

GESTÃO ESCOLAR: um estudo de caso sobre Escolas Técnicas

Ana Elisa Ribeiro Vieira¹
Juliana Marcondes Bussolotti²

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo pesquisar a formação inicial e continuada dos diretores de Escolas Técnicas do Estado de São Paulo na Região do Vale do Paraíba e Litoral Norte - e a sua relação com os desafios encontrados no cotidiano escolar. Esta pesquisa classifica-se como básica de natureza exploratória. Estruturada como um estudo de caso, pois consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu conhecimento. Para subsidiar o trabalho foi realizada a revisão bibliográfica e a análise documental na instituição pesquisada e para a coleta de dados foi selecionada a aplicação de questionário online e entrevista com os diretores da citada região. A abordagem utilizada neste trabalho é a qualitativa e em relação a análise dos dados foi selecionado a análise de conteúdo segundo Bardin (2009, 2011). A discussão que este trabalho fomenta é o preparo dos profissionais da educação, professores, para a gestão de escolar, pois se compreende que o ambiente escolar precisa ser gerenciado para que se efetive, da melhor maneira possível, os processos pedagógicos e administrativos. O interesse pelo universo da gestão escolar e a conseqüente motivação para esse estudo surgiu no ambiente de trabalho, atuando na área administrativa e no contato in loco com gestores e profissionais das escolas técnicas. No decorrer da pesquisa foi identificada que a

¹ Mestranda no Mestrado Profissional em Educação da UNITAU – Universidade de Taubaté, MBA em Gestão de Pessoas pelo UNISAL - Centro Universitário Salesiano de São Paulo e tecnóloga em Gestão Empresarial pela FATEC Cruzeiro. Docente no Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: anaervieira@hotmail.com

² Doutora em Geografia pela UNESP – Universidade Estadual de São Paulo - Rio Claro/SP, mestre em Ciências Ambientais pela UNITAU - Universidade de Taubaté e graduada em Artes com licenciatura em Artes Cênicas ECA – USP. Professora do Programa de Pós-graduação em Educação e Desenvolvimento Humano da Unitau. E-mail: julianabussolotti@gmail.com

formação inicial e principalmente a continuada, dos diretores escolares contribui para aprimorar a gestão das escolas.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Formação Docente. Escola Técnica.

SCHOOL MANAGEMENT: A Case Study on Technical Schools

ABSTRACT

This work aims to investigate the initial and continued formation of the principals of Technical Schools of the State of São Paulo in the region of Vale do Paraíba and Litoral Norte - and its relation with the challenges encountered in school routine. This research is classified as basic exploratory in nature. It is structured as a case study because it consists of a deep and exhaustive study of one or a few objects in order to understand them. Subsidizing the work, a bibliographic review and documentary analysis was carried out at the research institution and data collection was carried out by the application of an online questionnaire and an interview with the principals of that region. The approach used in this work is the qualitative one and in relation to the analysis of the data content, it was selected according to Bardin (2009, 2011). The discussion that this work fosters is the preparation of the professionals of the education, teachers, for the school management, because it is understood that the school environment needs to be managed so that the pedagogical and administrative processes are carried out in the best possible way. The interest in the universe of school management and the consequent motivation for this study emerged in the work environment, dealing with the administrative area and in loco contact with managers and professionals from technical schools. In the course of the research, it was identified that the initial and mainly ongoing formation of school principals contributes to improve the management of schools.

Key words: School Management. Teacher Training. Technical school.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o atual contexto dos gestores escolares das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, Região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com o objetivo de observar o preparo dos diretores para gerenciar o ambiente escolar, tendo em vista os conhecimentos adquiridos na formação inicial e continuada e a relação desses saberes com a prática diária escolar.

Tal abordagem foi motivada devido ao contexto diferenciado das escolas técnicas. Compreende-se que nas instituições técnicas há docentes com duas diferentes características: o docente que realizara formação inicial em cursos de licenciatura/pedagogia, com o objetivo de lecionar, e o profissional advindo do mercado de trabalho, que por inúmeras circunstâncias, começa a lecionar em cursos técnicos.

Entende-se que o profissional que cursa licenciatura/pedagogia, de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e atualmente de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Educação nº 02/2015, estuda a temática da gestão escolar em sua formação inicial.

Entretanto no contexto da educação profissional há docente que realiza sua formação inicial em curso de bacharelado/tecnólogo. Esse professor não é visto como um profissional da área da educação, mas como um profissional de determinada área técnica que também leciona.

O objetivo deste estudo é pesquisar a formação inicial e continuada dos diretores de Escolas Técnicas do Estado de São Paulo na Região do Vale do Paraíba e Litoral Norte - e a sua relação com os desafios encontrados no cotidiano escolar.

É importante ressaltar que a pesquisa referente ao tema ajudará a aperfeiçoar a gestão das escolas, proporcionando benefícios a todos os envolvidos: professores, alunos, pais e toda a sociedade.

Este propósito será conseguido por meio da revisão bibliográfica, análise documental na instituição pesquisada. Para a coleta de dados foi selecionada a aplicação de questionário *online* e entrevista com os diretores da citada região.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A gestão das escolas, principalmente de escolas públicas, tornou-se foco de discussões em diversos congressos e simpósios por apresentar grande importância como um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. Compreende-se que o ensino oferecido nas escolas se apresenta como sendo o principal meio capaz de impulsionar a transformação da atual sociedade em que vivemos, com desigualdade e problemas sociais.

Entende-se que o diretor escolar enfrenta no seu cotidiano complexidades que exigem atitudes específicas na sua atuação. Para Libâneo (2013) a gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remete-nos a muitos desafios pois, a organização e a gestão escolar são dimensões que estão profundamente articuladas, já que a escola não é uma soma de partes, mas um todo interligado que busca articular as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, mediada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todos os atores envolvidos no processo educativo.

Lück relata que:

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24).

Diante do exposto percebe-se a relevância da gestão escolar eficiente para a qualidade do ensino. Esse trabalho propõe refletir justamente sobre essa questão, analisar a formação inicial e continuada dos diretores com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão.

2.1 Gestão Escolar

Compreende-se que na educação brasileira, surge um novo conceito, gestão da escola, que substitui o enfoque limitado de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e demandam uma ação articulada e conjunta na superação das dificuldades do cotidiano escolar.

Entende-se que a o percurso da administração escolar no Brasil é longa e se intensificou com o início da industrialização. A partir da década de 1930 que no cenário educacional, em virtude da ampliação da demanda escolar, aumento do número de escolas e de professores, vão se delineando ações mais incisivas do poder público na efetivação do sistema público de ensino, entre elas, a preparação de profissionais da educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Drabach e Mousquer relatam:

O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259-260).

Anterior a LDB a escola era administrada por princípios fundamentados na administração escolar, que se constatava na assimilação do modelo de administração científica ou escola clássica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado (CAMPOS; SILVA, 2009).

A direção da escola era centralizada no diretor, que atuava como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados. O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, dirigir o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino. Segundo Lück (2006, p. 35) o “bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecido em âmbito central ou em nível hierárquico superior”.

Com a promulgação da Constituição Federal do Brasil (CFB) de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996 o movimento de democratização, descentralização e construção da autonomia passaram a orientar novas formas de mecanismos. As ações no interior das escolas proporcionam a participação da comunidade escolar e local nas decisões que envolvem as questões educacionais ampliando a responsabilidade e atuação do gestor escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

Entende-se que a gestão escolar sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar.

2.2 Diretor Escolar: funções, habilidades e conhecimentos

Para alcançar os objetivos da educação expostos na CFB e posteriormente estabelecidos na LDB entende-se que o ambiente escolar precisa ser gerenciado. Toda e qualquer organização necessita de uma prática administrativa que oriente na busca de seus objetivos. Observa-se que a gestão da escola pública é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização pública, exige uma gestão embasada nos princípios da gestão participativa, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Sob o ponto de vista de Lück (2009, p. 17):

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Este profissional enfrenta no seu cotidiano, inúmeras complexidades que exigem atitudes específicas na sua atuação. Compreende-se que, sem capacitação necessária para dinamizar, gerenciar as atividades, recursos e projetos no âmbito educacional, o gestor desempenha a função para o qual foi designado apresentando inúmeras dificuldades. Ainda sob o ponto de vista de Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Para Lück (2000) a fim de desincumbir-se do seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa, quanto pedagógica, sendo elas:

Funções Administrativas: organização e articulação de todas as unidades componentes da escola; controle dos aspectos materiais e financeiros da escola; articulação e controle de recursos humanos; articulação da escola-comunidade; articulação da escola com nível superior de administração do sistema educacional; formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades (LÜCK, 2000).

Funções Pedagógicas: dinamização e assistência aos membros da escola para que promovam ações condizentes com os objetivos e princípios educacionais propostos; liderança e inspiração no sentido de enriquecimento desses objetos e princípios; promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa; manutenção de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e entre a escola e a comunidade; estimulação à inovação e melhoria do processo educacional (LÜCK, 2000).

Entretanto, para que o diretor desempenhe suas funções com qualidade, a autora relaciona habilidades e conhecimentos nas áreas administrativa e pedagógica elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam liderar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolaridade que está ofereça.

Lück (2009) ainda relata alguns conhecimentos essenciais para a função, sendo eles: Constituição Federal e Constituição Estadual; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; Diretrizes Curriculares Nacionais dos diversos níveis e modalidades de ensino; Legislação Educacional de seu Estado e do seu Município, Instrumentos Normativos e Executivos de seu sistema e rede de

ensino; Estatuto do Magistério; Estatuto da Criança e do Adolescente; Concepções teórico-metodológicas consistentes com a promoção de educação para a formação do cidadão como sujeito autônomo, participativo e capaz de posicionar-se criticamente diante de desafios e resolvê-los; Problemática sociocultural de seu tempo, seu país, estado, município e comunidade, em uma sociedade global, tecnológica e centrada no conhecimento; Natureza humana e seu processo de desenvolvimento, nas sucessivas etapas de vida e em relação aos seus desafios.

Paro (2001) ressalta que a formação do gestor deveria conter pelo menos conteúdos sobre fundamentos da educação (históricos, filosóficos, sociológicos, econômicos, psicológicos) e didática (as metodologias necessárias para bem ensinar determinados conteúdos programáticos e as questões relacionadas à situação da escola pública).

A partir dessas reflexões e contribuições dos teóricos percebe-se a importância do diretor no contexto escolar e a necessidade de formação para este cargo devido aos constantes desafios. Entende-se que o diretor precisa estar capacitado para gerir todo o conjunto de ensinamentos e experiências necessárias a fim de garantir a qualidade do ensino oferecido aos alunos e ainda manter a organização e funcionamento da instituição em todos os seus aspectos: físico, sócio-político, relacional, material e financeiro.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme salientamos na introdução, analisaremos os dados obtidos na pesquisa “Gestão Escolar: um estudo de caso sobre as escolas técnicas”. Tal pesquisa se caracteriza como exploratória que segundo Gil (2002) “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”. Quanto à sua natureza, ela se classifica

como uma pesquisa básica, de acordo com Silva e Menezes (2005, p. 20) “objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para a ciência sem aplicação prática prevista”.

Em relação aos procedimentos foi selecionada a modalidade de estudo de caso que segundo Gil (2002, p. 54), “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

Para a abordagem da pesquisa optou-se pela qualitativa, compreende-se que o estudo de caso enquanto pesquisa qualitativa deve ser utilizada por haver interesse na situação singular e particular do tema. Segundo Minayo:

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p.57).

Para subsidiar o estudo de caso foram selecionados outros dois procedimentos para auxiliar na pesquisa. A pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) é “[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e a pesquisa documental, que segundo Gil (2002, p. 45) “[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Para coletar os dados foram selecionados o questionário *on-line* e a entrevista com os diretores escolares. Sob o ponto de vista de Lakatos e Marconi (2003, p. 201) “O questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos e sem a presença do entrevistador”. O questionário desenvolvido neste trabalho é composto por 15 questões, conforme apêndice I. O mesmo foi enviado por e-mail

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

ao supervisor da Região do Vale do Paraíba e Litoral Norte, com as devidas instruções, e o mesmo encaminhou para os 14 diretores das escolas participantes da pesquisa. Dentre os 14 sujeitos 09 aceitaram participar da pesquisa.

A entrevista é uma oportunidade de diálogo pessoalmente utilizada para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos atores sociais e contextos sociais específicos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para realização da entrevista foi selecionada a entrevista semiestruturada, pois nesta modalidade:

O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Nesta pesquisa a entrevista semiestruturada é composta por 10 questões, conforme apêndice II e foi realizada com os diretores das escolas que responderam ao questionário.

Este trabalho tem como população 220 diretores de escolas técnicas públicas do Estado de São Paulo. Para a amostra do trabalho foi selecionada a região do Vale do Paraíba e Litoral Norte que é composta por 14 (catorze) diretores de escolas técnicas nos municípios de Cachoeira Paulista, Cruzeiro, Guaratinguetá, Arujá, Mogi das Cruzes, Lorena, Caçapava, Pindamonhangaba, Taubaté, São Sebastião, São José dos Campos, Santa Isabel, Caraguatatuba e Jacareí.

A pesquisa foi aprovada através do parecer consubstanciado do CEP N^o 2.428.124, CAAE 79469817.9.0000.5501.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Os dados coletados no questionário contribuíram para subsidiar a análise qualitativa, proporcionando a identificação do perfil dos diretores na instituição, suas trajetórias pessoais e profissionais.

A partir do questionário foi elaborado o perfil dos diretores participantes da pesquisa sintetizado no quadro abaixo:

Quadro 1: Perfil dos participantes da pesquisa

Diretor	Formação Inicial	Formação Continuada	Realizou Resolução 02/97	Possui Pedagogia	Experiência Docente	Experiência na Direção
01	Bacharel em Administração	Pós-Graduação em Gestão estratégica escolar	Sim	Sim	6-10 anos	Mais de 4 anos
02	Licenciatura em Artes	Pós-graduação	-	Não informado	Mais de 15 anos	Mais de 4 anos
03	Licenciatura em Língua Portuguesa	Pós-graduação em Administração escolar Pós-graduação em linguística	-	Sim	Mais de 15 anos	Mais de 4 anos
04	Licenciatura em Geografia	Mestrado	-	Não	Mais de 15 anos	1-2 anos
05	Bacharel em Comunicação Social, publicidade e propaganda	Pós-graduação em didática	Sim	Sim	11-15 anos	1-2 anos
06	Engenharia mecânica Bacharel em física Licenciatura em	Pós-Graduação em segurança do trabalho Mestrado em	Sim	Sim	6-10 anos	Mais de 4 anos

	Matemática	Ciências ambientais				
07	Tecnologia mecânica Bacharel em Direito	Pós-graduação	Sim	Sim	6-10 anos	Mais de 4 anos
08	Ciências jurídicas e sociais	Pós-graduação em Gestão Estratégica Educacional	Sim	Sim	Mais de 15 anos	Mais de 4 anos
09	Bacharel em Administração	Pós-graduação em Gestão escolar	Sim	Em andamento	6-10 anos	1-2 anos

Fonte: elaborado pela autora

Tendo em vista a formação inicial dos sujeitos da pesquisa, verifica-se que 03 participantes realizaram sua formação inicial nos cursos de licenciatura e 06 participantes realizaram em cursos de bacharelado/tecnólogo. Sendo assim entende-se que 06 participantes são profissionais advindos do mercado de trabalho, portanto conforme explicam Almeida e Pimenta (2009), ao iniciarem a carreira docente, os bacharéis desconhecem cientificamente os elementos constitutivos da docência, como “planejamento, organização da aula, metodologias e estratégias didáticas, avaliação, peculiaridades da interação professor-aluno”, conhecimentos esses indispensáveis para o desenvolvimento da docência.

Os participantes buscaram por cursos para realizar a docência com qualidade. Portanto realizaram o curso de licenciatura para bacharéis através da resolução nº 2 de 26 de junho de 1997, que dispõe sobre a formação pedagógica do docente para o ensino de nível fundamental, de nível médio e de cursos profissionalizantes de nível médio (BRASIL, 1997). Os entrevistados não encerraram a sua busca por aperfeiçoar a docência na licenciatura, mas sim

procuraram por outros cursos. Para se aperfeiçoarem os participantes realizaram também pós-graduação na área educacional e pedagogia.

Em relação à experiência profissional pode-se inferir que os sujeitos da pesquisa lecionaram no mínimo 06 anos antes de ingressar na direção. Dos participantes, 03 sujeitos estão na direção há 1-2 anos e 06 estão há mais de 04 anos, ou seja, foram reeleitos. De acordo com o Deliberação CEETEPS Nº 01/00 o cargo de Diretor de Escola Técnica é privativo para os docentes que já atuam na instituição e o mandato é de 4 (quatro) anos podendo ser prorrogado uma única vez.

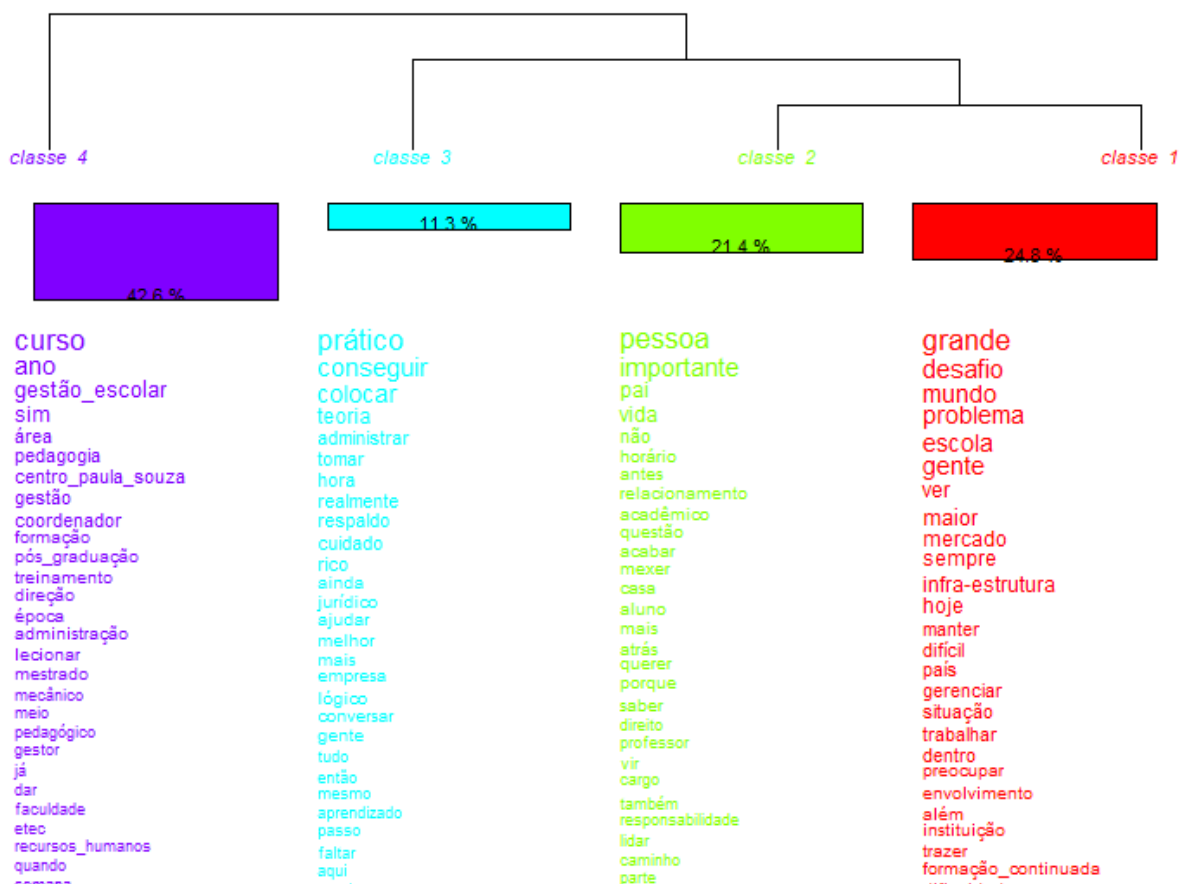
Para a análise das entrevistas foi realizada a transcrição e a leitura fluente. Os dados foram codificados com a ajuda do software Iramuteq, com ele é possível criar categorias e classificar as falas dos entrevistados facilitando a identificação das representações sociais por meio das ocorrências no vocabulário. Por meio deste software serão feitas identificações importantes para nossa pesquisa em relação às representações sociais dos grupos pesquisados.

O corpus geral foi constituído por 09 textos, separados em 483 segmentos de texto (st), com aproveitamento de 91,93% das palavras.

O programa as agrupou por semelhança, do mesmo modo, que as identificaram diferentes das outras classes. O *software* quando estabelece as Classes de palavras, o faz de modo excludente, ou seja, as palavras que constituem uma dada Classe, não aparecem nas outras, porque o programa entende que estas palavras são similares entre si e não com as demais classes.

O dendograma, a seguir, mostra as quatro classes geradas, pelo *software*, do conteúdo das entrevistas dessa pesquisa:

Figura 1: Classes de palavras



Fonte: Gerado pelo Iramuteq

A figura 1 demonstra a classificação feita pelo Iramuteq, utilizando o método de Reinert. Analisando a imagem, pode-se perceber 4 classes de palavras divididas. Ao analisar as classes, percebe-se que os grupos enquadram determinados discursos que podem ser renomeados em temas, considerando a ordem de incidência, ou seja, as classes com em que as palavras são mais citadas, sendo elas:

Classe 1- Desafios da Gestão Escolar: Nos trechos constituintes desta classe verifica-se a relação que os diretores fazem entre a gestão escolar e as dificuldades, sendo alguns deles:

Vejo como principal desafio manter uma equipe unida, gerenciar conflitos, resolver problemas de estrutura e manter a qualidade do ensino aprendizagem. Motivar pessoas e manter a escola com condições de oferecer um ensino de qualidade é difícil principalmente nos dias de hoje a gente atravessa uma crise grande no país resolver todos esses problemas de infraestrutura que às vezes falta alguma recurso que atenda às necessidades dos professores para ministrar as aulas às vezes é problema que surge de repente você precisa se virar para resolver eu acho que o maior desafio hoje é gerenciar tanto a parte de infraestrutura para que a qualidade de ensino se mantém como também gerenciar os conflitos que existem dentro da instituição. (Diretor 3)

Em relação à infraestrutura, o prédio grande é antigo dá problemas e nem sempre temos recursos para resolver. Temos que esperar alguns atos às vezes trazem conflitos, mas no geral eu acho que ainda somos uma escola diferenciada. (Diretor 3)

Nos trechos acima os diretores relaram os desafios referente a gestão de pessoas e infraestrutura no ambiente escolar.

Conforme citado por Lück (2010) a gestão escolar envolve mais do que os processos pedagógicos, a gestão possui atribuições administrativas.

A gestão administrativa zela pela parte física e estrutural da escola. Como parte física, considera-se a infraestrutura física, equipamentos, materiais de consumo e permanentes, dentre outros. Como parte estrutural, refere-se aos documentos reguladores do funcionamento e organização escolar e às pessoas que agem no ambiente escolar (PARO, 2001).

Percebe-se nos trechos acima que os diretores mencionam a dificuldade em relação a infraestrutura da escola que envolvem manutenção do patrimônio público, solicitações de bens e serviços para o bom funcionamento da escola.

De acordo com a análise documental realizada no “Regimento Comum das Escolas Técnicas” as escolas são instituições do Estado de São Paulo que possuem uma verba mensal nomeada de “Despesas miúdas de Pronto

Pagamento – DMPP”, que varia de acordo com a quantidade de alunos matriculados, que pode ser utilizada para suprir as necessidades mensais e realizar pequenos reparos, como por exemplo: troca de lâmpadas, troca de torneiras, hidráulica, limpeza da caixa d’água, recarga de extintores entre outros pequenos reparos que não configurem reforma ou ampliação da unidade escolar.

Entretanto, para os problemas de infraestrutura como obras, ampliações, reformas ou aquisição de imobiliário, recursos de informática, recursos audiovisuais, eletrodomésticos, telefonia entre outros itens que não sejam de consumo mensal a unidade precisa solicitar na administração central. Esse procedimento é burocrático e extenso e muitas vezes os problemas de infraestrutura precisam ser resolvidos com urgência.

Sendo assim, a instituição precisa viabilizar e aperfeiçoar os serviços referentes a infraestrutura para que as unidades escolares possam ser atendidas e as escolas tenham seus problemas resolvidos, pois conforme afirma Lück (2009) “a dimensão administrativa é condição para a qualidade da gestão pedagógica da educação”, conseqüentemente, a gestão documental e de registros da escola, a gestão dos recursos físicos, materiais e equipamentos da escola e a gestão dos serviços de apoio devem ser tratadas com o mesmo zelo pelos gestores escolares, pois são sustentáculos para a efetivação da gestão pedagógica.

Em relação à gestão de pessoas compreende-se que a dificuldade para lidar com os recursos humanos, pode vir a ser o condutor dos demais problemas. Essa dificuldade em lidar com os recursos humanos pode justificar diversas falhas na gestão escolar como a gestão democrática e participativa agregando os vários segmentos escolares (as pessoas) ao projeto de escola e às suas necessidades de inovação, de organização e de divisão de tarefas.

Portanto, cabe à instituição identificar as necessidades específicas de formação em relação à gestão de pessoas e promover formação continuada aos diretores. Compete aos diretores ajudar a instituição a identificar essas formações

e caso perceba que a sua necessidade não tenha sido atendida com a formação proporcionada pela instituição, realizar essa formação por iniciativa própria. O desenvolvimento profissional autônomo é uma modalidade mais simples, na qual “os professores decidem aprender por si mesmos aqueles conhecimentos ou competências que consideram necessários para o seu desenvolvimento profissional ou pessoal” (MARCELO, 1999, p. 150). Para o autor, os professores fazem opção por esta modalidade de formação quando percebem a inexistência da oferta de formação continuada ou quando entendem que tais ofertas não respondem às suas necessidades.

Classe 2 – Relacionamento: Nos trechos constituintes da classe observa-se a relação que os diretores fazem entre a gestão escolar e o relacionamento com pais, alunos, professores, funcionários, sendo alguns deles:

A gestão de pessoas tanto faz de aluno ou professor é complicada. A gente tem o anseio do aluno, o anseio do professor, do funcionário juntar é complicado. A parte operacional a aula o professor da conta o aluno vai atrás e a parte administrativa faz o que precisa ser feito. O difícil é conciliar pois cada um tem uma visão da escola, dá uma direção para fazer com que todo mundo ande junto é complicado. (Diretor 9)

O que é mais difícil é o relacionamento interpessoal é a gestão de pessoas no ambiente escolar. (Diretor 3)

Por outro lado, você tem a relação com os pais dos alunos que acabam vindo aqui e a parte mesmo da gestão que você tem uma equipe né diretor de serviços, diretor acadêmico que auxiliam. Você tem que ter um olhar para o conjunto onde as pessoas se integram impossível enxergar a escola separada o pai que vem no acadêmico o professor que vai no acadêmico quer dizer existe um elo aí eu tenho que ter um olhar para dá conta de enxergar. (Diretor 4)

Nos trechos acima se pode notar a relevância da gestão de pessoas e consequentemente da gestão democrática no ambiente escolar. Gadotti (1999) afirma a necessidade de entender o princípio da gestão democrática e da autonomia da escola como uma completa mudança do sistema de ensino, vejamos:

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

A participação e a democratização num sistema público de ensino, é a forma mais prática de formação para a cidadania. A educação para a cidadania dá-se na participação no processo de tomada de decisão. A criação dos conselhos de escola representa uma parte desse processo (GADOTTI, 1999, p.49).

A instituição pesquisada neste trabalho tem como um dos seus valores o compromisso com a gestão democrática e transparente e também relata no artigo 3º do Regimento Comum das Escolas Técnicas que “os princípios de gestão democrática nortearão a gestão da Etec, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia”.

A instituição possui a gestão democrática como um dos seus preceitos, portanto possui eleição para diretores escolares, conselho de escola e o conselho Deliberativo da APM.

Entende-se que a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola. Esta participação incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar, seja no que diz respeito à construção do projeto e processos pedagógicos quanto às questões de natureza burocrática.

Portanto entende-se que as escolas devem ser planejadas para se transformar em centros de debates permanentes, buscar a integração escola-comunidade-família; pais, professores e alunos devem estar satisfeitos; boas e novas técnicas de ensino devem ser buscadas; educação continuada para alunos e professores incentivada, e o uso da tecnologia moderna para dar a todos o direito de se apropriar do conhecimento que o tornará sujeito de sua própria história.

Diante das falas dos sujeitos entrevistados e da análise dos documentos da instituição, nota-se que esses trechos confirmam novamente a necessidade da formação continuada específica sobre relacionamento para os diretores escolares.

Classe 3 – Prática Diária: Nos trechos constituintes da classe é demonstrado a relação que os diretores fazem entre a gestão escolar e o dia-a-dia, sendo alguns deles:

O que foi passado por lá (no treinamento) ela complementou aqui com todas as dúvidas que eu tinha que se eu juntar tudo o que eu aprendi lá com as habilidades dela aqui. (Diretor 9)

Eu acho que o primeiro passo para um diretor se ele conseguir ter um bom trabalho de gestão de pessoas o resto é mais um aprendizado do dia-a-dia mesmo. (Diretor 8)

Mas realmente a prática é o maior aprendizado você tem aí o conhecimento que você traz de fora para ir juntando nisso, mas você só vai saber resolver problemas à medida que ele aparece. (Diretor 1)

Sou diretor há 2 anos e meio eu acho que a prática é mais rica que a teoria. (Diretor 4)

Diante das falas dos participantes nota-se que a instituição proporciona formação continuada para o professor ao ingressar na direção. A teoria é importante, pois proporciona a base para os conhecimentos essenciais para a função. Porém a formação continuada oferecida é similar ao relatado por Lück (2000, p. 31) quando pontua que esses cursos geralmente, “[...] empregam a metodologia conteudista, voltada para a apropriação e retificação do discurso, [...] e adotam como foco a transmissão de informações e conhecimentos”.

De acordo com Machado (2011) os cursos de formações para os gestores escolares devem utilizar metodologias diferenciadas e oportunizar algumas possibilidades para trocas de experiências, dentre as quais a “[...] formação de redes, o intercâmbio, os seminários de relatos de casos e o auto estudo [...]”, afirmando a necessidade de uma contextualização, para que os conteúdos discutidos dialoguem com a prática dos profissionais e a troca de experiência.

Para reverter esse panorama, as formações precisam se pautar em atividades, como a resolução de problemas, uma prática mais dinâmica de construção do conhecimento.

Sendo assim a instituição precisa proporcionar cursos de formação continuada que valorize o trabalho em equipe, favorecendo o exercício coletivo da profissão. Tal competência coletiva apresenta-se como algo além da soma das competências individuais, constituindo-se em um tecido profissional enriquecido, no qual a própria escola deve ser entendida como o lugar da formação dos gestores, um espaço da análise partilhada das práticas, enquanto rotina sistemática de acompanhamento, de supervisão e de reflexão. Assim, o objetivo é o de transformar essa experiência coletiva de aprendizagem, em um efetivo conhecimento profissional, que estabeleça conexões sólidas entre a formação de agentes educacionais ao desenvolvimento de projetos educativos nas escolas.

Classe 4 - Formação continuada: Nos trechos constituintes da classe os diretores fazem relação entre a gestão escolar e a formação, sendo alguns deles:

Fiz pedagogia eu fiz pós-graduação em linguística eu fiz outros cursos que me ajudaram quando eu entrei para direção. Sou diretora há 5 anos e meio o Centro Paula Souza oferece bastante formação continuada para a gente neste último ano um pouco menos talvez eu acho menos devido à crise, mas ele ofereceu o curso de recursos humanos. (Diretor 3)

Eu fiz a pós-graduação em gestão escolar de 1 ano e meio nós fizemos cursos bons a instituição eu acho que fechou um convênio para oferecer esses cursos para os gestores que eu tentei ver para mim a gestão escolar a pedagogia foi muito bom e eu casei e a pedagogia com a gestão estou terminando o meu doutorado em mecânica eu gosto da área de engenharia mecânica mas eu fiz o meu mestrado em ambiental foi bom também abriu o horizonte. (DIRETOR 6)

Em relação a instituição, os diretores relatam as formações continuadas que a mesma promove e algumas sugestões:

O diretor tem recebido subsídio de treinamento tanto indo em São Paulo quanto treinamento online, eles sempre entram em contato para passar para a gente os próximos passos. Um canal de comunicação entre todos

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

eles o que aconteceu de boa prática em uma etec que pode servir para outra e o está acontecendo é um aprendizado entre os próprios pares. (Diretor 6)

Ela oferece algum treinamento, mas não é o suficiente, mas ela oferece vários cursos sim às vezes tem conteúdo que você aprende no próprio curso da escola do Centro Paula Souza e que você tem dificuldade de aplicar na própria instituição. (Diretor 8)

Faltou uma formação em diretor no Centro Paula Souza precisa ter sim essa formação específica deveria ter uma cartilha específica para direção escolar. Sim sugiro uma cartilha. (Diretor 7)

Sabe-se que a formação continuada é hoje uma necessidade para todos os profissionais, e deve ser entendida como “um mecanismo de permanente capacitação reflexiva de todos os seres humanos, as múltiplas exigências, desafios que a ciência tecnológica e o mundo do trabalho colocam (FERREIRA, 2003, p. 20)”. Além disso, no exercício da docência é preciso que o professor tenha consciência da necessidade de uma formação permanente ou continuada em virtude de mudanças sociais que são produzidas.

Segundo o site da instituição pesquisada a mesma possui um departamento que desenvolve um programa permanente de capacitação para professores e administradores escolares, com o objetivo de manter os cursos profissionalizantes das Escolas Técnicas e Faculdades de Tecnologia atualizados tecnologicamente e em metodologia de ensino. Os cursos de atualização técnica e em gestão escolar são oferecidos preferencialmente aos Professores, Coordenadores de Área, Chefes de Departamento, Diretores e outros servidores diretamente ligados ao processo de ensino e aprendizagem.

A instituição disponibiliza em no site uma listagem com as capacitações disponíveis e os pré-requisitos para a realização das mesmas. Os docentes/diretores tem acesso ao mesmo e realizam a sua inscrição.

Sabe-se que a formação inicial é estabelecida pela LBD e contempla os conteúdos básicos para a formação do docente. Por outro lado, há inúmeros

cursos referente a formação continuada, sendo eles de curta, média ou longa duração, oferecidos pela instituição ou realizados por iniciativa própria, que podem auxiliar no desenvolvimento profissional. Por esse motivo o profissional que não tenha estudado o conteúdo suficiente na formação inicial pode procurar por cursos de formação continuada para suprir as lacunas existente pois conforme afirma Gatti (2009) é na formação continuada, oferecida sob várias condições, ou procurada em vários contextos pelos próprios professores, é que estes tentam encontrar novos caminhos e mais fundamentos e meios para seu desempenho profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo contribuir para o conhecimento a respeito da gestão das Escolas Técnicas no Vale do Paraíba e Litoral Norte. Procurou-se obter respostas para as questões relativas à administração escolar, principalmente investigar a formação inicial e continuada dos professores e sua relação com o cargo o qual atuam: Direção.

O diretor da instituição pesquisada recebe treinamento ao iniciar as atividades de gestão, porém o curso apresenta apenas conhecimentos teóricos. Ressalta-se que o curso é pertinente, porém não é o suficiente para iniciar as atividades na direção escolar.

Devido a este fato existe uma rede de apoio ente os diretores, já incorporado a cultura organizacional, onde ocorre a aprendizagem por pares, fato esse que poderia ser transformado em um manual de boas práticas de gestão, para os futuros diretores.

A temática da gestão de pessoas permeia em todos os discursos, nas quatro classes de palavras, sendo assim pode-se inferir a importância e a

necessidade de formação para os diretores desta pesquisa na área de gestão de pessoas.

Com este estudo pode-se constatar que a formação inicial dos sujeitos da pesquisa não proporcionou conhecimentos necessários para a gestão escolar. Sendo assim os participantes, buscaram e buscam na formação continuada soluções para aprimorar a gestão das escolas, estando apto a encontrar a melhor decisão possível para os conflitos e problemas existentes.

Este estudo objetiva-se colaborar para expandir as discussões em torno das temáticas aqui discutidas e contribuir para embasar estudos futuros que sigam pela mesma linha de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I.; PIMENTA, S. G. **Pedagogia Universitária: Valorizando o Ensino e a Docência na Universidade de São Paulo**. In:___ . (Orgs). *Pedagogia Universitária*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. Ministério de Educação e Cultura. **LDB - Lei nº 9394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília : MEC, 1996.

_____. **Resolução nº 2, de 26 de junho de 1997a**. Dispõe sobre os programas especiais de formação pedagógica de docentes para as disciplinas do currículo do ensino fundamental, do ensino médio e da educação profissional em nível médio. Disponível em: < http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp002_97.pdf>. Acesso em 01 out. de 2017.

CAMPOS, M.; SILVA, N. M. A. **Gestão escolar e suas competências: um estudo da construção social do conceito de gestão**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. 2009, PUCPR.

V. 20 N. 1 ISSN 1517-848x e 2446-9874

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”.
CEETEC. Unidade do Ensino Médio e Técnico. Disponível em:
<<http://www.cpscetec.com.br>>. Acesso 05 jun. 2017.

_____. **Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais**, 13 de junho de 2006. Disponível em: <<http://www.cps.sp.gov.br/cps/etec/regimento-comum/default.asp>>. Acesso em 05 jun. 2017.

_____. **Secretaria do Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT)**. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/quem-somos/secretaria-de-desenvolvimento.asp>>. Acesso em 05 jun. 2017.

_____. **Deliberação CEETEPS nº 01, de 11 de janeiro de 2000**. Fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos Diretores das ETes do CEETEPS. Disponível em: <http://www.cpscetec.com.br/cpscetec/arquivos/deliberacao_eleicao.pdf>. Acesso em 10 fev. 2018.

_____. **Unidade de Ensino Médio e Técnico**. Disponível em: <<http://www.cpscetec.com.br/>>. Acesso em 10 fev. 2018.

DRABACH, N.; MOUSQUER, M. E. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**. v.9, n.2, p.258-285. Jul/Dez 2009. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.htm>>. Acesso em: 01 fev. 2018.

FERREIRA, N. S. C. (org.) **Formação continuada e gestão da educação**. São Paulo, Cortez, 2003. p. 17-42.

GADOTTI, M. **Escola Cidadã**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

GATTI, B. A. Formação de Professores: Condições e problemas atuais. In: **Revista Internacional de Formação de Professores**. Vol. 1, n. 1, p.90-102, Maio/2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LÜCK, H. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Ed. Positivo. 2009.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

_____. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 5.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MARCELO GARCÍA, C. **Formação de Professores: para uma mudança educativa**. Trad. Isabel Narciso. Porto: Porto Editora, 1999.

MACHADO, L. R. S. O desafio da formação dos professores para a EPT e PROEJA. **Revista Educação e Sociedade**. Campinas: UNICAMPI, CEDES v, 32, n.116, p. 689- 704, jul.-set. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v32n116/a05v32n116.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2018.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.