



Instituto Universitário de Lisboa

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA E POLÍTICAS PÚBLICAS

O Perfil do Diretor e os Resultados da escola. Um estudo em Bayeux-PB.

ALCEMIR DE OLIVEIRA FREIRE

Nº 83336

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Filomena Almeida, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional, ISCTE – IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019



Instituto Universitário de Lisboa

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA E POLÍTICAS PÚBLICAS

O Perfil do Diretor e os Resultados da escola. Um estudo em Bayeux-PB.

ALCEMIR DE OLIVEIRA FREIRE

Nº 83336

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Administração Escolar

Orientadora:

Doutora Filomena Almeida, Professora Auxiliar, Departamento de Recursos Humanos e
Comportamento Organizacional, ISCTE – IUL – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

Agradecimentos

Agradeço a minha família minha mãe, meus irmãos e meu pai (in memoriam) pela confiança e certeza que estava sempre no caminho certo e na busca de realizar algo que sempre quis e por nunca se negarem a acreditar.

Aos amigos e familiares pelos esforços de todos em apoiar afetiva e financeiramente a mim nestes 02 anos vivendo longe de casa e noutra país.

Especialmente à Monique Saboia e família toda sua família pelo o amor dedicado, ao queridíssimo Lorenzo Salinari, que me ensinou com atitudes e palavras que viver é mais importante que existir, assim como à Flávia, Renata Melo pelas leituras e conselhos, Ricardo Mororó, Ticiane, Ana, Normalena, Aline Medeiros, Rossana, Wagner Romão, Maria, e às sempre amáveis Rita Carvalho, Matilde Themudo, e todos os que partilharam comigo os risos e choros dessa fase.

À Professora Filomena Almeida pela orientação paciente e pela compreensão demonstrada comigo e minhas dificuldades, assim como a professora Suzana Martins, pela atenção e apreço demonstrados em todo o tempo desse curso.

À servidora Fátima da secretaria do mestrado ISCTE/ESPP pela presteza e simpatia de sempre dedicada quando por lá aparecia com minhas dúvidas e questões, aos que amigos que fiz na turma do MAE 2018/2019.

RESUMO

A figura do diretor escolar tem assumido cada vez maior importância na concepção e execução das políticas educativas, nomeadamente no Brasil e após a LDB (1996) e reforçado pelo Plano Nacional de Educação -PNE- uma das metas para o sucesso e a qualidade da escola pública brasileira é oferecer e constituir no sistema de educação elementos para a chamada gestão democrática de acordo com o Art.º. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN.

Este trabalho tenta compreender as relações e influências do perfil do diretor analisando principalmente dois aspetos de sua função na escola: a formação e as características de liderança inerentes ao cargo de gestor; analisando a carreira de gestor no município de Bayeux-PB.

Realizamos uma análise dos resultados do IDEB- Índice de Desempenho da Educação Básica – que é resultado de vários elementos de avaliação aplicados na rede educativa nacional, sendo um dos mais importantes fornecedores de dados para política educativa. Aplicamos questionários *online* com diretores que estiveram na função nos últimos anos e analisamos os resultados do IDEB em 2015 e 2017, as competências avaliadas neste índice nos permitem compreender como o diretor influencia nos resultados.

As unidades escolares participaram das avaliações da Prova Brasil, seja no 5º ou 9º ano do ensino fundamental e com base nos resultados e dados do IDEB de cada escola, disponíveis no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira- INEP, que realiza esta avaliação, e nas respostas dos diretores escolares do município de Bayeux.

PALAVRAS CHAVE: Diretor Escolar; Gestão Escolar; Gestão Democrática; Prova Brasil; Escola; Organização Escolar.

ABSTRACT

A school principal figure becomes increasingly important in the execution and execution of educational policies, except in Brazil and after LDB (1996) and reformed by the National Education Plan (BRASIL, 2004) one of the goals for school success and quality. Brazilian public service is to offer and constitute no education system for the so-called democratic management in accordance with art. 14 of the LDBEN National Education Guidelines and Bases Law.

This paper tries to understand how relations and influences of the principal's profile by analyzing mainly two aspects of his / her role in the school: the formation and leadership characteristics inherent to the manager's workload; analyzing a managerial career in the municipality of Bayeux-PB.

We performed an analysis of the results of the IDEB - Basic Education Performance Index - which is the result of several evaluation elements selected in the national educational network, being one of the most important data providers for educational policy. Online questionnaires are applied to directors who have been in office in recent years and analyze IDEB results in 2015 and 2017, as well as the competencies assessed in this index in which they can understand how the director influences the results.

As school units reproduced from the Prova Brasil tests, either in the 5th or 9th grade of elementary school and based on the results and data from the IDEB of each school, available on the website of the National Institute for Educational Studies and Research Anísio Teixeira-INEP, which conducts evaluation, and the responses of the school principals of the municipality of Bayeux.

KEYWORD: School Principal; School management; Democratic management; Brazil education test; School; School Organization.

ÍNDICE

1- <i>INTRODUÇÃO</i>	08
2- <i>ENQUADRAMENTO TEÓRICO</i>	10
3- <i>MÉTODO</i>	16
3.1- <i>AMOSTRA</i>	16
3.2- <i>INSTRUMENTOS</i>	17
3.3- <i>PROCEDIMENTOS</i>	18
4- <i>RESULTADO E SUA ANÁLISE</i>	20
5- <i>CONCLUSÃO</i>	45
6- <i>REFERÊNCIAS</i>	48
7- <i>ANEXOS</i>	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. <i>CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES</i>	
Sexo	20
Idade	21
Formação	23
Experiência	23
2. <i>RELAÇÃO COM O TRABALHO DO DIRETOR</i>	
Papel do Diretor no trabalho da escola.....	24
Atribuição da função Diretor escolar	25
Compreensão da Função de Diretor escolar	28
Planeamento.....	28
Modelo de Gestão da organização escolar.....	29
3. <i>SOBRE LIDERANÇA</i>	
Características da Liderança.....	33
Conceção de Liderança.....	34
Sobre a Avaliação externa.....	36
4. <i>RESULTADOS</i>	
Nível de Ensino das escolas	37
Resultado do IDEB 2015/2017	43

INDICE DE TABELAS

1. TABELA 1- Avaliação.....	26
2. TABELA 2- Influência do diretor	30
3. TABELA 3- Liderança	34
4. TABELA 4- Média (IDEB) por Escola e membros da Organização	38
5. TABELA 5- Avaliação externa	39
6. TABELA 6 -Melhorias do trabalho.....	41
7. TABELA 7 -IDEB	44

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

LDBEN- Leis de diretrizes e Bases da Educação Nacional

PNE- Plano Nacional de Educação

INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira

CF/88 – Constituição Federal do Brasil -1988

SAEB- Sistema de Avaliação da Educação Básica

IDEB- Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

PCCR-By- Plano de cargos, Carreiras e Remuneração do Município de Bayeux-PB

1- INTRODUÇÃO

Os últimos anos da educação brasileira são marcados por mudanças significativas em busca de melhorias tanto no âmbito do sistema educacional do país, como também no aspecto administrativo e político desse sistema em seu sentido mais amplo. Nesse sentido redes estaduais e municipais de educação pública, somam-se a essa perspectiva da política de educação nacional, na busca de compreender e intervir nas ações/políticas de educação, notadamente na figura dos profissionais de educação e em especial do diretor escolar ou gestor escolar.

Há anos para, não dizer décadas, a figura do diretor escolar vem sendo analisada, avaliada e ainda assim, há muito o que estudar sobre o tema, pois a administração é um caminho necessário no percurso de sucesso de qualquer organização educativa (Paro, 2010). Esta pesquisa pretendeu responder estas questões e levantar a outros questionamentos, focados nos aspectos já citados até o momento e debruçar-se sobre a relação entre gestão/direção da organização escolar e a relação com os resultados tanto dos alunos quanto da organização. Assim compreender as logicas e ideias que operam na concepção adotada pelo poder publico e bem como a própria concepção de profissional e as suas práticas. Se antes a figura do diretor estava atrelada ao típico 'chefe' de organização e com caráter cada vez mais de empresa, na atualidade o diretor é um sujeito que integra ao processo educativo, ou ao menos deveria ser assim encontrar estratégias, envolver e motivar a sua equipa, num modelo de liderança que inspire processos transformacionais e que melhorem a qualidade e o sucesso das aprendizagens dos seus alunos conforme preconiza a LDBEN.

Essa concepção de diretor atuante e parte do processo educativo vindo sendo analisada, avaliada e debatida em vários níveis e campos dos saberes educacionais, sociais e históricos por ciências como administração, sociologia, Ciências educativas, Gestão e outras áreas de estudos e ainda assim, há muito o que estudar sobre o tema, a começar pela concepção adotada pelo poder publico, especialmente no que tange ao papel do diretor nas politicas educativas, visto como responsável pela organização da escola e ao mesmo tempo um educador sendo portanto uma complexa tarefa dual, tanto de natureza organizacional e pedagógica (Paro, 2010).

Historicamente a figura do diretor estava relacionada com o modelo de 'chefe/administrador' de organização/empresa, mas hoje diretor vistos como um sujeito que integra ao processo educativo, (Silva C. L., 2006) de modo que seu papel no ambiente escolar transcendo o administrativo e político do cargo, e busca contribuir com a organização escolar para melhorar em todos os seus aspectos.

Segundo (Libâneo, 2001), "O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor

administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade etc.).[...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que referem-se a uma instituição e a um projeto educativos e existem em função do campo educativo.”

De maneira geral a figura do diretor ganhou espaço nos estudos atuais da educação em virtude, dentre outras coisas, da necessidade de dar resposta às demandas do “sistema” global de educação ou melhor dizendo ‘Agenda Globalmente Estruturada para a Educação (Dale, 2004), que no Brasil, só ganhou força após a promulgação da atual Constituição Federal de 1988 (CF-88), que, há exatos 31 anos começou a refletir sobre a educação brasileira numa perspectiva de direito individual, inalienável, universal e obrigatório, e se consolidou na LDBEN ou apenas LDB- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei Nº 9.394/96.

Desde a promulgação da atual Constituição Federal em 1988 (CF-88), o Brasil por meio de sua carta magna, declara a autonomia e articulação harmônica entre os entes federados conforme o artigo 205 da CF/88 que define as responsabilidades e partilhas do sistema nacional educativo.

Nestes anos todos de democracia no Brasil (31 anos) temos acompanhado diversas mudanças que passam desde o modelo gerencialista, influenciado pelos modelos neoliberais vigentes na administração pública brasileira e de forma ampla mundial, até mesmo aos novos paradigmas do *NEW PUBLIC SERVICE*, incutidos no Plano Nacional de Educação – PNE, conforme atesta (Silva & Sá, 2017).

Em 2007, o governo federal criou o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, que instituiu mecanismos da *NEW PUBLIC SERVICE* nos sistemas de ensino e na gestão escolar, de modo a alterar a relação com as escolas públicas no país com os princípios de democráticos e republicanos, caracterizando cada vez mais uma escola focada em responder ao mercado ou proporcionar mão de obra a este tal mundo do trabalho.

Nesse contexto as organizações escolares assumiram e assimilaram um caráter mais produtivista da concepção de educação e de tal maneira regidas pelas disputas de mercados na busca de melhores posições no ranking de sucesso, no caso do Brasil, índices de resultado no SAEB- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica- para ensino fundamental e no ENEM- exame Nacional do Ensino Médio- para o ensino secundário, este último porta de entrada às universidades (públicas e privadas).

Conforme apontado por (Torres, 2013) “O que efetivamente é valorizado pelas Equipas de Avaliação é o perfil de desempenho da escola ao nível dos resultados, dependendo estes da eficiência com que os atores operacionalizem, nas periferias escolares, uma tecnoestrutura imposta por instâncias supraorganizacionais”, o perfil mais focado em

resultado p responder a avaliações e geração de dados para organismos internacionais como BIRD ou OCDE que financiam outras políticas públicas nacionais e exigem melhorias de dados da educação, que nem sempre é possível, embora haja um empenho coletivo nesse sentido.

Entretanto, embutidas nestas concepções e nestes programas, estão características neoliberais que reforçam comportamentos de disputa aferidos na administração escolar brasileira com as avaliações nacionais mas que maquilham elementos que tornam a escola um ambiente de racionalidade, competitividade e busca intenda por bons resultados, na expectativa de obter mais recursos financeiros embora haja “liberdade” legal da escola rechaçar tais medidas , é impossível recusar, pois tacitamente a sua aceitação está incluídos aumento de recursos e facilidades para implementar tais programas, ou seja embora haja imensa disputa força neoliberal, o que somos totalmente contrários, e claramente isto seja perceptível, as escolas estão obrigadas aceitar para não perde recursos financeiros e outros.

Essa situação seria passível de melhor análise e maior discussão na própria escola/comunidade, entretanto os programas quase sempre atropelam a realidade da escola e se impõem como urgentes, “Não há tempo para isto, pois a lógica é alcançar metas e apresentar resultados. Está em curso a crença de um padrão de qualidade de ensino baseado em finalidades e indicadores externos para todas as escolas de Ensino Médio, e o trabalho do diretor assume centralidade.” (Silva M. A., 2018). E considerando a atual conjuntura do Brasil, em contexto Político, Educativo e Social, que se encontra em franco ataque aos princípios da civilidade e dos Direitos Humanos, compreender e contribuir com a melhoria da Educação, e sua eficiência na construção de uma sociedade melhor, nos move a discutir os dados e contexto a seguir.

2- ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A questão da Gestão Escolar no Brasil ou Administração Escolar (termo mais empregado noutros países lusófonos) está claramente focada nos resultados escolares e tem oportunizado várias experiências exitosas e desafiadoras à Educação nacional enquanto política pública, nomeadamente após a LDBEN/96 que estrutura os princípios da gestão escolar e preconiza a gestão democrática como principal meio ou caminho a ser empregado pela escola na busca de alcançar o sucesso. O ambiente escolar é essencialmente coletivo, é necessariamente um espaço de vivência e aprendizados para além do escolar, é um local de ação coletiva, compreendida aqui como horizontalidade, onde há líderes e não autoridade, onde há parceiros e não hierarquias. (Souza Â. R., 2018)

Neste contexto, a gestão escolar como espaço de socialização e os valores que estão em jogo nesse processo vêm ganhando cada vez mais atenção nos debates sobre política educativa e estratégias de desenvolvimento e muito se falou/estudou/produziu sobre a questão da melhoria da escola enquanto locus formal de aprendizagem, e ainda há muito a se estudar acerca dessa organização, especialmente no que tange aos seus atores, práticas e cultura enquanto organismo social.

Entretanto, muitas ações foram (e continuam sendo) desenvolvidas no percurso de melhorar da educação, especialmente no tocante à gestão da escola tornando-se um importante e inovador caminho pelo qual tem buscado cada vez mais adequar suas ações ao ambiente escolar e suas especificidades.

De acordo com (Melo, 2018) essas mudanças são desalinhadas e em ritmos diferentes, cuja análise deve considerar aspectos dessas variáveis, “É certo que todo esse processo de “cultura democrática” na gestão das escolas não se deu de forma harmoniosa e pacífica, mas hoje é possível perceber que o percurso das mudanças do sistema educativo português(brasileiro) reflete, em mais ou menos medida, as políticas fomentadas por organizações supranacionais em contraposição com ideologias políticas mais ou menos influentes,(...) Mas esse processo de democratização da escola deu-se (e ainda se dá) em passos lentos, a depender dos atores envolvidos.”

Com base na análise do IDEB de cada escola, disponibilizados pelas últimas edições da Prova/Provinha Brasil (2015 e 2017), propomos nesta dissertação uma reflexão sobre O Perfil do Diretor nas Escolas Municipais do Município de Bayeux-PB e sua influencia nos resultados dessas escolas com base em dados das duas ultimas edições do IDEB que é parte do SAEB – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica -e tem os diretores como uma percepção de si mesmos acerca da função.

Importa destacar a questão da melhoria da escola enquanto organização formal de aprendizagem, e que os estudos sobre a gestão da escola (direção escolar) carecem ainda de muitas outras pesquisas sobre essa organização, especialmente no que tange aos seus atores, práticas e cultura enquanto organização social.

No Brasil nos últimos 20 anos, os governos e programas que se seguiram a retomada da democracia brasileira, levou os governos e agentes educativos – refiro aqui a secretários, ministros e outros agentes da administração das politicas educativas - tomaram decisões políticas que baseavam-se critérios mercadológicos diluídos em princípios menos mercantis, tais como eficiência, democracia, diversidade, flexibilidade curricular, participação e racionalidade, focados em atingir resultados que valorassem a politica educativa no âmbito de negociações internacionais com FMI e outros. “Os sistemas de avaliação pedagógica de alunos e de professores vêm se assumindo cada vez mais como discursos verticais, de cima para baixo, mais insistindo em passar por democráticos” (Freire, 1996).

Para tanto foi criado o IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação básica – IDEB, em 2007, de modo que a gestão da escola se tornou elemento essencial a ser reconfigurado em prol dos objetivos econômicos ou nas palavras de “sendo incentivados mecanismos de meritocracia e competitividade, imprimindo à gestão perfil gerencialista e, ao mesmo tempo, possibilidades democráticas vivenciadas na eleição de diretores, conselhos municipais e escolares, com a participação da comunidade nos processos de tomada de decisão.” (Abdian, 2016).

O que nem sempre aconteceu, ou se acontece, na maioria das vezes foge das ideias e ideais fundantes de uma gestão democrática o que nos leva a repensar, ou melhor, nos exige construir uma nova teoria e prática em busca de novos horizontes para construção do conhecimento em administração/gestão educacional/escolar, .

No âmbito do trabalho educativo o de diretor escolar após 2007 e atualmente, o governo (federal) por meio de programas e ações de formação tem buscado atender a demanda de formação continuada e qualificação do quadro educacional em nível básico.

No Brasil a Administração pública está escalonada em três esferas de governo, Federal, estadual e municipal, em geral a tomada de qualquer medida pelo governo central é replicada em “cascata” nos outros níveis de governo, por isso nossa referência sempre é ao governo federal quando empregado apenas o termo ‘governo’, como bem assinala (Romão, 2004) “quando se fala em governo federal, refere-se ao presidente da república, governo do estado, é referido o governador do estado e governo municipal quer dizer o prefeito”.

Após essa alteração da LDB nos últimos anos se associou a qualidade do ensino com o modo de gestão escolar, ou seja, passou a avaliar diretamente as ações do dirigente escolar sob um prisma que considerava aspectos empresariais também na gestão escolar numa ótica fortemente marcada pela lógica de empresa privada. Para nós, serviços e políticas públicas deverão ter sempre em mente que deveriam atender as demandas da população, não sendo orientadas para o lucro ou coisa que o valha.

É importante ter em mente que políticas e serviços públicos devem ter como base de suas lógicas de elaboração e execução, fundamentos republicanos que não se alinham em nada com valores do privado, ótica que tem dominado a concepção dessas políticas no Brasil.

Outro dado que pode ser analisado ou discutido em perspectiva é instabilidade do cargo na administração escolar (a maioria nomeados sem concurso) o que tem sido um grande entrave a efetivação de uma boa política educativa, além da personalização da administração pública que associada a tradição histórica do patrimonialismo brasileiro, “jeito” todo próprio que os políticos/gestores públicos em sua maioria adotaram como método administrativo e cultural na administração pública brasileira.

O decorrer dessas mudanças trouxe aos técnicos e gestores das políticas educativas a ideia de que a qualidade do ensino e na gestão escolar estão associados “inevitavelmente”

a um processo de rendimentos e de resultado da aprendizagem dos estudantes (quantificados em provas) fazendo surgir a ideia e constantes discussões, sobre inovações tecnológicas na área de gestão, exigindo novas competências e habilidades aos profissionais da Educação que se encontram em função de direção, dentre estas, a questão da liderança aparece também como fato determinante no sucesso da uma gestão, mas entra aí outros elementos camuflados de critérios focados em princípios mercadológicos, tais como, competitividade, racionalização de recursos, gestão focada em produtividade (no caso da escola, focado em resultados quantitativos).

Contudo, e apesar de inúmeras críticas e diagnósticos quase sempre desanimadores, a questão da gestão escolar está trilhando um importante e inovador caminho pelo qual tem buscado cada vez mais adequar sua prática ao ambiente escolar e suas especificidades, adequando as demandas pedagógicas e educativas de forma geral aos aspectos administrativos e políticos da educação. A ênfase dessas mudanças que acontecem desde 2007 está quase sempre a relacionar liderança como característica fundamental para o sucesso da organização e da gestão escolar, como assinala por exemplo.

Além disso, vários estudiosos vem dedicando-se ao estudo da liderança na função do diretor e destaca que algumas características fundamentais para o sucesso residem na aplicação dessa liderança no ambiente de trabalho por parte do diretor, ". (LEITHWOOD, 2009) Apud (OLIVEIRA & CARVALHO, 2018)098 destaca: "El liderazgo escolar es actualmente objeto de una atención sin precedentes. La agenda de la reforma educacional, en su permanente evolución, parece haber captado que el rol del liderazgo 13imul sí mismo una importante meta para la reforma y, 13imultaneamente, un vehículo para que otras cosas sucedan."

Ele também destaca a relevância das práticas em sala de aula entre os fatores que podem influenciar mais diretamente os resultados dos estudantes, mas assinala que a atuação dos diretores também traz um efeito sobre a aprendizagem dos alunos, ainda que de forma indireta. A figura do diretor escolar entendida como sujeito ativo do processo educativo e indiretamente relacionado aos aspectos de sucesso, organização e cultura escolar é inegável fator de sucesso.

É a escola enquanto organização social, enquanto instituição histórica e política que devido a suas especificidades reivindica pra si o direito/dever de educar toda sociedade, e os profissionais que atuam nesta organização são quase sempre cobrados e responsabilizados por alcançar metas e resultados traçados fora do contexto educativo e na maior parte das vezes por pessoas que não tem experiência e tampouco formação em educação para compreender e pensar melhor as ações no campo educativo (Silva & Sá, 2017) "Relativamente à formação do diretor é particularmente importante a questão da formação de qualificação para o cargo e também a formação contínua."

Diante do exposto e do que parece exigir um trabalho rigoroso, esta pesquisa buscará compreender a relação entre diretor e processo educativo; diretor e sucesso escolar; formação profissional e resultados, buscando assim estabelecer uma compreensão da e debruçar-se sobre a relação entre gestão/direção da organização escolar e a relação com os resultados.

Este trabalho dialoga com a já considerável e ampla literatura acerca do tema da gestão escolar, mas daremos ênfase ao trabalho diretor escolar como parte do processo educativo e como administrador da organização escolar numa da concepção teórica do cargo (C., OLIVEIRA, & TOSCHI, 2005) (LIMA L. , 2001). Para tal será fundamental a análise das respostas dadas no questionário *online* disponibilizado entre os dias 02/04/19 até 04/06/19 além dos resultados do SABE no período de 2015 e 2017 que incluem também os dados da Prova/Provinha Brasil.

Compreendemos a Gestão escolar e democrática como dinamizador para a articulação de processos e dos envolvidos – professores, funcionários, alunos e comunidade – na busca de uma construção democrática que respeite o direito de todos os seres humanos no acesso aos bens sociais e culturais acumulados pela humanidade, sendo assim tratados em todas as situações, sobretudo durante sua escolarização, independente de sua condição cultural, econômica, social, étnica, religiosa, psicológica, física ou mental, bem como outras possibilidades, pois é o homem um ser em permanente construção como diz (Freire, 1996) “É neste sentido, por exemplo, que me aproximo de novo da questão da inconclusão do ser humano, de sua inserção num permanente movimento de procura, que rediscuto a curiosidade ingênua e a crítica, virando epistemológica.”

(Silva C. L., 2006, p. 153) também realça a importância de a gestão considerar os fatores intraescolares relacionados à eficácia escolar: “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino”. De acordo com o autor, a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar.

Dessa maneira, a ação da gestão implica garantir o funcionamento da escola “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (Silva C. L., 2006, pp. 153-154), talvez esta concepção esteja melhor desenhada em concordância com nosso pensamento e compreensão do que seja a relação escola/diretor.

A organização e gestão refere-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, à racionalização do trabalho e à coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo os aspectos, físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educador, as relações humanas, o planejamento, a administração, a formação continuada,

a avaliação do trabalho escolar. Tudo em função de atingir os objetivos (Libâneo, 2001, p. 95). Ainda segundo (Silva C. L., 2006, pp. 153-154) a gestão, responsabilidade da direção da escola, tem como função administrar o projeto pedagógico da escola, as pessoas que constituem a comunidade escolar e os aspectos físicos e financeiros da organização escolar.

As tarefas de conciliar e manter um ambiente propício para a aprendizagem, compartilhar as metas com a equipe docente e favorecer o desenvolvimento de um trabalho coletivo (de forma que todos se sintam incluídos no processo) têm sido apontadas como estratégias de uma gestão eficaz.

O impacto do trabalho da gestão escolar na melhora dos resultados acadêmicos dos alunos não se dá de maneira direta, conforme (Sammons, 2008), mas envolve um verdadeiro trabalho de bastidores que procura garantir o desenvolvimento de outras características apontadas como essenciais para a eficácia escolar: objetivos e visões compartilhados, ambiente de aprendizagem, incentivos positivos. Entre essas características, o estudo ora proposto busca aprofundar o conhecimento a respeito da associação entre características como a liderança do diretor, medida por meio da percepção dos professores sobre ele e seu trabalho na gestão, e os resultados alcançados pela escola.

Nesse sentido é fundamental compreender que a organização escolar precisa considerar a realidade em questão, as interações pessoais, os conflitos, relações de poder, interesses pessoais e políticos, além disso, os objetivos sociais e culturais definidos pelo Estado (C., OLIVEIRA, & TOSCHI, 2005) para alcançar desempenho e sucesso consideráveis. Além destes acrescentamos ainda competências cognitivas e socioeconômicas de cada membro da comunidade escolar (estudantes, professores e outros profissionais da educação) para que assim possa, o diretor, intervir da melhor e mais eficiente maneira, na busca de alcançar seus objetivos quais sejam o sucesso escolar, e principalmente uma educação significativa.

Conforme aponta (OLIVEIRA & CARVALHO, 2018) *Apud* (Barbosa, 2009; Brooke e Soares, 2008; Oliveira e Araújo, 2005; Soares e Alves, 2013), muitos estudos e campos do saber vem convergindo para a análise investigativa do processo de gestão das organizações escolares no mundo inteiro e marcadamente no Brasil com ênfase quase sempre nos resultados de avaliações quantitativas de resultados e números que de maneira distante, quase sempre desconsideram a realidade das escolas e especialmente o papel do diretor enquanto agente desse (in)sucesso escolar.

É importante esclarecer essa supervalorização da avaliação dos resultados tem antes e principalmente um caráter meramente quantitativo vinculado aos ideários do neoliberalismo que vem orientando e organizando as políticas econômicas e sociais de forma global e local, apoiado pelo discurso meritocrático, burguês, e elitizado, entrosado as crises e roturas provocadas pelo intercambio de saberes/experiências múltiplas de educação e avaliação pelo

mundo. É nesta perspectiva que o diretor se torna um elemento fundamental nessa política, em especial o diretor torna-se membro responsável pelo sucesso, ou não, de uma política educativa, visto que seu trabalho alcança todas áreas da escola e suas atitudes indicam qual o seu grau de comprometimento com a escola.

3- MÉTODO

O presente trabalho analisa os aspectos qualitativos e quantitativos dos resultados escolares (SAEB/IDEB) da rede municipal de educação em Bayeux-PB, no anos de 2015-2017 e respostas de questionário online respondido pelos diretores das rede municipal de educação de Bayeux-PB. Nossa concepção de método orienta-se por uma concepção crítico-dialética, buscando compreender a atuação do diretor escolar como um sujeito ativo na condução dos processos educativos e nos resultados escolares, compreendendo ainda que a partir das legislações reguladoras da Política Pública Educativa, especialmente no tocante a função de diretor, que após a instituição do FUNDEB – Fundo de desenvolvimento da Educação Básica – que regulamenta e define quais os profissionais da educação devem estar inseridos nos planos de cargos e carreiras da educação em cada ente federado do Brasil, tornou-se um dos principais atores do processos educativo e gestor das organização escolar.

A pesquisa enseja responder como o perfil do dirigente escolar afeta os resultados escolares observando questões de natureza técnica/educacional (formação, resultados nas avaliações) e de natureza sociológica (liderança, gestão democrática) até que ponto essa formação está ligada, ou não, a bons resultados.

3.1- AMOSTRA

A pesquisa buscou a participação na totalidade do quadro de diretores escolares no município de Bayeux-PB, que totalizam 28 unidades escolares, com 9.286 alunos, em níveis fundamental I e II (1º ao 9º ano). Dos 28 diretores em atividade nas escolas municipais, 19 participaram desta pesquisa respondendo ao questionário

O município, segundo aponta o IBGE, tem cerca de 99.880 habitantes (cidade média) em apresenta variada composição de suas fontes de renda e trabalho, destaca-se fortemente na produção industrial a produção de sisal, produtos alimentares, e serviços (mecânicas em geral, máquinas e implementos agrícolas, comércio) e serviço público são as fontes de renda mais importante no município.

O quadro de diretores é variado, tanto em aspecto sociológico, quanto de natureza de sua formação acadêmica. A faixa etária é variada, assim como a localidade das unidades escolares, um fator que em certo aspecto, poder ser determinante das ações do diretor em relação a gestão da organização e os resultados. Outra marca da amostra alcançada é a maioria de mulheres em função de diretoras escolares, visto que corroboram os estudos de autoras como (Louro, 1997) que a presença feminina no Brasil é massiva na educação, embora os cargos de tomada decisão sejam maioritariamente ocupados por homens.

3.2- INSTRUMENTOS

Utilizando como objeto de análise as resposta do questionário *online* aplicado entre os dias 04 de abril e 06 de junho de 2019 com diretores da rede municipal de ensino da cidade de Bayeux , e que estejam ou já tenham estado na função de diretor escolar por pelo menos dois anos (subsequentes ou não) nos anos em que a Prova/Provinha Brasil tenha sido aplicada em sua gestão. Este intervalo (critério), é importante destacar, se faz necessário para distinguir e relacionar com mais eficiência a relação destes com os resultados, que será um dos elementos de análise desta dissertação.

As análises empregadas aqui estão orientadas por um percurso metodológico que permite entender o objeto (perfil do diretor) nas suas relações e mediações, proporcionando uma compreensão contextualizada de sua atuação (SOUZA & NETO, 2017). Essa concepção de pesquisa fixa-se na essência, no mundo real, na teoria e na ciência, cujo esforço intelectual se volta para analisar alguns aspectos da totalidade, visto que esta não pode ser apreendida em completude (FRIGOTTO, 2000) . Apropria-se da concepção de que o método dialético não serve apenas para dar interpretação do real, mas também para fornecer as bases teóricas para a transformação da realidade (GONZAGA, 2014).

A coleta e análise dados realizada aqui torna-se oportuna porque reduz o uso de recurso (naturais e financeiros), é uma tendência comprovada que em geral as pessoas estão utilizando mais internet e isso torna a pesquisa virtual totalmente aceitável e no contexto em que se aplicava era a melhor maneira de fazê-lo (Faleiros Fabiana, 2015).

Além disso, é bastante realista pois permite respostas mais realista com as recentes mudanças e ressignificações da legislação (LDBEN-PNDE-FUNDEB) ocorridas na gestão dos sistemas educacionais brasileiros, especificamente os da cidade de Bayeux (PCCR-BY), na Paraíba, cujo estudo é inédito. Estas mudanças se deram mais na forma da lei e na ideia de que a melhor forma de gestão para organização escolar é a gestão democrática, embora não seja este nosso objetivo aqui, é uma discussão que merece ser trazida à baila visto que no contexto do Brasil atualmente, democracia esta fragilizada por atitudes incivilizada de autoridades nacionais, a exemplo do presidente da republica.

Os dados empíricos dessa pesquisa foram levantados por meio eletrônico, num questionário que foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*, no período que reúne e cria gráficos e resumos simples das respostas, identifica os participantes (apenas e-mail e é facultativo), podendo estes dados ser aplicados e analisados em outros meios como SPSS e afins.

Além dos dados coletados nos questionários, laçamos mão de uma base de dados uma já existente, o SAEB (IDEB/ Prova Brasil) disponíveis no sítio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Pedagógicas- Anísio Teixeira- INEP. Em virtude de o volume de dados ser excepcionalmente grande (constam dados de 5.570 municípios brasileiros na tabela) optamos por disponibilizar o sitio em tela, e recortarmos apenas os dados relativos a Bayeux-PB.

A discussão aqui realizada tem como norte uma reflexão e análise dos conteúdos apresentados e que se relacionam com a temática da Administração escolar, e propõe um modelo ou ao menos um percurso inicial na busca da qualidade e da formação da um quadro de profissionais da educação que oportunizem por seu trabalho e pela criação/melhoria das ações legais no amparo ao trabalho do diretor/gestor escolar, mais qualidade e eficiência para o sistema educativo municipal.

3.3- PROCEDIMENTOS

Em princípio, a pesquisa seria realizada apenas de forma virtual, e isso estava tratado e tinha irrestrito apoio da Coordenadora Geral da secretaria municipal de Educação- Fátima Silva- e do próprio secretário de Educação do município de Bayeux – Welthima Figueiredo- porém nos primeiros dias da pesquisa não houve mais que 3 adesões, o que deixou claro que haveria necessidade de aproximar os participantes da pesquisa de campo.

Por essa razão decidimos voltar ao Brasil para coletar dados e dar esclarecimentos a quem quisesse sobre os objetivos da pesquisa. Nesse momento nossa impressão foi de que há ainda no campo da Educação brasileira certa descrença na ciência ou nos resultados das pesquisas acadêmicas, que no Brasil, historicamente não oferece devolutivas práticas desses resultados, gerando, portanto, uma desconfiança sobre a utilidade das pesquisas.

No entanto, como dito antes, tivemos total apoio da secretaria e de suas chefias (coordenação geral e coordenação de gestores) que nos permitiu entrar em contato direto com os/as diretores/as da rede municipal e nos permitiu por meio de sua colaboração e autoridade que mais diretores/as participassem do questionário.

À partida, dos 28 gestores que se enquadravam no perfil dos entrevistados (diretor/a escolar) dezanove responderam integralmente ao questionário *online*. Alguns diretores foram

taxativos em não participar dessa pesquisa por se tratar segundo eles uma nova tarefa no seu já tão cheio cotidiano escolar.

De forma clara três diretoras alegaram não poder responder por não ter na escola estrutura necessária (computador com internet); outros dois disseram não ter obrigação de responder à pesquisas externas (não se tratava de uma ordem/demanda da secretaria, era “só uma pesquisa de mestrado” , e mera sugestão que participassem), os demais (quatro) não deram qualquer resposta às ligações e mensagens enviadas. Este perfil, avesso a pesquisa ou mesmo a um momento de reflexão sobre sua prática, aponta uma contradição com a legislação em vigor e com a Conceção contemporânea de gestão da educação.

Se contabilizarmos o grupo (28) corresponde a 31% de quadro total e esse valor é significativo considerando a atual tendência de formação escolar focada na democracia ou em termos mais educativos “gestão democrática da escola” e atitudes como essas não correspondem ao objetivo a atual da educação e tampouco da gestão escolar que valorize a democracia como meio de estar e viver em sociedade e o conhecimento como ferramenta para crescimento individual e coletivo.

O questionário para coleta de respostas foi elaborado e seccionado para abarcar os vários aspetos da atuação do diretor e compreender quais elementos são considerados ou importantes para que este atue na escola e buscar compreender quando estes mesmos elementos podem resultar em desempenho e sucesso escolar.

Assim sendo o questionário dividiu-se em 5 partes das quais 4 são descritivas do entrevistado e a 1ª parte descritiva do questionário apenas uma identificação da pesquisa. As 4 partes a seguir no questionário, dividem-se em pessoal, ação do diretor, liderança e resultados das unidades escolares.

As primeiras questões elaboradas visavam fornecer um perfil pessoal dos participantes idade, sexo, experiência e tempo de atuação na educação, bem como, definir a partir das respostas, qual o perfil predominante, a faixa etária e o nível de formação dos diretores/diretoras da rede educação do município de Bayeux-PB.

É importante notar que o questionário buscou utilizar uma linguagem clara e que fosse compreendida em qualquer contexto, visto que havia dois anos que estávamos fora na rede para realizar o mestrado, e portanto, com pouco contato com atuais diretores; importa também destacar que o termo “atuais” é claramente relacionado com as mudanças que sempre ocorrem nesse quadro de profissionais em épocas de estabilidade administrativa, e Bayeux passou por mudanças rápidas e dramáticas tendo mudado de prefeito três vezes no mesmo ano.

Estas mudanças de gestores somadas a novas nomeações e transferências de diretores para as unidades escolares coloca em risco qualquer projeto que se pretenda resultar positivamente na rede municipal.

Na sequência apresentamos os resultados e análises dos mesmos a luz das leituras realizadas até aqui, compreendendo aspectos teóricos e práticos do trabalho do dirigente escolar.

4 – RESULTADOS E SUA ANÁLISE

Os dados e gráficos apresentados a seguir foram construídos a partir das respostas obtidas no questionário online aplicado entre 02/04/19 e 04/06/19 com os diretores de escolas no município de Bayeux-PB.

idade

19 respostas

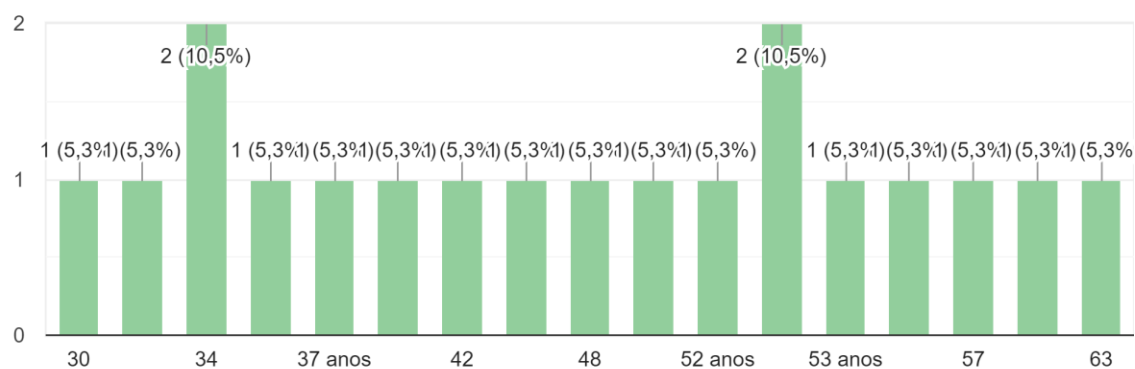


Gráfico 1 - IDADE

Conforme as respostas obtidas é possível afirmar que há no município um perfil de diretor escolar majoritariamente feminino (78,9%), na faixa etária 30 e 63 anos (45 na média) , apenas com licenciatura (57,9%) e a experiência como diretor varia desde 06 seis meses até

20 anos de função, o que reforça nossa convicção que o elemento político tem sido muito mais atuante que qualquer outro critério para nomeações ao cargo.

Sexo

19 respostas

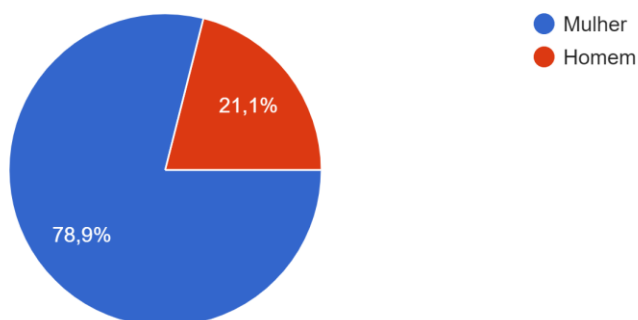


Gráfico 2 - SEXO

Nossa pesquisa não difere das anteriores em termos de dados, há uma quase “natural” homogeneização do escopo nacional de diretores/as, conforme aponta (Souza Â. R., 2007) “Os dirigentes escolares das escolas públicas no país, a partir dos dados do SAEB 2003, caracterizam-se por serem majoritariamente mulheres (78%), com mais de 40 anos de idade (65%), com curso superior (86%), experientes profissionalmente, com mais de 10 anos de trabalho na educação (85%) e recebendo entre quatro e nove salários mínimos (58%).” Veja bem que estes dados da pesquisa citada são ainda de 2003, os resultados ora apresentados são recentes, guardadas as proporcionalidades de cada uma das fontes, temos um perfil nacional quase invariável nos últimos anos.

Com relação ao ensino público, “o ingresso feminino na escola ocorreu após a fundação da Escola Normal em 1880, na Corte do Rio de Janeiro. As professoras formadas pela Escola Normal (geralmente filhas dos fazendeiros) passaram a lecionar instrução primária, atualmente chamado de Anos Iniciais do Ensino Fundamental, às crianças e aos adolescentes do sexo feminino, das camadas populares. Com relação às províncias, somente após Reforma Constitucional descentralizadora, que garantiu a gratuidade da instrução primária tanto para meninos quanto para meninas, as escolas normais abriram suas portas à população escolar feminina menos abastada.” (Paraná, 2010) ou ainda (Louro, 1997, p. 448).

Em seguida aos dados de idade e sexo, procedemos para a formação e experiência dos diretores participantes, os resultados foram os seguintes: formação Licenciatura (57,9%) e Especialização (42,1%).

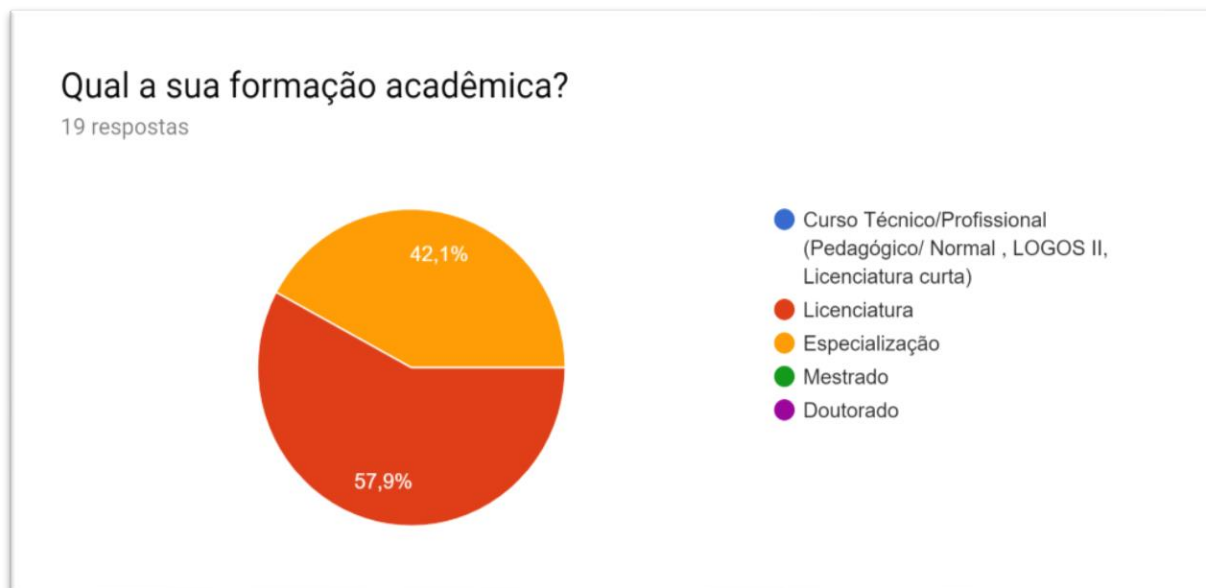


Gráfico 3- Formação

Por se tratar de uma forma mais aprofundada de estudos e formação e por estar atribuída gratificação de 10% do PCCR da educação (PCCR- Plano de Cargos, Carreira e Remuneração) é possível concluir que estes que possuem esta qualificação em nível de pós-graduação, são professores efetivos que assumem esta função, pois aos demais diretores que não tem vínculo efetivo não seria economicamente estimulante.

Os outros diretores que não buscam esse qualificar em nível de pós, em geral são apenas nomeados para o cargo e visto que não terão aumento de remuneração ou não há tempo e nem necessidade de fazer nada nesse sentido, pois há uma clara sensação de não ter certeza de seu posto de trabalho num prazo maior que um mês ou um ano, pois todos são nomeados pelo executivo e podem sem nenhuma ciência ou razão aparente dos mesmos serem exonerados, daí o desestímulo à formação em pós graduação.

Pior que isso é compreender que na Educação Nacional e no próprio PCCR uma das ações mais monitoradas e efetivadas na política educativa a formação continuada dos docentes e é justamente a formação permanente e a prossecução de cursos pós-graduação, especialização (que em geral no Brasil é LATU SENSO) em nível de Mestrado e Doutorado (STRICTU SENSO), entretanto, os diretores não participam dessas ações visto sua forma de provimento ao cargo no município de Bayeux (relacionado ao político eleitoral) e ausência de estímulo financeiro. Some-se a isso, o quase nunca ou a pouca incidência política dos professores efetivos que não atuam como agentes políticos tal como fazem os/as diretores/as.

Qual a sua experiência (tempo) em Educação (independente do cargo ou função).

19 respostas

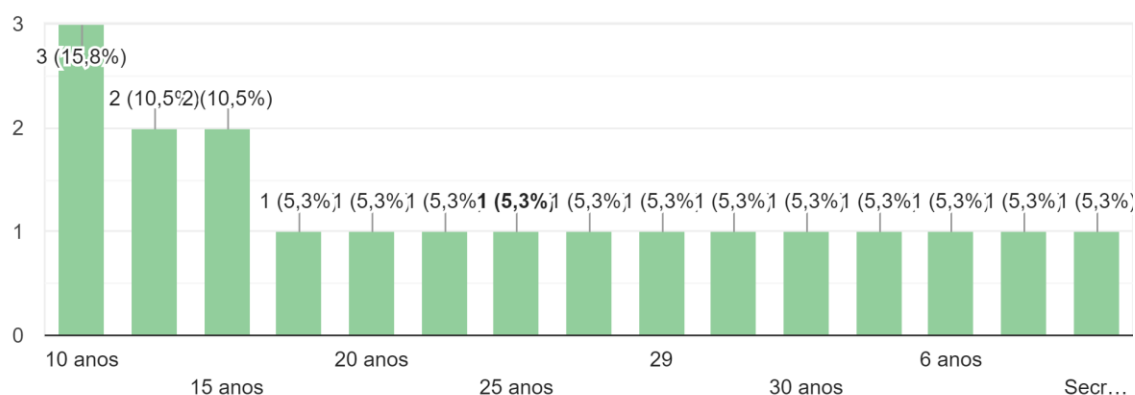


Gráfico 4 - Experiencia em Educação

Não bastando a ausência de controlo e critério de produtividade (já que não há muito critério além do politico) medidas de avaliação de desempenho dos diretores não existem, segundo informou a coordenadora de gestão das unidades escolares Cristina Ferreira, esses critérios estão sendo elaborados e discutidos, entretanto não nada que possa penalizar ou bonificar os diretores com bom ou mau desempenho e esse tema ainda é incipiente na agenda administrativa bem como carece mais qualificação ao debate que por hora se apresenta na gestão municipal.

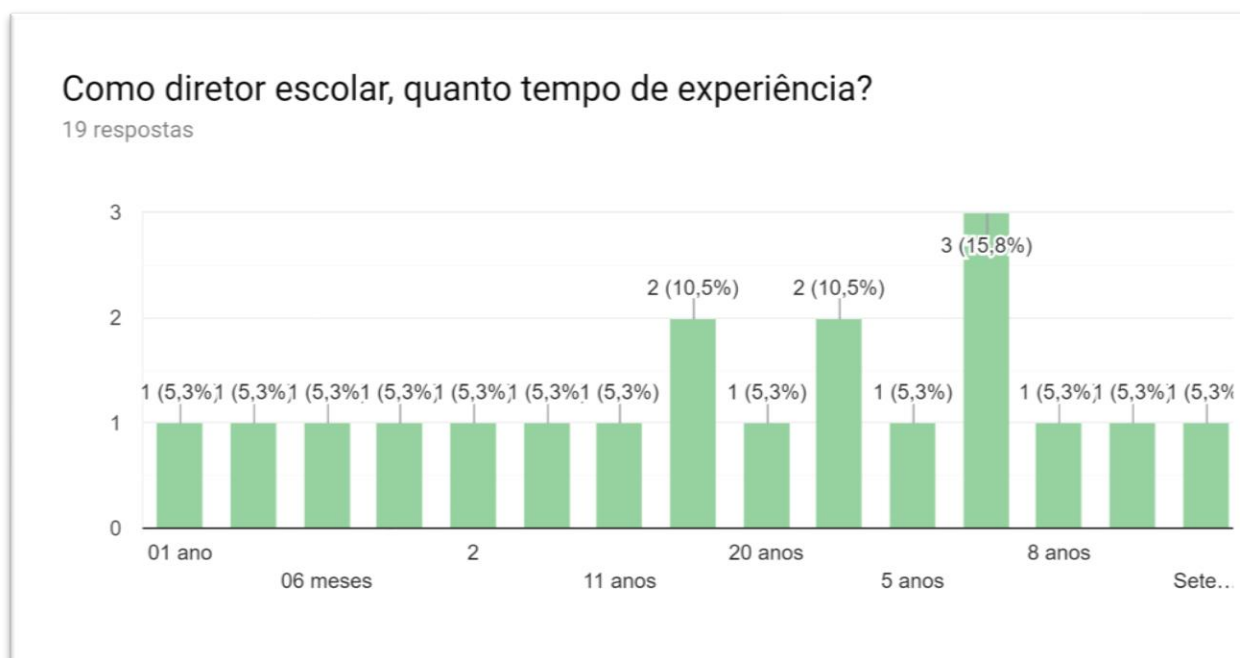


Gráfico 5-Experiência como Diretor Escolar

A experiência educacional também compõe o perfil dos diretores/as em questão, pois 80% do total dos diretores está atuando na educação em média por 20 anos, entretanto não podemos afirmar que haja mais experiência entre homens ou mulheres na função, fato é que segundo (Louro,1997) as mulheres no sistema de Educação brasileiro tem sempre obtido mais sucesso que os homens, seja em tempo de escolarização seja em sentido de conquistas acadêmicas ou profissionais, mas realidade é que os homens acabam por ocupar sempre os cargos de chefia e liderança.

Embora algumas políticas públicas tenham resultado em alterações desse “status quo” ainda é cedo para se falar em mudanças. Entretanto nos afirma (Souza Â. R., 2007) que a experiência educacional (“formação”) exigida aos homens é menor do que a exigida às mulheres, contudo não foi possível observar esta distinção, mas claramente nos dados visto, mas é provável que se chegue a mesma conclusão considerando que mais escolaridade por partes das mulheres em cargo de diretora escolar no município.

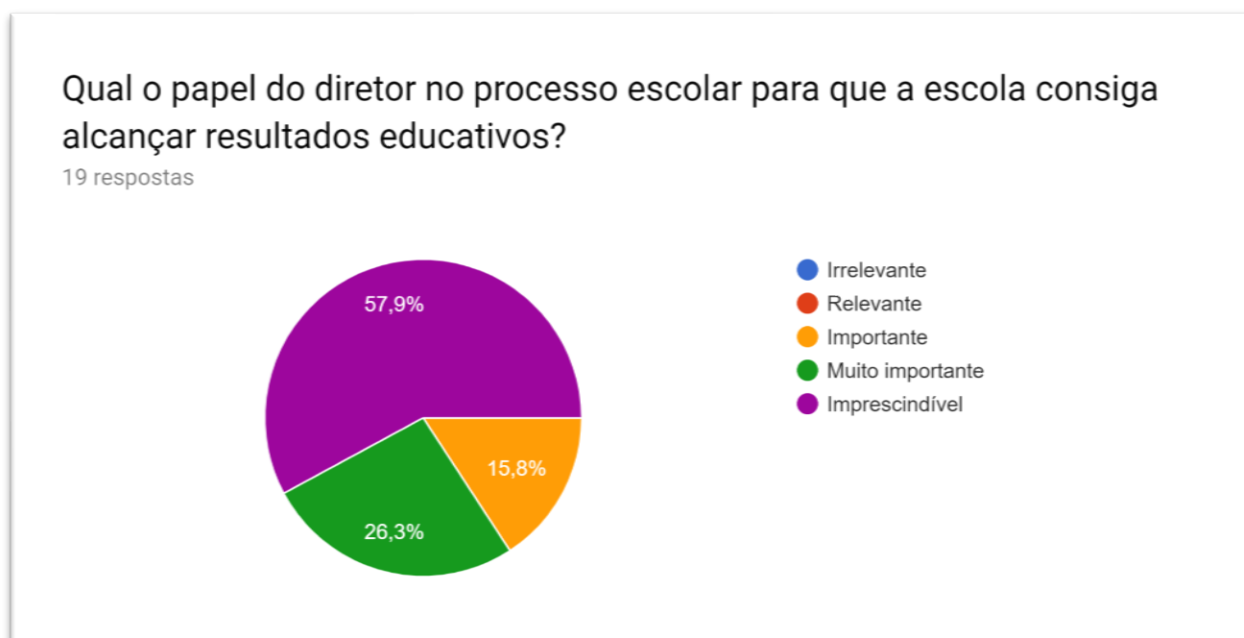


Gráfico 5 -Papel do Diretor no processo educativo

Compreendendo que o trabalho do diretor é um instrumento importantíssimo na eficácia do processo educativo torna-se necessário entender a visão desse profissional em relação à função que desempenha e nesse momento, chegamos ao segundo item ou seção do questionário, aqui buscamos compreender como os diretores se apercebem de sua função e como essa concepção pode influenciar no seu trabalho.

Já a partida, é notório que a maioria (57,9%) dos participantes compreende que a função do diretor e sua participação no processo escolar (pedagógico e administrativo) é imprescindível, outro grupo (28,3%) afirma ser muito importante a atuação do diretor e por fim (15,8%) consideram importante o trabalho do diretor, note que nesta questão haviam 5

opções a serem marcadas a saber: Irrelevante, Relevante, Importante, Muito Importante e Imprescindível.

Mas o que nos diz essa informação? Antes de mais nada que a autoimagem do diretor não é apenas de profissional da educação, mas sim como alguém imprescindível, ou seja, alguém cuja ação é fundamental para que a escola seja o que é, e não é apenas funcionar, é simplesmente não haver escola sem tal, pois este prescinde a existência de qualquer funcionalidade da organização escolar. Este “olhar” sobre si dos diretores escolares é um claro e marcante traço do perfil que em geral centraliza demais o poder de decisão e contradiz princípios importantes de um país civilizado e democrático como afirma ser o Brasil, é como uma negação da institucionalidade, uma negação da impessoalidade que deve ter qualquer organização, especialmente as públicas.

Esta perspectiva de poder está ligada diretamente ao fato do provimento ao cargo está relacionado com a política partidária governante e com a falta de uma burocracia formal ou ausência de controlo da função de diretor por parte da comunidade ou mesmo dos seus superiores que quase sempre se veem obrigados a “não contrariar o chefe político”.

Na resposta anterior e no quadro seguinte onde a maioria observou que na função do diretor, no percurso educativo, seu papel de líder é mais importante fica mais claro nessa resposta que a ideia do trabalho de diretor no Brasil ainda está muito vinculada ao poder de decisão e poder de mando, quase sempre sendo motivo de confusão entre o conceito de líder e autoridade.

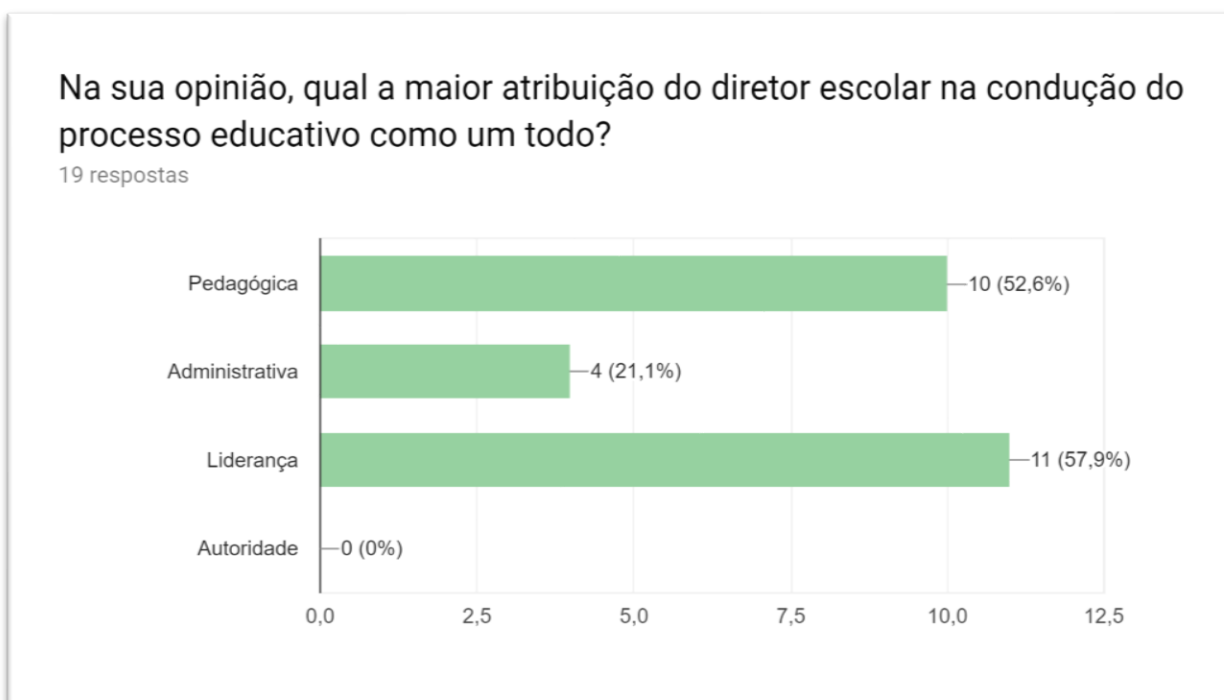


Gráfico 6 - Atribuição do trabalho de Diretor

Embora a liderança seja afirmada como papel mais importante em seu trabalho na organização escolar, os respondentes dividiram-se fortemente entre o caráter Pedagógico e Liderança. Portanto ficou assim Liderança (57.9%), deram de forma majoritária ser o diretor um agente educativo (47,4%), em segundo lugar administrativo (42,%) e por último um agente político (10,5%), estas opções em um momento ou outro do trabalho se misturam e é impossível que um diretor seja apenas um desses agentes.

O que cumpre aqui analisar é a dimensão que assume cada uma das posições marcadas neste discurso, ou seja, o diretor que se percebe agente político, o que se percebe como agente administrativo e como educativo, a escola é multifacetada em suas ações e em seus objetivos e em seu 'modus operandi' constituindo-se por isso uma organização ampla e diversificada e por consequência seu trabalho também o é.

Na tabela a seguir coletamos as respostas "livres" dos diretores municipais e suas concepções do que é avaliar para tomada de decisões, em princípio as respostas são desconexas do objetivo da questão pois era focada na avaliação educativa e se os resultados dessa influenciam ou direcionam outras ações dos diretores na atividade administrativa da escola.

<i>Avaliar é um processo importante no ambiente escolar, pois nos permite tomar decisões com foco nos objetivos previstos na realidade escolar e com base na legislação, no projeto político pedagógico (PPP). Com base nessa afirmação, responda, qual o peso da avaliação na execução do trabalho diretor escolar?</i>	
DIRETOR 1	A avaliação vem no contexto de mostrar se os resultados atingidos são os mesmos que devem ser previstos por antecipação entendidas como metas. Avaliar é constatar e dar condições para que haja uma melhor visualização e compreensão do todo em execução, portanto a avaliação é fundamental principalmente quando o gestor é educacional.
DIRETOR 2	Aprendizagem do nosso alunado
DIRETOR 3	Maravilhosa
DIRETOR 4	Normal
DIRETOR 5	Integrar todos no ambiente escolar
DIRETOR 6	Muito importante, pois precisamos avaliar cada ação realizada para que assim, possamos alcançar nossas metas
DIRETOR 7	80%. O diretor é analisado e cobrado pelo desempenho dos alunos nestas avaliações.
DIRETOR 8	Através do processo de avaliação, o gestor escolar poderá atestar se o planejamento e as metas estabelecidas estão sendo alcançadas, bem como, se sua gestão pode ser melhorada positivamente para o desenvolvimento escolar.

DIRETOR 9	Político pedagógico
DIRETOR 10	O diretor precisa avaliar tanto sua prática diária como de todos os funcionários da escola e analisar junto à equipe pedagógica se o processo de avaliação dos alunos está sendo executado de maneira satisfatória.
DIRETOR 11	É através da avaliação que vc tem como mensurar os resultados e saber como se guiar em suas decisões
DIRETOR 12	O peso de grande importância. Qualitativamente peso 10
DIRETOR 13	Um bom gestor, para trabalhar, precisa estar atento a mudanças constantes e se apropriar de novos conhecimentos sempre.
DIRETOR 14	O diretor Escolar é um líder. Pois como pilar na instituição intermédia o bom funcionamento de sua unidade de ensino.
DIRETOR 15	Bom, o peso é
DIRETOR 16	De suma importância.
DIRETOR 17	A partir da avaliação, sistematizar ações que viabilize melhorias no âmbito escolar
DIRETOR 18	Regular.
DIRETOR 19	O diretor como líder tem o seu trabalho voltado para resultados positivos no processo educativo. Desta forma, a avaliação é de suma importância para a reflexão e mudanças necessárias no processo de ensino-aprendizagem.

Tabela 1 Conceção de Avaliação pelos Diretores

Apoiamo-nos na concepção de (LIMA L. , 2001) de que escola pode ser analisada em 4 modelos de organização e estrutura administrativa bem como até mesmo sua concepção pedagógica, a saber : modelo político, modelo de sistema social, modelo racional/burocrático e o modelo anárquico.

No modelo político sobressai a diversidade de interesses ideológicos e objetivos não partilhados por todos. O modelo de sistema social apresenta os processos organizacionais mais como fenômenos espontâneos do que a intenção de ação organizacional. Este modelo privilegia o “consenso” como forma de agir e estar na organização escolar, alias um dos modelos mais comuns nas pratica de administração escolar do Brasil.

O modelo racional/burocrático a clareza dos objetivos organizacionais e aceita como vigorante a existência de processos e tecnologias claros e transparentes, é centrado na concretude dos fatos e atos e na racionalização do todo da organização, utilizando-se para tal finalidade os meios tecnológicos e conhecimentos vigentes. Já o modelo anárquico se contrapõe ao modelo racional por apresentar objetivos que não são considerados claros e

conflitantes e as tecnologias dúbias e incertas. O autor informa ainda que esse modelo é algo incomum, “não oficial”, seja ausente de definições ou qualquer ação de uma política pública.

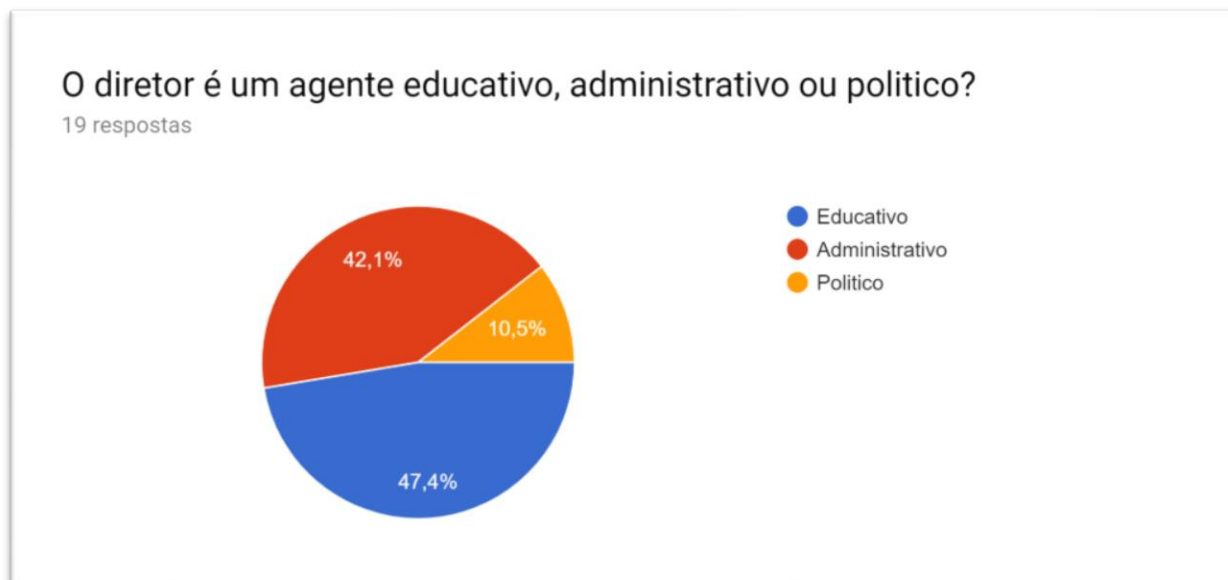


Gráfico 7- Compreensão da Função de Diretor

A compreensão da Política como elemento que perpassa as várias áreas da gestão pública e das organizações escolares é para nós uma compreensão das mais importantes visto que, a ação política não pode nesse contexto ser considerada a mais política transpassa todos os campos e áreas de atuação da escola, aliás podemos até dizer que educar é um ato político, do qual nunca se sairá ileso, nas palavras de Paulo Freire, “ (...) a Educação muda as pessoas e as pessoas mudam o mundo.” Nesse sentido compreender que fazer educação seja em que função for é transformar antes de tudo, os sujeitos e na sequência mudar o mundo, nem que seja o mundo da escola (comunidade escolar).

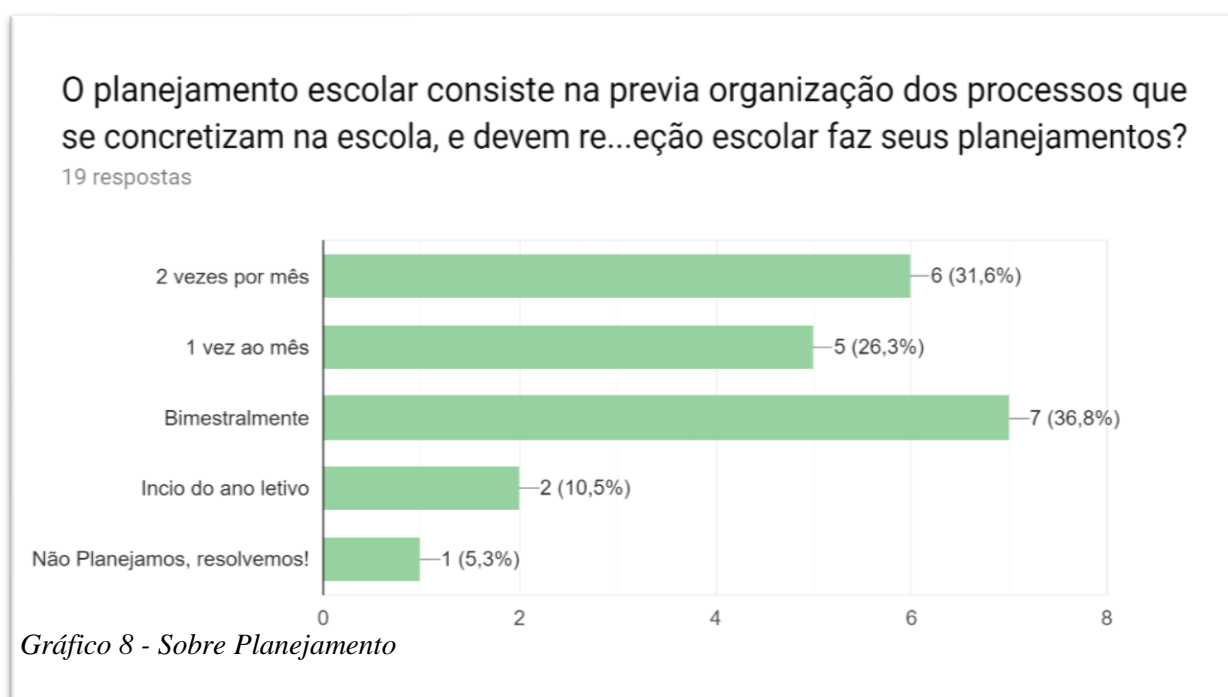


Gráfico 8 - Sobre Planejamento

Perguntados sobre qual a frequência do planejamento escolar e como isso impacta no desempenho da escola os diretores assinalam realizar bimestralmente (36,8%), duas vezes ao mês (31,6%) vamos ficar apenas nesses dois índices para demonstrar que a há entre eles uma discrepância, pois numa mesma rede educativa não deveria haver tão grande hiato.

Além disso, essa prática desassociada do contexto de planejar como ferramenta educativa fica aparente no grupo que realiza planejamentos quinzenais, e os que realizam em maior prazo, podemos concluir que apenas cumprem tabela, já que a cada bimestre é formal a reunião da equipe da escola para resolver e propor ações para organização como um todo, um conjunto, o que em geral amplia demais a discussão do que deve ser planejado e restringe a possibilidade de um resultado mais focado nas necessidades e demandas da organização escolar, quer seja individualmente, quer seja como resultado geral.

No mesmo questionário foi solicitado responder sobre o modelo de gestão que eles, dentro das opções dadas, concebem a atuação deles na escola e a maioria (89,5%) apontou realizar uma gestão baseado em diálogos, troca de ideias, com valores metas comuns a todos; em segundo lugar apontam as respostas que (47,4%) são fiéis a legalidade e optam por agir dentro da norma, da legalidade.

Sobre o modelo de gestão da escola, qual sua forma de gerir a escola e seus processos?

19 respostas

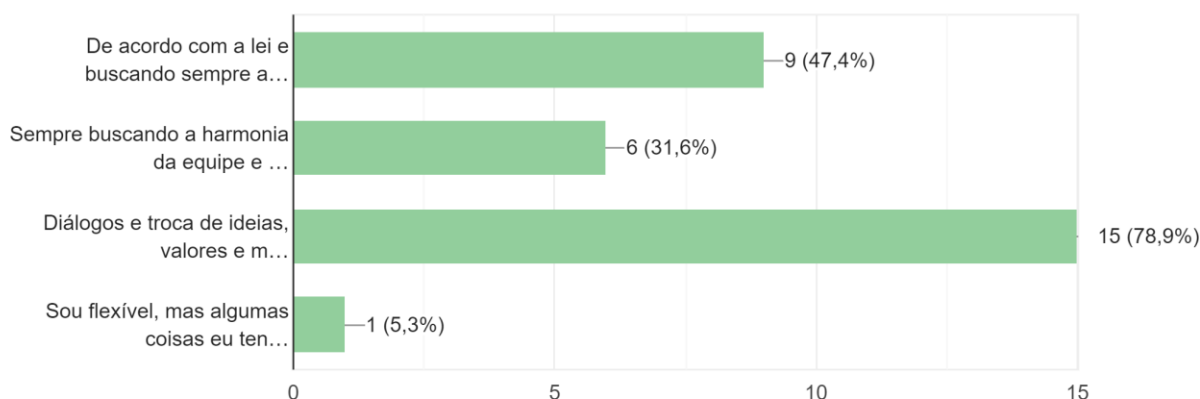


Gráfico 9- Modelo de Gestão

Nossa intenção nessa opção era identificar personalidades que assumem a legalidade como forma de gestão e camuflam com isso um certo autoritarismo, erguendo sua liderança numa concepção Weberiana de liderança “legal ou institucional”, mas seja qual for o nome dado, sempre abriga ideias como autoritarismo, poder e papel “imprescindível” do diretor na organização escolar, estes resultados talvez careçam de outro estudo mais aprofundado e que permita compreender as relações entre as tradições da administração pública e educação

publica , compreendendo as nuances de autoridade e liderança como categorias distintas e até certo ponto conflitantes.

As respostas que seguem destacam especialmente ideias como democracia, comunidade, resultados, ensino-aprendizagem, responsabilidade e organização, permeiam as respostas e dizem que há varias compreensões de seus papeis na função, o que nos aponta em principio, a possibilidade de ter nessa diversidade ideias possibilidades de construir um conceito amplo e eficiente do conceito de competência do diretor escolar em rede publica.

Respondentes	Descreva como o diretor escolar pode influenciar nos resultados da escola.
Diretor 1	O gestor escolar deve favorecer e propiciar um ambiente acolhedor e favorável ao desejo de ensinar e aprender de funcionários, professores e alunos. É o gestor que lidera com maestria fazendo com seus liderados sintam o desejo de trabalhar de forma que com isso consiga atingir os seus objetivos dentro do ambiente escolar. Com essa visão ele influência diretamente nos resultados.
Diretor 2	Tem um papel essencial, para um bom desempenho da equipe que atendi a comunidade escolar.
Diretor 3	Sempre acompanhado junto ao supervisor, o aprendizado de cada aluno, visando é melhor forma de ensino e aprendizagem. Convocando os pais em cada término de bimestre, fazendo o relatório de cada aluno e passando para os pais estratégia como ajudar seu filho em casa.
Diretor 4	Sempre dialogando com funcionários e com a comunidade, mantendo a Harmônica, ouvindo e debatendo com a comunidade e funcionários para um bom entendimento e rendimento escolar.
Diretor 5	Procurando sempre cumprir com meus horários, compromissos .
Diretor 6	Trabalhando em prol do desenvolvimento pedagógico, na coordenação do corpo docente e na integração família-escola.

Diretor 7	O diretor deve alternar momentos de flexibilidade e de atitudes mais enérgicas, dependendo da situação. Também é muito importante para resolver conflitos e manter a harmonia no ambiente de trabalho.
Diretor 8	A gestão escolar está diretamente ligada aos resultados da escola, pois, sua influência é fator determinante para estabelecer metas e buscar meios de atingir os objetivos propostos. Ademais, a forma como se relaciona e lidera os corpos docente e discente também é imprescindível para alcançar resultados positivos.
Diretor 9	Com uma administração democrática
Diretor 10	A escola precisa manter o foco na aprendizagem. É função do diretor organizar e garantir aos alunos uma aprendizagem significativa. Para isso precisamos planejar junto à toda comunidade escolar e executar ações que auxiliem esse processo.
Diretor 11	Primeiramente se envolvendo na parte pedagógica e interagindo com a comunidade escolar como um todo, sabendo que a aprendizagem é o guia dos resultados como um todo
Diretor 12	O diretor escolar é um agente formador de opiniões, cabe a ele zelar pelo bom andamento do ambiente escolar, participar do processo ensino aprendizagem através também de sugestões. E estar disponível para suas atividades com ética e responsabilidade.
Diretor 13	Estabelecendo uma gestão participativa e democrática, estimulando a participação dos pais e responsáveis, criando e acompanhando os planos de ações.
Diretor 14	O diretor Escolar junto a supervisão e corpo docente pode estimular o aperfeiçoamento das práticas educacionais!
Diretor 15	Sendo um diretor atuante

Diretor 16	Ele tbm é responsável pelo pedagógico(ensino/aprendizagem.)
Diretor 17	Agindo de forma participativa com diálogos, buscando sempre resolver os problemas no que tange ao processo ensino aprendizagem
Diretor 18	De forma democrática.
Diretor 19	Através de sua participação no desencadeamento das atividades junto aos técnicos e toda a comunidade escolar.

Tabela 2 – Influência do Diretor

Inevitavelmente da análise dos dados emerge a ideia de liderança associada “naturalmente” como característica inerente ao cargo de diretor, ou de forma mais geral, inerente ao ato de administrar, seja como e onde for, a liderança é um elemento marcante no campo da gestão/administração. Na sequência das questões a 4ª secção do questionário entramos no ponto da liderança. Importante frisar que decisão de incluir uma secção sobre liderança é por compreender que a liderança é um fator determinante do sucesso em qualquer gestão.

Nossa compreensão da ideia de liderança é perpassada pela noção weberiana de Autoridade, Liderança e Dominação legal, que no contexto da escola e na função de diretor escolar assume o cargo quase sempre indicado pelo governante daquele nível da administração pública, no nosso estudo, o prefeito.

O quadro a seguir tenta descrever a concepção pessoa de cada participante da pesquisa sobre a liderança, como eles exercem/exercitam a liderança. Assim tivemos os seguintes resultados, o diretor que partilha a gestão da organização escolar (89,5%), um segundo grupo (23,3%) focado no seu trabalho de resolver conflitos, um grupo menor, porém significativo na amostra (15,8%) indica organizar bem as funções, ou seja remete a um perfil mais orgânico, mais focado no funcionamento e não no resultado ou nas ações inerentes ao trabalho do dirigente escolar.

A maioria (89,5%) acredita que a liderar é partilhar as responsabilidades individuais, embora concordar com essa posição seja fácil, nem sempre é crível de praticar. É importante compreender que o liderança exercida pelo diretor deverá ser conforme (LIMA M. R., 2007) p 15-17), “[...] uma liderança democrática e criativa, seja capaz de promover a diferença, transformando a escola em um ambiente sério, porém alegre, prazeroso, bonito e saudável.”,

sendo assim, um caminho possível para a mudança de paradigma de gestão escolar no município de Bayeux-PB.

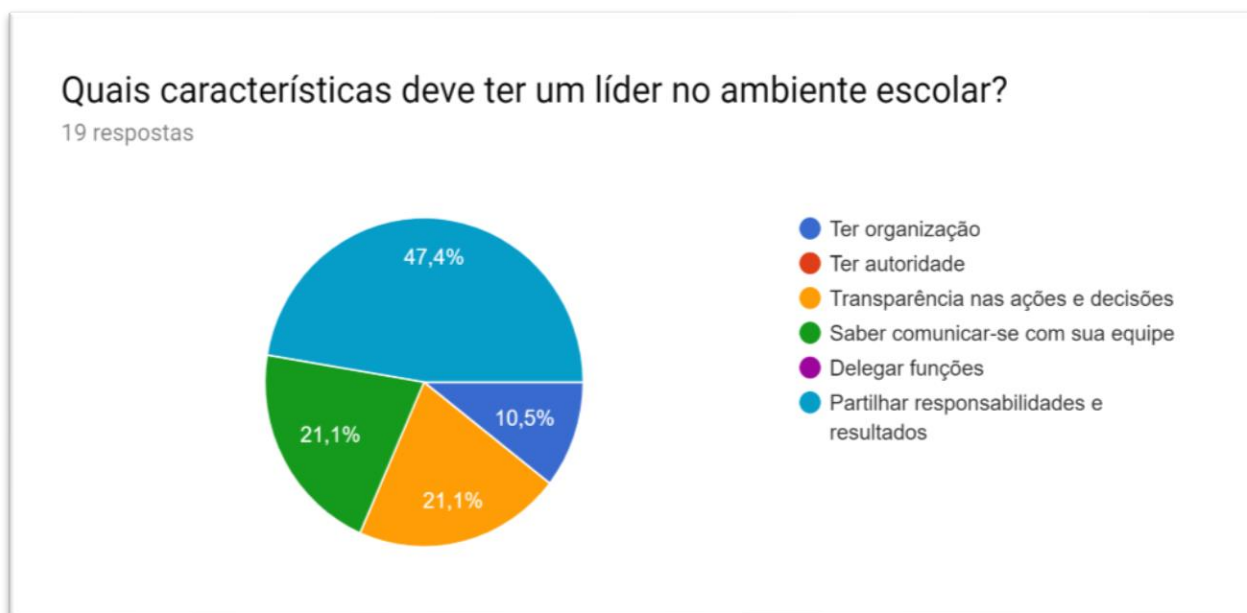


Gráfico 10 – Característica da Liderança

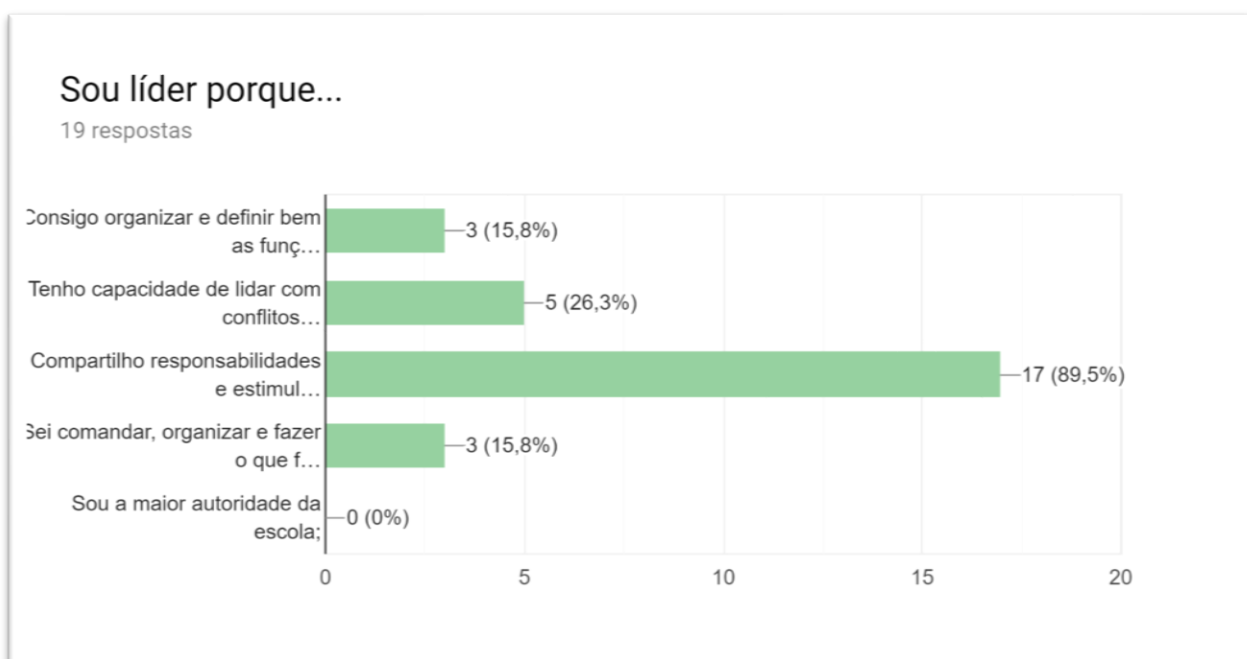


Gráfico 11- Sobre a Liderança

A questão acima buscou compreender que tipo de líder os diretores percebiam em si, e as opções de resposta foram termos amplos que em sentido restrito do termo, definiram dois tipos de líderes com elementos distintos de atuação, ou que valorizam mais determinada atitude ante a administração da organização escolar, basicamente o *líder institucional* e o *líder democrático*.

Ao líder institucional atribui-se qualidades como delegar funções, ter organização e ter autoridade, e ao líder democrático atribui-se características como: partilhar responsabilidades e resultados, comunicar-se com a sua equipe e transparência nas ações e decisões, organização pode ser uma característica comum aos dois tipos.

De acordo com (Abdian, 2016) o diretor tem sentido mais restritivo a ambiente escolar e o líder relaciona-se com a comunidade escolar, ou seja, para além da gestão 'in loco'. Embora a mesma autora confirme que para os professores seja mais importante que o diretor-líder seja “ um líder democrático” em sentido amplo, o termo democrático aqui remete-se a capacidade de tornar participativa a tomada de decisões e que mesmo sendo o diretor subordinado, o mesmo mostra-se disponível para ouvir e trocar ideias mesmo que em algumas situações e recebendo ordens de outrem em nível supra, permite-se sempre receber e dar espaço para dialogar, uma das mais importantes formas de construir a democracia no ambiente da organização.

A seguir quando foram perguntados sobre a liderança as repostas sugerem uma compreensão diversificada e ao mesmo tempo “comum” no meio empírico da administração geral e mesmo no campo da escola.

<i>Liderar é compreender sua função na organização onde atua e empregar todos os meios disponíveis (humanos, materiais, financeiros) para o êxito desse trabalho, contudo não é uma tarefa simples, exige inteligência, habilidades comunicativas, empatia e principalmente conhecimento sobre o que está a fazer. Considerando essa afirmação, como diretor escolar, quais das habilidades acima mencionadas são empregadas por si no exercício da função?</i>	
DIRETOR 1	Empatia, compartilhar responsabilidades, ter autonomia, reconhecimento, acolhimento, responsabilidade, respeito são as principais habilidades empregadas no meu ato de gerir uma escola pública.
DIRETOR 2	Empatia é essencial
DIRETOR 3	Ter organizar, saber ouvir e respeitar o próximo, no momento que necessário sentar e conversar e ver onde está o erro, sempre juntos com eles colocar a mão na massa, e mostrando que estamos juntos para conseguir nossos objetivos, que o publico alvo são os nosso alunos.
DIRETOR 4	Delegar funções
DIRETOR 5	Comunicação, transferência nas ações, partilhar responsabilidade
DIRETOR 6	Todas
DIRETOR 7	Procuo usar todas, na medida certa, dependendo de cada situação.
DIRETOR 8	Sempre buscando conhecimento adequado para exercer a função de gestor escolar, desenvolvemos uma excelente comunicação dentro do

	ambiente escolar e bom relacionamento com os colegas, a fim de alcançarmos os objetivos propostos pela escola, tentando sempre os meios mais eficazes para isso.
DIRETOR 9	Conhecimento sobre o que está a fazer.
DIRETOR 10	EMPATIA, RESPONSABILIDADE, ORGANIZAÇÃO E LIDERANÇA.
DIRETOR 11	Primeiro é importante ter conhecimento do que se faz, empatia e saber se comunicar com a equipe é de. Suma importância para o sucesso de qualquer trabalho eu procuro trabalhar dessa forma
DIRETOR 12	Eu compassivo, me considero inteligente, tenho domínio do que aplico no dia a dia, sou responsável, procuro dar exemplos, e desenvolvo o meu trabalho com muito amor e dedicação.
DIRETOR 13	Sempre tendo o objetivo de favorecer a qualidade da educação oferecida pela escola, assim como o estímulo às equipes que nela trabalham e a integração entre todos.
DIRETOR 14	Trabalho com organização e total transparência
DIRETOR 15	Conhecimento sobre o que está a fazer
DIRETOR 16	Humano.
DIRETOR 17	Responsabilidade, compromisso e organização
DIRETOR 18	Comunicar-se com toda equipe de forma democrática.
DIRETOR 19	As habilidades comunicativas e o conhecimento prévio do que irei realizar com minha equipe

Tabela 3- *Concepção de Liderança pelos Diretores*

As respostas obtidas no quadro acima estão de acordo com as análises e estudos anteriores sobre o tema e corroboram a ideia que a liderança não se restringe a autoridade, muitas vezes não é uma autoridade quem lidera o grupo ou muitas vezes o líder não ocupa função na gestão da organização (Paixão, 2017). Ainda é importante destacar que as repostas nesse quadro embora “livres” deixam de dizer muito, ou melhor, já dizem do muito desafiador que é estar na função de diretor.

Pelas respostas acima não fica muito clara qual concepção de LIDERANÇA que os diretores empregam em suas atividades e na organização escolar como um todo. Dentre as palavras mais citadas estão *Empatia, Conhecimento Do Que Faz, Transparência E Divisão De Responsabilidades*, estas expressões, grosso modo, podem resumir bem o perfil de um líder. Dentre todas acima citadas a empatia é sem dúvida uma característica muito cobrada e percebida no perfil de um líder, mas conhecimento e transparência podem também ser consideradas grandes características da liderança.

Na sequência do questionário solicitamos informações específicas sobre os resultados das escolas, e suas características educativas – nível de ensino, quantidade de alunos e profissionais, resultados educativos e outras informações que fossem julgadas necessárias.

O ensino no Brasil é organizado em 3 níveis o Ensino Fundamental (do 1º ao 9º ano) , o Ensino Médio (1º,2º,3º ano) e o ensino superior (em nível universitário) de acordo com a constituição federal o Brasil enquanto republica federativa delega e descentraliza a organização da educação nacional em níveis e responsabilidades de cada ente federado (Municípios, Estados e União) esse modelo atribui os níveis de ensino as esferas administrativas, sendo assim a distribuição das competências da administração da rede educativa nacional em fundamental, médio e superior(universitário) respetivamente município, estadual e da união (federal), portanto é em nível municipal que acontece esta pesquisa. Há exemplos de IES ou Faculdades municipais e estaduais, bem como escolar de nível médio/profissionalizante na estrutura do poder central (a União) os IFE's (Instituto Federais de Educação. Toda essa estrutura é regida por legislação nacional e alcança inclusive as privadas publicas, na educação nacional o Brasil não distingue as organizações educativas publicas das privadas, o que a nos parece de certa maneira ser um complicador extra na busca de igualdade de condições e acesso a escola de qualidade.

Como é possível observar no quadro a seguir que maior parte dos diretores ou uma quantidade significativa afirmou desconhecer ou não ter conhecimento de quando a sua unidade escolar passou pela avaliação nacional (Prova e Provinha Brasil).

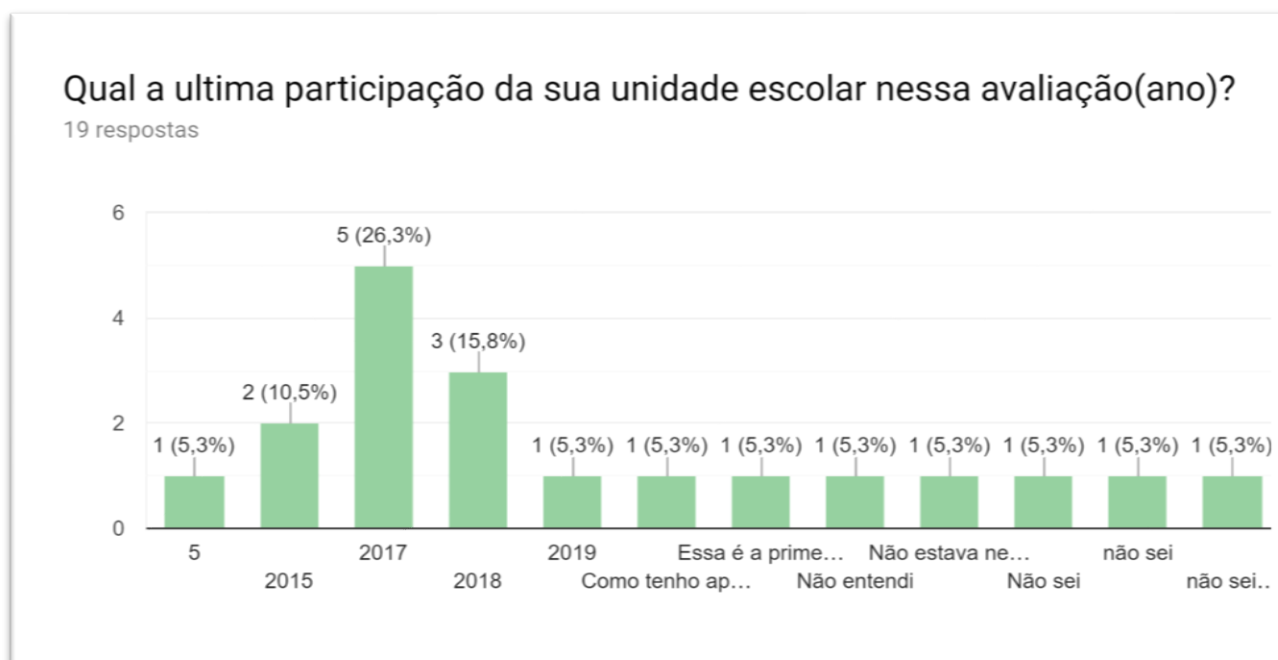


Gráfico 12 Sobre a Avaliação externa (Prova Brasil)

As respostas claramente demonstram que há pouca ou nenhuma relação objetiva com os resultados educativos nomeadamente com os resultados da PROVA BRASIL ou PROVINHA BRASIL e as respostas dos participantes da pesquisa. Este ponto específico do questionário demonstra que alguns professores diretores não tem a necessária consciência da realidade de sua unidade escolar visto que a maioria das respostas foram evasivas ou de forma muito subjetiva falam da realidade dos resultados de suas escolas.

Na sequência do questionário tentamos caracterizar as escolas em nível de ensino, resultados das avaliações externas, número de estudantes e de pessoal e resultados nas avaliações.



Gráfico 13- Nível de ensino de escola

Bem, antes de qualquer coisa é importante definir que a função de diretor escolar exige, antes de qualquer atitude, uma posição de tomar ciência do espaço ou da organização à qual está assumindo a responsabilidade de administra. Ao observar os dados do sistema de avaliação no site do governo federal podemos perceber que há uma enorme ausência de dados de participação das escolas respondentes ao questionário em avaliação entre os anos de 2015 e 2017.

A avaliação externa que utilizamos como referência foia Prova/Provinha Brasil, avaliação externa realizada pelo governo federal, nas séries finais do ensino Fundamental e que compõe o IDEB, e para ser realizada nas escolas precisa atender critérios de eleição, requisitos que definem quem pode ou não participar, um deles é que as turmas às quais se busca avaliar tenham pelo menos 25 alunos ativos, e que estejam registrados no senso escolar do ano corrente. Esse critérios na realidade do municípios podem afetar diretamente as pequenas (em geral antigas) escolas do municípios que por razão de estrutura física dos prédios e reduzido número de alunos destas não podem participar dessa avaliação.

Outra problemática que embora pequena é bastante comum, é a questão mobilidade dos estudantes pelo território, vários deles circulam pelo território do município mudam-se de casa (bairro) acabam por ser excluídas da avaliação porque não costumam voltar para participar dos testes e o município não oferta nenhum transporte ou meio de acesso à prova em contexto diferentes do ambiente escolar o que por tabela, acabam não dando a estas escolas uma oportunidade de ter mais empenho e recursos na sua atividade-fim qual seja ensinar de forma eficaz e com resultados positivos para toda comunidade escolar.

Neste sentido, é necessário observar que os diretores que não conseguem informar quando foi a última participação de sua escola na prova nacional significa que os mesmos não tomam conhecimento da realidade passada para planejar ou para pensar o seu futuro ou o futuro da sua unidade educativa, o que segundo observamos ao longo destes de experiência que a maioria dos diretores está preocupado em resolver problemas, imprimindo uma sensação de que estamos numa empresa e não numa organização educativa cuja função social, nos permite, ou melhor, nos exige, experimentar, errar, treinar, acertar, analisar, avaliar, enfim, vivenciar aprendizagens e experiências construtivas de saberes, e para isso nos exige fazer melhor sempre, visto que não temos como meta ou objetivo nos serviços público a geração de lucro.

<i>Qual a média alcançada nessa avaliação?</i>		<i>Quantidade alunos/as e total de funcionários/as (Inclua os Professores e outros profissionais inclusive diretor e vice)</i>
DIRETOR 1	4,6	Temos 418 alunos matriculados nos três turnos. São 59 funcionários incluindo professores.
DIRETOR 2	Ótima	516 alunos e 43 funcionários
DIRETOR 3	Ótimo	297 alunos e 34 funcionários
DIRETOR 4	08	305 alunos 22 funcionários
DIRETOR 5	5	Alunos: 158 funcionários 23
DIRETOR 6	4,2	205 alunos / 38 funcionários
DIRETOR 7	não fui informada	91 alunos. 18 funcionários (2 gozando licenças)
DIRETOR 8	4,9	526
DIRETOR 9	9,0	215 alunos e 32 funcionários
DIRETOR 10	não sei informar	248 alunos e 45 funcionários
DIRETOR 11	3,9	938 alunos e 70 funcionários
DIRETOR 12	Não sei	398 alunos, 43 funcionários
DIRETOR 13	5,1	ALUNOS: 549 /EQUIPE: 61
DIRETOR 14	Primeira vez que respondo	410 alunos 58 funcionários distribuídos nos 3 turnos
DIRETOR 15	???	Alunos 140.Funcionarios 23.

DIRETOR 16	Não posso dá essa média	314 alunos e 55 funcionários
DIRETOR 17	Acredito que seria media 7	383 alunos, 62 funcionários.
DIRETOR 18	2.6	Quantidade de alunos: 202 Quantidade de funcionários 33 funcionários.
DIRETOR 19	Não houve avaliação anterior.	Temos 418 alunos matriculados nos três turnos. São 59 funcionários incluindo professores.

Tabela 4- Média e Número componentes da organização

Pelo que vimos até agora e pelas respostas até então apresentadas é possível perceber que a maioria dos diretores necessita nenhuma formação específica voltada totalmente para organização e a administração da unidade escolar visto que a maioria ou compreende muito pouco a dimensão e a responsabilidade do seu trabalho.

Uma característica perceptível nas respostas acima é a “pressa” em responder, apontando inequivocamente para ausência de comprometimento com o a análise do seu trabalho fazendo com que as conclusões possíveis não sejam mais realistas. Em pesquisa de natureza acadêmicas os resultados podem sempre favorecer uma melhor análise de contexto e fortalecer pautas em causa como melhoria da carreira e das condições de trabalho, por exemplo.

Escola	Questão	<i>Na sua opinião essas “avaliações externas” contribuem com o trabalho da escola?? Justifique sua resposta.</i>
1. E.M.E.F Maria das Neves Lins.		Sim, pois estes avaliam os pontos negativos nos quais devemos nos deter na questão de melhorias.
2. E.M.E.F. Joana Fortunato de Souza		Sim!!
3. E.M.E.F. Sandra Maria Carneiro de Souza		sim, pois assim podemos mostrar nosso trabalho para ser avaliado.
4. E.M.E.F. Jaide Rodrigues de Menezes		Sim . Avaliações sempre retrata o nível de conhecimento e desenvolvimento do aluno.
5. Escola municipal Otílio Ciraulo		Sim, pois utilizamos estes indicativos para que possamos aprimorar o processo de ensino/aprendizagem.
6. EMEF Luciano Ribeiro		Sim. Porque esses questionamentos levam o gestor a repensar a sua prática.
7. E.M.E.F Airton Ciraulo		As avaliações externas contribuem com o trabalho escolar, pois, configuram mais uma ferramenta para atestar se o planejamento executado está sendo satisfatório.
8. E.M.E.F Vereador João Jacinto Dantas		Sim, porque colabora com a reflexão pedagógica e administrativa da escola
9. E.M.E.F. Senador Ruy Carneiro		Sim. Através desses resultados analisamos como está o nível de aprendizagem das turmas.

10.E.M.E.F JOSÉ RIBEIRO DE MORAIS	Com certeza, é um meio de mensurar como anda a aprendizagem
11.E M E F Maria do Carmo Silveira Lina	Sim. Nos permitir enxergar a realidade do nosso trabalho
12.E.M.E.F Vereador João Belmiro	SIM, AVALIA OS ALUNOS
13.E.M.E.F.DR. MOACIR DANTAS	Sem dúvidas. Nos ajudar a auto- avaliar nosso trabalho e nossa prática pedagógica
14.E.M.E.F. Presidente Tancredo de Almeida Neves	Sim avaliação de conhecimentos
15.E.M.E.F. Maria José Pinto de Lima	Não sei a finalidade da pesquisa. Portanto não posso negar ou afirmar.
16. E.M.E.F Rita Alves	Contribui para melhorarmos nossa forma de executar nossas ações
17.E.M.E.F. Edgard Seager	Sim! Contribui para o planejamento pedagógico.
18.E.M.E.F Joaquim de Brito	Sim. Faz refletir sobre o fazer pedagógico
19.E.M.E.F Dom Hélder Câmara.	Sim, pois estes avaliam os pontos negativos nos quais devemos nos deter na questão de melhorias.

Tabela 5 – Sobre a Avaliação externa

Embora todos concordem que avaliação a avaliação externa as respostas seguem em desalinho com as características necessárias ao cargo e ao nosso ver esquivam-se de responder com mais profundidade ao tema. Isso caracteriza por um lado ausência de uma melhor compreensão da avaliação como parte do processo educativo, e por outro, superficialidade que pode manifestar-se na prática cotidiana. Das respostas apresentadas, todas inequivocamente manifestam um certo “apeço” pela avaliação externa e não refutam ou analisam por outro prisma que não seja da ótica da avaliação como “ferramenta” pedagógica.

Ora, é um grupo de gestores que deveriam ter em foco o papel da avaliação para além de componente educativo, a nosso ver, não se percebem como agentes de uma política pública, parecem alheios ao fato de serem parte fundamental das novas políticas publicas de educação.

Apesar da critica já destacada acima, gostava de chamar a tenção para uma resposta que por si não diz nada diferente das outras, mas destaca a posição de passividade ante a gestão escolar e a política educativa nacional do Brasil, a saber: “Sim. Porque esses questionamentos levam o gestor a repensar a sua prática.” Chama-nos atenção o termo “questionamento” relacionado à “repensar” a prática. Considerando um dos sentidos designados no dicionário PRIBERAN “pôr ou pôr-se em causa ou duvida” foi a única que respondeu com a expressão questionar como sendo capaz de fazer repensar práticas, por em causa, portanto, pois bem, cumpre, acrescentar que é necessário um mecanismo de controle ou monitoramento do trabalho que permita questionar suas ações e possibilite repensar suas práticas.

Como ultima questão , solicitamos dos respondentes que descrevessem como o trabalho do diretor poderia contribuir com o sucesso escolar e as respostas em sua maioria mencionaram, democracia, participação, flexibilidade, apoio e planejamento coletivo, grosso modo estas informações parecem-nos muito superficiais pois destacam o lugar comum da atividade educativa recalçando assim, da necessidade de produzir sentido a sua prática , empregando para isso a teoria, o que podemos nessa conceituação de exercício da PRÁXIS, pensar e agir sobre a prática, compreender(estudando) as relações que se estabelecem com sua pratica e sua ideia de ser diretor escolar.

Dentre as respostas a seguir chamou-nos atenção a resposta do DIRETOR 13 (O trabalho de um diretor escolar envolve principalmente a administração e a pedagogia, essas são duas áreas diferentes, admitimos, mas quando elas conseguem se alinhar, trabalhando harmonicamente, apresentam excelentes resultados. No entanto, não existe uma fórmula mágica para gerir a instituição escolar. Como tal, o trabalho demanda um esforço diário e contínuo.) pelo que descreveu, este diretor demonstrou uma clareza rara antes os outros colegas respondentes e sobre tudo definiu bem o que devemos ter em mente no exercício da gestão da escola. Reconhece a dificuldade em adequar duas áreas distintas no trabalho educativo, mas reforça que deve ser uma atividade diária alinhar ambas ao objetivo da organização escolar, pensamento que deveria ser cotidiano no exercício da administração de qualquer organização educativa. As respostas aparecem na tabela seguir.

Respondentes	Em relação ao trabalho pedagógico/educativo de sua escola, descreva como este pode ser melhorado a partir da atuação do Diretor.
DIRETOR 1	A participação ativa dos gestores nos planejamentos pedagógicos dando suporte aos coordenadores pedagógicos no sentido de trocar ideias e elevar a autoestima procurando avançar no cerne que diz respeito a alfabetização como num todo.
DIRETOR 2	Está ótimo
DIRETOR 3	Com responsabilidade, compromisso
DIRETOR 4	Poderia melhorar muito se tivéssemos a colaboração dos pais e responsáveis pelos alunos.
DIRETOR 5	Para ser um bom gestor, é preciso ser um bom professor
DIRETOR 6	Proporcionando uma ótima qualidade de ensino aos alunos levando-os a aprenderem não somente os conteúdos didáticos, mas a se tornarem melhores cidadãos para este mundo.
DIRETOR 7	Através de reuniões pedagógicas (gestores, professores e pais de alunos), criação de projetos que facilitem e incentivem a aprendizagem

	e encorajem a participação da comunidade no processo educacional de seus filhos
DIRETOR 8	Como gestor, o diretor escolar deve participar de todo o planejamento, desde sua formação até a execução do trabalho, fiscalizando sua implementação, possibilitando meios para o desenvolvimento do que foi planejado, auxiliando cada agente educativo no que lhe couber, inclusive, gerindo funcionários e alunos para que cada um desempenhe adequadamente o trabalho a que foi proposto.
DIRETOR 9	Um trabalho em conjunto com a equipe
DIRETOR 10	Através de planejamentos pedagógicos onde toda a equipe pedagógica e os professores possamos trocar experiências, realizar avaliações e nos auto avaliar em relação ao processo educativo.
DIRETOR 11	O diretor ter participação ativa no processo ensino aprendizagem
DIRETOR 12	Pode ser melhorado a partir que o diretor, seja participativo, exerça uma gestão democrática, onde as sugestões sejam aproveitadas de acordo com as necessidades da escola.
DIRETOR 13	O trabalho de um diretor escolar envolve principalmente a administração e a pedagogia, essas são duas áreas diferentes, admitimos, mas quando elas conseguem se alinhar, trabalhando harmonicamente, apresentam excelentes resultados. No entanto, não existe uma fórmula mágica para gerir a instituição escolar. Como tal trabalho demanda um esforço diário e contínuo.
DIRETOR 14	O diretor que mantém um bom relacionamento com sua equipe, cria mais espaços para a construção de ideias e ações que envolvam os educandos e a comunidade escolar. Fazendo assim o espaço educativo participativo e convidativo para todos
DIRETOR 15	Sim
DIRETOR 16	Ter um adjunto
DIRETOR 17	Planejando, compartilhando em equipe nossas ideias o trabalho se desenvolve com êxito no que se refere ao processo ensino aprendizagem.
DIRETOR 18	Através do planejamento coletivo e diálogos democráticos.
DIRETOR 19	A participação do diretor é de muita importância desde que ele atue como um gestor democrático.

Tabela 6- Melhorias Possíveis

Uma análise simples do quadro abaixo mostra que o município alcançou índices acima do esperado, em suas notas na avaliação nacional em nível dos anos iniciais. O que parece demonstrar que é muito mais o compromisso dos diretores de escola que individualmente fazem um grande esforço para alcançar estas metas, que embora não sejam traçadas por eles, são buscadas com empenho e profissionalismo.

INIB - Resultados e Metas

Parâmetros da Pesquisa

Resultado: UF:

Município: Rede de ensino:

Série / Ano:

4ª série / 5º ano

Município	Ideb Observado							Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Bayeux	2.5	2.9	3.3	4.0	3.8	4.2	4.4	2.6	3.0	3.5	3.7	4.0	4.3	4.6	4.9

Gráfico 14- IDEB 2015/2017

Embora o município tenha alcançado (e superado) suas metas e pareça estar avançando em algumas avaliações tendo resultados inclusive superiores às metas propostas o mesmo não acontece em uma análise individualizada das escolas municipais é claramente necessário compreender o contexto em que se dá o provimento do cargo de diretor e eu atual contexto político o que se encontra o município.

Os dados apontam que algumas escolas não participaram nas últimas 2 avaliações da prova Brasil ou Provinha Brasil isto demonstra que a crise política que afetou o mandato do atual prefeito e que entre 2017 e 2018 tivemos três diferentes prefeitos no mesmo ano, sendo dois denunciados por corrupção e um terceiro, o presidente da Câmara municipal, que assumiu o cargo em virtude da vacância consequente à prisão dos anteriores, que foi demitido do cargo após quatro meses de gestão. Embora não seja possível afirmar que esta situação resultou diretamente em prejuízo às avaliações, essa instabilidade afetou diretamente os trabalhos dos diretores, especialmente os resultados de 2017 do IDEB, que foram comprometidos por essa situação política e pela variação de pessoas ocupando o cargo de diretores/diretoras na rede municipal de educação, como é visível no quadro a seguir.

A tabela a seguir aponta para essa afirmação e corrobora que faz-se mais que urgente pensar a carreira de diretor escolar como parte essencial ao desenvolvimento das políticas educativas, metas e currículos planejados para alcançar sucesso.

Unidade escolar	IDEB/15	IDEB/2017
20.E.M.E.F Maria das Neves Lins.	4.6	Número mínimo*
21.E.M.E.F. Joana Fortunato de Souza	4.7	4.7
22.E.M.E.F. Sandra Maria Carneiro de Souza	4.8	N realizado**
23.E.M.E.F. Jaidé Rodrigues de Menezes	4.2	N realizado**
24.Escola municipal Otílio Ciraulo	4.0	N realizado**
25.EMEF Luciano Ribeiro	Número mínimo*	Número mínimo*
26.E.M.E.F Airton Ciraulo	N realizado***	N realizado**
27.E.M.E.F Vereador João Jacinto Dantas	N realizado**	N realizado**
28.E.M.E.F. Senador Ruy Carneiro	3.8	4.0
29.E.M.E.F JOSÉ RIBEIRO DE MORAIS	4.0	Número mínimo*
30.E M E F Maria do Carmo Silveira Lina	3.6	3.6
31.E.M.E.F Vereador João Belmiro	4.8	Número mínimo*
32.E.M.E.F.DR. MOACIR DANTAS	4.4	Número mínimo*
33.E.M.E.F. Presidente Tancredo de Almeida Neves	Número mínimo*	4.2
34.E.M.E.F. Maria José Pinto de Lima	3.5	4.8
35. E.M.E.F Rita Alves	N realizado**	4.5
36.E.M.E.F. Edgard Seager	4.0	Número mínimo*
37.E.M.E.F Joaquim de Brito	N realizado**	N realizado**
38.E.M.E.F Dom Hélder Câmara.	N realizado**	N realizado**

Tabela 7- Resultado IDEB

*Não atingiu o número mínimo de participantes ou critérios

** Não realizou a avaliação por motivos excepcionais

Após levantamento dos dados é possível perceber que há uma grande lacuna nos resultados do SAEB/IDEB para as escolas que participaram da pesquisa. Estas lacunas podem ser resultado como já mencionado anteriormente das trocas de nomeações diretores diretoras sem critérios ou qualquer relação com a organização individualmente ou mesmo mudanças no modelo escolar estabelecido pelo governo estadual que assumiu de maneira hegemônica a gestão das escolas de ensino secundário ou de nível médio e por isso obrigou algumas escolas municipais a encerrarem as turmas de ensino básico visto que no governo do estado todas as turmas de ensino básico foram encerradas no ano de 2016.

Os dados apresentados resultaram em algumas observações importantes a serem ponderadas e refletem, já a partida, os desafios da administração escolar no Brasil (refiro ao

Brasil, porque a realidade em análise é um cenário bastante comum na educação) questões que merecem total atenção e variam em temas e possibilidades dentro da política educativa nacional Formação, Projeto de trabalho, Plano de Cargos Carreira e Remuneração, provimento adequado ao cargo, integração de outras políticas públicas ao trabalho pedagógico-administrativo da organização (intersectorialidade).

Outra percepção nossa acerca dos dados recolhidos, há uma imensa lacuna entre o real, o ideal e o planejado em termos de política educativa. As discrepâncias encontradas nas respostas apontam que devemos trabalhar no sentido de qualificar ainda os diretores escolares para ocupar tal cargo, não apenas por ser um cargo importante para o sucesso da política educativa, mas por tratar de uma função que exige mais que saberes organizacionais, ou apenas pedagógicos ou ainda apenas ser um bom líder.

4- CONCLUSÃO

Os dados obtidos descrevem e corroboram para uma conclusão prévia que a ausência de critérios claros e exequíveis das competências e habilidades exigidas à função de diretor demonstram que necessitamos integrar a carreira de diretor como carreira da educação e embora haja alguma legislação municipal para tal, o diretor assume o cargo por nomeação e nesse caso, ao se afastar da sala de aula o professor que torna-se diretor “perde” a condição de aposentar-se com 25 anos de carreira exclusivamente docente e nesse contexto torna-se desestimulante ao docente assumir a função de diretor.

Embora a crítica ao modelo empresarial adotado no Brasil para administração escolar seja justa, é necessário repensar os arranjos estruturantes dessa concepção de administração deverão ser buscados novos modos e situações de gestão da organização, é inegável a força do neoliberalismo no modelo administrativo das escolas brasileiras, ou melhor, na política educativa nacional, torna-se necessário então revisar e transformar essa prática em algo que concretize os valores enfatizados na legislação nacional acerca da gestão democrática e suas múltiplas possibilidades.

Haja vista que os diretores não conseguiram apresentar dados em suas respostas e nem foi possível identificar no site oficial do INEP os resultados relativos à prova e provinha Brasil referentes ao município de Bayeux, mostra-se que embora haja uma supervalorização da política de resultados (provas quantitativas) estes dados ou melhor, precisamente esta avaliação, não tem servido como um parâmetro ou um fator determinante para que se busque a melhoria da educação a partir do trabalho do diretor escolar; o que não nossa opinião fica impedido de desenvolver um bom trabalho em virtude das lacunas apresentada pela ausência

de dados das avaliações externas, por exemplo. Utilizar apenas o IDEB como fonte/referência para ação do diretor torna-se limitada a informação para o trabalho administrativo da organização escolar.

O provimento legal vigente no serviço público que é por concurso público, sem espaço para indicações políticas, ou por indicações de pessoas que não tenham uma formação ou perfil para o cargo que exige qualificação, liderança, criatividade e abertura política para convivência com ideias diferentes e muitas vezes divergentes, entretanto busca a harmonia e conclusão dos trabalhos da organização escolar.

Conclui-se que o município necessita criar mecanismos de controle e transparência no acesso ao cargo e oportunizar meios para que todos os diretores ou para que o quadro de profissionais da educação do município passe por uma formação que vise melhorar a administração do sistema da rede municipal de educação focando entre outras coisas na transparência e democracia para a gestão democrática como ferramentas para o sucesso que o bom resultado do processo educativo como um todo.

Entender essa concepção da função de diretor-líder no contexto concreto/complexo da organização escolar, portanto é dimensionar a ação do mesmo no cotidiano escolar e entender a dinâmica de organização da escola, pois o diretor será responsável por esta articulação entre a realidade concreta e organização escolar desejada empregando para isso sua liderança. Se ele, o diretor compreender bem qual seu papel na escola e no processo educativo, logrará êxito nas ações da organização e por consequência sucesso, mas no atual modelo de gestão da escola em Bayeux, essa articulação é distante ainda.

Nossa intenção ao concluir este estudo é sugerir a criação de critérios de avaliação para acesso ao cargo, que esses critérios sejam claros e coerentes com o trabalho administrativo considerando as dimensões educativas, organizacionais e política uma carreira que se integre a carreira do profissional da educação da rede municipal.

É ainda indicado que o acesso ao cargo Diretor se dê apenas no contexto do quadro efetivo, que os mesmos possam estar qualificados para a função para tanto possam qualificar-se para tal e que apresentem propostas de trabalho para a organização escolar, além de que deve se considerar a consulta (eleição) entre a comunidade escolar, que o projeto e mandato do diretor não ultrapasse três anos, com recondução por igual período.

O plano de ação ou de trabalho proposto deverá ser avaliado por um departamento ou comitê específico de apoio e orientação ao tema da administração escolar, combinando com as ações, programas e projetos educacionais existentes na rede educativa, permitindo uma análise técnica do documento proposto e em caso de haver dois planos distintos na mesma escola ambos sendo aprovados deverão ser votados pela comunidade, que deverá participar de várias reuniões a fim de esclarecer e apresentar os melhores planos para a organização. Estes devem contar com metas, objetivos e ações bem planejadas e coerentes

com a realidade e as necessidades da comunidade escolar como um todo, além da avaliação técnica concluímos que essa escolha deverá se dar por escolha dos membros da comunidade escolar, e que para isso crie-se legislação e critérios com base nos princípios constitucionais da república brasileira.

Para além do já dito, uma conclusão é que o perfil desejável de um diretor escolar, para o contexto em que se aplicou a pesquisa em tela, é aquela que além de atender requisitos técnicos e ter critérios claros para o cargo, perfil de líder, e favoreça a gestão democrática na escola, deve ter espírito de busca, disposição de pesquisador acadêmico, estar em sintonia com o estado da arte da administração pública e escolar brasileira sempre em sintonia com a comunidade escolar fortalecendo a cultura da escola de todos/para todos.

5- REFERÊNCIAS

- Abdian, G. Z. (2016). Desafios Teórico-Metodológicos Para As Pesquisas Em Administração/Gestão Educacional/Escolar. Educação & Sociedade.
- BRASIL, M. d. (2004). Constituição da Republica Federativa do Brasil. Brasília: Brasil.
- C., L. J., oliveira, J. F., & TOSCHI, M. S. (2005). Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização. São Paulo : Cortez .
- Dale, R. (maio-jul de 2004). Globalização e Educação: demonstrando a existência de uma "Cultura EducacionalMundial Comum" ou Localizando uma "Agenda Globalmente Estruturada para a Educação.). Educação e Sociedade, 25(87, pp. pp. 423-460.
- Faleiros, Fabiana; et ali (2015). Uso De Questionário Online E Divulgação Virtual Como Estratégia De Coleta De Dados Em Estudos Científicos. Texto e contexto - ENFERM , 1-6.
- Freire, P. (1996). A Pedagogia da Autonomia - Saberes necessários à Pratica Educativa . São Paulo : EGA .
- Frigotto, G. I. (2000). O enfoque da dialética materialista histórica na pesquisa educacional. Em I. Fazenda, Metodologia da Pesquisa Educacional. 6 edição. São Paulo: Cortez.
- Gonzaga, M. A. (2014). A Política Nacional de Educação Ambiental: limites e desafios para a sua efetivação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte , p. 172.
- Leithwood, K., & LOUIS, K. S. (2011). Linking leadership to student learning. San Francisco : Jossey-Bass .
- Libâneo, J. C. (2001). Organização e Gestão da escola. Teoria e Prática . Goiânia : Alternativa .
- Lima, L. (2001). A escola como organização educativa: uma abordagem sociológica. São Paulo : Cortez .
- Lima, M. R. (2007). Paulo Freire e a Administração Escolar: a busca de um sentido. Brasilia.Ed. Líber .

- Louro, G. L. (1997). Mulheres na Sala de Aula . Em M. D. Priori, A história das mulheres no Brasil. São Paulo : UNESP/Contexto .
- Oliveira, A. C., & CARVALHO, C. P. (2018). Gestão escolar, Liderança do Diretor e resultados educacionais no Brasil . Revista Brasileira de Educação v.23.
- Paixão, L. B. (2017). O Olhar Do Diretor Escolar Sobre Sua Função. Dissertação de Mestrado, pp. 12-14.
- S. e. (2010). Dia-adia do Professor. SEE-PA. Obtido em 24 de julho de 2019, de <http://www.sociologia.seed.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=422>
- Paro, V. H. (set/dez de 2010). A Educação, A Política e a Administração: Reflexões Sobre a Prática do Diretor De Escola. Educação e Pesquisa.
- Romão, M. G. (2004). Autonomia da Escola Principios e Propostas. São Paulo: Cortez .
- Sammons, P. (2008). As características-chave das escolas eficazes. Em N. BROOKE, & J. F. Soares, Pesquisa Em Eficácia Escolar: Origem E Trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Silva, C. L. (2006). O Papel Do Diretor Escolar Na Implantação De Uma Cultura Educacional Inclusiva A Artir De Um Enfoque Socio-Histórico. São Paulo : SBD .
- Silva, G. R., & Sá, V. I. (jan-abril de 2017). O DIRETOR ESCOLAR EM PORTUGAL: Formação E Perfil Profissional. ESPAÇO DO CURRÍCULO, Nº1 , pp. 62-81.
- Silva, M. A. (jan-mar de 2018). Atribuições, Concepções E Trabalho Do Diretor Escolar Após 2007. Ver. Diálogo Educativo v18 nº56, pp. 253-278.
- Souza, Â. R. (2007). Perfil Da Gestão Da Escola Pública No Brasil: Um Estudo Sobre Os Diretores Escolares E Sobre Aspectos Da Gestão Democrática . GT: Estado e Política Educacional . Brasil: Capes.
- Souza, Â. R. (2018). As Condições De Democratização Da Gestão Da Escola Pública Brasileira. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., pp. 1-20.
- Souza, A. S., & NETO, A. C. (NOV de 2017). A nova gestão pública em educação Planejamento estratégico como instrumento de responsabilização. Retratos da escola .

FONTES

Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Brasil(1988).

Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN- LEI Nº 9394/96. BRASIL (1996)

Lei do Plano Nacional de Educação - LEI Nº 13.005/2014 BRASIL (2014)

ANEXO

QUESTIONÁRIO ONLINE

SECÇÃO 1

ESTA PESQUISA É EXCLUSIVA PARA DIRETORES/AS DA REDE PÚBLICA DE EDUCAÇÃO DE BAYEUX-PB

(Favor não repassar a outros que NÃO se enquadram no perfil pretendido; Vice-diretores/as podem responder, no caso de impedimento do/a diretor/a e apenas no último dia de prazo para respostas.)

Endereço de e-mail*

SECÇÃO 2

O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS DA ESCOLA

(Pesquisa realizada no âmbito do mestrado em Administração Escolar da Escola de Sociologia e Políticas Públicas do ISTCE-IUL- Lisboa- Estudante - Alcemir Freire / orientação - Prof. Dr.^a Filomena Almeida)

EMAIL

IDADE

SEXO

- HOMEM
- MULHER

QUAL A SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA?

- Curso Técnico/Profissional (Pedagógico/ Normal, LOGOS II, Licenciatura curta)
- Licenciatura
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

QUAL A SUA EXPERIÊNCIA (TEMPO) EM EDUCAÇÃO? (INDEPENDENTE DO CARGO OU FUNÇÃO).

COMO DIRETOR ESCOLAR, QUANTO TEMPO NA FUNÇÃO?

SECÇÃO 3

DESCRIÇÃO DO TRABALHO

(Nesta seção buscamos compreender as concepções e práticas do diretor escolar, e como essas ações atuam nos resultados da escola)

Qual o papel do diretor no processo escolar para que a escola consiga alcançar resultados educativos?

- Irrelevante
- Relevante
- Importante
- Muito importante
- Imprescindível

Na sua opinião, qual a maior atribuição do diretor escolar na condução do processo educativo como um todo?

- Pedagógico
- Administrativo
- Liderança
- Autoridade

Avaliar é um processo importante no ambiente escolar, pois nos permite tomar decisões com foco nos objetivos previstos na realidade escolar e com base na legislação, no projeto político pedagógico (PPP). Com base nessa afirmação, responda, qual o peso da avaliação na execução do trabalho diretor escolar?

O diretor é um agente educativo, administrativo ou político?

- Educativo
- Administrativo
- Pedagógico

O planejamento escolar consiste na previa organização dos processos que se concretizam na escola, e devem resultar em sucesso escolar, especialmente no que tange a questão ensino-aprendizagem. Qual a frequência que a direção escolar faz seus planejamentos?

- Duas vezes ao mês
- Uma vez por mês
- Bimestralmente
- Início do ano letivo
- Não planejamos, resolvemos!

Sobre o modelo de gestão da escola, qual sua forma de gerir a escola e seus processos?

- De acordo com a lei e buscando sempre agir de forma legal.
- Sempre buscando a harmonia da equipe e evitando conflitos
- Diálogos e troca de ideias, valores e modelos com a comunidade escolar
- Sou flexível, mas algumas coisas eu tenho mesmo que mandar fazer (dar ordens)

Descreva como o diretor escolar pode influenciar nos resultados da escola.

SECÇÃO 4

LIDERANÇA

(As questões que seguem tratam de aspetos da liderança enquanto elemento do trabalho de diretor e a percepção do mesmo a cerca desse tema, e da sua própria liderança.)

Sou líder porque...

- Consigo organizar e definir bem as funções de cada um na equipe;
- Tenho capacidade de lidar com conflitos e racionalizar em situações de crise e estresse;
- Compartilho responsabilidades e estímulo toda equipe a fazer sempre o seu melhor;
- Sei comandar, organizar e fazer o que for necessário para que tudo esteja sempre feito a contento e dentro da lei;
- Sou a maior autoridade da escola;

Quais características deve ter um líder no ambiente escolar?

- Ter organização
- Ter autoridade
- Transparência nas ações e decisões
- Saber comunicar-se com sua equipe
- Delegar funções
- Partilhar responsabilidades e resultados

Liderar é compreender sua função na organização onde atua e empregar todos os meios disponíveis (humanos, materiais, financeiros) para o êxito desse trabalho, contudo não é uma tarefa simples, exige inteligência, habilidades comunicativas, empatia e principalmente conhecimento sobre o que está a fazer. Considerando essa afirmação, como diretor escolar, quais das habilidades acima mencionadas são empregadas por si no exercício da função?

SECÇÃO 5

RESULTADOS

Neste bloco vamos analisar a conexão do seu trabalho com os resultados da escola na avaliação nacional "Prova Brasil /Provinha Brasil"

Nome da Unidade escolar

Quantidade alunos/as e total de funcionários/as (Inclua os Professores e outros profissionais inclusive Diretor e vice)

Qual o nível de ensino de sua escola?

- Fundamental I
- Fundamental I e II
- Fundamental II

Qual a última participação da sua unidade escolar nessa avaliação(ano)?

Qual a média alcançada nessa avaliação?

Quais dificuldades você encontrou para realização da prova na sua unidade escolar?

Na sua opinião essas "avaliações externas" contribuem com o trabalho da escola?? Justifique sua resposta.

Em relação ao trabalho pedagógico/educativo de sua escola, descreva como este pode ser melhorado a partir da atuação do Diretor.
