



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PEDAGOGIA

LARISSE BATISTA PEDROSA

BASES DE COMPETÊNCIAS NA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Cajazeiras – PB
2022

LARISSE BATISTA PEDROSA

BASES DE COMPETÊNCIAS NA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado para a Unidade Acadêmica de Educação, do Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande como um dos requisitos para obtenção parcial do título de Licenciada em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

P372b Pedrosa, Larisse Batista.
Bases de competências na atuação da gestão escolar / Larisse Batista
Pedrosa. - Cajazeiras, 2022.
53p.: il.
Bibliografia.

Orientador: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.
Monografia (Licenciatura em Pedagogia) UFCG/CFP, 2022.

1. Gestão escolar. 2. Competências. 3. Dirigente escolar. 4. Escola. 5.
Escola pública. I. Lopes, Wiama de Jesus Freitas. II. Universidade Federal
de Campina Grande. III. Centro de Formação de Professores. IV. Título.

UFCG/CFP/BS

CDU - 37.07

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação - (CIP)
Josivan Coêlho dos Santos Vasconcelos - Bibliotecário CRB/15-764
Cajazeiras - Paraíba

LARISSA BATISTA PEDROSA

BASES DE COMPETÊNCIAS NA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Aprovada em: 23/03/2022.

BANCA EXAMINADORA

Wiana de Jesus Freitas Lopes.

Prof. Dr. Wiana de Jesus Freitas Lopes (Orientador)
Universidade Federal de Campina Grande - UAE/CFP

Maria Gerlaine Belchior Amaral

Prof. Dr^a. Maria Gerlaine Belchior Amaral (Examinadora Titular)
Universidade Federal de Campina Grande - UAE/CFP

Viviane Guidotti Machado

Prof. Dr^a. Viviane Guidotti Machado (Examinadora Titular)
Universidade Federal de Campina Grande - UAE/CFP

Dedico este trabalho aos meus pais, pelo apoio e suporte, sendo fonte de toda a minha força e dedicação, tornando possível a conclusão de mais essa etapa. Tudo que faço e conquisto é por vocês!

AGRADECIMENTOS

Primeiro, quero agradecer a Deus, por sempre estar presente me guiando, protegendo os meus caminhos, iluminando as minhas escolhas e me dando forças para nunca desistir, a Ti somente gratidão.

De uma forma muito especial aos meus pais, Cosma Batista e Pedro Batista, pelos esforços dedicados, apoio incondicional, incentivo e amor. Pois sem eles nada seria possível e eu não me tornaria o ser humano que sou hoje. Obrigada por todos os seus ensinamentos e por sempre acreditarem em mim. A minha irmã Layane e meu cunhado Rafael que estiveram dispostos e presentes na minha vida, nos momentos felizes, tristes e de superação e, nos presentearam com o maior amor de minha vida, nossa pequena Karolyne.

Ao Professor Wiama de Jesus, por toda a paciência, profissionalismo, dedicação e disposição na orientação deste trabalho, partilhando dos seus conhecimentos e de toda sua sabedoria como ser humano incrível que és.

Em especial ao meu companheiro e amigo Alan Carlos, por todo tempo e amor dedicado, pela paciência, por sempre acreditar na minha capacidade e por toda ajuda fundamental para o desenvolvimento deste estudo, bem como as noites sem dormir, os cuidados para comigo e com o nosso lar para que eu pudesse concluir mais essa etapa.

E por fim, aos meus grandes e verdadeiros amigos que tiveram imensa importância em momentos de alegrias, angústias, tristezas e dúvidas compartilhadas, tornando-se refúgios e sempre prontos para me ajudar.

A todos, minha eterna gratidão!

“É que não existe *ensinar sem aprender*”
(FREIRE, 2001, p. 254)

RESUMO

Esta produção trata-se das bases de competências de dirigentes escolares necessárias para eficaz atuação nas práticas da gestão escolar. Nesta produção se busca, como questão de pesquisa, responder de que modo se constitui na cotidianidade da gestão escolar o desenvolvimento de bases de competências de dirigentes escolares? O objetivo geral dessa produção é analisar de que modo e por quais elementos se constituem as bases de competências de dirigentes escolares. No percurso metodológico deste trabalho foi adotada a pesquisa qualitativa, envolvendo o desenvolvimento de estudos exploratórios e entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de Escolas Públicas em atuação. Esta é uma pesquisa de campo, na qual o objeto de estudo é as bases de competências de dirigentes escolares. Ainda acerca da metodologia, deve-se registrar que a coleta de dados focou nas ações cotidianas da escola e dos dirigentes no processo de competências e habilidades para tomadas de decisões no ambiente escolar. As categorias de análise que balizaram este estudo foram a gestão escolar em Libâneo (2008), as bases de competências e habilidades em Lück (2000; 2009) e escola pública em Paro (2003). Como parte das aproximações conclusivas este estudo circunscreve que as bases de competências de dirigentes escolares estão relacionadas às ações e relações no ambiente educacional no qual compete ao gestor mobilizar as atividades propostas em prol de desenvolver o processo de ensino aprendizagem com qualidade. Portanto, é preciso conhecer os processos pedagógicos, os saberes docentes e as práticas cotidianas da instituição educacional bem como a práxis educativa, a pesquisa na educação e a formação de professores como elementos constitutivos de uma boa atuação na gestão escolar; bem como o domínio científico e a capacidade de fomentar e compreender a função social da escola pública.

Palavras-chave: Bases de competências. Gestão escolar. Escola Pública.

ABSTRACT

This work concerns the bases of competence of school principals required for an effective performance in school management practices. In this work, it is intended to answer how the development of the bases of competence of school principals is constituted in the everyday life of the school management. The main objective is to analyze in what way and by which elements the bases of competence of school principals are constituted. Regarding the methodology, it is a qualitative research, involving the performance of exploratory investigations and semi-structured interviews with 5 public school principals in exercise. Moreover, this is a field research, in which the study object is the bases of competence of school principals. The data collection was focused on everyday actions, of the school and the principals, for development of competencies and abilities for decisions making in the school environment. The categories of analysis that substantiated this work were the school management (LIBÂNEO, 2008), the bases of competence and abilities (LÜCK, 2000; 2009) and public school (PARO, 2003). As part of the conclusions, the study comprehends that the bases of competence of school principals are related to the actions and relationships in the school environment, in which it is up to the principal to promote activities for developing the teaching-learning process efficiently. Therefore, it is necessary to know the educational institution's pedagogical process, the teaching knowledge, and the everyday practices, as well as the educational praxis, educational research and the qualification of teachers as constitutive elements of a good performance in school management; as well as the scientific mastery and the capacity of supporting and understanding the social role of public school.

Keywords: Bases of competence. School management. Public school.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO I - BASES DE COMPETÊNCIAS NA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....	14
1.1 BASES COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE DIRIGENTES ESCOLARES	17
1.2 O GESTOR E A PEDAGOGIA COMO BASE DE SUPERACÃO DOS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA	23
CAPÍTULO II - BASES DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NO COTIDIANO ESCOLAR	29
2.1 FORMAÇÕES DOS GESTORES NO COTIDIANO ESCOLAR.....	29
2.2 A GESTÃO ESCOLAR COMO PONTO DE REFERÊNCIA À COLETIVIDADE.....	31
2.3 A GESTÃO ESCOLAR RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO.....	33
2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO BASE DE COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA NO COTIDIANO ESCOLAR.....	37
2.5 O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ESCOLAR E LIDERANÇA NO AMBIENTE ESCOLAR	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	46

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o interesse em abordar o desenvolvimento das bases de competências de dirigentes escolares no cotidiano escolar em que aponta a importância da organização e implementação da gestão como fundamental para promover uma educação de qualidade. Apresenta-se também como um segmento responsável pelas diversas atividades presente na escola e na sua organização a fim de contribuir para com o processo de ensino aprendizagem e, para isso, é necessário que obtenha conhecimentos sobre todas as atividades desenvolvidas e objetivos a serem alcançados desde a organização do trabalho pedagógico aos resultados em que se faz presente na escola como atribuições e responsabilidades da gestão escolar. Nesse contexto, este trabalho buscou responder referencialmente de que modo se constitui na cotidianidade da gestão escolar o desenvolvimento de bases de competências de dirigentes escolares.

A escolha do tema teve como justificativa a identificação de ocorrências em que pessoas sem curso superior administram escolas municipais e pelo fato de dirigentes escolares não possuírem, por vezes, formação acadêmico-científica na área de gestão escolar.

Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar de que modo e por quais elementos se constituem as bases de competências de dirigentes escolares no cotidiano escolar e como a desenvoltura desses profissionais os qualificam para sua atuação. Para tanto, os objetivos específicos são: desenvolver um estudo exploratório acerca de bases de competências relativas a dirigentes escolares, tendo em vista circunscrever as principais concepções de bases de competências na gestão da escola pública e refletir acerca das ações e relações cotidianas da gestão escolar no processo de consolidação de bases de competência para a gestão escolar ante aos principais preceitos da base de competências da gestão escolar em produções clássicas e qualificadas relativas à questão.

A abordagem metodológica selecionada para esta pesquisa baseou-se em uma natureza qualitativa, na qual busca compreender o processo e os desdobramentos da dinâmica de formação das bases de competências e habilidades de dirigentes escolares em ação, bem como a construção de conhecimentos constituídos a partir do cotidiano de suas ações organizacionais no ambiente de trabalho da escola.

Em termos de caracterização da pesquisa, este estudo envolve: estudo exploratório; entrevistas com cinco pessoas que tiveram experiências práticas reputadas por suas coordenações de regionais de ensino em um período de, no mínimo, dois anos com o problema pesquisado e estivessem dispostas a participar e contribuir para com a produção e

que fizessem parte de escolas públicas da cidade de Cajazeiras - PB, sendo que a escolha também contou com informes acerca da disponibilidade de tempo e de contribuição para com este estudo que os gestores oferecessem para a pesquisa e que estivessem atuando na área.

O estudo exploratório foi feito a partir de seleção de artigos em plataformas digitais e bibliotecas virtuais devido à pandemia do COVID-19 e livros delineados pelas categorias de gestão escolar em Libâneo (2008), bases de competências e habilidades em Lück (2000; 2009) e escola pública em Paro (2003), entendendo que as categorias nessas autorias são discussões que se consensualizaram como clássicos na área temática da gestão escolar. Além disso, a produção desse trabalho é uma pesquisa de campo, na qual, o objeto de estudo é a base de competências de dirigentes escolares e foi abordado em seu meio ambiente próprio, entendendo-se que a coleta de dados foi envidada nas ações cotidianas da escola e dos dirigentes no qual demandam de competências e habilidades para tomadas de decisões no ambiente escolar e, embora o contexto da pandemia do COVID-19 não seja um descritor e não esteja no design dessa produção em que começou antes do início da pandemia a ser pensada, não há como deixar de discuti-lo em função de que a pesquisa foi desdobrada nesse cenário de enfrentamento, em que se faz presente e necessária a organização do trabalho pedagógico no contexto atual da escola.

A COVID-19 é uma infecção respiratória aguda causada por um coronavírus, o SARS-CoV-2. Potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de contágio global. Segundo informações do Ministério da Saúde, o SARS-CoV-2, mais especificamente, é um betacoronavírus descoberto em amostras de lavado broncoalveolar obtidas de pacientes com pneumonia de causa desconhecida na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, em dezembro de 2019. Pertence ao subgênero Sarbecovírus, da família Coronaviridae e é o sétimo coronavírus conhecido a infectar seres humanos.

Os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, camelos, gado, gatos e morcegos, incluindo os homens. É preciso destacar que a pandemia do COVID-19 foi potencializada em sua letalidade a partir de um contexto de negacionismo científico, de retrocessos de políticas públicas na Saúde e Educação, e com profundos desencontros, desalinhamentos e ineficácia de gestão da pandemia por parte do Ministério da Saúde, da gestão governamental em exercício no ano de 2019. Pico de contágio global do vírus em questão. E foi nesse contexto que este estudo chegou às escolas, lócus de parte das pesquisas envidadas que ancoraram esta produção.

Em relação às técnicas de pesquisa, a coleta de dados esteve centrada na realização de entrevistas semiestruturadas com questões abertas que buscam extrair junto aos pesquisados suas ações e atividades acerca das competências e habilidades exigidas para atuar no campo de dirigentes da escola pública, bem como analisou as ações e relações cotidianas organizacionais do ambiente de trabalho e contexto social da escola no processo de consolidação de competências ante as atribuições e responsabilidades do cotidiano da gestão escolar.

E sobre o campo de pesquisa, será composto por gestores escolares de Escolas Municipais de Ensino Fundamental localizados na cidade de Cajazeiras - PB, com os sujeitos de investigação definidos com base nos seguintes critérios: escolas cujos gestores tenham aceitado a participar da pesquisa; que fazem parte de escolas públicas; escolas que funcionam, no mínimo, dois turnos; escolas que tenha um quadro de funcionários efetivos em uma escala maior que funcionários contratados. O processo de sistematização, o tratamento dos dados coletados aconteceu a partir da análise das transcrições das entrevistas com dados relativos às vivências e partilhas dos entrevistados.

As entrevistas foram aplicadas de forma individual e presencialmente no ambiente escolar enquanto dirigentes escolares se reorganizavam para finalizar o ano letivo e iniciar um outro, levando em consideração o contexto da pandemia do COVID-19 e as medidas preventivas indicadas pelo Ministério da Saúde, como distanciamento social, etiqueta respiratória, higienização das mãos, uso de máscaras, limpeza e desinfecção de ambientes, conforme as orientações médicas e sanitárias bem como a retomada gradual das atividades em diversos setores, inclusive a retomada das atividades em ambientes educacionais somente passaram a ser permitidos a partir da vacinação contra o COVID-19 em que as pessoas só poderiam comparecer às escolas se estivessem com o processo de vacinação iniciado, garantindo assim, um retorno seguro ao convívio social.

Em termos de procedimentos éticos, foi elaborado um termo de consentimento, livre e esclarecido¹ para os participantes da pesquisa em que foram convidados e aceitaram participar da pesquisa, de acordo com a Resolução n. 510 de 2016, garantindo que suas identidades sejam preservadas, caso assim desejassem e, o respeito e a garantia de pleno exercício dos

¹ Este termo se encontra estruturado presente nos apêndices do Projeto de Pesquisa e foi elaborado a partir do Referencial: BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 Maio 2016.

direitos dos participantes, devendo ser concebido, avaliado e realizado de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes (BRASIL, 2016).

A falta de formação de gestores em atuação é uma premissa, entendendo que é preciso destacar como os desafios e as consequências presentes nos espaços escolares produzidos por esse profissional em uma sociedade que está em grandes transformações e possui uma quantidade de informações incalculáveis e necessita de profissionais que sejam capazes de refletir e criticar ações e informações desenvolvidas na escola, a fim de uma construção de conhecimento que vise uma formação política, social, cultural e econômica dos educadores e educandos em prol de eficientes práticas pedagógicas administradas em escolas públicas.

Este trabalho entende que a escola é concebida como um espaço de construção do conhecimento e de formação de um sujeito social e político em busca de desenvolvimento social, cognitivo com e pela democratização. Segundo Libâneo (2008) a escola é responsável por promover o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais por meio dos conteúdos escolares, preparar para o trabalho, formar para a cidadania crítica e desenvolver valores éticos. Com isso, se faz necessário refletir se os profissionais que atuam sem formação pedagógica e científica são capazes de contribuir com a formação de sujeitos com características políticas, sociais em função de relações humanizadas e inter-relações mediadas pelo mundo e ante o mundo.

Portanto, compreender a importância da formação de gestores escolares faz-se necessário na medida em que se percebe o quanto a falta de formação de conhecimento é prejudicial ao desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem e das escolas e ainda assim se faz presente numa sociedade desenvolvida e informacional, servindo como instrumento de reprodução nas relações de trabalho sob o plano da dominação de classes sociais, da ordem estabelecida e instrumento de alienação, reprodução e mantenedor das injustiças sociais.

Dessa forma, o cerne desse trabalho buscará problematizar e analisar as bases de competências dos gestores escolares e, para isso, o trabalho estará estruturado em dois capítulos: o primeiro momento discorrerá sobre a formação de gestores para a sua atuação, buscando enfatizar as concepções e contradições presente na gestão escolar, destacando conceitualmente as principais categorias de análises que foram: gestão escolar em Libâneo (2008), bases de competências e habilidades em Lück (2000; 2009) e escola pública em Paro (2003). Enquanto no segundo momento se apresentará as bases de competências necessárias às práticas de um bom gestor escolar, abordando a importância do curso de Pedagogia e de boas práticas de gestores para superar desafios e práticas na escola pública.

CAPÍTULO I - BASES DE COMPETÊNCIAS NA ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Nesse primeiro capítulo apresentam-se conceituações sobre gestão e administração, características e enfoques da gestão escolar e a necessidade de formação de dirigentes escolares, levando em consideração que o objeto de estudo é as bases de competências de dirigentes escolares em que necessitam conhecer tais concepções a fim de constituírem uma boa atuação em seu cotidiano. Ainda aqui serão conceitualmente também circunscritas as categorias de análise em gestão escolar em Libâneo (2008), bases de competências e habilidades em Lück (2000; 2009) e escola pública em Paro (2003).

A gestão é uma dimensão que faz parte da escola com o intuito de promover a organização e estruturação do ambiente em busca de realizar objetivos e metas propostos pelo sistema educativo. Esse sistema educativo se faz presente na sociedade como um valor estratégico para o nosso desenvolvimento. Libâneo (2008) caracteriza a gestão escolar como “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativo”. (LIBÂNEO, 2008, p. 101)

E sobre a gestão escolar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.934/96 estabelece em seus artigos 14 e 15 que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica com os princípios de participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico e participação das comunidades escolares e local em Conselhos Escolares ou equivalentes bem como os sistemas de ensino deverão assegurar as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira. (BRASIL, 1996).

O cotidiano escolar é formado por diversos desafios que exigem competências e capacidades para serem superados e, um deles, é a atividade administrativa da escola que, por muito tempo, foi comparado às atitudes e experiências voltadas para a dimensão financeira da mesma na qual repercutia conhecimentos técnicos e esforços tópicos em que se tornavam insuficientes para solucionar problemas, revelando uma fragilidade de fatores que dão sustentação a necessidade de mudança dessa administração, como a autoridade centralizada, a hierarquização das relações, a fragmentação do processo educativo e uma maior preocupação com o processo em detrimento da dinâmica.

Desta forma, com as transformações socioeconômicas, culturais e globalizadas da atual sociedade torna-se um grande desafio para a atuação e formação dos gestores diante das novas exigências de conhecimentos, habilidades, atitudes e competências para as tomadas de decisões no ambiente escolar. Assim, fez-se necessário a reformulação dos currículos dos cursos de Pedagogia e Licenciaturas restringindo a uma análise crítica da escola perpetuando assim dois enfoques distintos na organização do trabalho pedagógico, segundo Libâneo (2008), um enfoque científico-racional e um enfoque crítico sociopolítico.

O primeiro enfoque trata a organização escolar com uma realidade que pode ser objetiva, clara, imparcial, técnica em que pode ser planejada, organizada e controlada a fim de alcançar a eficácia e eficiência. Enquanto o segundo enfoque apresenta a organização escolar como um sistema dinâmico que dá importância e intencionalidade às interações sociais, ao contexto sociopolítico e a construção social, não só pelo dirigente, mas por professores, pais, alunos, não docentes e demais integrantes da comunidade escolar.

A partir disso, há uma distinção no conceito de administração já que possui uma coordenação mais controladora e diretiva na organização da escola enquanto a gestão engloba uma dinâmica mais fluída, democrática e pautada nas relações interpessoais no interior das instituições, com uma preocupação maior centrada na qualidade do processo e não no produto. Porém, é preciso enfatizar que mesmo com essas diferenças de características os núcleos fundantes do processo de organização do trabalho pedagógico são os mesmos: previsibilidade, planejamento, acompanhamento, execução, organização, retroalimentação e avaliação e, portanto, o paradigma de gestão envolve o conceito de administração.

Sendo assim, Lück (2000) afirma que a quantidade de informações presente no contexto social se defronta com o inevitável desenvolvimento de novos conhecimentos, competências e habilidades na figura do dirigente escolar. Um paradigma dinâmico envolve o gestor para uma nova forma de agir, comportar-se em prol do desenvolvimento crítico dos estudantes e profissionais que atuam na escola, devendo ser capaz de aprender, compartilhar e ampliar as decisões para além de si e de uma gestão unívoca, sendo construída socialmente.

Com isso, entende-se que a jurisdição é um dos principais passos para a evolução e concretização dos objetivos e metas do sistema educativo, porém é preciso conhecer e buscar conhecimentos que propiciem aos dirigentes competências e habilidades para o provimento e realização das atividades de organização do trabalho pedagógico, tendo em vista o atual contexto escolar em relação ao enfrentamento da pandemia do COVID-19 que necessita estar presente na organização do trabalho pedagógico a fim de superar as dificuldades do processo de ensino aprendizagem em relação à como a escola atravessa esse novo contexto.

Para além de tais circunscrições, ainda temos profissionais presos ao sistema estático de ensino em que atua no ambiente escolar de forma sistematizada, controlador, reproduzidor e autoritário de sistemas envolvendo Secretarias de Educação e Prefeituras. Gestores continuam sendo uma figura autoritária em que se envolve com a administração predominantemente burocrática da escola e esquece-se da formação pedagógica, até mesmo por não ter formação profissional específica técnico-cientificamente e quando a Secretaria responsável promove formação continuada alinha-se às atividades sem contextualização, compreendendo assim a necessidade de buscar e conhecer a real função de uma gestão democrática, de autoformação técnica, do compromisso político com a educação pública, do domínio de conteúdo teórico metodológico específico, etc. em que deve se pautar em uma relação coletiva e de formação contínua entre os profissionais que fazem parte da gestão escolar.

Paro (2003) aponta a discussão da gestão democrática a ser desenvolvida como parte das competências do gestor escolar tendo aspirações de grupos com perspectivas político-pedagógicas distintas: o envolvimento da sociedade nas propostas e decisões da escola e a desobrigação do Estado com a educação pública. A primeira perspectiva, de caráter crítico-progressista, defende que a gestão democrática tem como princípio a participação de toda a comunidade escolar na construção e no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, da autonomia, inclusive financeira, da escola e da descentralização de poder e de tarefas relativas à organização e ao funcionamento da escola em busca de qualidade na educação, no qual, para que possa se efetivar é necessária a participação da comunidade, entendendo que é no Projeto Político pedagógico que se encontram as referências de conduta profissional em que os envolvidos caminham numa mesma direção de uma dada escola.

Enquanto, a segunda perspectiva, de caráter neoliberal, alega que o mercado devesse ser o regulador das relações sociais e político-econômicas e a escola assume a tarefa de preparar recursos humanos para a nova organização do trabalho em que a gestão democrática é revestida pela descentralização do poder e, conseqüentemente, a desresponsabilização do Estado com a escola pública.

A partir dessas perspectivas citadas por Paro (2003), se faz necessário enfatizar que a gestão escolar deve ser constituída por profissionais que tenham competências e habilidades bem formadas por dimensões epistemológicas, político-pedagógica e liderança em que se apresente capaz de possuir uma conduta crítica que se assenta sobre a capacidade de ler, escrever, interpretar, questionar e analisar a fundamentação e os princípios da educação diante de tais proposições.

Com isso, Santos e Sales (2012) contempla a dimensão epistemológica como a que alicerça o trabalho, a partir de concepções e subsídios que ajudam a analisar, alimentar e recriar as práticas docentes e da gestão escolar; a dimensão político-pedagógica como aquela que norteia, conduz a intencionalidade do trabalho docente e da gestão e, junto à mesma, o sujeito acumula suas experiências práticas para encarar os desafios cotidianos da escola e da sala de aula; em relação à dimensão de liderança, está presente a necessidade da presença de um líder, não com uma prática de autoritarismo, mas como um mediador do processo de gestão com autonomia junto à comunidade escolar, a partir de uma relação dinâmica e horizontal, atuando em todos os espaços da escola que compete à gestão.

Para o trabalho do dirigente escolar se tornar efetivo é necessário que se construa e possua uma base de competências em gestão que está relacionado a um conjunto referencial de concepções, princípios e fundamentos dos processos educacionais em que se constituem de recursos cognitivos que mobilizam e orientam as práticas no cotidiano escolar, permitindo identificar a eficácia do desempenho profissional e, é a partir de tais competências que o gestor favorece e se torna responsável por auxiliar os profissionais presentes no ambiente educacional bem como em questões de enfrentamento no contexto da COVID-19.

1.1 BASES DE COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DE DIRIGENTES ESCOLARES

Nessa parte da produção, desenvolveremos sobre as bases de competências e habilidades necessárias de dirigentes escolares para a sua atuação de forma efetiva e melhor em busca de zelar pela melhoria do processo de ensino aprendizagem nas escolas.

A gestão escolar constitui uma dimensão fulcral da educação que visa como objetivo final à construção de conhecimentos, aprendizagens efetiva e significativa dos alunos, de modo que, essas aprendizagens possam influenciar na construção de autonomia e consciência crítica presente nas relações interpessoais e na formação profissional. Lück (2000) evidencia caber a escola o desenvolvimento das diversas competências na qual a sociedade demanda, como

[...] “pensar criativamente”, analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada, expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito, empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas, ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras [...] (LÜCK, 2000, p. 8)

Essas competências, mencionadas pela autora, são essenciais para a prática de uma cidadania responsável e, para isso, é preciso que o gestor seja capaz de dominar tais competências bem como ser capaz de garantir que os estudantes aprendam conhecimentos úteis sobre o seu mundo, sobre si mesmos e sobre os conflitos existentes e contraditórios presentes nas realidades sociais, econômica, política e científica.

Desta forma, um bom dirigente escolar precisa compreender que é responsável pela construção da ambiência escolar para que os envolvidos se sintam tão responsáveis quanto ele pela busca e concretização das metas e objetivos que a escola possui.

Construir uma relação de pertencimento com a escola, família, comunidade faz parte de suas funções, na qual, se faz necessário a construção de um clima escolar em que acolha e valorize todos os envolvidos em busca de uma construção social dinâmica e democrática do conhecimento. Lück (2000, p. 16) reitera que “[...] quando os membros de uma organização concentram-se apenas em sua função, eles não se sentem responsáveis pelos resultados”.

Conceber que a gestão é fundamental para o processo de aprendizagem e o sistema educativo demanda entender que a escola é necessária como um todo para os alunos, desde os professores e a sala de aula até à organização do trabalho pedagógico quanto de funcionários e comunidade ali presente. Por isso, Lück (2000, p. 7) afirma que “competete à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas”.

E isso ficou ainda mais evidente no contexto da pandemia quando se fez necessário pensar novas formas de fazer a educação escolar em que a gestão precisou estar cada vez mais presente na mediação entre professores, alunos, pais/responsáveis, funcionários e comunidade escolar. Assim, a autora aponta que é na gestão escolar que se realiza o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade da aprendizagem e formação dos alunos.

Segundo Lück (2000), a autonomia é uma construção social, a escola é uma organização social que presta serviço à sociedade, coordenado e orientado por organizações sociais. A autonomia não deve retirar a responsabilidade dessas organizações sobre a escola, mas deve ampliar o poder decisório entre eles para que decisões que devam ser tomadas passe por um processo de gestão democrática em busca de uma educação de qualidade e eficaz, entendendo que a sociedade experimenta por mudanças globais rápidas, a autonomia envolve que pessoas competentes respondam as necessidades locais rapidamente e, por isso, necessita-se de profissionais que possuam habilidades e conhecimentos aprofundados e significativos e,

é a partir das bases de competências de dirigentes escolares que se pode construir um repertório conceitual e próprio à escola sobre a educação e o trabalho de liderança educacional para o exercício de ações efetivas ao processo de ensino aprendizagem.

Sendo assim, podemos conceituar as bases de competências como um conjunto sistêmico de habilidades e conhecimentos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade para alcançar os objetivos pretendidos.

Lück (2000) também aponta a construção de uma gestão democrática, uma escola autônoma, descentralizada e caracterizada por ações conjuntas que requer atitudes, competências e habilidades para enfrentar os desafios presentes no cotidiano da gestão escolar. Para que isso aconteça, é preciso que todos os segmentos da unidade escolar se apoiem em sua função social, estejam comprometidos a buscar por as mesmas metas e objetivos delineados no seu processo de desenvolvimento. Portanto, a criação de ambientes participativos da unidade escolar é responsabilidade do gestor e condição básica de uma gestão democrática.

Culturas, opiniões e conflitos surgem a partir de uma diversidade de pessoas a tomar decisões, sendo assim, se faz necessário que falemos das competências que corroborem com a atuação do gestor escolar.

Para tanto, se faz necessário conhecer o conceito de competência em que Fleury e Fleury (2001, p. 188) propõem como “[...] **um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, entregar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.**” (grifo dos autores)

A competência está ligada ao saber agir a partir dos conhecimentos e experiências vivenciadas e, além disso, é um conjunto de habilidades e conhecimentos relacionados que permitem uma pessoa a atuar efetivamente em um trabalho ou situação. O desenvolvimento de competências é um componente decisivo para a eficácia escolar e, com isso, entende-se que a competência é a capacidade de mobilizar e aplicar os conhecimentos adquiridos em prol de desenvolvimento e resoluções de situações e conflitos.

Galvão e Calvacanti (2009) destacam uma tipologia gerencial de três competências para os dirigentes escolares: As competências técnicas, comportamentais e sociais. Por sua vez, as competências técnicas são:

[...] alcançadas através da educação formal, inicial e continuada, treinamentos e experiência profissional e têm relação com a capacidade de

aplicar, transferir e generalizar o conhecimento, bem como de reconhecer e definir problemas, propondo soluções para os mesmos [...] (GALVÃO; CALVANCANTI, 2009, p. 7)

Acredita-se que as ações dirigidas na escola devam ser seguidas por um complexo de conhecimentos que é construído e diz respeito às leis, aos regimentos de instituições, aos parâmetros e referenciais curriculares nacionais no âmbito formal da educação, dentre elas estão os atos de coordenar a elaboração do Projeto Político Pedagógico, buscar e compartilhar informações, acompanhar criticamente os indicadores de aprendizagens e delegar funções e atribuições aos subordinados. Enquanto as competências comportamentais, os autores destacam que:

[...] remontam às características de personalidade do indivíduo. São importantes para demonstrar espírito empreendedor, capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, liderança, vontade de aprender, abertura às mudanças, capacidade para gerir conflitos, consciência das implicações éticas do seu trabalho etc. (GALVÃO; CALVANCANTI, 2009, p. 7).

As características das competências comportamentais referem-se ao ser e agir do indivíduo no ambiente escolar em que se delega às suas ações a responsabilidade de trabalhar em cooperação com os professores, assumir riscos em situações de gerenciar conflitos, liderar professores e funcionários, além de seu compromisso ético nas relações interpessoais de seu trabalho. Já as competências sociais envolvem:

[...] atitudes que auxiliam o estabelecimento da interface entre o particular e o coletivo, promovendo articulações que agreguem valor ao ambiente escolar e ampliem as possibilidades educativas. Nesse grupo estão os relacionamentos interpessoais de professores, gestores, alunos, pais; a capacidade de construir alianças e parcerias com outras instituições, a conquista da família para participar conjuntamente da educação escolar etc. (GALVÃO; CALVANCANTI, 2009, p. 8).

As competências sociais delegam aos gestores a necessidade de promover a integração da família na escola, buscar parcerias e alianças com outras instituições públicas ou privadas e, principalmente, ser responsável por promover a inovação e a mudança na gestão escolar para uma gestão democrática e autônoma que envolve o gestor para uma nova forma de agir, comportar-se em prol do desenvolvimento crítico dos estudantes e profissionais que atuam na escola, devendo ser capaz de aprender, compartilhar e ampliar as decisões para além de si e de uma gestão unívoca, sendo construída socialmente.

A atual Base Nacional Comum Curricular (BNCC) é a linha de referência para a orientação das práticas pedagógicas, na qual, se faz presente os princípios norteadores para uma dada formação humana no modo de ser, agir e comportar-se, sendo preciso destacar as competências em que são postas a serem desenvolvidas para com os educandos, como: conhecimento, pensamento científico, crítico e criativo, repertório cultural, comunicação, cultura digital, trabalho e projeto de vida, argumentação, autoconhecimento e autocuidado, empatia e cooperação e responsabilidade e cidadania. Essas competências precisam ser mobilizadas e articuladas para com os alunos, porém não podem ser mobilizadas se os professores não as conhecem, compreendem, discutem ou se não articulam com os conteúdos e, por isso entender, dominar essas competências e incorporá-las pelo Projeto Político Pedagógico da escola, ressignificando-as, reavaliando-as ou não, é uma discussão necessária e que fazem parte das bases de competências de todos bons gestores em que precisa mobilizar formação sobre essas competências da BNCC e criticamente compreendê-las para poder trabalhar com elas ou parte delas.

Além disso, é preciso circunscrever que conhecer e discutir as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) e os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), mesmo que não sejam dispositivos legais que formalmente estão sendo cobrados, se fazem necessários para retirar deles a matriz de referências que os educandos precisam compreender a fim de articular no planejamento para com os professores e isso também faz parte da base de competência da gestão escolar, não sendo necessário dizer que precisam saber ou conhecer tudo, mas é preciso que dirigentes escolares tenham a proatividade de articular, sensibilizar e orientar o cotidiano do fazer docente via formações para oferecer uma educação de qualidade.

Diante de tais competências orientadoras das práticas de planejamento que a BNCC preconiza para orientar os projetos educacionais, transposição de conteúdo programático, rotinas pedagógicas com os educandos em sala de aula, em projetos interdisciplinares a partir da sala de aula, é necessário enfatizar que as tais competências estão postas individualmente, particularmente, pessoalmente do sujeito pelo sujeito numa perspectiva meritocrática, competitiva em prol de interesses comerciais para o mercado de trabalho e, por isso, precisam ser ressignificadas para funcionarem em prol e a partir de um coletivo, com o coletivo, qualificando suas lutas de serem cidadãos autônomos, críticos e coletivo à sua própria base de vida.

Diante disso, é entendido que as competências, na melhor de suas acepções, devem estar interligadas às habilidades que o gestor possui, na medida em que todas elas se fazem necessárias para a organização do trabalho pedagógico e atuação dos dirigentes escolares. O

papel do gestor inclui algumas competências e habilidades pelas quais, no processo de gestão democrática devem ser compartilhadas. Com isso, o processo pedagógico é um deles e nele se faz presente o processo de avaliação e monitoramento que é preciso para servir de referência em torno de melhoria das práticas, dos processos e resultados que a escola busca consensualmente.

E quando se fala do atual contexto educacional imbricado à pandemia do COVID-19, é preciso ressaltar que a organização do trabalho pedagógico se faz necessário para contribuir e favorecer o enfrentamento às dificuldades que, conseqüentemente, o contexto trouxe à dinâmica de vivências e desafios ao novo cotidiano das práticas de ensino aprendizagem. O contexto trouxe a figura do gestor como a principal ponte de mediação entre os processos gerais da escola. A partir disso, pôde perceber-se que a figura do gestor se delineia de uma forma mais presente quando o contexto empurra a figura da gestão escolar para ações ativas e dinâmicas nas relações interpessoais da escola, fazendo com que ele saia da zona de conforto em que se encontrava presente.

E, por isso, Lück (2009) sugere que o gestor escolar deve dominar as dimensões de organização do trabalho pedagógico que estão presentes no processo de ensino aprendizagem, no qual dentro dessa dimensão encontram-se as práticas curriculares, a sistemática de avaliação, as estratégias inovadoras de ensino, os deveres de casa organizados e atualizados, as práticas efetivas, didáticas e metodológicas, os recursos materiais e equipamentos disponíveis; o clima escolar em que se faz preciso obter uma relação de pertencimento, acolhimento e valorização entre os membros do grupo escolar; manter um relacionamento de mobilização entre a escola, família e comunidade; coordenar o grupo de pessoas na qual a escola se faz parte; sistematizar os processos da escola sem sobrepor uns sob os outros; estar com a infraestrutura da escola regularizada; coordenar a gestão de resultados.

Posto isso, é essencial concluir que as bases de competências necessárias aos gestores são múltiplas, mas tendo como principais: o conhecimento de Leis, funções pedagógicas e administrativas, capacidade de liderança, profissionalismo, ética, compromisso, determinação, flexibilidade, inovação, trabalho em equipe, respeito, motivação, capacidade de contornar conflitos e coordenar o trabalho pedagógico na escola em prol da aprendizagem discente e do desenvolvimento profissional da equipe escolar ante à função social da escola.

Em seguida, se busca expor o lugar da Pedagogia na escola e o porquê a gestão precisa compreender a Pedagogia enquanto ciência prática e de superação para os desafios nas escolas públicas, levando em consideração que a licenciatura em Pedagogia é o campo que estuda os processos práticos e de intervenção no cotidiano docente, principalmente, no ambiente da

gestão escolar em que é possível promover discussões sobre as bases de competências, atribuições e responsabilidades de dirigentes escolares.

1.2 O GESTOR E A PEDAGOGIA COMO BASE DE SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS DA ESCOLA PÚBLICA

A Pedagogia é uma ciência prática, isso não significa dizer que a ciência pedagógica não obtém apreço pela teoria ou que não é constitutiva de teoria, significa que a Pedagogia tem como objeto de estudo à educação por intermédio dos processos educativos, estudando a melhor forma de intervir pedagogicamente e diretamente propostas que visam estruturas às práticas sociais. Como assinala Pinto (2006, p. 36) “[...] a Pedagogia – cujo objeto de investigação é a educação – está relacionada a um campo de conhecimento voltado para uma prática compromissada com a transformação da realidade social”.

A Pedagogia não se preocupa e se ocupa com a mera transposição e transmissão da dinâmica depositária de conteúdos e habilidades o que, inclusive, Freire (1978) critica tal dinâmica inculcadora e depositária presente nas relações escolares. A base epistemológica da Pedagogia visa à transformação e melhoria das práticas sociais de atuação dos sujeitos/educandos em seu mundo, nos seus contextos e nos processos de sociabilidade humana a fim de potencializar a qualidade de vida por meio de intervenções conscientes, politizadas, autônomas e independentes buscando transformar os contextos e as estruturas de opressão, silenciamento, anulação e comprometimento com a sociedade.

Libâneo, também nesse sentido, ratifica que a educação escolar deve assumir o compromisso de

[...] reduzir a distância entre a ciência cada vez mais complexa e a cultura de base produzida no cotidiano, e a provida pela escolarização [...] o compromisso de ajudar os alunos a tornarem-se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categoriais de compreensão e apropriação crítica da realidade. (LIBÂNEO, 1998, p. 9)

Com isso, pode perceber que a problemática educativa da Ciência Pedagógica é a investigação, na medida em que, a ação de um bom gestor necessita de métodos, intervenção, acompanhamento, monitoramento, retroalimentação, avaliação, consenso e síntese dos contextos, projetos e ideários que se tem de uma instituição sem perder a caracterização dos problemas e desafios abordados em propostas pedagógicas nos processos educativos em que se encontram no ambiente escolar. O profissional da Pedagogia é o sujeito que investiga,

estabelece sínteses, domina e articula teoria para resolver os problemas a partir de intervenções pedagógicas específicas e, essas atividades devem fazer parte das bases de competências dos gestores escolares a fim de obter pleno desenvolvimento em suas ações e atividades educacionais, em especial quanto ao fato de estar esse profissional da Pedagogia no âmbito da gestão escolar.

Pimenta (2002, p. 47) afirma que a Pedagogia é diferente das demais ciências, pois, “ela não se constrói como discurso sobre a educação. Mas a partir da prática dos educadores tomada como referência para a construção de saberes – no confronto com os saberes teóricos.” Para isso, entende-se que a Ciência Pedagógica da Educação é constituída de reflexões sobre as atividades voltadas às práticas sociais, na qual, se inicia na prática e retorna à prática por meio da investigação como ponto referencial de seu desenvolvimento. Conforme a autora salienta que

[...]conhecer é mais do que obter as informações, é mais do que ter acesso a elas. Conhecer significa trabalhar as informações. Ou seja, analisar, organizar, identificar suas fontes, estabelecer as diferenças na produção da informação, contextualizar, relacionar as informações e a organização da sociedade, como são utilizadas para perpetuar a desigualdade social. (PIMENTA, 2002, p. 26)

Pinto (2006) destaca que a Pedagogia enquanto Ciência depende de três eixos estruturais que, segundo Franco (2003), são o Ser Ciência e o Ser Arte, a relação teoria e prática e o diligenciamento das contradições. Dessa forma, é necessário dizer que a Pedagogia além de Ciência é arte, na medida em que é preciso ser criativa, inventiva, inovadora, sensível, presente e humana nos problemas presentes na escola; destaca-se a articulação da teoria e prática indissociavelmente, pois uma necessita da outra para sobreviver e modificar estruturas de sociedade, bem como a necessidade de perceber e diligenciar contradições em que os conflitos se fazem presente na interação humana e no ambiente escolar.

Os profissionais da Pedagogia necessitam de atribuições sob o conhecimento pedagógico quando esse é posterior às dimensões constituintes, como Pinto (2006) aponta que a Pedagogia apresenta sua dimensão prática a partir do saber-fazer docente, da espontaneidade, da experiência empírica, do saber fazer intuitivo. Essas dimensões do conhecimento pedagógico parte do domínio de conteúdo em que se faz necessário para que o professor/gestor não se perca na sua prática e transposição do conteúdo.

Diante disso, o saber-fazer docente está ligado ao ato de planejar e transpor, adequadamente, didaticamente e fazendo sentido aos educandos que escutam e apreendem;

planejar e transpor eficientemente; Para isso, é preciso que o docente/gestor tenha iniciativa, espírito livre, liderança e autonomia em suas práticas em que o autor chama de espontaneidade. A terceira dimensão trata de aprender com a própria prática, racionalizar e refletir sobre a prática e na prática, aprendendo nas próprias experiências e retroalimentando em sua ação, reflexão, ação. O saber fazer intuitivo está presente na liberdade de pensar e tem a ver com a perspicácia, audácia, inovações, nas tentativas de melhorar, de ousar na prática.

Com isso, destaca-se que a Pedagogia é a Ciência que estuda os processos educativos, os métodos e as maneiras de ensinar e aprender numa dialética-dialógica e em situações temporais e históricas no espaço, devendo ser capaz de direcionar a práxis educativa e como “teoria para esclarecimento racional da prática educativa a partir de investigação dessa mesma prática em situações concretas, realiza-se como ciência da e para a educação” (LIBÂNEO, 1999, p. 115).

O uso da Pedagogia enquanto Ciência na Educação e no processo organizacional do trabalho pedagógico se concebe indispensável porque a Pedagogia é uma Ciência prática cuja essência é para intervenção pedagógica, para as práticas sociais dos educandos. Visa, fundamentalmente, a prática da intervenção, não sendo uma ciência meramente especulativa, raciocinativa, pois é voltada para intervenção em função das práticas sociais dos educandos que precisam ser civilizadas, politizadas e conscientes para que os educandos saibam aprender, fazer, conviver e ser entendendo que o exercício da docência não pode ser simplificado pela transferência mecânica de teorias científicas.

O enfrentamento da Pandemia do COVID-19 vem reafirmar a Pedagogia enquanto uma ciência prática e investigativa na medida em que se fez necessário repensar as práticas de intervenção pedagógica em função de um novo cotidiano nas aulas, nos ambientes educativos e nas interações humanas, intensificando a necessidade de uma gestão coletiva e em grupo para qualificar e melhorar o processo de ensino aprendizagem.

Perante o exposto, Schmied-Kowarzik (1988) apresenta destaque a três campos específicos que caracterizam uma boa gestão. O primeiro campo trata a “prática da educação” que expressam as experiências práticas e os procedimentos utilizados pelo educador/gestor, como colaborar para com os professores a ministrar melhores aulas, como ajudá-los e serem mais produtivos, por quais dinâmicas os processos educativos podem estar mais bem organizados e obter melhores retornos. Uma boa gestão pensa as práticas da educação, a dinâmica dos processos educativos, avalia e elabora plano de ação, monitora e retroalimenta as próprias práticas.

O segundo campo, mencionado pelo autor, aponta a “pesquisa da ciência da educação” que enfatiza a práxis investigativa da prática dos envolvidos na educação; o bom gestor é um pesquisador, estudioso e aprendiz sobre o próprio domínio de saber da gestão escolar. O terceiro campo, por sua vez, destaca a “formação de professores” na condução prática para a práxis por meio da teoria em que a escola e o gestor têm de ter, incondicionalmente da Secretaria de Educação, o seu próprio plano de formação continuada para professores em que caracteriza as boas práticas de gestão como necessidade de articulação de gestores e professores.

A formação das bases de competências de dirigentes escolares é um processo de formação continuada, em serviço, além dos programas especiais e com temas específicos junto à Secretaria de Educação é preciso que os dirigentes tenham formações contínuas a favorecer o seu trabalho tanto quanto o trabalho dos professores que não pode se encontrar desarticulados.

Com isso, infere-se que faz parte da Pedagogia à prática da educação, aprender com a própria prática, pesquisar as próprias práticas, avaliar as próprias práticas; estudar sempre; ter um programa de formação continuada para os professores da escola, independentemente, de existir ou não, da Secretária de Educação Básica. Essas três dimensões fazem parte de uma boa gestão e, por conseguinte, são elementos constitutivos da Pedagogia inerentes à gestão escolar.

A Pedagogia é um campo de conhecimento que depende e envolve outras maneiras e tipos de conhecimentos que Pimenta (2002) aborda como conhecimentos do senso comum, da estética, da ética e política, da empiria e da etnociência.

É indispensável à articulação do gestor para com esses tipos de conhecimentos, professores e escola, entendendo que o senso comum está presente nas convicções próprias dos agentes educativos sobre o que se tem que fazer pedagogicamente.

Pimenta (2002) aborda o senso estético como a parte da filosofia que estuda o belo, o harmonioso, o justo, o necessário, o equilíbrio; as práticas equilibradas, boas, belas do cotidiano da ação docente articuladas, sensibilizadas, humanizadas junto aos professores em prol das ações pedagógicas cotidianas.

A autora também aponta os conceitos de ética e a política em que estão ligados ao amadurecimento do senso de comprometimento, de pertença, de ética dos agentes educativos a partir da articulação do gestor responsável que contribui com ações e textos reflexivos, debates rápidos e técnicas motivacionais para melhorarem e tornarem-se educadores em uma

linha política e de compromisso ético com a escola, o fazer, os educandos e a práxis na conduta de fazer-se parte de um projeto de escola.

Portanto, compete aos dirigentes escolares uma boa organização do trabalho, participando integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional, entendendo que a capacitação em serviço se faz no conjunto das relações e ações realizadas no ambiente escolar em que exige conhecimentos, habilidades e atitudes associados entre a teoria, a prática e a práxis dos dirigentes escolares favorecendo e constituindo suas bases de competências.

Além disso, apresenta o conceito de empiria como a maneira de operar no aprender, racionalizar e refletir na e com a própria prática e a etnociência está associado com a cultura de mentalidades e compreensão que faz parte da escola a fim de desafiá-las, qualificá-las, renová-las e gerá-las em meio às novas culturas de compromisso, participação da gestão escolar.

Dessa forma, a docência e a gestão estão intimamente associadas com o sentido de escola, o sentido de sociedade, de hominização, de coletivo docente, de segmento e processo educativo, de politização da sociedade tendo esses pressupostos como base da escola, inclusive da gestão em que deve incorporar o cuidado de produção e implementação com o Projeto Político Pedagógico, no qual, tem o compromisso de edificar as ações em direção à uma escola pública de qualidade, autônoma, crítica e humanizada.

Perceber o educador/o gestor como articulador de todas essas questões é imprescindível, pois a Pedagogia utiliza fundamentos transversais de outras ciências em busca de elementos constitutivos no processo do saber, e assim Pinto (2006, p. 53), enfatiza que a “pedagogia constitui-se por uma abordagem transdisciplinar do real educativo ao articular as teorias das diferentes ciências que lhes dão sustentação direta (Psicologia, Sociologia, História e Filosofia)”.

O espaço escolar compartilha conhecimentos e diferentes saberes no qual os saberes experienciais da prática na docência estão envidados como articuladora do processo de ensino aprendizagem que acontece nas salas de aulas e é a principal referência para os estudos da Pedagogia sendo que “é na escola que o pedagógico tem lugar de forma mais explícita” (LIBÂNEO, 1990, p. 7).

A Pedagogia é a Ciência que pensa as práticas educativas para serem coordenadas intervenções pedagógicas no processo de ensino e aprendizagem e reflete sobre as possibilidades, alternativas, razões e sentidos do porquê se fazer e contra o quê? Partindo do pressuposto que a escola é o espaço que busca em seu cerne qualificar as práticas dos

educandos à eticidade, à politização, à humanização com o diferente para além dos muros da instituição escolar, ou seja, além da inserção dos sujeitos no mundo do trabalho, ajudá-los a formar para a cidadania. E, por isso, entende-se que a educação é um fenômeno social que nos possibilita agir em coletividade, integrados em um projeto de escola, sociedade, hominização e ensino, sendo a Pedagogia uma ciência de coletividade, de síntese e de formação.

Para isso, Pinto (2006, p. 90-91) assevera que a escola pública tem como

[...] centralidade do que deve constituir o trabalho educativo escolar: o desenvolvimento do pensamento racional reflexivo no processo de assimilação e crítica do conhecimento produzido historicamente pela humanidade. É desenvolver nos alunos o pensar metódico, pela atividade mental intensa de compreender, memorizar, comparar, organizar, analisar e relacionar conhecimentos de diferentes tipos e procedências. Essa atribuição é que confere à escola ser um espaço de sínteses. E para sintetizar conhecimentos, é fundamental que ela seja reconhecida como produtora de conhecimento, como local de pesquisa em que transitam diferentes saberes expostos ao debate público. Daí ser, também, o local privilegiado para desenvolver habilidades e atitudes de crianças, jovens e mesmo adultos, em um ambiente coletivo e, assim, firmar-se pelo trabalho coletivo, pelas aprendizagens coletivas.

Nessa perspectiva, a escola existe não somente para transpor conteúdos programáticos. Pois os conteúdos são patrimônios históricos devidos e inalienáveis para os sujeitos e educandos, devendo ir além dessa transposição de conteúdos, os educandos além de aprender a ler, escrever, dominar técnicas de matemática, precisam ter domínio de compreensão e análise da realidade social, interpretação, ler e posicionar-se ante à realidade social. Portanto, a educação pública tem um compromisso com o desenvolvimento do País a partir da estrutura de desenvolvimento de sociabilidade humana, da socialização, da qualidade de vida de um povo, de uma nação, dos processos de consciência da realidade em que se vive e da possibilidade de convivência com o diferente em função das bases de respeito, tolerância, direito do contraditório.

CAPÍTULO II - BASES DE COMPETÊNCIAS DOS GESTORES NO COTIDIANO ESCOLAR

Falar sobre a importância da gestão escolar na qualidade da educação levou a refletir sobre o cotidiano dos profissionais que se faz presente a fim de compreender como ocorre o desenvolvimento das bases de competências dos dirigentes escolares. A partir disso, foi feito entrevistas com gestores escolares do Município de Cajazeiras - PB. As entrevistas buscou compreender como o cotidiano escolar influencia a busca de desenvolvimento profissional e as bases de competências dos mesmos bem como a formação e as práticas desses profissionais se expressam na qualidade do ensino na escola pública.

Tendo em vista a importância de professores formados em Pedagogia na organização do trabalho pedagógico pela sua visão prática e provida de conhecimentos teóricos, experienciais e didático-metodológicos, é necessário que se coloque em questão as bases de competências de dirigentes escolares apontando a articulação de teoria e prática no domínio da Pedagogia como conhecimentos que aporta necessariamente essas bases de competências. É preciso destacar que dos cinco gestores entrevistados na pesquisa, apenas um tem licenciatura em Pedagogia, quatro possuem o Normal Superior ou Pedagógico Técnico e um não possui Licenciatura em Pedagogia e nem o Normal Superior ou Pedagógico Técnico.

2.1 FORMAÇÕES DOS GESTORES NO COTIDIANO ESCOLAR

O cotidiano escolar representa o conjunto de práticas, ações, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia de uma instituição que como aponta Galvão (2004, p. 28) “é na vida cotidiana que atuam os profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação”.

A partir disso, busca-se conhecer os diferentes desafios que esses gestores em atuação se deparam e como suas ações e conhecimentos refletem no que lhes competem. A necessidade de formação para a atuação se faz necessária, pois a relação teoria e prática que são indissociáveis e como aponta Luck (2000, p.7) “competem à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, de modo que sejam orientadas para resultados, isto é, um modo de ser e de fazer caracterizado por ações conjuntas, associadas e articuladas”.

Os maiores desafios expostos pelos gestores estão relacionados às relações interpessoais da escola com as famílias, os alunos, os professores, os funcionários, dentre outros. E é possível perceber nas falas dos gestores que o cotidiano escolar é movido por contingências a serem resolvidas e que os desafios é o que instigam a buscar por conhecimentos na área da Educação. É possível perceber isso quando os dirigentes escolares respondem que os desafios são de ordem pedagógica e administrativa e que vão aprendendo a cada dia, apontando que

[...] a educação é um processo contínuo, se não fosse, não teríamos tantos problemas... Então como é um processo contínuo, a cada dia você vai se deparando com situações diferentes, com coisas que você precisa resolver seja de ordem pedagógica, administrativa por que envolve toda escola, né, família, os alunos, os pais, então, é uma coisa que o gestor nunca está totalmente preparado, mas ele vai aprendendo a cada dia com esses desafios que vão surgindo [...] (GESTORA 1, 2021)

Sendo assim, podemos perceber que as competências estão relacionadas e caracterizadas pela necessidade e pela autonomia de buscar conhecimentos além da profissionalidade que Pimenta (2002) aborda como ação de que

Conhecer é mais do que obter as informações, é mais do que ter acesso a elas. Conhecer significa trabalhar as informações. Ou seja, analisar, organizar, identificar suas fontes, estabelecer as diferenças na produção da informação, contextualizar, relacionar as informações e a organização da sociedade, como são utilizadas para perpetuar a desigualdade social. (PIMENTA, 2002, p. 26)

As bases de competências não se dão de forma desassociadas da relação teoria e prática, Pinto (2006) destaca que uma necessita da outra para sobreviver e modificar estruturas de sociedade, bem como a necessidade de perceber e diligenciar contradições em que os conflitos se fazem presentes na interação humana e no ambiente escolar e, para isso, faz-se necessário destacar que um bom gestor deve ser responsável pela sua autoformação e um contínuo processo de formação permanentemente e buscar sempre por conhecimentos necessários a essa relação de teoria e prática em que se faz presente nas atribuições e responsabilidades de um gestor quando eles expõem que “[...] Um bom professor/gestor, ele estuda todos os dias”. (GESTORA 3)

Diante disso, é necessário enfatizar que o enfrentamento à pandemia no ambiente educacional evidencia a importância da responsabilidade dos gestores e professores para com a sua autoformação em que em certos momentos do cotidiano, nunca se estão totalmente

preparados para as situações que venham acontecer no diferentes âmbitos da vida e, por isso, é imprescindível que se tenha disponibilidade e flexibilidade para está disposto a aprender e compreender o cotidiano escolar como ambiente de aprendizagem contínua e revelador, sendo que é a partir dele que a cultura organizacional da escola se complementa, integra e associa à teia de significados e objetivos presentes na instituição de ensino.

2.2 A GESTÃO ESCOLAR COMO PONTO DE REFERÊNCIA À COLETIVIDADE

O ambiente escolar é necessário e relevante para a construção e o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos educandos conhecerem e se relacionarem com o mundo e ante ao mundo, como condição para desenvolver sua capacidade de atuação para a cidadania. Diante disso, a escola é uma organização constituída para transpor valores e culturas sociais a fim de contribuir com a formação de seus alunos em que não depende somente de um grupo de pessoas, mas de vários, professores, alunos, funcionários, gestão escolar, dirigente escolar, comunidade escolar, pais/responsáveis. Assim, a qualidade da educação e do ambiente escolar depende do processo de gestão de pessoas tanto quanto do processo pedagógico alinhado a uma série de cuidados, dentre os quais a coletividade se faz presente em busca de um projeto de escola.

A partir disso, apresenta-se que a gestão escolar é responsável, como aborda Lück (2009), por articular e englobar as várias dimensões das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos em uma perspectiva interativa e integradora.

Sob o mesmo quesito em análise, nas entrevistas, a segunda gestora demonstra que tem conhecimento relacionado à importância de objetivar um ideal de escola na coletividade em que a educação acontece em um processo de inter-relações sociais em prol do bem comum de uma sociedade e assim aponta a relevância das relações administrativas e pedagógicas dentro do mesmo ambiente em que depende de ações e mobilizações para com as pessoas que fazem parte do cotidiano escolar a fim de oferecer uma educação de qualidade que somente pode ser possível a partir da construção de um sentimento de pertença e responsabilidade com as ações desenvolvidas numa instituição que preza pela qualidade de participação e, para isso, apresenta dificuldades em manter as relações interpessoais a favor desse ideal enquanto conjunto, sendo que os maiores desafios cotidianos a serem enfrentados para conseguir tais objetivos

[...] é a relação mesmo interpessoal entre pessoas, entre funcionários próprios, entre a escola, entre alunos, pais. É toda dinâmica que possa envolver todo contexto educacional para que tanto haja a gestão pedagógica como administrativa [...] o que eu acho mais desafiador é você conseguir conciliar todo o quadro entre da gestão, desde o porteiro à merendeira, a auxiliar de serviço, agente administrativo, a própria gestão, professor. Você conseguir fazer com que uma equipe inteira dentro de uma escola esteja envolvido em torno de um projeto de escola pra que a escola caminhe. (GESTORA 2, 2021)

Assim, a gestora aponta que o maior desafio para articular a gestão em um projeto de coletividade são as relações interpessoais providas do ambiente escolar em que atua, mas é preciso destacar que em nenhum dos momentos os gestores apontaram ações para sanarem esses desafios que são tão pertinentes nas escolas e, assim, não se apresentam como responsáveis pela melhoria de atuação das relações interpessoais quanto da preponderância dos objetivos a serem alcançados.

O entendimento da gestora reflete nas ações desempenhadas na escola com o ideal de coletividade em que o papel do gestor inclui algumas competências e habilidades pelas quais, no processo de gestão democrática devem ser compartilhadas e que a BNCC ignora e expõe de forma individualizada.

Expor a necessidade de uma gestão e escola democrática aponta a importância de uma escola em que deve estar preocupada com os seus participantes coletivamente organizados e compromissados com a promoção de uma educação de qualidade para todos em prol de um bem comum enquanto sociedade que necessita de relações sociais para se desenvolverem e evoluírem, bem como afirma Luck (2009, p. 70) “a democracia se constrói mediante articulação entre direitos e deveres”. Entende-se portanto que a gestão é caracterizada pelo ato de planejar, organizar, estruturar, coordenar, avaliar e integrar as atividades pedagógicas e administrativas em um esforço coletivo em função dos objetivos almejados em que estão inseridos num sistema de relações humanas e sociais de constante interatividade, impregnados de caráter educativo e formativo.

Para isso, apontar a coordenação e implementação do Projeto Político Pedagógico da escola se faz indispensável, na medida em que a participação de todos na sua elaboração faz com que consigamos aumentar o estreitamento da realidade entre equipe pedagógica e comunidade escolar, pois é necessário que a participação geral das pessoas que fazem parte desse processo de construção ocorra mais vezes em busca de uma escola democrática e acessível a todos, com novas metodologias, permitindo assim, aos educandos uma formação integrada na sociedade.

Além disso, é preciso enfatizar que a quarta gestora aponta os desafios como a quantidade de tarefas a serem administradas no ambiente escolar que devem ser geridas ao mesmo tempo, como se fosse a única responsável pela organização do trabalho pedagógico e o que acontece na instituição assinalando que

[...] além da administração, o pedagógico, liderar a toda a equipe, principalmente a questão de funcionários, né, tem a questão dos professores, então tudo isso é um desafio porque se torna bem trabalhoso. Muita coisa pra você gerir ao mesmo tempo. (GESTORA 4, 2021)

Necessário se faz que o dirigente escolar obtenha conhecimento de tudo o que acontece na escola, mas não necessariamente fazer as atividades de maneira desamparada e, por isso, a gestão escolar deve ser constituída por mais de uma pessoa, de forma que essas pessoas se comprometam com suas atividades e responsabilidades a fim de que se tornem pertencentes à escola, porém sabe-se que nem sempre acontece dessa forma. Entender que o trabalho da gestão é diverso e exige muito, não se pode negar, mas compreender que a escola é um local de responsabilidade de todos que se fazem presente é fundamental para que possa fazer um trabalho de qualidade, entendendo que o ambiente escolar deve desenvolver “[...] o compromisso de ajudar os alunos a tornarem-se sujeitos pensantes, capazes de construir elementos categoriais de compreensão e apropriação crítica da realidade (LIBÂNEO, 1998, p. 9)” a fim de potencializar a qualidade de vida por meio de intervenções conscientes, politizadas, autônomas e independentes buscando transformar os contextos e as estruturas de opressão, silenciamento, anulação e comprometimento com a sociedade.

2.3 A GESTÃO ESCOLAR RESPONSÁVEL PELA ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO

O uso das tecnologias, na atualidade, vem ganhando espaço de forma rápida e necessária em um contexto em que as pessoas tiveram que optar por um distanciamento social para proteger-se e manter a saúde da sociedade em que se está falando sobre a pandemia provocada pelo coronavírus – COVID-19, iniciada no ano de 2020 aqui no Brasil. O mundo parou as atividades normais do cotidiano para conter e diminuir a quantidade de mortes de pessoas acometidas pelo vírus e as atividades escolares foi uma das principais a serem interrompidas por esse fato.

As atividades escolares, após um determinado tempo tiveram que retornar a ativa, só que de forma diferente nessa época e, para isso, as tecnologias se tornaram a grande aliada e

exigindo cada vez mais o desenvolvimento de habilidades e competências referentes aos gestores escolares para com as tecnologias. Diante disso, é preciso destacar que ações, planejamentos e processos de formações continuadas fazem parte das responsabilidades de todo bom gestor.

Sendo assim, é preciso compreender que como Luck (2009) aponta, a gestão escolar constitui-se de estratégias de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada, para promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais, de forma a contribuir cada vez mais na formação e aprendizagem dos estudantes a partir de duas principais dimensões: organização e implementação.

A organização refere-se a todas as áreas que tenham “por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado” (LUCK, 2009, p. 26) buscando garantir uma estrutura básica necessária para implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar. Essa estrutura básica está relacionada à fundamentação conceitual e legal da educação, ao planejamento, ao monitoramento e avaliação das ações promovidas na escola. Enquanto a dimensão de implementação são as atividades desempenhadas com a finalidade de promover, mudanças e transformações no contexto escolar, de modo a ampliar e melhorar o alcance educacional.

Complementarmente, a terceira gestora expõe as tecnologias e as aulas remotas ocorridas na pandemia como o único desafio a ser enfrentado na sua gestão como se a pandemia fosse o único ponto de falha da gestão, apontando que os docentes não estavam dispostos a aprender e mudar as práticas pedagógicas cotidianas com a utilização de outros recursos além do livro didático. Ainda assim, é preciso destacar que quando se perguntou sobre quais ações foram desenvolvidas para contribuir com a mudança de mentalidades entre os professores, ela afirmou que tinha sido transferida de uma escola para outra e estava há dois meses, mas ainda não havia pensado em nenhuma forma de ir contra essa resistência, apresentando que já conhecia a temática do ensino híbrido, enquanto professora, porém, a dificuldade na escola pública é agravante pelos professores que trabalham na escola que ela é gestora pelo fato de não se familiarizarem com as tecnologias, mas o que fica em questão é se houve processos de organização, planejamento e implementação nas ações decorrentes aos desafios de mudanças nas atividades educacionais em tempos de pandemia. A partir disso, a gestora nos apontou que

[...]a essa pandemia, a gente teve que reaprender, reaprender, porque nós vivemos uma situação, estamos vivendo ainda algo que[...] eles [os

professores] não tinham tanto conhecimento, achavam que nunca ia chegar o que chegou, por isso que muitos tiveram grande dificuldade nessa relação de híbrido, pelo menos assim, foi uma luta, a questão de fazer aulas síncronas[...]. (GESTORA 3, 2021)

Mesmo com a dirigente escolar obtendo conhecimentos sobre a temática do ensino remoto, ainda apresentou dificuldades em implementar atividades de organização pedagógica para com os professores e, apesar disso, ela tem a consciência de que os desafios, as mudanças fazem com que o ensino seja uma atividade de criatividade que oferece oportunidades para se reinventar enquanto professores e alunos que são capazes de reaprender e se reconstruírem em suas capacidades, apontando a relevância da Pedagogia como uma Ciência em que é baseada no processo de investigação e reflexão das práticas cotidianas e como arte na capacidade de agir e criar diante de tais fatos em que se fazem presente no ambiente escolar.

Dentre tais desafios e responsabilidades dos gestores escolares, ainda se faz presente a responsabilidade sobre os fluxos de recursos administrativos em que a quinta gestora apresentou como a dificuldade expressa pelas pessoas para com as mudanças de pensamentos e conceitos bem como de hábitos e ações na escola enraizada de maneira tradicional, não somente a

[...] questão de fluxos de recursos administrativos dentro da escola que são administrados, mas que se torna um desafio assim como também a questão de pensar mesmo, ter novos conceitos, ter uma nova visão, que isso esbarra muitas vezes e a gente tem o hábito de trabalhar pelo exemplo, então, nós somos filhos de uma escola tradicional e pensar a escola de forma diferente é como se eu tivesse falando uma linguagem diferente da que eu tô trabalhando com você. (GESTORA 5, 2022.)

A gestora apresenta a mudança de concepções tradicionais de ações na escola como o maior desafio na atualidade em que os professores ainda estão presos à uma sala de aula em que se fazem presente entre ‘quatro paredes com cadeiras enfileiradas e um livro didático, fazendo entender que a educação não precisa, necessariamente, está assim para que seja possível de acontecer. A gestora aponta que se pode fazer muito mais para que a educação aconteça, porém apresenta que, muitas vezes, não é possível que essa mudança ocorra pelo fato de que os recursos administrativos é um desafio porque são insuficientes para a escola e, assim, é possível perceber que há uma contradição referente à essas possibilidades de mudanças. Não estou dizendo que as mudanças de concepções e práticas não devem acontecer, mas que os gestores dizem que essa mudança deve acontecer, mas não dão suporte

para que essa mudança aconteça e, muitas vezes, não se tem esse suporte e, por isso, se faz importante que os gestores sejam capazes de serem atores investigativos-participativos na educação, se tornando responsável pelo contínuo processo de formação permanente a fim de proporcionar aos professores suporte para uma educação de qualidade.

E a pandemia ratificou ainda mais a necessidade de professores, gestores e atores que fazem parte do âmbito educacional possuírem habilidades de investigação, ação, recriação e reflexão nas práticas cotidianas a partir das mudanças de ambientes e atividades a serem desenvolvidas, mediante ao distanciamento social, de maneiras diferentes nas quais já estavam acostumados.

Além disso, a terceira gestora aponta diversas atividades que são de responsabilidade de uma boa gestão escolar como

a responsabilidade da organização, de dividir questões de datas, a entrega de materiais que foram muitos, teve muitos alunos agora nessa pandemia que não tinha acesso à internet, teve que fazer todo um cronograma de entrega e devolução de atividades, né. Então, a gestão, ela também passa não só pela questão pedagógica, mas ela começa da porta até o final da escola, porque ela tem que organizar ali, horário, aula, dividir aula, fazer horário, dividir as turmas, a questão da organização da escola, da limpeza da escola, tudo isso tem que partir da gestão. (GESTORA 3, 2021)

Os dirigentes escolares devem atender as necessidades administrativas da escola, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade, facilitador e estimulador de aprendizagem, bem como condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação, mas, além disso, é preciso que se envolva com a gestão pedagógica sendo capaz de planejar, administrar, liderar, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar os trabalhos exercidos pelos professores e praticados na escola com um todo.

As práticas cotidianas da gestão escolar devem se firmar em uma base de atuação que seja capaz de compreender que o professor e a escola não são meros reprodutores de conhecimentos, mas construtores e colaboradores para uma sociedade justa, crítica e menos desigual e, para isso, é preciso compreender o valor e o verdadeiro sentido da função social da escola pública em que Paulo Freire (1978) aponta, por sua natureza histórica, como o espaço para construção de conhecimentos e, principalmente, para a socialização dos conhecimentos historicamente produzidos e acumulados como patrimônio da humanidade.

As diversas atividades desenvolvidas no cotidiano escolar são relevantes por colocar em evidência a realidade da escola, como ela é em que se apresentam o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia a dia como elemento importante da ação

educacional, assim como afirma Luck (2009), é necessário conhecer como se dão as práticas e as relações no cotidiano escolar constituinte como fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para um ambiente educacional capaz de realizar o processo de ensino aprendizagem de forma efetiva em que os estudantes possam desenvolver competências pessoais necessárias para enfrentar a vida com qualidade numa sociedade globalizada e informacional.

É de responsabilidade de dirigentes escolares obterem conhecimentos sobre a realidade cotidiana escolar e das diversas atividades desenvolvidas no ambiente escolar bem como ser capaz de organizá-los em prol do desenvolvimento do processo de ensino aprendizagem e, para isso, é necessário que observe e influencie a conduta dos professores, funcionários e alunos, adote rotinas de procedimentos capazes de maximizar os pontos positivos das práticas e dos processos educacionais, possua uma perspectiva proativa e pedagógica a fim de promover condições à superação de dificuldades que prejudicam a formação de um ambiente educativo, promova organização pessoal e cognitiva nos processos educacionais, envolva a escola como um todo, promova o bom aproveitamento do tempo escolar, oriente a organização nas aulas, no calendário escolar, incorpore no cotidiano da escola a utilização de Tecnologias de Informações e conhecimentos, assegure o cumprimento das rotinas de limpeza, segurança, qualidade da merenda escolar, realize e faça verificações rotineiras assim como providencie manutenções e correções necessárias, verifique e oriente a conservação e uso adequado dos espaços, equipamentos e materiais e promova momentos de efetiva preparação de melhoria das práticas educacionais.

Com isso, salienta-se que as competências e habilidades são relevantes para atuação do gestor escolar, na medida em que, entende-se que fazem parte do conjunto de conhecimentos necessários às práticas efetivas no cotidiano escolar.

2.4 A GESTÃO DEMOCRÁTICA COMO BASE DE COMPETÊNCIA A SER DESENVOLVIDA NO COTIDIANO ESCOLAR

Os dirigentes escolares apresentam várias características como honestidade, dinamicidade, ser participativo, ser líder, ser cooperativo e democrático, como as competências e habilidades a serem desenvolvidas em suas atuações em prol do processo de ensino aprendizagem.

A primeira gestora aponta a importância de uma gestão democrática pautada na responsabilidade de todos a partir de suas escolhas e, para isso,

[...] o professor ele tem que ser honesto, tem que ser dinâmico, tem que ser participativo, tem que saber muito ouvir, tem que ser um líder, mas um líder participativo, não aquele autoritário que só quem manda é ele, a palavra última é a dele [...] tudo que se vai decidir, se decide em assembleia, se decide em reunião, porque aí o que decidir fica como responsabilidade de todos. Se deu certo, deu certo pra todo mundo, se deu errado, todos vão se responsabilizar por esse erro. (GESTORA 1, 2021)

Diante disso, ainda se faz necessário apresentar o conhecimento sobre o que chamamos de democracia como algo bem abstrato e desconhecido, pois, atualmente, a democracia brasileira sofreu, com o golpe de 2016, profundos retrocessos sociais, políticos e econômicos que se objetivaram reduzir a atuação do Estado, colocando-o à serviço do capital e da classe empresarial.

Percebe-se assim que, a concepção de gestão democrática é distorcida à tomadas de decisões aleatórias, como meios de assumir a responsabilidade de algo, fazendo-se necessário entender que a gestão democrática, como Paro (2003) aborda, vai para além da distribuição/divisão de tarefas ou somente para fazerem escolhas. É preciso conceber a gestão democrática como parte das bases de competências do dirigente escolar no qual é indispensável o envolvimento da comunidade para com a escola em suas decisões e ações em busca de uma melhor qualidade de ensino tanto quanto compreender que a gestão democrática possa ter um sentido de caráter neoliberal em que busca certa descentralização do poder afim de desresponsabilizar o Estado para com a escola pública e, para que essa compreensão aconteça é essencial que se tenha desenvolvido como competência uma conduta crítica a partir das suas capacidades de ler, escrever, interpretar, questionar e analisar a fundamentação e os princípios da educação diante de tais proposições em que se destaca na fala de Saviani (2018, p. 782) “[...] um verdadeiro suicídio democrático, ou seja, as próprias instituições ditas democráticas golpeiam o Estado Democrático de Direito pela ação articulada da grande mídia, do Parlamento e do judiciário que, pelo golpe, se apossaram do Executivo.”

A gestão democrática, segundo a gestora 2, apresenta-se com ações que partem da responsabilidade da gestão escolar de “ser participativa, ser colaborativa, fazer uma gestão colaborativa que todo mundo em conjunto, não ser uma gestão individual, mas ser uma gestão coletiva e com todos, de uma gestão democrática. (GESTORA 2)

Conclui-se assim que, a gestão democrática deve estar alicerçada à organização, implementação, coordenação e avaliação dos processos educativos e formativos presentes nas relações interativas educacionais em consecução dos objetivos, administrando meios, a partir

de ações coletivas, participativas pelas quais a direção se faz por todos, coordenada por alguém.

É indispensável a exposição de algumas falas dos gestores referente às competências e habilidades a serem desenvolvidas em suas responsabilidades em busca de defender uma escola pública de qualidade a todos.

2.5 O DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ESCOLAR E LIDERANÇA NO AMBIENTE ESCOLAR

A escola é uma instituição social construída pelas interações das pessoas que dela fazem parte, permeadas pelos valores, crenças, hábitos e costumes de diferentes personalidades, sendo uma realidade construída socialmente pela representatividade que dela fazem seus membros participantes, isto é, os valores, as crenças, os mitos e os rituais existentes na escola determinam o seu modo de ser e fazer formando a cultura organizacional escolar. Diante disso, Lück (2009) afirma que o conceito de cultura organizacional se refere às práticas regulares e habituais da escola coletivamente construída, a partir do modo como o conjunto de pessoas pensam a escola como um todo.

Na fala da Gestora 2 é perceptível o papel de dirigentes escolares na construção da cultura escolar pelo qual é responsável pela influência intencional e sistemática da escola, na qual, Luck (2009, p. 118) afirma que cabe ao gestor “o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais”.

Entende-se assim que, a liderança orienta a reflexão sobre as práticas cotidianas e inspiram valores amplos em relação à coletividade e isso é perceptível quando um dos pesquisados afirma que

[...] o gestor ele tem que ser aquela pessoa dinâmica, na minha opinião, e que seja também, que saiba compreender, compreender o outro, pra também ser compreendido, fazer com que toda aquela equipe teja em volta de um único objetivo que é a melhor educação, é dar o melhor de si para que a escola funcione. A principal responsabilidade é você primeiro fazer a sua parte, dá o exemplo para que os outros também façam. (GESTORA 2, 2021)

Porém, apesar da gestora apresentar a importância de um ideal de escola formado em uma coletividade, ela não apresenta ações de como essa cultura organizacional é formada, apreendida e promovida, sendo pertinente destacar que, sem uma cultura organizacional bem construída e caracterizada, pode vir a ocorrer na escola uma cultura caracterizada pelo

individualismo e concepções centradas no interesse individual em vez de melhorias para os processos educativos e a qualidade do ensino. Sendo assim, para que a escola funcione e promova uma cultura organizacional de forma eficaz é preciso que o gestor promova ambientes orientados por valores, crenças, percepções, comportamentos e atitudes em consonância para com os objetivos educacionais, identifique as forças e fraquezas em relação às condições necessárias à aprendizagem e formação dos alunos, dentre outros, a fim de que todos se sintam pertencentes e responsáveis pelos objetivos almejados.

Uma das gestoras aponta que, para isso, é necessário que todos tenham conhecimento e se envolvam com atividades como

[...] tem a questão do administrativo que é ter transparência nas finanças da escola. No pedagógico, tem a questão da condução do PPP, do PIP, você incentivar a equipe docente, tá ali pra intervir sempre que necessário quando precisa em sala de aula, também. [...] desenvolver uma gestão democrática e participativa. (GESTORA 4, 2021)

A intenção de envolver todos em ações como essas é muito importante e leva a compreender como um processo eminentemente social e coletivo, constituídos de aprendizagens e compreensões compartilhadas, na qual, as pessoas envolvidas exercem influências positivas em prol da formação e do processo de ensino aprendizagem e a condução do PPP, assim como cita a gestora, influência diretamente na escola que se busca como base. Contudo, é preciso afirmar que a cultura organizacional da escola como declara Luck (2009, p. 120) “representa as percepções dos gestores, professores, e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização”.

Sendo assim, é preciso interpretar que as ações citadas pela gestora, anteriormente, não podem ser apenas informativas, mas um processo de mobilização de talentos e esforços, orientados por uma visão clara e ampla da organização em que se situa e deve-se realizar com a perspectiva de melhoria contínua da própria organização, dos processos e daqueles que estão envolvidos.

Diante disso, é apontado que um líder deve possuir características como

ele tem que ter essa liderança servidora, ele tem que ter postura ética profissional e pessoal e se ver como alguém que precisa se colocar em posição de aprendiz, então, ele também tem que está aberto a apreender a usar um computador, um excel, uma planilha, entender de licitação, então ele tem que entender que ele tem que ter múltiplos olhares, não dá pra eu olhar só uma coisa e não é ser aquilo, fazer a função que não é minha e entender que, muitas vezes, ele também precisa fazer funções que não é minha pra

fazer com que a escola caminhe, então, o principal pilar é liderança servidora e se ver como protagonista. (GESTORA 5, 2022)

Dessa forma, conclui que a constituição da escola em uma organização demanda efetiva e clara liderança do gestor que mobiliza e orienta a todos os participantes da comunidade escolar em uma visão de conjunto sobre a educação, o papel da escola para com a sociedade, o compartilhamento das responsabilidades, uma cultura de aprendizagem que dispõe de ética, integridade e justiça continuamente acompanhadas, orientadas e estimuladas em processos de compartilhamento e aprendizagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é um assunto que deve ser estudado e discutido com mais frequência nos âmbitos educacionais e nas universidades. Para entender a gestão escolar e sua importância no ambiente é preciso refletir sobre as suas concepções, as suas vivências e práticas cotidianas diante de atividades que influenciam a formação de seres humanos que estão em constante transformação e construção, tendo em vista que, envolvem diferentes culturas, experiências e atividades sendo algo bem complexo e de relevância para a efetividade das práticas escolares.

Para isso, as bases de competências de dirigentes escolares apresentam um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes a partir da capacidade humana em que necessita de inteligência da práxis para as situações em que se apresentam no cotidiano escolar, nutridas por um conjunto de aprendizagens do fazer docente, da formação científica e da proatividade a fim de mobilizar e integrar os conhecimentos em prol de mudanças e alcançar os objetivos de ambientes educacionais. A gestão escolar é um segmento indispensável para as práticas efetivas do processo de ensino aprendizagem, pois está presente em todas as ações desenvolvidas no ambiente escolar desde o processo de ensino aprendizagem, à condução das práticas curriculares, a produção de uma sistemática de avaliação, o cuidado com as tarefas de casa, os deveres e direitos de cada ser que passa por tal instituição, a necessidade de um clima escolar agradável em que preze pelas relações interpessoais, a relação escola, família e comunidade que deve buscar por um projeto de sociedade na coletividade, coordenação das pessoas que estão envolvidas no projeto de escola, os conflitos que são desencadeados a partir das diferenças de identidade, cultura e opiniões, assim como a responsabilidade de monitorar e implementar os resultados desenvolvidos nesse ambiente educacional.

Assim, pode afirmar que as bases de competências de dirigentes escolares se constituem nas práticas do cotidiano escolar a partir de conhecimentos teóricos e práticos da formação acadêmico-científica necessária à área de gestão escolar bem como na articulação da práxis do cotidiano escolar e conhecimentos sobre as bases legais dos processos educacionais, do fazer docente e das práticas didático-metodológicas em que o campo da pedagogia aponta a necessária articulação da teoria e prática no domínio de conhecimentos que aporta necessariamente tais bases de desenvolvimento dessas competências e fortalecer um olhar investigativo e de intervenção pedagógica nas práticas pedagógicas.

Com isso, entende-se que escola é um ambiente complexo que necessita da articulação de todos esses processos em busca de oferecer uma educação que preze pela qualidade da vida

humana. Porém, a indagação que ainda fica é: será que apenas as experiências do cotidiano escolar dão o suporte necessário para efetuar tais práticas com efetividade?

Ver a realidade das escolas com pessoas que trabalham com perspectivas fechadas em que distorcem o sentido da função social da escola para a transposição de conteúdos a favor de uma educação que promova a capacidade de conseguir um emprego melhor, com um salário maior e em prol do capitalismo e se esquecem de que a escola pública deve ter um caráter de contribuição para com o desenvolvimento do senso crítico, das habilidades cognitivas em prol de seres humanizados em uma sociedade que convive e orienta as relações interpessoais ante o mundo, para o mundo.

Desse modo, o campo da Pedagogia é a Ciência que estuda as práticas cotidianas dos trabalhos educativos na medida em que a construção da teoria e prática acontece de maneira inter-relacionada e contribuem para a constituição das bases de competências e habilidades a serem desenvolvidas no cotidiano a partir da intervenção e dos conhecimentos que o campo propõe ao profissional da gestão. São a partir dos conhecimentos sobre o fazer docente, as experiências didático-metodológicos que o campo oferece e que se podem construir as propriedades e habilidades para com a qual a escola necessita, pois se o gestor não tiver um olhar investigativo e de intervenção pedagógica, as práticas no cotidiano escolar irão se tornar monótonas e insuficientes para uma sociedade que está em constante evolução e transformação, entendendo que o curso de Pedagogia, atualmente, é a única licenciatura que trata sobre a gestão escolar.

É impossível circunscrever uma única de forma de constituir as bases de competências de dirigentes escolares quando é perceptível que emergem de vários ambientes e experiências diferentes e o desenvolvimento da educação nas escolas dependem de ações competentes e responsáveis de tais sujeitos. Então, pode-se afirmar que as bases de competências de uma boa gestão escolar podem sim se constituir no cotidiano escolar a partir das experiências e da sua responsabilidade com a sua autoformação, porém, isso não significa dizer que para assumir tal responsabilidade não se tenha que iniciar pelas suas competências formais na qual já foi mencionado pela importância do curso de Pedagogia nesse campo. E mais, mostrar a importância de um profissional bem capacitado a partir da sua formação no ensino superior, significa dizer, que as bases de um bom gestor não deve se constituir em meio a tentativas de erros e acertos, considerando que tais ações prejudicam o desenvolvimento de seres humanos para além de suas capacidades cognitivas e sociais.

Sob essa circunscrição, ainda é necessário apontar que é a partir da autoformação e formação continuada da gestão escolar que dirigentes escolares contribuem para com a

formação de sua equipe escolar, pois não pode haver competências em base para a gestão que não seja, por extensão, da equipe escolar em perspectivas articuladas.

Portanto, o que se apresentou até aqui acerca das bases de competências e habilidades da gestão escolar é apenas uma aproximação do que se busca enquanto elementos constantes e necessários para uma boa atuação na gestão escolar e que necessita de desenvolvimento cotidiano de ações e aprendizagens, entendendo que o trabalho buscou ampliar os conhecimentos sobre a gestão escolar e as atividades que lhes são propostas na medida em que apresenta a relevância de gestores com formação pedagógica para exercerem bem a sua função e as suas atividades com efetividade e, assim desenvolver processos de ensino aprendizagens eficazes à uma sociedade de relações complexas.

Apresentar a gestão escolar é atribuir à organização do trabalho Pedagógico a responsabilidade de mobilizar as ações cotidianas em prol do desenvolvimento dos processos de ensino aprendizagem sem esquecer-se da contextualização da atualidade do ambiente escolar e apontar a necessidade dessa organização no contexto de enfrentamento à pandemia do COVID-19 é essencial, a partir do momento em que a gestão escolar é responsável por oferecer uma nova infraestrutura na educação, novas maneiras de fazer a educação acontecer fora da escola e contribuir para o contínuo processo formativo de docentes nos quais necessitam apreender a lidar com novas ferramentas de trabalho.

A partir do estudo feito, acredita-se que o desenvolvimento das bases de competências e habilidades dos dirigentes escolares dá-se junto aos conhecimentos desenvolvidos e construídos no cotidiano escolar e as relações ante aos processos educativos e propiciados no ambiente escolar em que se fazem presente as relações interpessoais, a prática docente, as normas de gestão democrática, a organização escolar, a comunidade em que se faz presente à escola, o planejamento, a dimensão epistemológica, político-pedagógica da escola, os desafios de elaboração, implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico.

Sendo assim, as bases de competências e habilidades de dirigentes escolares estão relacionadas às ações e relações no ambiente educacional no qual compete ao gestor à mobilizar as atividades propostas em prol de desenvolver o processo de ensino aprendizagem com qualidade. Diante disso, é preciso conhecer os processos pedagógicos, os saberes docentes e as práticas cotidianas da instituição educacional bem como a práxis educativa, a pesquisa na educação e a formação de professores como elementos constitutivos de uma boa atuação na gestão escolar. Além disso, é preciso enfatizar que após, ler, analisar, comparar e sintetizar as leituras sobre a temática com diferentes autores se fez necessário apontar ações

na realidade cotidiana em que se dão esses processos de competências dos dirigentes escolares para melhor compreender o cotidiano escolar em diferentes vivências.

Para isso, é preciso entender que a gestão escolar necessita de abordagens coletivas e contextualizadas para conhecer e compreender as ações desenvolvidas dentro da escola em prol do pleno desenvolvimento cognitivo, físico e social dos educandos assim como a qualificação para o trabalho e, principalmente, o preparo para o exercício da cidadania em que preze pela capacidade e qualidade de participação nos rumos de desenvolvimento da sociedade e do bem estar comum.

REFERÊNCIAS

- ALTHUSSER, L. **Aparelhos ideológicos de estado**: Nota sobre os aparelhos ideológicos de estado. 3 ed. Rio de Janeiro: Graal, 1985.
- BRASIL. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular: educação é a base. Brasília, DF: **Ministério da Educação**. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase>. Acesso em: 03 dez. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Lei n. 9.364, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, n° 248, 23 dez. 1996. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>. Acesso em: 19 maio 2021.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual: Brasília, 24 de fevereiro de 2021. **Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde**. Brasília, DF, 24 Fev. 2021. Disponível em: <https://www.ufmg.br/bioetica/coep/wp-content/uploads/2021/02/ambiente-virtual.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.
- BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 mai 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A.. Construindo o conceito de competência. **RAC**, Curitiba, edição especial, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2021.
- FRANCO, M. A. S. **Pedagogia como ciência da educação**. Campinas: Papirus, 2003.
- FREIRE, P. Carta de Paulo Freire aos professores. **SciELO Brazil**: estudos avançados. São Paulo, 2001. Disponível em: <http://scielo.br/j/ea/a/QvgY7SD7XHW9gbW54RKWHcL/>. Acesso em 17 fev. 2022.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.
- GADOTTI, M.. **Gestão democrática e qualidade de ensino**. Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público, 1. Belo Horizonte-MG, 1997. Disponível em: http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional-1203023491It003Ps002/Gest_democ.pdf. Acesso em: 20 mai. 2021.
- GALVÃO, I. **Cenas do cotidiano escolar: conflitos sim, violência não**. Petropolis, Vozes, 2004.
- GALVÃO, V. B. de A.; CAVALCANTI, E. A. A.. **Competências em ação de gestores escolares**: um estudo na SEEC da Paraíba. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, 2009.
- LIBÂNEO, J. C.. **Adeus Professor, Adeus Professora?** Novas exigências educacionais e profissão docente. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1998.
- LIBÂNEO, J. C.. **Fundamentos teóricos e práticos do Trabalho docente**: estudo introdutório sobre pedagogia e didática. PUCSP: São Paulo, 1990.
- LIBÂNEO, J. C.. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.
- LIBÂNEO, J. C.. **Pedagogia e Pedagogos, para quê?** São Paulo: Cortez, 1999.

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, Brasília, v.17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

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

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

PARO, V. H.. Administração escolar e qualidade do ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

PIMENTA, S.G. **De professores, Pesquisa e didática**. Campinas: Papirus, 2002.

PINTO, Umberto de Andrade. **Pedagogia e pedagogos escolares**. São Paulo: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2006.

SANTOS, M. do C. G.; SALES, M. P. da S.. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. **Revista Ensaio**, Belo Horizonte, v.14, n.02, p. 171-183, ago./nov. 2012.

SAVIANI, D. Entrevista. In: HERMIDA, J. F. e LIRA, J. de S. Políticas educacionais em tempos de golpe: entrevista com Dermeval Saviani. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas, v. 39, nº. 144, p.774-779, jul./set. 2018.

SCHMIED-KOWARZIK, W. **Pedagogia dialética: de Aristóteles à Paulo Freire**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

APÊNDICES



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



TERMO DE DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar como voluntário (a) no estudo **bases de competências na atuação da gestão escolar**, coordenado pelo **professor Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes** e a aluna **Larisse Batista Pedrosa** vinculado ao **Centro de Formação de Professores da Universidade Federal de Campina Grande**.

Sua participação é voluntária e você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade. Este estudo tem por objetivo **analisar de que modo se constitui as bases de competências de dirigentes escolares bem como elaborar revisão sistemática acerca de bases de competências relativas a dirigentes escolares, tendo em vista circunscrever as principais concepções de bases de competências na gestão da escola pública e analisar as ações e relações cotidianas da gestão escolar no processo de consolidação de atribuições e responsabilidades e se faz necessário por perceber a importância da formação de gestores escolares em atuação e investir no avanço da ciência sobre a temática e avançar sobre as bases de competências da gestão escolar na região de Cajazeiras**.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido (a) ao(s) seguinte(s) procedimentos: **assinará este termo de consentimento livre e esclarecido, participará de uma entrevista, sua entrevista será gravada, transcrita e analisada pelo pesquisador e disponibilizará o Projeto Político Pedagógico da escola, caso queira ou obtenha**. Os riscos envolvidos com sua participação serão: **cansaço ou aborrecimento ao responder questionários; desconforto ou constrangimento durante gravações de áudio e vídeo; estresse; vergonha ao responder às perguntas; apreensão de não saber responder ou de ser identificado; medo de divulgação de dados confidenciais (registrados no TCLE) ou de imagem; tomar o tempo do sujeito ao responder ao questionário/entrevista além do esperado**. Porém, procuraremos minimizar esses riscos buscando **garantir que sempre serão respeitados os valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos; assegurar a confidencialidade e a privacidade; a proteção da imagem; garantir a não violação e a integridade dos**

documentos; estar atento aos sinais verbais e não verbais de desconforto a fim de minimizá-los; garantir local reservado e liberdade para não responder questões constrangedoras. Os benefícios da pesquisa serão: colaborar com a formação de estudantes da área, contribuir com a construção do conhecimento científico, favorecer a comunidade científica meios de produzir conhecimentos válidos e ajudar a construir conhecimento.

Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será identificado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário.

Se você tiver algum gasto decorrente de sua participação na pesquisa, você será ressarcido, caso solicite. Em qualquer momento, se você sofrer algum dano comprovadamente decorrente desta pesquisa, você poderá buscar o direito de ser indenizado.

Esta pesquisa atende às exigências das resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), as quais estabelecem diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas envolvendo seres humanos.

Você ficará com uma via rubricada e assinada deste termo e qualquer dúvida a respeito desta pesquisa, poderá ser requisitada ao **Professor Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes**, cujos dados para contato estão especificados abaixo.

Dados para contato com o responsável pela pesquisa

Nome: Estudante Larisse Batista Pedrosa.

Instituição: Universidade Federal de Campina Grande.

Endereço: Rua Celerino Querino de Sousa, 242, Cristal I, Cajazeiras-PB.

E-mail: larissebatistacz1998@gmail.com

Nome: Professor Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes.

Instituição: Universidade Federal de Campina Grande.

Endereço Profissional: Rua Sérgio Moreira de Figueiredo, s/n, Casas Populares, Cajazeiras-PB.

E-mail: wياما.jesus@professor.ufcg.edu.br

Declaro que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como a forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação e concordo em participar voluntariamente deste estudo.

LOCAL E DATA

Assinatura ou impressão datiloscópica do
voluntário ou responsável legal

Nome e assinatura do responsável pelo
estudo



Universidade Federal
de Campina Grande

Centro de Formação de Professores
Unidade Acadêmica de Educação
Campus de Cajazeiras - PB



LICENCIATURA EM PEDAGOGIA
DISCIPLINA: TCC
DOCENTE: Prof. Dr. Wiama de Jesus Freitas Lopes
DISCENTE: Larisse Batista

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O(A) GESTOR(A) ESCOLAR

PUBLICO ALVO: Gestores de Escolas Públicas

TÍTULO DO TCC: Bases de competências na atuação da Gestão Escolar

QUESTÃO DE PESQUISA: De que modo se constitui na cotidianidade da gestão escolar o desenvolvimento de bases de competências de dirigentes escolares?

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO:

Nome: _____

Idade: _____

Pseudônimo Escolhido: _____

Participa de algum movimento social vinculado à docência e/ou à gestão:

() Sim () Não - Qual(is):

Quantos anos de magistério:

Quantos anos atuam como gestor:

Qual a forma de contratação:

2. QUESTÕES:

1. Fale um pouco do seu percurso profissional, por favor!
2. Quais os desafios cotidianos para se implementar a gestão pedagógica e administrativa cotidianamente na escola?

3. Quais as competências e habilidades que o gestor deve desenvolver e suas principais responsabilidades?
4. Que conhecimentos o dirigente da escola necessita para exercer bem sua missão?
5. Quais os desafios que o dirigente escolar enfrenta cotidianamente nas suas atividades e de que forma as situações indesejadas na escola podem ser ou são enfrentadas na intenção de superá-las?
6. Por favor, como acontecem as relações interpessoais na sua gestão? Como é a relação da coordenação pedagógica com a gestão escolar? Com a Secretaria e vice-versa?
7. Como os desafios da democratização, descentralização e autonomia são buscados na gestão escolar, cotidianamente? Há participação de quais segmentos da sociedade na sua gestão? Por quê?
8. Como a gestão pode contribuir para o processo de ensino aprendizagem? Os pais/a comunidade participam da organização do trabalho pedagógico da escola?
9. Quais os aspectos positivos e negativos do trabalho do gestor?
10. Qual o maior desafio da gestão na Educação Remota? E como tem sido superado?
11. Por quais estratégias ou dinâmicas a coordenação pedagógica da escola tem auxiliado aos docentes? E quais os principais desafios desse suporte? E como tem sido enfrentado?
12. Como ocorrem os processos de gestão referente de formação das equipes escolares?
13. Como acontece o monitoramento de Resultados da sua gestão?