis por gerir as instituições escolares. Quando tratamos do ambiente educacional, principalmente considerando as primeiras etapas de escolarização, algo que sempre chama a atenção é o gênero dos profissionais atuantes. Geralmente a maioria dos cargos escolares são ocupados por mulheres

Ao analisarmos as respostas dos questionários temos que 100% dos respondentes são do gênero feminino com idade predominante entre 40 e 50 anos (66,7%). Todas as respondentes residem na cidade em que trabalham (Ouro Preto/MG) com o estado civil bastante distribuído (solteiras, casadas e divorciada). O gráfico a seguir nos mostra os grupos de idade nos quais as respondentes estão inseridas.

Gráfico 4. Idade das Respondentes

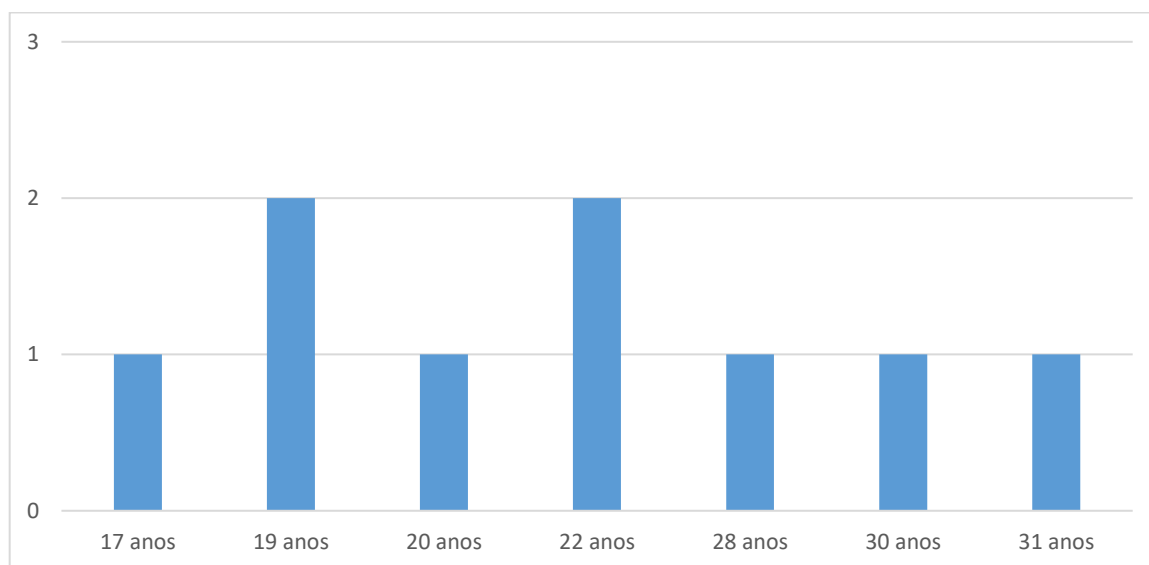


Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do questionário.

Nos chama a atenção que nenhuma respondente tem menos de 30 anos e que apenas uma possui idade entre 30 e 40 anos. Duas possuem idade entre 50 e 60 anos e nenhuma delas tem mais de 60 anos. Para complementar tal informação, uma das perguntas do questionário fazia referência direta ao tempo de atuação em outros segmentos da área Educacional. O gráfico que se segue é referente ao tempo de atuação docente de cada uma das respondentes:

No que diz o tempo de atuação total das respondentes no Meio Educacional temos os seguintes resultados:

Gráfico 5. Tempo de atuação na Educação



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do questionário.

Ao abordarmos o tempo de experiência docente se faz importante nos atentarmos para as etapas da carreira docente. A partir dessa perspectiva devemos observar o que sugere Huberman (1995, p. 38) “[...] o desenvolvimento de uma carreira é [...] um processo e não uma série de acontecimentos [...]”. Dessa forma, mesmo que a carreira docente possa ser dividida por estádios elas não são regras aplicáveis a todos os profissionais em todos os seus momentos docentes, uma vez que são envolvidos diversos aspectos pessoais do sujeito, como suas questões psicológicas, por exemplo.

Nos resultados referentes ao tempo de atuação das diretoras estão sendo retratadas várias etapas, visto que existe uma grande diferença entre o menor tempo (17 anos) e maior tempo (31 anos). As etapas da carreira docente sugerem um tipo de envolvimento profissional diferente a depender da etapa que o profissional se encontra, assim a respondente que possui 17 anos de carreira encontra-se em uma etapa completamente diferente da respondente que possui 31 anos de experiência.

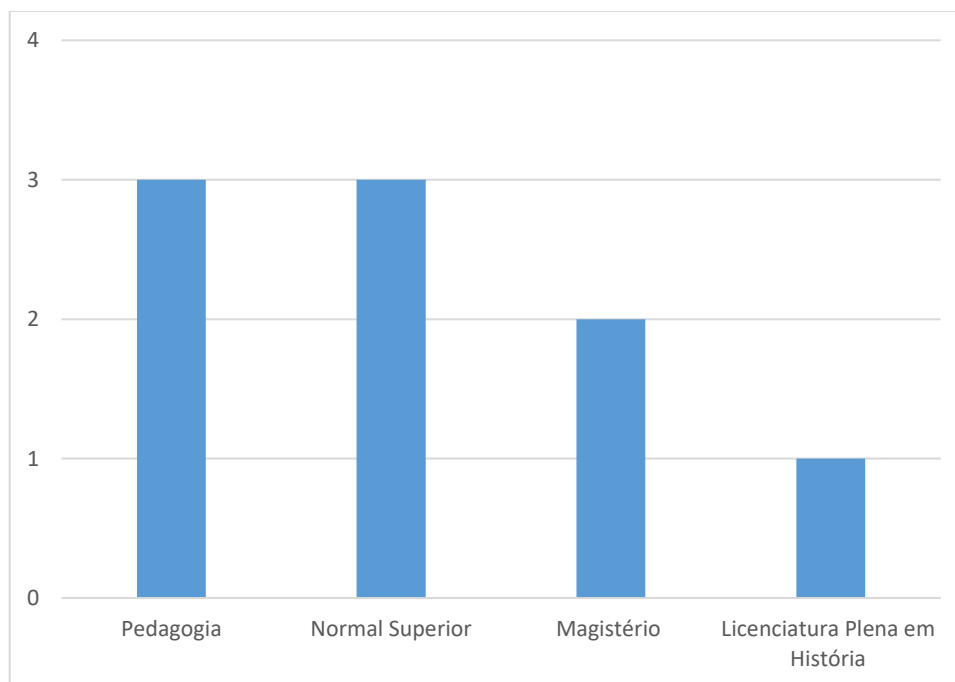
Com o objetivo de sistematizar o processo de construção da carreira docente Huberman (1995) sugere a seguinte classificação: Os primeiros 2-3 anos são caracterizados por serem o momento de “descoberta” e “sobrevivência”, mostrando os lados da inserção na área de atuação, tanto no que diz respeito ao entusiasmo quanto ao choque de realidade. A partir do terceiro na até 8-10 anos de carreira, o docente passa pelo momento de

“estabilização” ou “comprometimento definitivo”, no qual o sujeito constrói sua identidade profissional. A partir da estabilização o docente inicia outra etapa, a fase da “diversificação”, na qual o profissional já está imbuído de segurança suficiente para diversificar suas práticas no ambiente escolar, esse talvez seja o estágio mais difícil de se pontuar em anos, mas o autor propõe um período entre 15 até 25 anos de experiência e, a partir do momento em que uma prática rotineira começa a se estabelecer no cotidiano do profissional significa que ele já está na sua última etapa da carreira docente, essa última acaba recebendo maior carga com relação aos fatores biológicos que dizem respeito à idade e de certa forma o sujeito começa a se distanciar da realidade educacional.

4.2 A formação dos diretores das Escolas Municipais de Ouro Preto

No que diz respeito a formação das diretoras das Escolas Municipais de Ouro Preto obtivemos o seguinte resultado com a aplicação do questionário:

Gráfico 6. Formação das respondentes



Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do questionário.

Podemos perceber que existe certa preocupação do Sistema Municipal de Educação de Ouro Preto em garantir que seus diretores tenham formação compatível com a etapa escolar oferecida, visto que, nas escolas pesquisadas são oferecidas somente as etapas de Educação Infantil e/ou Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Assim sendo, a maior parte dos diretores possuem formação direta ao campo, o curso de Pedagogia. Os dados nos mostram que apenas uma das respondentes possui formação em Licenciatura Plena em História. Mesmo que o ambiente estudado sugira certa totalidade de atuação de profissionais do campo da Pedagogia sabemos que é possível que uma pessoa licenciada em outras áreas do conhecimento alcance a direção da escola, pois como enfatizam Gracindo (2009), Lück (2009) e Ferreira e Souza (2009), a gestão escolar envolve inúmeras características das quais se destaca o perfil do professor.

É importante notarmos que o tempo de atuação das respondentes na Educação é anterior a sua respectiva formação no Ensino Superior, isto é, as diretoras já atuavam no Setor Educacional antes de ingressarem no curso de licenciatura. A diretora com o menor tempo de atuação está inserida na Educação há 17 anos, enquanto a diretora com o maior tempo de atuação no Meio Educacional possui 31 anos de experiência.

Ainda a respeito da formação dos diretores temos que a maior parte, 6 respondentes, concluíram o curso de graduação em Instituições Públicas, especificamente todos se formaram na mesma Universidade Federal. Enquanto os outros 3 respondentes se formaram em distintas Instituições de Ensino Superior Privadas.

Quadro 12. Relação entre instituição e ano de formação

#	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	ANO DE FORMAÇÃO						
		1988	2000	2002	2005	2006	2007	2014
1	Federal	1	0	0	1	0	3	1
2	Privada		1	1		1		

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do questionário.

De acordo com os dados acima podemos perceber que a maioria dos respondentes se formaram recentemente, assim vale ressaltar que pouco mais da metade das

diretoras possuem formação posterior a publicação das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia no ano de 2006.

Um aspecto que ganha grande importância ao se tratar exclusivamente de um ponto específico do campo Educacional, que nesse caso diz respeito à Gestão Escolar, é a formação posterior à graduação, a pós-graduação, no caso aqui abordado a modalidade *lato sensu*, que se caracteriza enquanto especialização é unânime entre as respondentes. Sabemos que o curso de licenciatura em Pedagogia habilita o profissional a atuar nos mais diversos setores da Educação, dentre eles, também a Gestão Escolar. A exigência ou não de uma formação além da graduação fica a critério do Sistema Educacional.

Nas Escolas Municipais de Ouro Preto/MG temos que, nem todas os respondentes participantes da pesquisa possuem formação em nível de pós-graduação. Do total de 9 encontra-se uma porcentagem de aproximadamente 77,77% (7) de respondentes que possuem formação além da graduação. Assim podemos perceber que a maior parte das pessoas que compõe o Sistema de Educação estudado são profissionais bem capacitados. Na tabela abaixo podemos observar os dados coletados a partir desta dimensão:

Quadro 13. Dados a respeito da pós-graduação das respondentes

#	INSTITUIÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO (LATO SENSU)	INSTITUIÇÃO (PÚBLICA OU PRIVADA)	NÚMERO DE DIRETORAS COM TAL ESPECIALIZAÇÃO
1	Pedagogia Empresarial	Privada	1
2	Psicopedagogia	Privada	2
3	Orientação, Supervisão e Inspeção Escolar	Privada	1
4	Alfabetização e Letramento	Federal	2
5	Gestão e Orientação Escolar	Federal	1

Fonte: elaborado pelas autoras a partir dos resultados do questionário.

Nos chama a atenção que apenas uma das diretoras é especialista em Gestão e Orientação Escolar, as demais são especialistas em outras áreas da Educação que vai desde a Pedagogia Empresarial até Alfabetização e Letramento, que também são conhecimentos indispensáveis para a prática cotidiana do Diretor. Cabe ressaltar que, de acordo com a interpretação dos dados, aproximadamente 85,7% (6) das respondentes concluíram seus

respectivos cursos de graduação antes de assumirem o cargo de diretoras e; apenas uma delas realizou o curso de Gestão e Orientação Escolar enquanto diretora. É importante destacar que essa última já ocupa o cargo há sete anos. Assim, fica implícito que a necessidade de se especializar em Gestão e Orientação Escolar decorre de uma experiência já adquirida enquanto diretora (LÜCK, 2009).

4.3 O critério de escolha dos gestores das escolas municipais de Ouro Preto

Um aspecto importante que deve ser contemplado nos estudos a respeito do diretor escolar é o critério de escolha. O formato de escolha de um diretor escolar é definido pelo sistema educacional responsável pela unidade administrativa de determinada escola. No caso das Escolas Municipais de Ouro Preto os diretores são escolhidos por todos os sujeitos inseridos na comunidade escolar, ou seja, o diretor é escolhido por todos os funcionários da escola, pais e alunos. De acordo com a Secretária Municipal de Educação de Ouro Preto (SME/OP), os diretores são escolhidos por meio de votação em cada uma das escolas, porém nos últimos anos, mesmo que as escolhas tenham sido feitas pela comunidade escolar esse processo não aconteceu de forma padrão. Assim para os próximos anos a Secretária Municipal de Educação afirmou que “Vai ser ainda montado uma comissão pra analisar todo o processo e ver como que nós vamos fazer” (SME/OP).

A fala da Secretária é reforçada ao longo da entrevista feita com uma das diretoras, na qual ela comenta a sua forma de ingresso na direção de uma das escolas do Sistema Municipal:

[...] foi indicação da comunidade escolar porque o quê que aconteceu o diretor que foi escolhido né teve um processo de votação há quatro anos atrás ele saiu porque ele foi pra Secretaria de Educação aí precisava de uma pessoa que ficasse no lugar dele então o colegiado escolar que é formado por pais, professores, funcionários né que me indicou e aí esse processo de indicação ele passa né a escola indica e passa pro prefeito que aprova (DIRETORA²).

A partir de tais resultados podemos considerar que o formato de seleção empregado pela Secretaria Municipal de Educação segue os preceitos da gestão democrática,

² É importante lembrar que a Diretora entrevistada não possui formação em Pedagogia.

uma vez que a escolha do diretor é feita entre a comunidade escolar mesmo que nem todas as escolas tenham feito eleição. O que se observa na situação da diretora entrevistada é que os candidatos a diretores seriam escolhidos pela própria comunidade escolar, porém o que aconteceu é que ficou definido de maneira unanime que ela deveria ser a próxima diretora e como o processo de substituição precisou acontecer imediatamente não houve mobilização para organizar uma nova eleição. Esse acontecimento não deslegitima os preceitos da gestão democrática, visto que tal decisão foi tomada em conjunto de maneira a contornar a situação na qual a escola se encontrava.

4.4 O papel do diretor nas escolas municipais de Ouro Preto

O papel exercido pelo diretor em uma instituição escolar é uma discussão necessária e atual, pois é necessário compreender como o diretor entende a gestão escolar visto que, os seus conhecimentos a esse respeito impactam muito significativamente na qualidade da educação proporcionada pela escola. Cabe ao diretor liderar um grupo de pessoas e, também, executar tarefas. A atuação do diretor não se restringe a apenas uma dimensão que perpassa o ambiente escolar, mas sim consiste em trabalhar considerando todas as particularidades de uma escola, incluindo os conhecimentos pedagógicos que são essenciais no trabalho de um diretor.

Um aspecto ao longo da entrevista com a diretora que não possui formação inicial no curso de Pedagogia foi que a experiência enquanto professora liderada por um diretor lhe proporcionou conhecimentos para a sua atuação enquanto diretora, ela afirma o seguinte:

[...] experiência, experiência da vida, viver 32 anos dentro de escola, igual já trabalhei em 8 escolas diferentes né, então o quê que a gente fala, eu trabalho como? Com aquilo que eu aprendi nesses anos com as minhas diretoras né?
(DIRETORA)

A atuação do diretor escolar possui muitos desafios (FERREIRA; SOUZA, 2009), principalmente pelo fato de que este lidera a equipe gestora da escola. Com relação aos desafios e as dificuldades a diretora reitera os seguintes pontos:

[...] o que hoje eu sinto falta talvez né ter essa formação de questões administrativas, mas isso eu já venho procurando, eu por mim fazer né por

exemplo nós trabalhamos com o PDDE que é o Plano Dinheiro Direto Projeto Dinheiro Direto na Escola [...] eu acho que o pior hoje pra mim é o desafio da falta de motivação do professor eu tenho professores muito motivados que trabalham, que pesquisem, que propõe projetos e eu tenho professor que [pausa] trabalha, que cumpre (DIRETORA).

Tais desafios mencionados pela diretora no decorrer da entrevista envolve atuação e formação, pois percebe-se a que diretora vê a necessidade de compreender melhor alguns aspectos para que as atividades possam ser executadas. Quando perguntada a respeito de suas motivações e contribuições enquanto diretora ela destaca:

eu sempre gostei de dar aula, eu sempre gostei de ensinar e de tá com as crianças e adolescentes, por exemplo, o que você viu agora não é nada pedagógico, o que nós fomos fazer agora eles estão fazendo uma terapia em grupo porque eu percebi que esse ano a gente tava com os alunos deprimidos é:: alunos né com auto estima baixa aí eu entrei em contato com o CAPSI que é o Centro de Atendimento Infantil e nós montamos um grupo de terapia dentro da escola, eu trabalho muito mais as questões humanas e sociais do que talvez, talvez não porque as pedagógicas quem trabalha é a pedagoga, enquanto diretora de escola eu trabalho a questão administrativas, humanas e sociais [...] meu relacionamento com os adolescentes né, eu tenho um convívio muito bom com eles né essa questão a questão com a família, a questão com os adolescentes, o relacionamento porque na verdade né, nós na verdade nós trabalhamos é:: a administração da escola a gestão escolar né no meu caso eu trabalho a questão administrativa a questão pedagógica nós temos uma pedagoga [...] acho que a maior contribuição é ensinar a eles os valores tanto os alunos né, principalmente os alunos, os valores da vida, valores como respeito né, cidadania, solidariedade, respeito ao meio ambiente e a vontade de estudar, de mostrar pra eles todos os dias que se você tem um sonho você trilhar esse caminho do seu sonho você precisa ser esse caminho precisa ser trilhado com estudo, que a vida vai te oferecer várias oportunidades boas e ruins e você precisa saber escolher (DIRETORA).

De acordo com Libâneo (2001, p. 7) a educação de uma maneira geral [...] compreende o conjunto dos processos, influências, estruturas e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio natural e social, num determinado contexto [...]. O diretor, por sua vez, deve garantir que todos os alunos tenham acesso à essa educação, o que pode ser identificado na fala da diretora. Contudo ao afirmar que não existe pedagogia ao se atentar para os aspectos psicológicos dos alunos e dizer que o funcionamento pedagógico da escola é trabalho exclusivo do coordenador pedagógico percebe-se que a diretora não possui uma concepção teórica consolidada a respeito do campo educacional como um todo. É nesse sentido que Libâneo (2001, p. 6-7) afirma:

Pedagogia é [...] o campo do conhecimento que se ocupa do estudo sistemático da educação – do ato educativo, da prática educativa como componente integrante da atividade humana, como fato da vida social, inerente ao conjunto dos processos sociais. Não há sociedade sem práticas educativas. Pedagogia diz respeito a uma reflexão sistemática sobre o fenômeno educativo, sobre as práticas educativas, para poder ser uma instância orientadora do trabalho educativo. Ou seja, ela não se refere apenas às práticas escolares, mas a um imenso conjunto de outras práticas. O campo do educativo é bastante vasto, uma vez que a educação ocorre em muitos lugares e sob variadas modalidades: na família, no trabalho, na rua, na fábrica, nos meios de comunicação, na política, na escola. De modo que não podemos reduzir a educação ao ensino e nem a Pedagogia aos métodos de ensino. Por consequência, se há uma diversidade de práticas educativas, há também várias pedagogias: a pedagogia familiar, a pedagogia sindical, a pedagogia dos meios de comunicação etc., além, é claro, da pedagogia escolar.

Os resultados expostos mostram a necessidade de uma formação que garanta aos Diretores Escolares conhecerem o que de fato é a Pedagogia, eles precisam ter contato com as teorias do campo educacional e compreender todas as dimensões que estão inseridas no processo de gestão de uma instituição escolar. Talvez pela gestão escolar ter nascido em uma perspectiva gerencial sendo muito influenciada pelo formato administrativo empresarial a diretora entrevistada vê um peso maior da direção escolar nessa dimensão, contudo é importante reconhecer o papel da escola e do Diretor Escolar perante a sociedade e buscar uma constante atualização visto que a todo momento os conceitos e práticas pertinentes ao universo educacional são (re)processados.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

Pensar a gestão de instituições escolares envolve pensar em quem são os sujeitos que a promove, sobretudo na pessoa que lidera, ou seja, é necessário conhecer a figura do diretor escolar e como ele entende a gestão. Os conhecimentos que o diretor tem acerca da gestão escolar são os parâmetros que define o planejamento e o funcionamento da escola, seja na dimensão administrativa ou pedagógica. Tal particularidade assume uma posição importante no que tange aos processos formativos do gestor escolar, assim fica explícito a necessidade do diretor ser um educador, pois o principal objetivo de uma instituição escolar é garantir um ensino de qualidade aos alunos. Para tanto é preciso ter um conhecimento sistemático dos processos de ensino e aprendizagem.

O delineamento de como se dá a formação do diretor, bem como o perfil e a atuação desses sujeitos foram os aspectos mobilizadores para o desenvolvimento deste trabalho. A questão problema “Qual a formação acadêmica dos diretores do sistema municipal de educação da cidade de Ouro Preto/MG?” nos trouxe questionamentos acerca da formação, além do perfil e da atuação desse profissional. A formação acadêmica em si envolve diversos fatores e para alcançar tais resultados se faz necessário conhecer primeiramente quem é o sujeito, mais que pensar somente na formação acadêmica o trabalho se torna ainda mais rico quando estendemos à formação de uma maneira mais geral, pois nesse ponto se considera, também, a atuação como um processo formativo.

Podemos considerar que os objetivos estabelecidos foram todos alcançados, visto que tanto os critérios de análise dos resultados como as próprias perguntas do questionário e das entrevistas partiram desses objetivos. Desse modo as atividades previstas no projeto monográfico foram desenvolvidas de uma maneira muito significativa. O levantamento bibliográfico que foi uma das atividades desenvolvidas teve um papel muito importante para o entendimento de como se configuram as pesquisas acerca da temática de formação de gestores e os delineamentos que elas tendem a seguir, o que enriqueceu ainda mais o trabalho visto que foi possível estabelecer inferências entre os resultados e esta pesquisa que se configura como a principal atividade deste trabalho de monografia.

A metodologia de pesquisa aqui aplicada proporcionou uma evolução consistente dos resultados. Seguindo o trajeto de levantamento bibliográfico, construção e aplicação de questionário e, elaboração e aplicação de entrevistas semiestruturadas

obtivemos resultados que se articulam de uma forma crescente, o que garante um rico aprendizado ao longo do desenvolvimento das atividades. Assim foi possível compreender que a gestão escolar é um processo amplo que envolve todos os sujeitos presentes, de forma direta e indireta, no ambiente educacional, que ela possui dimensão administrativa e pedagógica onde as funções são distribuídas à toda a comunidade escolar, desde o diretor a quem compete a liderança e aos pais dos alunos a quem compete o acompanhamento afetivo e emocional dos alunos. Mesmo que possam existir inúmeras fragmentações no universo da gestão é importante que o gestor tome conhecimento de todos os acontecimentos, pois ao mesmo tempo que a gestão escolar deve acontecer em uma perspectiva horizontal ela deve possuir certas delimitações para que os objetivos escolares sejam alcançados de forma significativa.

As entrevistas feitas tanto com a Secretária Municipal de Educação e a diretora nos permitiu conhecer um pouco de como acontece a gestão escolar no contexto da cidade de Ouro Preto/MG. Reconhecemos que entrevistar uma única diretora e não estender a pesquisa à todos os distritos traz certas delimitações quanto aos resultados da pesquisa, porém não devemos perder de vista a dimensão de um trabalho de monografia e do tempo de execução do projeto ao longo do curso de Pedagogia.

Ao finalizar este trabalho propomos inúmeros desdobramentos, como estender esta pesquisa a todos os distritos de Ouro Preto, complementar os dados obtidos no município de Ouro Preto com dados da cidade de Mariana, pois são cidades muito próximas, e identificar as diferenças e as semelhanças entre as diretrizes dos dois sistemas de ensino; pensar essa mesma perspectiva no contexto das Escolas Estaduais e criar inferências com as Escolas Municipais. Em se tratando de formação de gestores é possível também fazer um estudo dos currículos dos cursos de gestão escolar na perspectiva de conhecer as tendências atuais de formação de gestores e, até mesmo, desenvolver uma pesquisa aplicada onde o produto seria a criação e o desenvolvimento de um curso de gestão escolar, por exemplo. Esses desdobramentos se aplicam não só a pesquisas acadêmicas, como também, e principalmente, devem ser desenvolvidas em pesquisas profissionais.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. E. D. A. Texto, contexto e significados: algumas questões na análise de dados qualitativos. **Cadernos de Pesquisa**. p. 66-71, (45): São Paulo, maio de 1983.

ARAÚJO, A. D. Uma análise da organização discursiva de “resumos” na área de educação. **Revista do GELNE**. Ano 1, Nº. 1, 1999. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/gelne/article/view/9274/6628> > acesso em 16/11/2018

ESTEVÃO, C. A. V. Gestão Educacional e Formação. *In: _ Gestão em Ação*, Salvador, v.4, n.2, p. 87-105, jul./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=87>> acesso em 24/07/2017

FERREIRA, J. R. A. A.; SOUZA, A. **Gestão Escolar: desafios e possibilidades**. Governo do Estado do Paraná. Secretaria de Estado da Educação. Programa de Desenvolvimento Educacional. Curitiba, 2009.

FIORENTINI, D. A formação matemática e didático-pedagógica nas disciplinas da licenciatura em matemática. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, n. 18, p. 107-115, junho, 2005. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/266/249>> acesso em 27/07/2017

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de Conteúdo**. 78p. Brasília, 3ª edição: Liber Livro Editora, 2008.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107/296>> acesso em 24/07/2017

LIBÂNIO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para quê**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**. v. 10 n. esp. p. 37-45, - Florianópolis, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe> > acesso em 25/07/2018

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

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116/2085>> acesso em 24/07/2017

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA et. al. A formação continuada de professores da educação básica e o Programa Nacional Escola de Gestores: O Curso de Especialização em Gestão Escolar na Universidade Federal de Ouro Preto. In: OLIVEIRA B. R. e TONINI A. M. (Orgs.) **Gestão Escolar e Educação Continuada de Professores**. Editar: Juiz de Fora, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23ª ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisas em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. Editora Atlas AS: São Paulo, 1987.

WIEBUSCH, A.; CORTES, M. G. D.O Estado do Conhecimento sobre o curso de Pedagogia e a Gestão Educacional/Escolar neste curso de formação. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 212-227, jul.-dez. 2014.

APÊNDICE

Apêndice 1: Carta de Apresentação do projeto de monografia

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO
PEDAGOGIA

Ilustríssimo senhor diretor (a) _____,
vimos por meio desta apresentar-lhe o projeto de monografia intitulado “Trajetória acadêmica dos gestores escolares do sistema municipal de educação da cidade de Ouro Preto/MG”. O presente projeto é um requisito parcial para a obtenção do título de Licenciado em Pedagogia, e por meio dele propomos investigar acerca da formação acadêmica dos diretores das escolas municipais da cidade de Ouro Preto/MG e contamos com a sua participação para a efetivação do nosso trabalho.

Atenciosamente,

Mariana, outubro de 2017

Leidelaine Sérgio Perucci
Graduanda em Pedagogia na Universidade Federal de Ouro Preto

Dr^a Regina Magna Bonifácio de Araújo
Professora do DEEDU-Universidade Federal de Ouro Preto

Apêndice 2: Questionário

Trajetória acadêmica dos gestores escolares do Sistema Municipal de educação da cidade de Ouro Preto/MG

- a) Nome da escola:
- b) Qual é a sua idade?
 - () menos de 30 anos
 - () entre 30 e 40 anos
 - () entre 40 e 50 anos
 - () entre 50 e 60 anos
 - () mais de 60 anos
- c) Gênero:
 - () feminino
 - () masculino
- d) Qual a sua cidade de residência?
- e) Qual o seu estado civil?
 - () solteiro
 - () casado
 - () outro: _____
- f) Você possui curso superior? Qual?
- g) Em que Instituição de Ensino se formou?
- h) Ano de formação:
- i) Possui pós-graduação?
 - () sim
 - () não
- j) Em qual área cursou a pós-graduação?
- k) Modalidade de pós-graduação:
 - () lato sensu
 - () stricto sensu
- l) Instituição em que realizou a pós-graduação:
- m) Tem doutorado?
 - () sim
 - () não
- n) Há quanto tempo você atua na área da Educação?
- o) Há quanto tempo você atua como diretor?
- p) Você já trabalhou em outros segmentos? (Professor de educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, outros)
- q) Tempo de atuação enquanto professor:
- r) Atuou em outra área que não seja a educação?
 - () sim
 - () não
- s) Por quanto tempo?
- t) Em qual área?

Apêndice 3: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa **“TRAJETÓRIA ACADÊMICA DOS GESTORES ESCOLARES DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE DE OURO PRETO/MG”**. Nesta pesquisa pretendemos conhecer a formação acadêmica dos diretores do Sistema Municipal de Educação da Cidade de Ouro Preto. Nosso objetivo se desdobra em conhecer o perfil dos diretores escolares e o critério utilizado na escolha desses diretores; identificar qual a formação inicial dos diretores participantes dessa pesquisa; reconhecer quais disciplinas de caráter pedagógico presentes na formação inicial desses diretores e; compreender os motivos que levaram esses profissionais a assumirem a função de diretor escolar. O motivo que nos leva a este estudo é o fato da direção ser um cargo de caráter altamente pedagógico, mas que na maioria das vezes é ocupado por um licenciado nas mais diversas áreas do conhecimento.

Para este trabalho adotaremos os seguintes procedimentos: O(A) Sr.(a) irá responder a uma entrevista semi estruturada, embasada na pesquisa exploratória.

Considerando a natureza qualitativa da pesquisa no meio educacional, por intermédio da comunidade escolar, as normas estabelecidas pela resolução n° 466/2012, bem como da Resolução CNS 510/2016, que são asseguradas pelo Conselho Nacional de Saúde e pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CONEP/CEP são observados na composição da pesquisa, assim como nos instrumentos que compõe o arcabouço metodológico, atendendo assim aos princípios éticos e morais da pesquisa científica.

A participação será voluntária e, a qualquer momento, se sentir algum tipo de desconforto ou constrangimento, o respondente poderá se recusar a responder a todo ou a qualquer questão proposta, sem previa autorização do pesquisador. O(A) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. O(A) Sr.(a) tem liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária, livre de qualquer intimação, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar a

pesquisa. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão coletados ou liberados sem a sua permissão. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a).

Os resultados encontrados serão publicados em revista científica especializada e em outros meios de divulgação científica reconhecidos.

Observadas as resoluções 466/2012 e CNS510/2016, em consonância com o CONEP/CEP, a possibilidade de riscos provenientes da pesquisa é baixa, uma vez que haverá a entrevista apenas com o diretor escolar, podendo ser na instituição escolar ou em local de livre escolha do entrevistado para a coleta de dados. Serão observados danos individuais e coletivos caso ocorram, sendo adotadas ações no sentido de diminuir os riscos, como o agendamento prévio do dia e horário para que os diretores possam responder ao questionário.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de cinco anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, os mesmos serão destruídos.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, as Resoluções do CONEP/CEP, e utilizarão as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa **“TRAJETÓRIA ACADÊMICA DOS GESTORES ESCOLARES DO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE DE OURO PRETO/MG”** de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Leidelaine Sérgio Perucci

Orientadora: Prof. Dra. Regina Magna Bonifácio Araújo

Endereço: Universidade federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Humanas e Sociais,
Departamento de Educação, R. do Seminário, s/n - Centro, Mariana - MG, 35420-000.
Telefone: 31 3557-9413. Email: leideperucci@gmail.com regina.magna@hotmail.com

_____, _____ de _____ de 20____.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Assinatura da Orientadora

Apêndice 4: Roteiro de entrevista – Secretária Municipal de Educação

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – ICHS – DEEDU – PEDAGOGIA
ORIENTAÇÃO DE MONOGRAFIA

Orientadora: Regina Magna Bonifácio de Araújo

Aluna: Leidelaine Sérgio Perucci

Data: 15/05/2018

Questões:

1. Você poderia se apresentar por favor.
2. Você poderia falar a respeito da sua formação na graduação?
3. As reuniões entre a secretaria e as escolas envolvem quais profissionais?
4. Com que frequência acontecem essas reuniões?
5. A secretária oferta formação continuada para os gestores escolares? A formação e promovida pela própria secretaria ou por empresa terceirizada? Com que frequência? É obrigatório?
6. Relação da SME com os gestores escolares.
7. Como é o processo de escolha dos diretores (indicação, eleição ou concurso).
8. Existe um prazo máximo no qual uma pessoa pode ocupar o cargo de diretor?
9. Em sua opinião qual deveria ser a formação mínima para o cargo de diretor escolar.

Apêndice 5: Roteiro de entrevista – Diretora não formada em Pedagogia

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – ICHS – DEEDU – PEDAGOGIA
ORIENTAÇÃO DE MONOGRAFIA

Orientadora: Regina Magna Bonifácio de Araújo

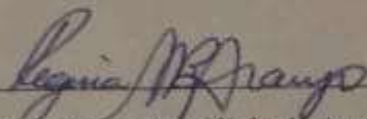
Aluna: Leidelaine Sérgio Perucci

Data: 15/05/2018

Questões:

1. Fale-me sobre sua formação na graduação
2. O que a levou à gestão de uma escola de Educação Infantil?
3. Como chegou ao cargo de diretora? (Se por indicação, eleição ou concurso)
4. Fez algum curso de formação para a gestão antes ou durante seu trabalho como diretora.
5. Fale-me dos seus maiores desafios como diretora de escola.
6. A experiência tida anteriormente como professora te ofereceu subsídios para o cargo de diretora? De que forma?
7. Como você percebe hoje o trabalho como diretora? Perspectivas futuras

Certifico que a aluna Leidelaine Sérgio Perucci, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado "PERFIL, FORMAÇÃO E ATUAÇÃO DOS DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE OURO PRETO/MG" efetuou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Regina Magna Bonifácio de Araújo

Orientadora

Mariana, 17 de dezembro de 2018.