UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LEONARDO PESCININI RULI

PERFIS DO GESTOR ESCOLAR:
Proposta baseada nas funções desempenhadas por diretoras e diretores de escolas fundamentais da cidade de Campinas-SP

São Carlos

2017

LEONARDO PESCININI RULI

PERFIS DO GESTOR ESCOLAR:
Proposta baseada nas funções desempenhadas por diretoras e diretores de escolas fundamentais da cidade de Campinas-SP

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

São Carlos

2017

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

R935p

Ruli, Leonardo Pescinini
Perfis do Gestor Escolar: Proposta baseada nas funções desempenhadas por diretoras e diretores de escolas fundamentais da cidade de Campinas-SP / Leonardo Pescinini Ruli; orientador Edmundo Escrivão Filho. São Carlos, 2017.
Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2017.

1. Gestão escolar; 2. Diretor escolar; 3. Funções do administrador; 4. Papéis do administrador.

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, Lilian e Marcelo Ruli, que não pouparam esforços para que eu tivesse ótimas oportunidades de crescimento e dedicaram boa parte de suas vidas na construção da pessoa que sou hoje. Todas as minhas conquistas são também frutos do carinho e amor de vocês. Ao meu irmão, Eduardo, por ser meu companheiro de aprendizado desde o início da jornada, explorando o mundo ao meu lado. A toda a minha família, pela ajuda e torcida a cada conquista.

Aos meus amigos, aqueles que me acompanham desde cedo e aqueles que encontrei ao longo do caminho, por compartilharem suas experiências comigo. Em especial, aos amigos que fiz na Produção 012, no SEMEAR, no Pró-Produção, no Projeto Semente e na USP São Carlos como um todo. Vocês tornaram minha experiência universitária muito prazerosa e repleta de boas memórias. Agora fora dos muros da universidade, espero que cada um de vocês faça a diferença e gere impactos positivos por onde passar.

Às pessoas que se dedicam ao nobre trabalho de educar, por trazerem esperança e desenvolvimento ao mundo. Dentre elas, as diretoras e diretores da região de Campinas que participaram da pesquisa, por terem disponibilizado parte do seu tempo e pelo belo trabalho que desenvolvem em suas escolas.

Aos professores Edmundo Escrivão Filho e Fernando César Almada Santos, representantes do grupo de professores que fazem seu trabalho com amor e dedicação aos alunos sempre. A humildade e a vontade de compartilhar torna a graduação muito mais rica para todos. À Fabiana Scatolin e ao Rodrigo Messias de Andrade, pelas valiosas contribuições para o meu trabalho de conclusão de curso. Ao Edmundo, também agradeço pela orientação e constante carinho. Você é um exemplo de profissional e pessoa, sempre aberto a mudanças e cheio de sabedoria, não é exagero dizer que suas aulas são uma verdadeira fonte de inspiração.

Por fim, dedico esse trabalho à Beatriz Amoroso Valera, minha incansável companheira de vida. Agradeço pelo apoio a cada novo desafio, como nas indicações de referências para o presente trabalho de conclusão de curso ou nas discussões sobre caminhos a traçar, e pelos aprendizados que me proporcionou ao longo de nossa convivência, mostrando que sempre podemos fazer mais. Nunca deixemos de sonhar e buscar um mundo melhor.

"Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção"

(Paulo Freire)

RESUMO

RULI, L. P. **Perfis do gestor escolar**: Proposta baseada nas funções desempenhadas por diretoras e diretores de escolas fundamentais da cidade de Campinas-SP. 2017. 84 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

A presente pesquisa tem como objetivo geral propor perfis de atuação dos diretores escolares, levando em conta as funções desempenhadas pelos gestores escolares e o contexto em que a escola está inserida. Embora não haja consenso na literatura científica sobre as funções principais dos gestores escolares, não é pequena a responsabilidade que recai sobre eles, que têm de lidar com problemas em diversas frentes de trabalho. O estudo do papel do gestor escolar está diretamente associado à resolução desses conflitos, bem como ao entendimento da própria prática de gestão no contexto da escola, personificada na figura das diretoras e diretores. Para atingir o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas em oito escolas de Campinas - SP, sendo seis escolas públicas e duas privadas, todas selecionadas em uma amostragem por cotas, utilizada para a construção de uma imagem da realidade local a partir de representantes de cada segmento. Com base nas entrevistas realizadas, foi possível identificar um conjunto de 15 funções desempenhadas pelas equipes de gestão escolar, que foram posteriormente agrupadas em quatro categorias: gestão pedagógica, gestão de recursos, comunicação interna e comunicação externa. Além disso, foram observadas as diferenças de atuação com relação ao modelo das 15 funções e discutidos os principais fatores do ambiente externo que influenciam o trabalho de gestão escolar, em especial os aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais. A partir dessas informações, foram propostos perfis de atuação dos diretores escolares, descrevendo o papel desses profissionais na gestão das escolas. Assim, a pesquisa contribui para a construção teórica da organização do trabalho nas escolas a partir de experiências práticas dos diretores e diretoras escolares, já sistematizadas na construção de um perfil de trabalho composto por categorias de funções compreensíveis e representativas do papel dos profissionais em questão.

Palavras-chave: Gestão escolar; Diretor escolar; Funções do administrador; Papéis do administrador.

ABSTRACT

RULI, L. P. **School manager profile**: Proposal based on functions performed by school principals in the city of Campinas-SP. 2017. 84 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

The purpose of this research is to propose work profiles of school principals, taking into account functions performed by school managers and the context in which the school is inserted. Although there is no consensus in scientific literature about main functions of school managers, responsibility over them is not small and they have to deal with problems on several work fronts. The study of school managers' role is associated this conflict resolution, as well as with a better understanding of management practice in the school context, personified in the figure of school principal. To achieve the proposed goal, interviews were carried out in eight schools in Campinas - SP, six being public schools and two private schools, all of which were selected based on sampling by quotas, aiming the composition of an image of the local reality from representatives of each segment. Based on interviews performed, it was possible to identify fifteen functions performed by school management teams, that were grouped in four categories: pedagogical management, resources management, internal communication and external communication. In addition, operation differences of were observed and external environment factors which influence in school management were discussed, especially political, economic, social and cultural aspects. Based on that, work profiles were proposed, describing the role of those professional in school management. Thus, this research contributes to the theoretical construction of work organization in schools based on practical experience from school principals, already systematized in the proposal of a work profile composed by function categories that are understandable and representative of the role of those professionals.

Keywords: School management; School principal; Administrative functions; Manager roles.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Categorias de artigos na revisão sistemática do tema 25
Gráfico 2: Número de matrículas na educação brasileira por modalidade 36
Gráfico 3: Percentual de escolas de educação básica por dependência administrativa 57
Gráfico 4: Dedicação de tempo dos diretores escolares às categorias de funções 72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de matrículas na educação brasileira em 2011 35
Tabela 2: Número de matrículas no ensino fundamental brasileiro 37
Tabela 3: Recursos disponíveis nas escolas públicas de ensino fundamental em 2011 38
Tabela 4: Matrículas no ensino médio em 2011 40
Tabela 5: Recursos disponíveis nas escolas públicas de ensino médio em 2011 41
Tabela 6: Número de escolas de educação básica no local de pesquisa 58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Síntese do papel dos diretores na gestão escolar.....71

LISTA DE SIGLAS

CONAE	Conferência Nacional de Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
NAED	Núcleo de Ação Educativa Descentralizada
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONU	Organização das Nações Unidas
OP	Orientador(a) Pedagógico(a)
PISA	*Programme for International Student Assessment*
PNE	Plano Nacional de Educação
UNESCO	*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO 23
1.1 Contextualização da pesquisa 23
1.2 Identificação do tema da pesquisa 23
1.2.1 Revisão sistemática 24
1.3 Delimitação do tema da pesquisa 26
1.4 Formulação do problema da pesquisa 30
1.5 Objetivo da pesquisa 31
1.6 Estrutura do texto 32
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO 33
2.1 A organização escolar 33
2.1.1 Caracterização da organização escolar ..... **Erro! Indicador não definido.**
2.1.2 A finalidade da escola 41
2.2 O contexto das escolas 43
2.3 O gestor escolar e suas funções 46
CAPÍTULO 3 - MÉTODOS DE PESQUISA 52
3.1 Caracterização da pesquisa 52
3.2 Coleta de dados 52
3.3 Técnica de análise 53
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 57
4.1 Coleta de dados 57
4.2 Tese 59
4.3 Antítese 67
4.3.1 Variáveis externas 67
4.3.2 Imagens conflitantes 69
4.4 Síntese 70

4.4.1 Quadro síntese 70
4.4.2 Tempo e dedicação 72
4.4.3 O papel do gestor escolar 72
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 75
REFERÊNCIAS 77
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA 82

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização da pesquisa

A educação é um dos pilares da sociedade contemporânea, sendo apontada pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) como um dos principais fatores para o desenvolvimento sustentável das nações e a melhoria da qualidade de vida, seja esta por meio do aumento de renda da população, envolvimento nos processos decisórios, redução da criminalidade e mortalidade, a criação de melhores oportunidades ou a adoção de práticas mais sustentáveis social e ambientalmente. Por esse motivo, a educação é protagonista dos 17 objetivos e 169 metas da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) para o desenvolvimento sustentável, tendo um papel chave nesse processo (UNESCO, 2016).

Assim, é natural que a busca por uma educação de alta qualidade esteja em destaque nas metas de diversos países. É extensa a literatura científica que discute as melhores práticas e os problemas no campo educacional. No centro desse debate, se encontram as escolas, que acompanham crianças, jovens e adultos durante o processo de aprendizagem e boa parte de suas vidas.

Responsáveis por disseminar o conhecimento e preparar pessoas para a busca de seus objetivos pessoais e profissionais, as escolas são organizações complexas e cheias de desafios, inclusive de ponto de vista administrativo. Assim como indústrias ou outros tipos de organizações, as escolas também passaram por grandes processos de mudança no decorrer da história (PEDROZA, 2011). Além disso, no Brasil, assim como em outros países, a educação sofreu forte influência do contexto social e cultural (PRETTO, 2012).

1.2 Identificação do tema da pesquisa

O Brasil está entre os países com pior avaliação em *rankings* internacionais de educação, alcançando resultados bem abaixo da média no *Programme for International Student Assessment* (PISA, na sigla em inglês) (OECD, 2015). De acordo com o estudo de Tavares (2015), mesmo em escolas com acesso semelhante a recursos financeiros e professores de qualidade, a gestão escolar pode ser motivo para grande diferença de desempenho em termos de aprendizagem.

Assim, é preciso compreender melhor o tema gestão escolar para que sejam desenvolvidas políticas educacionais efetivas no país. Além disso, a gestão escolar está em constante evolução. Conforme altera-se o contexto histórico e social, as escolas também se

alteram. Analogamente ao que ocorre com a evolução da administração de empresas de acordo com a mudança das organizações, também a gestão escolar ganhou novas ferramentas e adaptou seu modelo administrativo, possuindo características comuns a organizações de vários setores e características próprias do setor de educação.

1.2.1 Revisão sistemática

O método de revisão sistemática foi utilizado para fazer um levantamento das pesquisas científicas realizadas a respeito do tema. Dessa forma, podem ser evitados vieses na busca por conteúdo, além de reunidas evidências presentes na literatura científica, identificadas lacunas de pesquisa e mapeado o panorama atual com relação ao tema (KITCHENHAM, 2004).

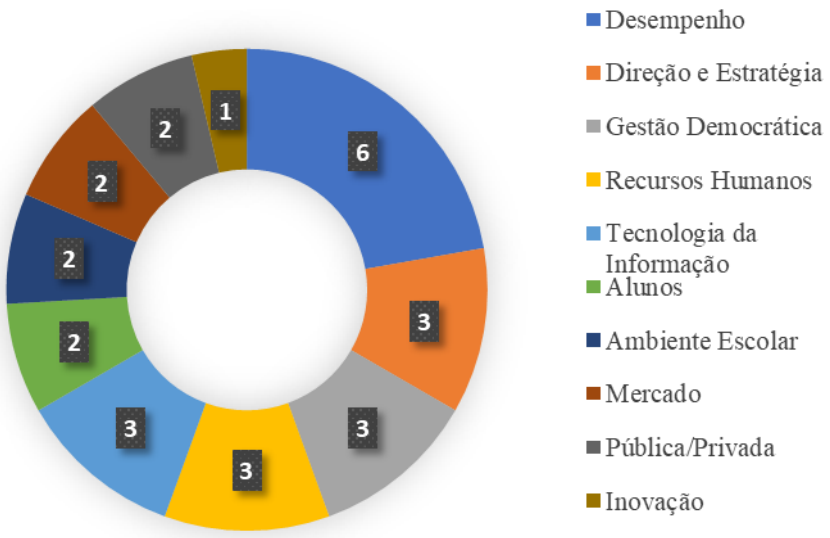
A busca sistemática do tema Gestão Escolar utilizou como critérios:

- A palavra-chave gestão escolar e as variações correlatas;
- As publicações disponíveis na base Web of Science, de 2007 a 2017;
- Artigos em português ou inglês;
- Ao menos uma citação em artigos da base.

A partir dos 475 resultados brutos obtidos em uma primeira busca, foram analisados os títulos e resumos dos trabalhos a fim de identificar aqueles realmente relevantes para o tema apresentado, já que algumas variações da palavra-chave resultaram em artigos fora do escopo da presente pesquisa. Após esse novo filtro, foram identificados 27 artigos, que foram considerados para a construção do estado da arte sobre o tema proposto.

Os artigos foram posteriormente agrupados em categorias, descritas a seguir. A classificação dos artigos nestas categorias é subjetiva, uma vez que as mesmas foram criadas pelo autor somente com o objetivo de agrupar e sistematizar as informações a serem discutidas na seção seguinte. O Gráfico 1 apresenta a distribuição dos artigos selecionados de acordo com as categorias definidas. Os valores apresentados no gráfico representam a quantidade de artigos na categoria e a legenda apresenta, em ordem, as categorias com mais artigos encontrados.

Gráfico 1: Categorias de artigos na revisão sistemática do tema



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

- **Alunos:** artigos que tratam das políticas e sistemas utilizados para o acompanhamento dos alunos, incluindo controle de frequência e programas relativos ao comportamento discente;
- **Ambiente escolar:** artigos que tratam do clima proporcionado pelos professores e gestores escolares aos alunos, principalmente no que se refere à sala de aula;
- **Desempenho:** artigos que tratam da gestão de desempenho nas escolas, incluindo avaliações e indicadores de desempenho adotados;
- **Direção e Estratégia:** artigos que tratam da alta administração nas escolas, incluindo discussões quanto à estrutura organizacional, estratégia e ferramentas administrativas;
- **Gestão Democrática:** artigos que tratam da utilização da democracia na gestão escolar, incluindo comitês eleitos pela comunidade de pais, alunos e professores;
- **Inovação:** artigos que tratam da gestão do conhecimento e fomento da inovação nos métodos adotados na escola;
- **Mercado:** artigos que tratam da análise de mercado das escolas, além do relacionamento com o cliente, posicionamento da marca e adaptação do modelo de ensino de acordo com a realidade local;
- **Pública/Privada:** artigos que tratam do caráter público ou privado da administração de escolas;
- **Recursos Humanos:** artigos que tratam da gestão de recursos humanos na escola, incluindo discussões sobre o clima organizacional, planos de carreira e sindicatos;

- **Tecnologia da Informação:** artigos que tratam da tecnologia da informação aplicada às escolas, incluindo sistemas de gestão e suporte ao aprendizado.

Observa-se considerável volume de artigos tratando da avaliação de desempenho, bem como das várias responsabilidades da direção na gestão de recursos e pessoas para garantir bons resultados. Ressalta-se, no entanto, que assim como os diferentes aspectos da gestão escolar são relacionados na prática, também os artigos de categorias diferentes naturalmente se relacionam, constituindo uma boa figura do contexto escolar de acordo com a literatura científica, discutida em mais detalhes na seção a seguir.

1.3 Delimitação do tema da pesquisa

Ao abordar o tema gestão escolar, muito se discute na literatura sobre desempenho, como observado na revisão sistemática do tema. Nas escolas, existem três atores principais cujos desempenhos são frequentemente avaliados: professores, alunos e gestores. No que se refere à avaliação de desempenho dos professores, Moreland (2009) observa que ela fornece informações preciosas para direcionar a organização em busca da melhoria dos serviços prestados, ocorrendo também um forte relacionamento entre a forma como ela é conduzida e a visão dos líderes escolares. Tot (2013) coletou as opiniões de alunos, professores e gestores a respeito dos indicadores utilizados para avaliar a competência dos professores. As competências sociais e capacidade de criar um relacionamento próximo com os alunos são apontadas como habilidades altamente desejáveis nos professores. Além disso, alunos, professores e gestores consideram muito importante a capacidade dos professores de compreender as necessidades dos alunos, buscando uma melhor adequação de suas práticas às suas necessidades de aprendizado. Embora não seja a principal competência apontada, alunos e professores também consideram importante a capacidade dos professores de observarem e avaliarem os alunos.

Geralmente sob responsabilidade do professor, a avaliação de desempenho dos alunos representa um bom indicador de desempenho do ensino da própria escola. No entanto, a complexidade desse indicador é alta, já que muitos fatores influenciam seu resultado. Assim, a escola frequentemente precisa comparar o desempenho de alunos a outras informações, como as obtidas por meio do acompanhamento de alunos. O acompanhamento em termos de frequência, por exemplo, é discutido por Pehlivan (2011), que observa uma diferente atribuição de responsabilidade por parte de alunos e professores: enquanto os professores depositam maior responsabilidade sobre alunos e suas famílias, os alunos acreditam que práticas escolares são as verdadeiras responsáveis por altas taxas de faltas. Indicadores de acompanhamento dos alunos

fornecem subsídios para a criação de políticas relacionadas, como é o caso das ações contra o *bullying* discutidas por Corcoran e Mc Guckin (2014), que envolvem tanto o ambiente escolar quanto o ambiente *online* ao qual os alunos estão sujeitos.

Soh (2014), Samuelsson e Lindblad (2015) discutem as políticas aplicadas pelos países com melhor avaliação no *Programme for International Student Assessment* (PISA). O programa, que é conduzido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), envolve mais de 70 países, avaliados com base no desempenho de alunos de 15 anos em leitura, matemática, ciências, solução de problemas colaborativa e instrução financeira. A comparação de resultados permite a observação dos pontos fortes e fracos, permitindo aos países participantes a elaboração de políticas para impulsionar o desempenho escolar. O Brasil é um dos países que se beneficiaram com o programa, propondo melhorias com base na avaliação do ensino de matemática nas escolas do país. No entanto, o PISA é apenas uma avaliação base da qualidade de ensino, ficando fora da análise diversos fatores que também contribuem para o desempenho escolar, como o contexto cultural e habilidades socioemocionais desenvolvidas pelos estudantes (SOH, 2014). Já o relacionamento das avaliações obtidas com a lógica institucional é outro ponto abordado por Samuelsson e Lindblad (2015), ressaltando a importância do contexto e orientação da gestão escolar nos resultados obtidos.

De fato, Huber e Hiltmann (2011) abordam a crescente profissionalização e demanda por líderes escolares bem preparados para a gestão escolar, apresentando em seu estudo uma ferramenta de auto avaliação para profissionais do setor identificarem suas forças e fraquezas, fornecendo análises para embasar a busca por aperfeiçoamentos. Assim, a avaliação do gestor escolar é uma importante parte da gestão de desempenho nas escolas, contribuindo para que melhorias sejam aplicadas às práticas adotadas. Ao analisar a contribuição de avaliações e auto avaliações para a promoção do desenvolvimento sustentável nas escolas, Andic (2013) observa que a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes para a melhoria contínua do trabalho escolar, embora esteja frequentemente sujeita à mentalidade dos líderes ou diretores escolares, bem como dependente das funções assumidas pelo gestor escolar, que geralmente não são definidas de maneira clara.

A demanda por líderes mais qualificados, de acordo com Huber e Hiltmann (2011), se reflete em novas políticas de recursos humanos das escolas, sendo propostas medidas para aquisição e retenção de talentos, além da valorização da gestão escolar profissional. Dentre as políticas estudadas, Moorosi (2010) apresenta uma visão sobre as fases de carreira das gestoras escolares e os obstáculos que elas enfrentam como mulheres nesse contexto. São vários os fatores que contribuem para um ambiente de incentivo ou desincentivo à boa gestão escolar. Dentre os

fatores analisados no contexto da gestão de recursos humanos das escolas, está a cultura organizacional, que pode ser entendida como o conjunto de valores que permeia o comportamento das pessoas na organização. De acordo com Eger (2010), motivação, relacionamentos da equipe e comunicação com membros da comunidade são alguns pontos observados por gestores escolares no que se refere à cultura escolar. Como aponta Msila (2014), outro fator que afeta o funcionamento da gestão escolar é a influência dos sindicatos de professores, que executam atividades importantes nas escolas e possuem alto poder de barganha nas negociações com gestores escolares.

Assim como no Brasil, muitos países compartilham a responsabilidade da educação entre escolas públicas e privadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, um estudo realizado por Byrnes (2009) sugere que a privatização de escolas públicas pode se mostrar muito problemática, muitas vezes afetando negativamente o desempenho destas. Por outro lado, Flaker (2014) analisa a alternativa de escolas particulares com financiamento público, modelo que apresenta bons resultados na região de estudo. Deve-se ressaltar, no entanto, que a efetividade de qualquer prática também depende do contexto em que ela é aplicada. Pansiri (2011) vê com ceticismo a aplicação de modelos consolidados de ensino em países de realidades diferentes, já que pode haver muita incompatibilidade da metodologia com a cultura local. Vigar-Ellis (2013), com visão voltada a negócios, enfatiza em seu estudo a importância de compreender o mercado para posicionar corretamente a organização em termos de marketing, ou seja, como os gestores escolares pretendem que a escola seja percebida pelos clientes em relação à concorrência. No estudo, considera-se a importância de mapear os critérios de escolha utilizados pelos pais dos alunos na escolha de uma escola para seus filhos, especialmente se tratando de um mercado competitivo.

Por sua vez, o entendimento das necessidades da população se reflete nas práticas a serem adotadas dentro da sala de aula. Ao passo que Glewwe e Maiga (2011) procuram medir o impacto da reforma escolar e contratação de professores novos no desempenho em sala de aula, o estudo de Djigic e Stojiljkovic (2011) faz a distinção entre três estilos de gestão da sala de aula: intervencionista, não intervencionista e interativo. O estilo adotado pelos professores na condução de aula e a própria disposição física da sala de aula afetam a satisfação dos alunos e suas conquistas. A inovação desempenha um papel fundamental na constante melhoria dessa realidade. Zhao e De Pablos (2009) analisam os fatores de impacto da aprendizagem organizacional nas escolas, observando as bases da estratégia adotada nas escolas chinesas.

Muitas ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento nas escolas se relacionam à tecnologia da informação. No estudo de Lange e Breiter (2009), observa-se que a mudança de

foco das escolas para tomada de decisão baseada em dados e evidências requer o desenvolvimento de sistemas de informação de larga escala, já amplamente utilizados no mundo corporativo, que devem ser adaptados de maneira a atender as necessidades específicas das escolas. Não somente os procedimentos de gestão escolar ganham força com a implementação de sistemas de informação, como também professores e alunos se beneficiam ao gerir mais facilmente o conteúdo didático. Zibetti, Chevalier e Eyraud (2012) estudam um sistema de planejamento de tarefas de casa, utilizado para a alocação de atividades extraclasse de maneira a otimizar o aprendizado sem sobrecarregar os alunos com tarefas que não contribuam para uma absorção efetiva das informações e reflexão crítica a respeito dos temas tratados em aulas. No entanto, embora exista um ganho considerável de eficiência com a informatização dos processos de gestão escolar, Selwyn (2011) observa que muitas vezes é intensificado o controle vertical da organização, acentuando-se o poder e a hierarquia conforme aumenta a facilidade da tomada de decisão centralizada.

Em oposição à hierarquia centralizada, estão em destaque discussões sobre gestão democrática das escolas, com participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Yamada (2014) observa que a prática da gestão democrática é muito utilizada em países em desenvolvimento na ausência de uma educação de qualidade centralizada no Estado, embora essa prática não alcance resultados muito melhores, em muitos casos. Borges (2007) analisa casos de escolas no Brasil em que diretores escolares foram eleitos por pais, professores e alunos, gerando maior envolvimento da comunidade e responsabilidade dos diretores com os resultados gerados à comunidade, embora ainda existam muitos obstáculos para o empoderamento de grupos desfavorecidos da comunidade. Prinsen e Titeca (2008) avaliam também o estabelecimento de comitês de gestão escolar eleitos pela comunidade, descentralizando a definição das políticas escolares, que de outra forma estariam centralizadas em cargos políticos com alto grau de elitização.

Seja em escolas públicas ou privadas, a gestão escolar está muito relacionada à figura do diretor. Fisher e Friedman (2008) observam que os diretores escolares têm, em geral, grande conhecimento das ferramentas administrativas utilizadas no ambiente corporativo e aplicam-nas no contexto da gestão escolar. Os autores descrevem o chamado modelo de pirâmide da gestão escolar como o conjunto de ferramentas de gestão de desempenho, gestão de recursos humanos e gestão de recursos gerais, além da gestão estratégica na base da pirâmide. Hansen (2011) avalia também a aplicação bem-sucedida da gestão estratégica em escolas públicas que passaram por reformas inspiradas em uma abordagem conhecida como *New Public Management*, que tem o objetivo de tornar a gestão de organizações públicas similar à gestão do setor privado por meio

da aplicação de modelos de gestão utilizados neste. Por outro lado, o sucesso na aplicação das práticas administrativas depende muitas vezes da capacitação dos dirigentes e equipes responsáveis. Um estudo conduzido por Karakose, Yirci e Kocabas (2014) aponta os principais problemas enfrentados por diretores escolares ao assumirem o cargo. Dentre eles, estão a manutenção das instalações escolares, o relacionamento com as várias partes interessadas, as mudanças na política educacional e questões administrativas como orçamento, quadro de funcionários e cultura organizacional. O artigo sugere que o uso de mentoria e treinamentos oferecidos aos dirigentes escolares constituem uma boa solução para a melhor capacitação dos mesmos para lidar com tais questões.

Vale destacar, por fim, que a correta aplicação das ferramentas administrativas depende da capacitação não somente do diretor, mas de toda a equipe envolvida com a gestão escolar para o desempenho de suas funções. Como foi observado a partir da revisão da literatura científica, muitas escolas não possuem claramente definidas tais funções. No estudo de Karakose, Yirci e Kocabas (2014), por exemplo, observa-se que uma boa parcela dos diretores entra em contato com problemas de diversas áreas da gestão escolar sem um conhecimento prévio de tais atribuições.

Visto que a caracterização do gestor escolar ocorre de formas distintas em partes da literatura, não é simples a tarefa de compreender as funções atribuídas ao gestor escolar, o que se agrava em um cenário de grandes mudanças. Assim, observada tal lacuna, a presente pesquisa busca discutir e melhor definir o papel do gestor no contexto escolar por meio do problema de pesquisa formulado a seguir.

1.4 Formulação do problema da pesquisa

Fica evidente que a escola se caracteriza como uma organização tão complexa quanto aquelas de outros setores da sociedade, sendo objeto de muitos estudos no que se refere a práticas administrativas. As diversas faces da gestão escolar, conforme se pode observar nos artigos já citados, constituem um cenário amplo do que se entende como gestão escolar.

Conforme se alteram as demandas da sociedade, no entanto, alteram-se também as expectativas sobre o gestor escolar. Em decorrência dessa alteração de demandas, é observada maior profissionalização da gestão escolar no cenário recente, que se desdobra em uma mudança de perfil dos gestores escolares e novas práticas adotadas nas escolas (HUBER; HILTMANN, 2011), frequentemente similares às práticas adotadas no ambiente corporativo (FISHER; FRIEDMAN, 2008). Existem, no entanto, diversas particularidades no setor educacional no que

se refere às práticas administrativas. Embora sejam aplicadas ferramentas similares àquelas utilizadas em outros setores, percebe-se que a adaptação das ferramentas e conceitos às demandas específicas do setor não somente ocorre com frequência, como é essencial para a prática da gestão escolar.

Em um segundo momento, é possível observar também a influência do contexto político e social na prática da gestão escolar. Artigos como o de Pansiri (2011) apontam para a falha na aplicação de modelos adotados com sucesso em algumas regiões no globo quando essas são transferidas para outra região sem um nível correto de adaptação à realidade local. Mesmo a comparação entre países em situações semelhantes como Suécia e Finlândia é possível observar diferenças de contexto que implicam em lógicas institucionais diferentes (SAMUELSSON; LINDBLAD, 2015), que por sua vez levam a práticas diferentes em termos de gestão e orientação estratégica, afetando o desempenho de ensino das instituições em questão. Em um país como o Brasil, no qual existe uma grande heterogeneidade de contextos sociais e políticos, variando também de acordo com o caráter público ou privado das instituições de ensino, espera-se que exista um reflexo do contexto externo na prática da gestão escolar.

Cabe ao gestor escolar balancear o conhecimento de práticas administrativas com um entendimento apropriado do setor educacional e realidade local para que possa atuar de forma efetiva na condução das atividades da escola. Não é pequena a responsabilidade que recai sobre a figura do gestor escolar, que tem de lidar com problemas diversos, como fica evidente no trabalho de Karakose, Yirci e Kocabas (2014).

O estudo do papel do gestor escolar está diretamente associado à resolução desses conflitos, bem como ao entendimento da própria prática de gestão no contexto da escola, personificada na figura de seu dirigente. É de interesse para a construção teórica e prática que se identifique um conjunto homogêneo das funções atribuídas aos gestores escolares e como elas são desempenhadas, dado o contexto em que as escolas estão inseridas. Assim, define-se o seguinte problema de pesquisa: **como os diretores desempenham as diversas funções de gestão escolar?**

1.5 Objetivo da pesquisa

A presente pesquisa tem como objetivo geral **propor perfis de atuação dos diretores escolares, levando em conta as funções desempenhadas pelos gestores escolares e o contexto em que a escola está inserida**.

O objetivo geral se desdobra, então, em objetivos específicos que auxiliam na condução da pesquisa:

- Identificar as funções desempenhadas na gestão das escolas;
- Examinar as influências do ambiente externo nas funções atribuídas ao gestor escolar;
- Propor perfis de atuação dos diretores escolares.

1.6 Estrutura do texto

O presente trabalho é dividido em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, métodos de pesquisa, apresentação e análise dos resultados e considerações finais. O primeiro capítulo, já apresentado, contém a formulação do problema de pesquisa e declaração de objetivos. Na sequência, o segundo capítulo trata do referencial teórico adotado como base para a pesquisa, em virtude do tema selecionado. O terceiro capítulo descreve os métodos de pesquisa utilizados com o objetivo de responder ao problema definido no primeiro capítulo. O quarto capítulo, então, apresenta os resultados obtidos na pesquisa e posterior análise a seu respeito, concluindo-se com um quinto capítulo de considerações finais quanto ao trabalho realizado.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o objetivo de analisar as funções desempenhadas pelo gestor escolar e a fim de sustentar a definição de métodos de pesquisa efetivos, este capítulo aborda os conceitos teóricos mais relevantes para a pesquisa. Os conceitos são tratados no escopo da gestão escolar, assim permitindo uma melhor caracterização dos termos apresentados no que compete ao tema em questão. O capítulo se inicia com a caracterização da organização escolar, seção na qual são apresentados os elementos principais de uma escola e as estatísticas mais importantes para compreender como esse tipo de organização se faz presente no Brasil. Em seguida, é discutida a finalidade da escola no que se refere ao serviço de ensino-aprendizagem e aos atores envolvidos. Na sequência, são tratados os fatores e dimensões do ambiente externo que afetam a organização. Por fim, são apresentadas as visões de alguns autores quanto às funções que caracterizam o papel do gestor escolar.

2.1 Caracterização da organização escolar

Lück (2009) define a escola como uma organização social construída para transmitir valores sociais e contribuir para a formação de seus alunos por meio de experiências de aprendizagem e ambiente educacional. As experiências de aprendizagem ocorrem, em geral, na forma de aulas expositivas ou práticas, que permitem ao aluno assimilar e aplicar conceitos definidos no currículo escolar. O ambiente educacional, que serve de suporte ao aprendizado, permite também a aquisição de outras habilidades e a interação social, componente importante da experiência escolar, podendo afetar de maneira positiva ou negativa o aprendizado.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, dividiu a educação em níveis, etapas e modalidades educativas, assim formando a educação básica e educação superior (BRASIL, 1996). A primeira, ainda, subdivide-se em três: educação infantil, para crianças de 0 a 5 anos, ensino fundamental, para crianças de 6 a 14 anos, e ensino médio, para jovens de 15 a 17 anos, sendo os dois últimos, objeto principal deste estudo. A mesma lei também instituiu a competência dos entes federativos, deixando majoritariamente a cargo dos municípios a educação infantil e ensino fundamental, junto com os estados da Federação.

Os atores que atuam no ambiente interno e externo às escolas serão discutidos em mais detalhes nas próximas seções, porém vale ressaltar que a organização escolar é tipicamente composta por professores, responsáveis pelo contato direto com os alunos e condução das atividades de ensino, funcionários de apoio, responsáveis por atividades de suporte e

manutenção, e gestores, cujas responsabilidades serão discutidas na seção 2.3. Assim, existem diversos processos de apoio, como os relacionados a limpeza, tecnologia da informação e controle orçamentário, que suportam o processo chave de ensino-aprendizagem.

2.3 Estatísticas das escolas brasileiras

Para compreender melhor a dimensão que as organizações escolares têm no Brasil, a Tabela 1 mostra o número de matrículas por nível no ano de 2011.

Nos últimos anos, o governo brasileiro desenvolveu uma política educacional caracterizada pelo foco no ensino fundamental regular para crianças e jovens de 7 a 14 anos, tendo como consequência a migração de recursos investidos nos demais níveis educacionais, em especial no nível superior, para o nível fundamental (HADDAD; GRACIANO, 2004). Essa política veio em resposta a demandas do mercado, permitindo que a população mais pobre tenha mais acesso ao mínimo de conhecimento necessário para o ingresso no mercado de trabalho e criando um mercado promissor a ser explorado pela iniciativa privada no ensino superior.

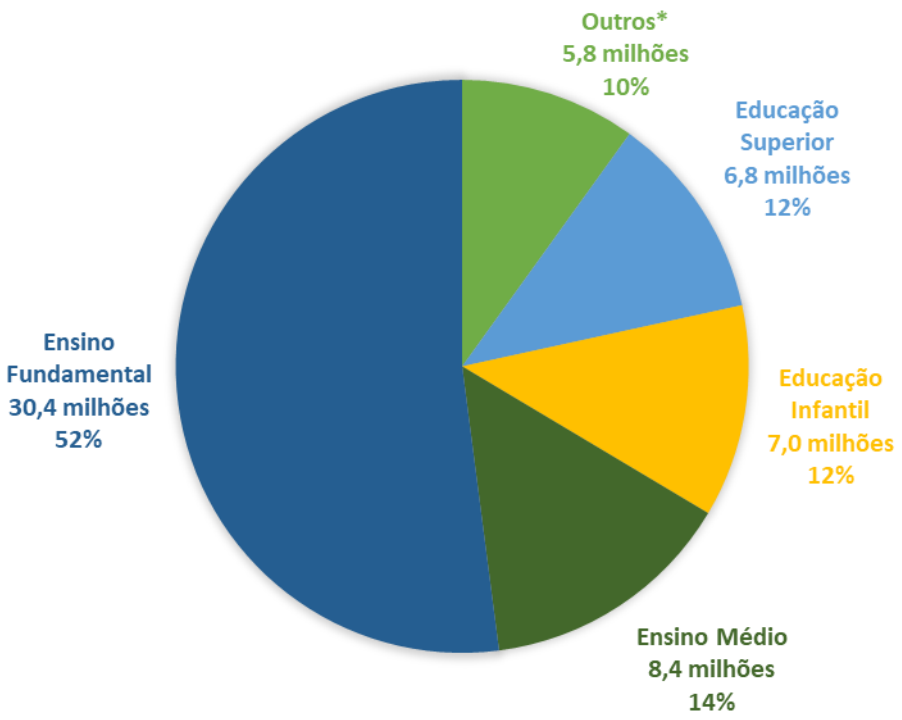
Como é possível observar na Tabela 1, de um total de 57.738.159 alunos em 2011, 50.972.619 alunos estavam na educação básica e 6.765.540 estavam no ensino superior. A presente pesquisa tem como foco os gestores de escolas de educação básica, mais especificamente aqueles de escolas responsáveis pelo ensino fundamental e médio regulares, que representam mais da metade das matrículas no país, como pode ser observado no Gráfico 2.

Tabela 1: Número de matrículas na educação brasileira em 2011

NÍVEIS, ETAPAS E MODALIDADES DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA		NÚMERO DE MATRÍCULAS
Educação Infantil (EI)	**Creche**	**2.298.707**
	Pré-escola	**4.681.345**
	TOTAL (EI)	6.980.052
Ensino Fundamental (EF)	**Anos iniciais (1º. ao 5º. ano)**	**16.360.770**
	Anos finais (6º. ao 9º. ano)	**13.997.870**
	TOTAL (EF)	30.358.640
Ensino médio (EM)	**EM regular**	**7.978.224**
	EM normal/magistério	**164.752**
	EM Integrado à educação profissional	**257.713**
	TOTAL (EM)	8.400.689
Educação profissional (EP)	**Concomitante com o EM**	**188.572**
	Subsequente ao EM	**804.615**
	TOTAL (EP)	993.187
Educação especial (EE)	**Classes especiais + escolas especiais**	**193.882**
	Classes comuns	**558.423**
	TOTAL (EE)	752.305
Educação de jovens e adultos (EJA) – EF	**Presencial**	**2.458.596**
	Semi-presencial	**199.185**
	Integrado à educação profissional-Presencial	**23.239**
	Integrado à educação profissional-Semi-presencial	**756**
	TOTAL (EJA-EF)	2.681.776
Educação de Jovens e Adultos (EJA) – EM	**Presencial**	**1.086.012**
	Semi-presencial	**236.410**
	Integrado à educação profissional-Presencial	**40.840**
	Integrado à educação profissional-Semi-presencial	**1.127**
	TOTAL (EJA-EM)	1.364.389
Educação superior (ES)	**Graduação presencial**	**5.746.762**
	Graduação a distância	**992.927**
	Cursos sequenciais presenciais	**25.716**
	Cursos sequenciais a distância	**135**
	TOTAL (ES)	6.765.540
TOTAL (EI + EF + EM + EP + EE + EJA-EF + EJA-EM + ES)		57.738.159

Fonte: CONAE (2013).

Gráfico 2: Número de matrículas na educação brasileira por modalidade



Fonte: Adaptado de CONAE (2013)

*Outros: Educação Especial (0,8), Educação Profissional (1,0) e Educação de Jovens e Adultos (4,0 milhões).

Alterada mais tarde pela lei nº 11.274/2006 para definir a duração do ensino fundamental em 9 anos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional apresenta a seguinte definição para o ensino fundamental (BRASIL, 1996):

> O ensino fundamental, com duração de nove anos, tem como objetivo a formação básica do cidadão, mediante:
>
> I - o desenvolvimento da capacidade de aprender, tendo como meios básicos o pleno domínio da leitura, da escrita e do cálculo;
>
> II - a compreensão do ambiente natural e social, do sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores em que se fundamenta a sociedade;
>
> III - o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem, tendo em vista a aquisição de conhecimentos e habilidades e a formação de atitudes e valores;
>
> IV - o fortalecimento dos vínculos de família, dos laços de solidariedade humana e de tolerância recíproca em que se assenta a vida social.

Atualmente, o número de matrículas no ensino fundamental se divide em 86,5% no setor público, sendo 54,4% escolas municipais, enquanto o setor privado corresponde a 13,5% do

número de estudantes (CONAE, 2013). São, no total, 194.932 escolas de ensino fundamental no Brasil. Em Campinas, cidade em que a presente pesquisa foi realizada, são 292 escolas de ensino fundamental, das quais 157 são escolas públicas estaduais, 40 são escolas públicas municipais e 95 são escolas públicas privadas (INEP, 2012).

Tabela 2: Número de matrículas no ensino fundamental brasileiro

Ano	Matrículas no ensino fundamental			População por idade	
	Total	Anos iniciais	Anos finais	6 a 10 anos	11 e 14 anos
2007	**32.122.273**	17.782.368	14.339.905	17.067.855	14.354.679
2008	**32.086.700**	17.620.439	14.466.261	16.317.730	14.144.393
2009	**31.705.528**	17.295.618	14.409.910	16.205.199	14.023.891
2010	**31.005.341**	16.755.708	14.249.633	15.542.603	13.661.545
2011	**30.358.640**	16.360.770	13.997.870	...	...
% 2010/2011	**-2,1**	**-2,4**	**-1,8**	...	...

Fonte: CONAE (2013).

Além das atividades de gestão escolar, amplamente discutidas nesta pesquisa, também ocorrem no contexto escolar as aulas e demais atividades didáticas, que fornecem importantes contribuições para o processo de aprendizagem no modelo atual de ensino. O tempo dedicado às aulas pode ser medido em número de horas diárias que as escolas oferecem em meio período ou no período integral. O tempo médio do processo ensino-aprendizagem entre setor público e privado foi de 4,7 horas-aula por dia no ano de 2010, considerando que a rede federal atua, em média, com 5 horas-aula, enquanto a educação no campo registra 4,2 horas-aula em média. Já a jornada escolar de tempo integral representou, em 2011, o total de 5,8% das matrículas (CONAE, 2013).

O Plano Nacional de Educação (PNE) instituiu como meta a oferta de educação em tempo integral em pelo menos 50% das escolas de rede pública na educação básica, aumentando a carga horária mínima para 7 horas. Além disso, pretende-se alcançar 85% de taxa líquida de matrículas no ensino médio até 2016, fortalecendo o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras e permitindo o maior tempo dos estudantes nas instituições, de forma a garantir a formação integral e não apenas intelectual do jovem (CONAE, 2013).

São consideradas como sendo de período integral as escolas com carga horária superior ou igual a 7 horas, de modo que o tempo deva compreender um currículo integrado, com

atividades obrigatórias e complementares, sendo essa última categoria dividida em quatro tipos, dos quais:

a) reforço e acompanhamento pedagógico (matemática; letramento e alfabetização; português; línguas estrangeiras e indígenas; leitura e produção de texto);

b) educação física e recreação (futebol e futsal, voleibol, basquetebol, handebol, basquete de rua, natação; artes marciais, tae-kwon-do, jiu-jitsu, judô, karatê; xadrez tradicional e xadrez virtual; brincadeiras, jogos não estruturados, recreação/lazer, festas);

c) artes plásticas, musicais e cênicas (danças; pintura, grafite, desenho, escultura, colagem, desenho gráfico, mosaico; leitura e teatro; banda fanfarra, percussão; canto coral);

d) tecnologias de informação e comunicação (*software* educacional, informática e tecnologia da informação).

O ambiente escolar devidamente equipado é uma das chaves para o bom desenvolvimento pedagógico do aluno. Em 2011, o Censo da educação básica documentou que 73,6% das matrículas escolares se concentram em instituições com biblioteca e sala de leitura, 79,5% com acesso à internet e 56,4% com quadra de esportes. Entretanto, o preparo para a recepção de alunos com deficiência ou mobilidade reduzida é pouco expressivo, visto que apenas 30,2% das matrículas se concentram em escolas com essas características. Esses valores caem drasticamente ao considerar somente as regiões Norte e Nordeste, que se encontram muito abaixo da média nacional (CONAE, 2013).

Tabela 3: Recursos disponíveis nas escolas públicas de ensino fundamental em 2011

Região geográfica	Matrícula					
	Total	Recurso disponível na escola (%)				
		Biblioteca ou sala de leitura	Acesso à internet	Laboratório de informática	Dep. e vias adequadas a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida	Quadra de esportes
Brasil	26.256.179	73,6	79,5	76,9	30,2	56,4
Norte	3.038.532	59,5	57,6	58,2	23,4	37,4
Nordeste	8.059.191	56,8	62,1	63,4	26,7	25,8
Sudeste	9.720.165	85,4	93,9	86,8	27,9	79,0
Sul	3.538.738	91,0	93,3	91,8	42,1	77,6
Centro-Oeste	1.899.553	74,0	89,2	85,8	44,8	61,6

Fonte: CONAE (2013).

Além das assimetrias entre regiões geográficas, ainda há de se considerar os reais problemas de atraso no que tange à melhoria da educação básica, dentre os quais, destaca-se a defasagem de idade/série, a frágil gestão escolar, a falta de recursos e materiais pedagógicos, a inadequação dos prédios, baixas taxas de aprovação e altas taxas de reprovação que corroboram no abono escolar e as graves assimetrias entre escolas públicas e privadas e escolas municipais e federais (CONAE, 2013).

O ensino médio constitui a última etapa de educação básica e desde a Emenda Constitucional 59/2009 passou a ser obrigatório e universalizado, com duração mínima de três anos, destinado aos jovens de 15 a 17 anos. Sua formação é bastante ampla e as possibilidades são desde o ensino médio regular, regular integrado à educação profissional, até a educação de jovens e adultos. A competência para distribuição de recursos fica à cargo da União e possui como objetivos (BRASIL, 1996):

> I - a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
> II - a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
> III - o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;
> IV - a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Em 2011, foram registradas 8.400.689 matrículas, o que corresponde a 16.5% do total de matrículas da educação básica, sendo o setor público responsável por 88% da demanda, assim divididas:

Tabela 4: Matrículas no ensino médio em 2011

Tipo de educação		Total de matrículas	Escolas públicas	%	Escolas privadas	%
Ensino Médio (EM)	EM regular	7.978.224	6.983.237	88	994.987	12
	EM normal/magistério	164.752	159.294	97	5.458	3
	EM Integrado à educação profissional	257.713	236.129	92	21.584	8
Total		**8.400.689**	**7.378.660**	**88**	**1.022.029**	**12**

Fonte: CONAE (2013).

A dificuldade acerca da universalização do acesso ao ensino, neste tópico, diz respeito à educação no setor rural. Em 2011, dos 8.400.689 matriculados, apenas 315.062 se encontravam no campo. Outro problema evidente é a defasagem na relação idade/série, em 2011, 32,8% dos alunos, o correspondente à 2.755.426 de pessoas, estavam fora da faixa etária recomendada, de 15 a 17 anos. É importante ressalvar aqui, que essa taxa pode também representar um aspecto positivo, observando-se o número de pessoas que reingressaram no sistema de educação tardiamente.

Aqui, o ensino médio recebe as mesmas críticas do ensino básico no que diz respeito à infraestrutura escolar. Considerando as escolas públicas em 2011, 92,2% possuiam acesso à internet, 91,8% laboratório de informática e 8,6% bibliotecas ou salas de leitura, mas a defasagem tornava-se maior ao perceber que apenas 33,6% das escolas estavam aptas a receber alunos com deficiência ou mobilidade reduzida, o que restringe o acesso, uma vez que apenas 37,7% dos alunos com este perfil estavam sendo atendidos por escolas correspondentes.

Tabela 5: Recursos disponíveis nas escolas públicas de ensino médio em 2011

Região Geográfica	Escolas					
	Total	Recurso disponível (%)				
		Biblioteca ou sala de leitura	Acesso à internet	Laboratório de informática	Dep. e vias adequadas a alunos com deficiência ou mobilidade reduzida	Quadra de esportes
Brasil	19.153	86,7	92,2	91,8	33,6	71,7
Norte	1.645	78,8	80,1	78,7	26,0	61,7
Nordeste	5.099	77,6	84,3	88,3	39,0	45,5
Sudeste	7.634	92,0	98,3	94,7	26,8	86,7
Sul	3.304	95,6	97,5	97,3	41,5	82,8
Centro-Oeste	1.471	79,4	90,2	90,9	41,3	70,6

Fonte: CONAE (2013).

As escolas, no entanto, são muito mais complexas do que o conjunto de recursos e professores à disposição dos alunos. As escolas devem ser tratadas como sistemas complexos de comportamentos humanos organizados, com atores que vão além das relações ensino-aprendizagem (MONTEIRO; RIBEIRO; LEMES; MUZZETI, 2011).

2.1.2 A finalidade da escola

Diferentemente das empresas que produzem um material tangível, a escola visa um fim de difícil mensuração. Assim, para compreender a adoção das práticas de gestão nas escolas é interessante compreender seu papel como prestadoras de serviço, sendo o aluno não apenas um beneficiário, mas um participante na elaboração do serviço prestado (MAYER; CANOPF, 2008).

Sendo caracterizado como um serviço, o ensino oferecido pela escola se enquadra na definição de serviço de Solomon et al. (2013), que se diferencia de um produto por ser intangível, inseparável do momento da execução do serviço, perecível no sentido de que não pode ser estocado e variável por ser dependente da interação entre o prestador e o receptor do serviço, ou seja, a interação escola-aluno é essencial para compreender o resultado do processo de aprendizado.

Também é importante compreender o objetivo da escola, sua razão de ser. A garantia do aprendizado de qualidade é tipicamente apontada como o principal objetivo da gestão escolar. Vale destacar, no entanto, que os objetivos da gestão escolar são mais abrangentes que a garantia

do aprendizado aos alunos. A escola possui a função social de formar profissionais adequados ao mercado de trabalho, atendendo as expectativas de outras organizações sociais que possuem influência sobre ela (BATISTA, 2011). Além disso, as escolas possuem outras responsabilidades, como prover alimentação aos alunos e engajar a comunidade em assuntos pertinentes.

Esses *stakeholders* são também responsabilizados pelos resultados educacionais, ou seja, existem atores internos e externos à escola que são corresponsáveis pelo desempenho do mecanismo educacional adotado para alcançar o aprendizado de qualidade. De acordo com a UNESCO (2017), governos, organizações internacionais, pais, estudantes, professores, setor privado e escolas são responsabilizados pelos resultados educacionais e diversos mecanismos são utilizados no sentido de permitir essa divisão ou integração de papeis.

- Os governos são responsáveis pela realização do direito à educação, alocação equitativa de recursos e planejamento inclusivo com base em evidências. Os principais mecanismos são as eleições livres e justas, as comissões parlamentares, os movimentos sociais, o sistema judiciário, a fiscalização do orçamento e o reporte aos órgãos nacionais e internacionais.
- As organizações internacionais são responsáveis pelos objetivos comuns, padrões e assistência para ajudar a atingir os objetivos. Os principais mecanismos são os relatórios e a troca de informações entre países participantes dos órgãos internacionais.
- Os pais são responsáveis pela assiduidade e participação na educação dos filhos. Os principais mecanismos são as leis contra o absenteísmo, a transferência condicional de renda e as reuniões entre pais e escolas.
- Os alunos são responsáveis pelo bom comportamento. Os principais mecanismos são os códigos de conduta escolares e as avaliações periódicas.
- Os professores são responsáveis pelo ensino de gênero equitativo e de qualidade, bem-estar dos estudantes e normas profissionais. Os principais mecanismos são as avaliações de professores, a remuneração com base no desempenho, o monitoramento da comunidade, as comunidades de aprendizagem profissional e o código de ética.
- O setor privado é responsável pela alimentação escolar, materiais didáticos e aulas particulares. Os principais mecanismos são os contratos transparentes, o monitoramento e regulamentações, a fiscalização da mídia e os códigos de conduta.
- As escolas são responsáveis por lugares de aprendizagem seguros e saudáveis, ambientes de aprendizagem acolhedores e melhoria das escolas como um todo. Os principais mecanismos são as penalizações ou recompensas com base nos resultados, a escolha escolar, os padrões de licenciamento e acreditação, a fiscalização escolar e a gestão escolar.

Assim como em qualquer organização, os indicadores de desempenho devem ser cuidadosamente pensados para refletir os objetivos corretos da escola. No que se refere à qualidade de ensino, a métrica mais comumente adotada é a retenção de conteúdo ou desenvolvimento de habilidades dos alunos, que são tipicamente medidos por provas ou avaliações. Naturalmente, nota-se que o desempenho da escola está atrelado ao desempenho do aluno, caso tal métrica seja adotada. Assim, o resultado está sujeito às particularidades dos alunos, frequentemente relacionadas ao contexto social em que vivem, capacidade cognitiva e acesso a recursos facilitadores, bem como outros fatores que fogem ao controle da escola (TRAVITZKI, 2013).

2.2 O contexto das escolas

Toda escola sofre influência de fatores externos, que em geral não estão sob o seu controle, caracterizados aqui como partes do contexto em que a escola está inserida. Soares (2004) lista os seguintes fatores externos que podem tanto criar restrições como oportunidades estruturais para a escola:

- Local: a localização geográfica da escola representa um fator importante à medida que a alocação de alunos é geralmente realizada com base na proximidade da escola e residência, em especial em escolas públicas. Assim, a localização geográfica da escola representa a comunidade de alunos que é atendida pela mesma e os reflexos das vantagens ou desvantagens sociais, como por exemplo devido aos recursos e envolvimento dos pais na educação de seus filhos, se reflete nas políticas e resultados da escola.
- Violência: associada à localização, a violência é um fator restritivo em comunidades mais pobres ou com problemas de tráfico de drogas.
- Tamanho da escola: existe um balanço entre a maior disponibilidade de recursos e a maior complexidade de gestão conforme aumenta o tamanho das escolas observadas. Assim, o tamanho da escola, frequentemente medido em número de alunos atendidos, influencia fortemente as práticas de gestão adotadas.
- Leis e regulamentos: as escolas estão sujeitas ao relacionamento com secretarias de educação, além de leis e regulamentos aplicáveis, sejam eles definidos em cenário nacional ou local.
- Alunos e professores: as pessoas que compõem o corpo discente e docente da escola naturalmente influenciam a forma como a escola pode ser gerida e os resultados alcançados.

Esse fato ocorre de maneira distinta em escolas particulares e públicas, já que escolas públicas não podem escolher diretamente seus alunos e professores, enquanto escolas particulares têm a capacidade de fazê-lo, embora muitas vezes essa capacidade seja limitada por sua reputação e recursos.

- Recursos: os recursos financeiros à disposição da escola para a manutenção da estrutura física e de funcionários é um dos fatores de maior destaque, pois determinam um limite claro de atuação da gestão escolar, restringindo ou potencializando o desempenho.

Uma forma de compreender a influência do ambiente na atuação das escolas é por meio da lógica institucional, definida por Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) como a inter-relação de indivíduos e organizações em sistema social, que se expressa como referência para suas decisões e motivação para agir. Em outras palavras, a lógica institucional trata da mentalidade adotada por uma organização no contexto em que está inserida. Freidson (2001) observa três tipos de lógica institucional:

- Lógica de mercado: ocorre em um contexto em que existem vendedores e compradores que conhecem o valor dos serviços oferecidos, além de possuírem suficiente informação disponível para tomar decisões bem embasadas. Assim, organizações que seguem a lógica de mercado tendem a manter preços competitivos e qualidade aceitável, respondendo às demandas dos clientes e ações da competição.
- Lógica da burocracia: ocorre em um contexto com alto grau de padronização, frequentemente associado ao setor público. Organizações que seguem a lógica de burocracia valorizam regras, estrutura organizacional, procedimentos formais, transparência e estabilidade.
- Lógica do profissionalismo: ocorre em um contexto onde os próprios trabalhadores possuem grande poder e controle sobre seu trabalho. Organizações que seguem a lógica do profissionalismo tendem a ser mais autônomas, tendo a competência e experiência como base para a tomada de decisões e valorizando longos períodos de educação e treinamento.

Na prática, uma organização geralmente não se enquadra em uma lógica institucional pura, mas pode-se observar a predominância de uma delas. O estudo de Samuelsson e Lindblad (2015) retrata escolas com diferentes lógicas institucionais e sugerem forte conexão entre a lógica institucional e o ambiente político-social no qual a escola opera, influenciando também seus resultados em avaliações de desempenho enquanto instituições de ensino.

Assim, observa-se que o contexto político-social, observado por meio da lógica institucional, possui influência sobre as estratégias das escolas e decisões tomadas pelos gestores

escolares. Embora, de acordo com Mintzberg (1987), o conceito de estratégia possa assumir semânticas distintas, uma maneira de entendê-lo é observando a estratégia como o padrão de comportamento de uma organização, ou seja, um padrão existente no contexto organizacional que orienta as ações tomadas pela mesma.

Para facilitar o entendimento dos fatores externos que afetam a gestão escolar, o ambiente ou contexto escolar pode ser dividido em quatro partes que o compõem, apresentadas a seguir:

- **Ambiente Político**: o ambiente político é formado por órgãos governamentais, normas regulatórias e figuras públicas com a capacidade de influenciar as políticas educacionais adotadas nas escolas, incluindo conselhos formados por representantes da comunidade. Dentre os órgãos mais importantes, estão as secretarias de educação, que trabalham em parceria com as escolas públicas para o desenvolvimento de ações de melhoria do processo de aprendizagem e também atuam como agentes de controle para que as políticas educacionais sejam colocadas em prática. Escolas públicas e particulares também estão sujeitas às normas e regulamentações do setor, que definem muitas das atividades a serem executadas.
- **Ambiente Social**: o ambiente social é caracterizado por uma rede de relacionamentos na qual a comunidade escolar está inserida. É, portanto, formado por pessoas dentro e fora da escola que interagem entre si e exercem influência sobre a forma de pensar dos alunos e funcionários da escola. Atores de destaque no ambiente social são os pais e familiares, que atuam em paralelo ao processo de aprendizagem desenvolvido nas escolas, podendo reforçá-lo ou contradizê-lo com suas ações. Pais e crianças da comunidade também exercem influência sobre a forma como a escola conduz suas atividades na medida em que depositam sobre ela suas expectativas, aspirações, gostos e interesses pessoais. Escolas que atendem a alunos de diferentes classes sociais frequentemente possuem formas diversas de conduzir o processo de aprendizagem, uma vez que as expectativas das famílias são diferentes e o acesso a informação também diverge.
- **Ambiente Cultural**: o ambiente cultural é formado pelo conjunto de crenças, valores e costumes da comunidade escolar. A cultura de uma comunidade determina, por exemplo, quais são os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis, sua visão de hierarquia, o caráter individualista ou coletivista de seus participantes e a importância que estes depositam no aprendizado de qualidade. Assim, a cultura de uma comunidade escolar determina a maneira como ela observa o mundo e responde a ele, influenciando fortemente a maneira como os alunos, professores e gestores lidam com o processo de aprendizagem e, consequentemente, as formas com que os gestores escolares trabalham.

- **Ambiente Econômico**: o ambiente econômico se refere ao fluxo de recursos financeiros que envolve a escola ou a comunidade em seu entorno. Um primeiro componente do ambiente econômico é o financiador das instituições de ensino, ou seja, a origem dos recursos financeiros destinados a escola, que pode ser o governo federal, estadual ou municipal, as empresas ou pessoas donas das escolas ou mesmo os doadores no caso de escolas filantrópicas. A capacidade financeira desses atores e a forma como o orçamento das escolas é construído afeta diretamente os recursos a sua disposição para investir na equipe de funcionários e professores, nas instalações físicas da escola e em programas de aperfeiçoamento do ensino. Em escolas públicas ou privadas, também é importante a situação financeira da comunidade escolar em geral, em especial a condição financeira das famílias de alunos, uma vez que estes serão provedores direta ou indiretamente de recursos necessários ao processo de aprendizagem, seja por meio do pagamento de mensalidades ou do suporte financeiro ao aluno para alimentação, transporte e recursos informacionais adequados.

Perfeito (2007) argumenta que a análise do ambiente interno e externo da organização, parte essencial do planejamento estratégico, deve ser feita de maneira interativa, observando-se forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que afetam a organização no cumprimento de sua missão. Não somente a estratégia é afetada pelo contexto das escolas, mas o próprio papel do gestor escolar e, naturalmente, as ferramentas e práticas adotadas por ele no desempenhar de suas funções. Porém, para compreender como se alteram as práticas adotadas, primeiro é preciso compreender a figura do gestor escolar e suas funções.

2.3 O gestor escolar e suas funções

Assim como ocorre em outras organizações contemporâneas, as escolas possuem um corpo administrativo, ou seja, um grupo de funcionários responsável pela administração da organização, cujas responsabilidades e atribuições são tema principal deste trabalho.

Tredezini e Silva (2006) observam que, ao passo que as práticas administrativas se desenvolviam na indústria e grandes corporações, os administradores das escolas importaram as práticas sem o devido grau de adaptação para a realidade de suas organizações. Ademais, os autores colocam que:

> Na tentativa de explicitar uma teoria da administração escolar, o que se encontrou, na verdade, foi uma teoria da administração aplicada na empresa que ora é transposta para o âmbito da escola sem uma reflexão crítica ou uma análise das diferenças e

> semelhanças entre a empresa e a escola; ora é execrada como um mal que não pode atingir a escola (TREDEZINI; SILVA, 2006, p. 5).

O primeiro ponto levantado pelos autores se refere à utilização de práticas administrativas de maneira indiscriminada, sem que exista uma prévia análise crítica de sua aplicabilidade no contexto escolar. Uma vez que os objetivos de organizações em outros setores são diferentes e, em sua maioria, mais associados ao lucro, o risco dessa adoção de práticas desponderada é a alienação da equipe de gestão das escolas com relação ao objetivo principal dessa organização: o ensino-aprendizagem.

Embora existam muitas semelhanças entre a administração geral e a administração escolar em função da similaridade de estruturas organizacionais, suas diferenças são relevantes e não podem ser desconsideradas na construção da gestão escolar (MAYER; CANOPF, 2008). Dessa forma, há alguns anos, era possível observar os responsáveis pela administração escolar depositando um valor muito grande nas práticas administrativas gerais, enquanto o processo pedagógico e as relações de ensino-aprendizagem eram pouco valorizados. Da mesma forma que o foco no processo pedagógico sem o devido conhecimento das práticas administrativas mais abrangentes não gera bons resultados, também a aplicação de práticas administrativas gerais sem o conhecimento do contexto pedagógico não garante uma boa qualidade de ensino.

O segundo ponto apresentado no trecho de Tredezini e Silva (2006) transcrito acima aborda o repúdio de muitos autores à aplicação da administração no contexto escolar. Dado que a utilização indiscriminada de práticas da indústria nas escolas levou à deterioração do processo pedagógico e priorização de uma visão acrítica, pontual e quantitativa, diversos autores passaram a adotar o termo gestão escolar no lugar de administração escolar. Embora, em sua essência, os termos administrador escolar e gestor escolar sejam equivalentes, essa diferenciação foi feita para indicar que tanto práticas administrativas gerais quanto práticas específicas do contexto pedagógico são adotadas pelos gestores das escolas.

Vale destacar que o gestor escolar também assume as quatro funções do processo administrativo de planejar, organizar, liderar e monitorar. O planejamento define onde a escola quer chegar e como chegar lá, a organização desenvolve a estrutura de pessoas e recursos necessária, a liderança guia e motiva as pessoas a atingirem os objetivos organizacionais e o monitoramento define o controle e melhoria dos resultados, completando o ciclo do processo administrativo (LUNENBURG, 2010). Essa correspondência do papel do administrador com o papel do gestor escolar também se observa na definição básica de administração, que é o ato de

administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas da organização.

No entanto, para compreender em profundida o papel do gestor escolar, considerando todas as especificidades da organização escolar e dos profissionais que atuam nesse contexto, é importante compreender as atribuições específicas dos profissionais que atuam nesse contexto. A seguir, são apresentados os conjuntos de funções abordados por alguns autores em seus estudos.

Lück (2009) define as funções atribuídas ao gestor escolar, sendo as quatro primeiras consideradas dimensões de organização e as últimas seis dimensões de implementação. São elas:

1. **Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar**

   Concepção sobre a educação, a gestão escolar e os fundamentos que norteiam seu trabalho. Inclui um entendimento das leis, diretrizes educacionais e demandas de aprendizagem dos alunos, dando um sentido de visão social ao trabalho da escola e garantindo padrões de qualidade no ensino.

2. **Planejamento e organização do trabalho escolar**

   Definir estratégias e planos de ação da escola. Promover a elaboração do Plano de desenvolvimento da escola, do Projeto político-pedagógico, do Regimento escolar e dos Planos de aula, observando os objetivos em alinhamento às necessidades da comunidade e à realidade da escola para identificar oportunidades e ameaças.

3. **Monitoramento de processos e avaliação institucional**

   Monitorar os processos educacionais e avaliar de seus resultados, definindo indicadores alinhados com os objetivos a serem alcançados e estabelecendo ações a fim de promover melhorias.

4. **Gestão de resultados educacionais**

   Definir os padrões de desempenho de qualidade e verificar seu atendimento, identificando alunos e áreas de aprendizagem que precisam de atenção pedagógica especial. Realizar comparação entre subgrupos de alunos da própria escola ou da rede de ensino, auxiliando na criação de políticas educacionais. Além disso, possibilita a prestação de contas aos pais e comunidade.

5. **Gestão democrática e participativa**

   Garantir a atuação democrática e participativa da comunidade escolar na tomada de decisões, seja por meio de conselho escolar, grêmio estudantil ou colegiados semelhantes. Promover o envolvimento dos professores, funcionários e comunidade escolar na criação de resultados coletivos na educação.

6. **Gestão de pessoas**

   Coordenar as pessoas envolvidas no trabalho escolar, de maneira a promover a comunicação efetiva, relações interpessoais saudáveis, alinhamento de objetivos e troca de experiências para melhoria de suas práticas.

7. **Gestão pedagógica**

   Acompanhar o processo de ensino-aprendizagem na sala de aula e atividades extra-classe e nortear as ações para formação dos alunos com uma visão abrangente do trabalho educacional, levando em conta as diretrizes curriculares nacionais e as estabelecidas pela Secretaria de Educação.

8. **Gestão administrativa**

   Gerenciar recursos físicos, materiais e financeiros da escola para o atingimento de seus objetivos, utilizando de maneira eficiente os equipamentos, tecnologias e espaços disponíveis. Além disso, assegurar a prestação de contas e atualização de toda documentação necessária e cumprimento das obrigações legais.

9. **Gestão de cultura escolar**

   Promover um ambiente favorável ao aprendizado, observando os valores e comportamentos presentes no ambiente escolar. Garantir o respeito às diferenças, a saúde física e mental das pessoas e o acesso igualitário às oportunidades.

10. **Gestão do cotidiano escolar**

    Definir as rotinas e procedimentos do cotidiano escolar, observando a conduta de professores, funcionários e alunos e promovendo condições favoráveis para um bom aproveitamento do tempo escolar, hábitos de organização pessoal e cognitiva, preparação de aulas, limpeza, segurança, alimentação e manutenção dos espaços escolares.

Sob outro ponto de vista, o estudo de Lunenburg (2010) aborda duas categorias de atividades do gestor escolar: construindo ligações burocráticas e construindo ligações culturais. As ligações burocráticas se referem à gestão das informações, atividades, funcionários, instalações físicas, recursos financeiros e serviços de suporte. Já as ligações culturais correspondem à construção de um clima favorável ao aprendizado, com objetivos claros, altas expectativas, boa comunicação e suporte à comunidade.

Já Horng, Klasik e Loeb (2010) estudam o dia a dia dos diretores escolares com base em seis categorias de funções:

1. Administração

Engloba a gestão do cronograma escolar, regulamentações, educação especial, serviços aos estudantes, além da disciplina, presença e supervisão dos estudantes.

2. Gestão organizacional

Recursos financeiros, contratação de funcionários, prédios e instalações físicas, relacionamento com outros diretores e manutenção de um ambiente escolar seguro.

3. Instrução do dia a dia

Dados quanto ao ensino, avaliação formal e aconselhamento informal dos professores, observações em sala de aula, desenvolvimento profissional e ensino de alunos.

4. Programa de instrução

Programa educacional, avaliação de currículo, planejamento de desenvolvimento profissional para professores e gestores, reuniões escolares.

5. Relações internas

Relacionamentos com alunos, comunicação com os pais, interação social com funcionários, aconselhamento de pais, alunos e funcionários.

6. Relações externas

Trabalho com organizações ou comunidades locais, arrecadação de fundos, comunicação com órgãos regionais.

Outra possível classificação adotada para as funções do gestor escolar é apresentada por da Silva (2011):

1. Assessoria pedagógica e profissional

Dar subsídio aos profissionais no planejamento, desenvolvimento e avaliação de seus trabalhos, além de subsídio aos estudantes no processo de aprendizagem.

2. Clima social

Criar um ambiente democrático, estimulante, inclusivo e harmonioso para os estudantes e profissionais da escola.

3. Controle

Verificar e garantir que haja correspondência entre o que foi planejado e executado, aplicando ações corretivas quando necessário. Inclui o monitoramento do rendimento acadêmico, legislação, disciplina e registros.

4. Coordenação

Viabilizar o trabalho coletivo e a realização do projeto comum, promovendo atividades extracurriculares e integração de alunos e professores.

5. Distribuição de informação

Criar meios para receber informações dos professores, coordenadores, alunos, pais e funcionários e transmitir as informações para as partes interessadas de maneira a garantir um fluxo adequado.

6. Gestão

Administrar recursos, infraestrutura, documentação e demais aspectos de cunho administrativo-burocrático.

6. Representação

Representar a escola em atividades externas, órgãos superiores, outras escolas, sindicatos, reuniões e cerimônias, buscando uma imagem positiva para a escola e a defesa de seus interesses.

CAPÍTULO 3 - MÉTODOS DE PESQUISA

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos da pesquisa, foi preciso definir os métodos que guiaram o estudo. Seguindo a tipologia de classificação apresentada em Silva e Menezes (2005), a caracterização da pesquisa foi realizada de acordo com a natureza da pesquisa, a abordagem do problema, os objetivos e os procedimentos técnicos.

Quanto à natureza da pesquisa, trata-se de uma pesquisa **aplicada**, já que o estudo avalia as práticas adotadas por gestores em escolas brasileiras a fim de retratar a realidade local e proporcionar maior entendimento do cenário atual. Com base nas análises realizadas, gestores escolares podem observar as alternativas disponíveis e melhor embasar suas decisões durante a definição das políticas de gestão das escolas e planejamento de suas atividades.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é **descritiva**, já que se propõe a observar e relatar as funções assumidas pelos diretores escolares. Dessa forma, o estudo pretende construir um modelo para o papel dos diretores na gestão escolar, discutindo as funções atribuídas a eles de maneira a descrever os perfis de atuação desses profissionais.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como **qualitativa**, pois a mesma pretende compreender em detalhes o papel dos gestores escolares, captando as nuances de suas funções e a percepção dos próprios gestores quanto ao seu papel. A abordagem qualitativa, assim, permite um melhor entendimento das pessoas por trás do fenômeno estudado, tornando-se muito importante em pesquisas sociais.

Quanto aos procedimentos, foi adotada a forma de **levantamento** para a pesquisa, pois esta se deu pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Ou seja, os gestores escolares foram abordados através de entrevistas, que visavam identificar as funções desempenhadas por eles para a construção de uma figura descritiva para o papel do gestor escolar. O método de coleta de dados, descrito em detalhes na seção a seguir, permitiu a observação de várias escolas para compor o panorama atual da gestão escolar.

3.2 Técnica de coleta de dados

O objetivo da coleta de dados da presente pesquisa era observar dois componentes principais para a caracterização da gestão escolar. O primeiro componente é o conjunto de funções que são atribuídas ao gestor escolar, ou seja, como é entendido o papel do gestor na

escola. O segundo componente é o contexto em que a escola se encontra, tratando dos fatores que podem restringir ou criar oportunidades para as práticas adotadas.

O instrumento de coleta de dados deve proporcionar uma interação efetiva entre o pesquisador, o informante e a pesquisa, permitindo que sejam obtidos os dados necessários para que os objetivos da pesquisa sejam alcançados (SILVA E MENEZES, 2005). Assim, a coleta de dados da presente pesquisa foi realizada por meio de entrevistas estruturadas, nas quais o pesquisador abordou os diretores escolares por meio de um roteiro previamente estabelecido, obtendo informações a respeito dos pontos relevantes para o estudo.

Adotando este método de coleta de dados, a pesquisa propõe uma descrição do papel do gestor escolar fundamentada na experiência, ou seja, traz a contribuição prática dos gestores escolares para definir as funções que são efetivamente praticadas pelos mesmos, bem como aborda suas percepções a respeito das atribuições e responsabilidades que os competem.

Na prática, o processo iniciou-se em visitas às escolas da amostra com a observação e interrogação direta dos gestores no que se refere às suas funções. Essa interrogação se deu na forma de entrevistas dotadas de um roteiro, apresentado no Anexo A. Na descrição dos métodos de entrevista realizada por Britto e Feres (2011), destacam-se a entrevista por pautas e a entrevista estruturada como ferramentas úteis para se extrair uma grande quantidade de informações qualitativas a respeito do tema e assuntos específicos abordados na pesquisa, permitindo ainda uma comparação mais fácil dos resultados obtidos nas diversas instituições do estudo. Os autores também apontam os pontos importantes para uma entrevista eficaz: introdução, roteiro, registro de respostas, encerramento, transcrição e análise.

De acordo com Gil (2008), entrevistas são amplamente utilizadas no campo das pesquisas sociais por possibilitar a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social, tratando-se de uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade sobre o comportamento humano. No entanto, se comparada ao questionário, por exemplo, a entrevista também possui algumas desvantagens apontadas pelo autor, como o maior investimento de tempo para que a coleta de dados seja realizada, além da possibilidade de influência exercida pela forma de condução e opiniões do entrevistador sobre o entrevistado e suas respostas. O entrevistador deve, portanto, atentar-se à maneira de condução da entrevista e registro das informações, buscando a imparcialidade durante a coleta de dados.

3.3 Técnica de análise dos dados

A pesquisa tomou como base lógica de investigação o método dialético, já que este permite conciliar aspectos contraditórios inerentes dos objetos e fenômenos, bem como garantir uma interpretação dinâmica e totalizante da realidade (GIL, 2008). Os fatos sociais não ocorrem de maneira isolada, mas sim em conjunto com influências políticas, econômicas e culturais, que se mostraram muito importantes na revisão bibliográfica realizada na presente pesquisa.

Com base na lógica dialética, a análise de dados se iniciou com a construção de uma tese a partir da coleta de dados realizada. Essa tese ocorreu na forma de um modelo que descreve de maneira aproximada e geral o papel do gestor escolar. A construção do modelo pressupõe que as observações realizadas constituem um conjunto suficiente de casos concretos e confirmados, representativos da realidade que se pretende descrever. Esse pressuposto se assemelha à lógica indutiva, que parte da observação de partes para entender o todo e é muito utilizada nas ciências sociais para se obter respostas prováveis aos fatos tratados (GIL, 2008).

Para a construção da tese, os dados gerados nas entrevistas foram tratados, de maneira a remover dados em duplicidade e agrupar aqueles com semânticas similares, levando a grupos ou categorias de informações melhor delimitadas. As categorias de funções delimitadas nessa etapa de análise devem ser exaustivas, ou seja, abranger todo o conjunto de funções observadas, e mutuamente exclusivas, não havendo repetições ou sobreposições. Assim, foi possível observar com mais clareza as funções e fatores contextuais relatados nas entrevistas. Em seguida, foram consolidadas as informações relativas às funções atribuídas ao gestor escolar, procurando-se definir um conjunto coerente e realista de funções observadas.

Na segunda fase, chamada de antítese, os dados obtidos foram confrontados com o modelo desenvolvido para que sua abrangência seja validada ou questionada, criando-se um contraponto para a definição proposta. Essa fase da análise é importante para que o modelo seja aprimorado na medida em que fatos contraditórios sejam capazes de ferir a tese inicialmente proposta. Talvez mais importante que a construção de um modelo aprimorado, essa fase permite compreender as limitações do modelo construído e as influências do contexto que também foram observadas durante a coleta de dados. Assim, compreende-se o papel do gestor em decorrência de fatores externos e a relação entre eles.

Por fim, tese e antítese deram origem a uma síntese, que consiste no modelo mais preciso para descrever o papel dos gestores escolares em termos das funções que desempenham. Este modelo pode, então, ser interpretado e avaliado conforme os objetivos traçados para a pesquisa. Em última instância, o modelo elaborado a partir dessa análise, constitui uma teoria de médio alcance, capaz de descrever o fenômeno social observado, ou seja, o papel do gestor escolar e as funções associadas a ele, no contexto em que a pesquisa foi aplicada. Caso seja necessária a

expansão do modelo para uma realidade mais ampla, a nova tese construída após a síntese pode ser confrontada com um novo conjunto de dados geradores de antítese, fazendo com que as contradições resultem em um modelo aprimorado para o novo contexto considerado.

3.4 Trabalho de campo

3.4.1 Seleção das escolas

A população definida para o estudo é constituída por todos os gestores de escolas da região de Campinas. Assim, o diretor ou diretora de cada escola representa um indivíduo no universo de pesquisa, sendo elegível para participação no estudo.

Foi selecionada, então, uma amostra não-probabilística por cotas, levando-se em consideração características como a posição geográfica e o caráter público ou privado da organização, de maneira a formar um conjunto de indivíduos que bem representasse a população total do estudo. No que se refere às escolas particulares abordadas, o procedimento pode ser considerado uma amostragem por conveniência, já que os indivíduos mais acessíveis foram abordados para a pesquisa.

Assim, foram mescladas escolas públicas e privadas de diversas regiões da cidade, mantendo a proporção aproximada de escolas e buscando selecionar escolas que representassem a realidade local para que fosse obtida uma boa imagem das funções do gestor escolar na área de estudo.

3.4.2 Condução das entrevistas

Em suma, cada entrevista iniciou-se com o levantamento de dados gerais da escola, como o caráter público ou privado da instituição, o número de alunos e os anos escolares sob a responsabilidade do gestor ou gestora abordado. Esse conjunto de dados básicos tem a intenção de facilitar a categorização dos dados obtidos, principalmente no que se refere ao entendimento do contexto em que a escola se encontra, possivelmente afetando o conjunto de funções atribuídos aos gestores escolares.

Na segunda etapa da entrevista, os gestores foram convidados a elencar as principais funções sob sua responsabilidade, podendo o entrevistador oferecer exemplos e detalhamentos caso a pergunta não fique clara o suficiente. Para a identificação do conjunto de funções atribuídas ao gestor escolar, procurou-se compreender como eles mesmos entendem seu papel na

gestão escolar, as responsabilidades depositadas sobre eles por outros agentes no cenário escolar e quais são suas ocupações enquanto executam seu trabalho. Dessa maneira, é possível compreender de maneira consolidada o papel do gestor escolar. Tomando-se como base as funções descritas por Lück (2009), Lunenburg (2010), da Silva (2011), Horng, Klasik e Loeb (2010), mas não se restringindo a elas, foi possível observar quais funções são desempenhadas pelos gestores das escolas estudadas e em qual medida tais funções são importantes para a definição do papel de gestor escolar.

Depois de apontadas as funções sob responsabilidade do gestor ou gestora em questão, estes foram, então, questionados sobre sua carga horária de trabalho e a proporção de tempo dedicada a cada atividade ou conjunto de atividades. Essa etapa é importante para compreender quais são as funções mais importantes e representativas no que se refere ao papel do gestor escolar. Embora possam existir funções importantes que exigem pouco tempo de dedicação dos gestores, em geral aquelas mais dispendiosas devem ser observadas com maior atenção para a definição do papel do gestor escolar.

Por fim, procurou-se observar e tomar nota a respeito do contexto político, social e econômico que influencia a definição do papel do gestor nas escolas do estudo. O contexto da escola é composto por diversos fatores. Dentre os fatores observados, procurou-se identificar os mais relevantes de acordo com o conjunto definido por Soares (2004). Dentre eles, destacam-se a localização geográfica e sua respectiva demografia, o tamanho da escola medido em termos de número de alunos atendidos, os recursos financeiros à sua disposição e a rede de ensino a que pertencem, considerando seu caráter público ou privado e os órgãos ou organizações aos quais estão ligadas. Adicionalmente, foi realizada a coleta de dados secundários em outras publicações e censos disponíveis na internet, de maneira a complementar a informação fornecida pelos gestores com dados sobre os quais eles não possuíam amplo conhecimento.

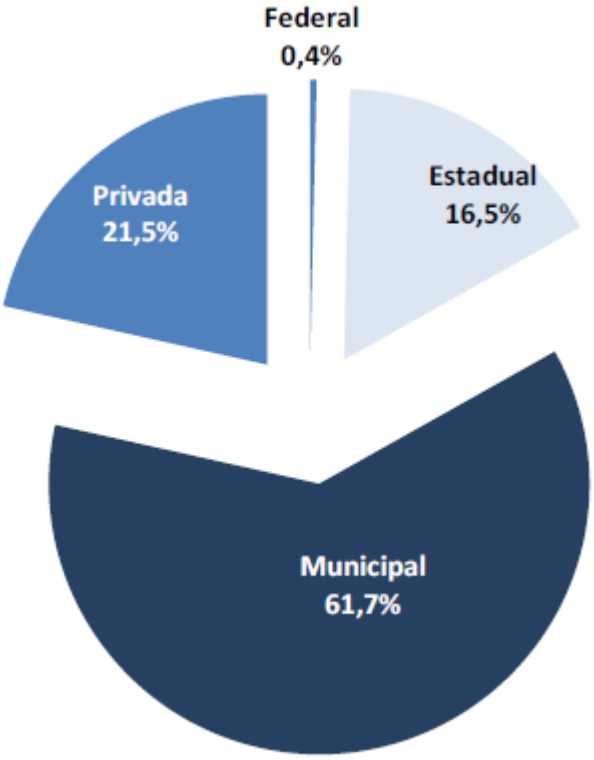
CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados de maneira agregada os resultados da coleta de dados, que foram utilizados na análise para a construção da tese e posteriormente confrontados na fase de antítese, que também considera o contexto externo estudado. O capítulo é concluído com a síntese a respeito do papel dos gestores escolares.

4.1 Coleta de dados

De acordo com o Censo Escolar de 2016, o Brasil possui 186,1 mil escolas de educação básica, estando a maior parte da rede sob responsabilidade dos municípios, que concentram 114,7 mil escolas, 61,7% do total, enquanto as dependências administrativas de caráter federal, estadual e privado correspondem a, respectivamente, 0,4%, 16,5% e 21,5% do total (INEP, 2016).

Gráfico 3: Percentual de escolas de educação básica por dependência administrativa



Fonte: Censo Escolar 2016 (INEP, 2016, pág. 4).

No estado de São Paulo, a proporção de escolas por dependência administrativa se altera um pouco, com maior participação das escolas privadas e estaduais em detrimento das escolas municipais, que ainda assim representam uma grande parcela do total. Na Tabela 6, pode ser

observada a quantidade de escolas na rede básica de acordo com a dependência administrativa tanto no estado de São Paulo, quanto na cidade de Campinas, foco da pesquisa. Mais especificamente, a pesquisa tratou dos gestores de escolas de ensino fundamental da região, sendo entrevistados diretores e diretoras de caráter municipal e privado. Assim, pode-se dizer que a população alvo da pesquisa era composta por 141 gestores escolares, dos quais 8 receberam visitas do autor durante o expediente escolar para que fossem realizadas entrevistas para a coleta de dados da pesquisa.

Tabela 6: Número de escolas de educação básica no local de pesquisa

	Estado de São Paulo		Campinas		Campinas (Fundamental)	
Estadual	8912	26,6%	263	34,6%	159	53,0%
Federal	18	0,1%	0	0,0%	0	0,0%
Municipal	12238	36,5%	172	22,6%	42	14,0%
Privada	12329	36,8%	325	42,8%	99	33,0%
Total	**33497**		**760**		**300**	

Fonte: Adaptado de Censo Educacional 2015 (INEP, 2015).

A escolha das seis escolas públicas municipais participantes da pesquisa foi feita em conjunto com a Secretaria Municipal de Educação de Campinas. Em reunião com a direção pedagógica da secretaria, os representantes regionais foram instruídos a indicar escolas que representassem a realidade de cada região da cidade. Dessa forma, esse primeiro conjunto de gestores escolares selecionados para a pesquisa constituem uma amostragem por cotas, na qual os indivíduos são selecionados com base em características especificadas de maneira a formar uma boa representação da população total. Nesse caso, a segmentação utilizada teve como base o georreferenciamento das escolas, também utilizado pela Secretaria para definir as regiões atendidas por cada escola ou conjunto de escolas. Tais regiões refletem, indiretamente, outras características das organizações em questão, como o tamanho das escolas ou o nível socioeconômico da comunidade atendida, que serão melhor discutidas na seção 4.3.

Já a definição das duas escolas particulares abordadas durante a pesquisa foi feita por conveniência, ou seja, os gestores de escolas que se mostraram mais acessíveis para visitas e entrevistas foram aqueles selecionados para fazer parte do estudo. Existe um risco maior nesse tipo de amostragem, já que pode haver viés nos resultados que dificulte a formação de uma boa imagem da população total. No entanto, ela foi necessária devido à dificuldade de se abordar os diretores escolares de maneira probabilística.

Deve-se ressaltar que a definição de amostragem como um todo foi feita de maneira não-probabilística. Assume-se, assim, um maior risco de a coleta de dados não ser capaz de construir uma representação fiel da população do estudo, uma vez que não é possível calcular um nível de confiança para as respostas obtidas. No entanto, dado que a abordagem de gestores selecionados de maneira aleatória é mais difícil, demorada e custosa, faz-se necessária a utilização desse tipo de amostragem. A seleção de indivíduos que representem segmentos da população também colabora com a redução do viés da amostragem não-probabilística.

Durante as entrevistas com os diretores e diretoras das escolas, o autor buscou compreender a gestão escolar de maneira holística, com o foco no papel do gestor entrevistado. As funções foram discutidas em certa profundidade, considerando também os processos que mais demandam tempo durante o dia a dia da gestão escolar, bem como a interação da equipe de gestão com a estrutura organizacional das escolas. O contexto externo foi observado de maneira a identificar os pontos que afetam a gestão escolar, destacados pelos próprios diretores durante as entrevistas. As entrevistas foram realizadas durante visitas às escolas, de forma que o autor pôde observar a realidade local e a interação de muitos atores do contexto escolar, em especial alunos, professores, funcionários e gestores.

Os dados obtidos em cada escola foram tabulados com o auxílio do roteiro de entrevista e devidamente catalogados para consulta do autor. No entanto, a fim de manter o anonimato das escolas e gestores participantes, as informações obtidas não são apresentadas de maneira individual no decorrer desse trabalho, somente de forma agregada para a construção dos modelos e funções discutidas nas próximas seções. Exceções observadas são também discutidas durante a apresentação do modelo, sem que sejam citados os nomes das instituições ou pessoas entrevistadas.

4.2 Tese

De posse dos resultados das entrevistas com gestores escolares, o autor organizou e categorizou tanto as atividades executadas pelos diretores e diretoras, quanto as atividades executadas em conjunto pela equipe de gestão escolar. Em posterior análise dos resultados obtidos com a categorização, foi possível observar que o conjunto de atividades realizadas pela equipe de gestão escolar como um todo era bem similar em todas as escolas, mesmo quando comparadas as escolas públicas e privadas sob análise.

Assim, são descritas a seguir as 15 atividades realizadas pelas equipes de gestão das escolas contidas no estudo. É interessante observar que todas as equipes de gestão das oito

escolas visitadas realizam todas as quinze atividades descritas nessa seção. No entanto, a forma de realizá-las difere de escola a escola, seja devido ao fato de adotarem escopos diferentes para determinada atividade ou devido à divisão de responsabilidades dentro da equipe de gestão escolar, já que diretores diferentes assumem para si conjuntos diferentes de atividades e delegam outras delas aos seus colegas de trabalho. Portanto, faz-se necessária a descrição de cada atividade, bem como a discussão de responsabilidades dentro da equipe de gestão.

Planejamento de conteúdo pedagógico

A equipe de gestão escolar é responsável pelo planejamento pedagógico como um todo, elaborando o planejamento escolar no que se refere ao conteúdo que se pretende passar aos estudantes. Também é responsabilidade da equipe de gestão monitorar a aderência das atividades escolares ao conteúdo proposto, bem como garantir que tais conteúdos estão de acordo com as normas e diretrizes de educação aplicáveis, em especial no que se refere à fiscalização da Secretaria de Educação.

Nas escolas visitadas, os orientadores pedagógicos acompanham o trabalho dos professores, responsáveis por garantir que os alunos desenvolvam o conteúdo por meio de aulas, atividades e projetos, para os quais recebem apoio constante dos orientadores pedagógicos. Essa função é frequentemente compartilhada com coordenadores, que podem também substituir os orientadores pedagógicos em alguns casos.

A grande maioria dos diretores escolares se envolve diretamente nessa atividade, participando do planejamento periódico de conteúdo (geralmente com frequência anual), participando de aulas, observando as atividades desenvolvidas com os alunos e consultando constantemente os orientadores pedagógicos para acompanhar a execução do conteúdo planejado ou efetuar revisões no planejamento, se necessário. Nas escolas públicas, onde a equipe de gestão é composta por um número menor de pessoas, a participação dos diretores e vice-diretores é ainda mais acentuada, com atuação frequente junto aos orientadores pedagógicos e professores.

Programação de atividades

Em conjunto com o planejamento de conteúdo, a equipe de gestão também constrói a programação de atividades pedagógicas, que permite a execução do conteúdo por meio de aulas,

projetos e atividades complementares. A programação de atividades envolve a construção de um cronograma de aulas, geralmente realizada semestral ou anualmente, e a alocação de professores responsáveis pelas atividades com cada turma ou conjunto de alunos. No caso da ausência de professores, realocações ou revisões do cronograma também precisam ser realizadas.

Assim como no caso do planejamento de conteúdo pedagógico, praticamente todos os diretores escolares se envolvem na programação de atividades, atuando no desenvolvimento de cronograma anual ou semestral e na revisão de cronograma conforme necessidade. Em algumas escolas, o diretor ou diretora monitora o cronograma e alocação de professores semanalmente, sendo responsável por realizar os ajustes necessários para que as atividades sejam executadas conforme o planejamento de conteúdo. Apenas um dos diretores entrevistados disse não se envolver diretamente, somente validando a programação com os orientadores pedagógicos e vice-diretores. Três dos oito diretores entrevistados apontaram a programação de atividades como uma das funções que mais demanda tempo dentre suas atribuições.

Avaliação de desempenho e melhorias

Cabe à equipe de gestão escolar a definição de métricas para o desempenho da escola e monitoramento dos resultados obtidos. Assim, é possível realçar os resultados positivos gerados pela escola e observar os pontos negativos de maneira a corrigi-los. As avaliações de conteúdo aplicadas aos alunos são a medida mais comum da efetividade das atividades realizadas. Por meio delas, as escolas identificam defasagem com relação a determinado conteúdo ou a necessidade de mudança do método de ensino em uma determinada disciplina.

Em complemento às avaliações aplicadas pelos professores em suas disciplinas específicas, algumas escolas adotam avaliações externas padronizadas com o objetivo de comparar os resultados entre escolas. Outras preferem desenvolver seus próprios métodos de avaliação, buscando a medição de conhecimentos e habilidades que julgam mais úteis para o desenvolvimento dos alunos. Estas destacam a importância de permitir aos alunos o desenvolvimento de outras habilidades, como dança, música ou cooperação entre colegas, que frequentemente são ignoradas em testes padronizados.

Além de possibilitar o registro dos resultados obtidos, a avaliação de desempenho da escola tem como objetivo a identificação de oportunidades de melhoria. Tais oportunidades são geralmente priorizadas e ações são tomadas para que melhores resultados sejam alcançados no futuro. Muitas vezes, as ações envolvem o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos

próprios professores, seja por meio de grupos de estudo, treinamentos ou incentivo à educação continuada.

Todos os diretores entrevistados acompanham com alguma frequência os resultados da escola, incentivando orientadores pedagógicos, professores e alunos a buscarem soluções para os problemas identificados. Alguns gestores dedicam boa parte de seu tempo a projetos de melhoria e monitoramento de resultados, sendo que dois dos oito diretores entrevistados apontaram a avaliação de desempenho e melhorias como uma das funções que mais demanda tempo dentre suas atribuições.

Acompanhamento de alunos

Ao mesmo tempo em que existe a necessidade de avaliar os resultados agregados da escola com o objetivo de desenvolver planos de melhoria para a escola com um todo ou conjuntos de atividades, também o acompanhamento de indicadores relativos aos alunos deve ser realizado de maneira individual. Alunos com baixa performance em certas disciplinas podem ser instruídos a frequentar aulas de reforço de conteúdo, assim como alunos com baixa frequência ou problemas de comportamento podem ser convidados para uma conversa junto aos pais ou responsáveis para que as situações sejam esclarecidas ou tratadas.

Embora todas as escolas realizem o acompanhamento de alunos, somente metade dos diretores se envolvem diretamente na atividade, conversando com alunos e pais individualmente sobre o desempenho deles. Quando uma conversa é solicitada pelos pais ou responsáveis, no entanto, todos se mostram abertos ao diálogo, como discutido na Seção 4.2.13. A atividade de acompanhamento de alunos, em contrapartida, geralmente fica sob a responsabilidade dos orientadores pedagógicos e professores, que possuem um contato mais direto com os mesmos.

Composição do orçamento

A equipe de gestão escolar é responsável pela construção do orçamento da escola, fazendo uma previsão das receitas e despesas durante o ano de maneira a equilibrar a verba recebida e as despesas que serão necessárias para pagamento dos professores e funcionários, aquisição de materiais ou manutenção da infraestrutura. Nas escolas públicas, pode haver mais de uma fonte de verba, podendo receber recursos municipais e estaduais, como é o caso das escolas participantes da pesquisa. Os recursos financeiros recebidos podem ou não ter destinos já determinados, mas frequentemente cabe aos gestores escolares a definição de como os recursos

serão utilizados, decisão que muitas vezes é tomada em conjunto com professores e alunos por meio de comissões mistas.

Todos os diretores entrevistados participam de alguma forma da construção do orçamento da escola, podendo seu papel ser restrito à mediação das decisões tomadas em comissões ou da decisão mais centralizada quanto aos gastos realizados.

Gestão da equipe

Os professores, gestores e demais funcionários (limpeza, cozinha, segurança) da escola são responsáveis pela condução da grande maioria das atividades dentro da escola. Assim, a formação, gestão e desenvolvimento do corpo de funcionários é essencial para um bom funcionamento da escola como um todo. Além disso, uma das maiores despesas de uma escola é o pagamento de funcionários, que podem ser gestores, professores ou prestadores de serviços na cozinha, limpeza e segurança da escola.

Em escolas particulares, é comum que existam gerentes financeiros ou contadores responsáveis pelo pagamento de funcionários, sendo pouco comum o envolvimento dos diretores nessa atividade. Já em escolas públicas, os professores são contratados e remunerados diretamente pela prefeitura e quase todos os funcionários não-gestores são terceirizados, cabendo aos gestores escolares somente o registro de ponto e a conferência de documentação para que sejam executados os pagamentos. Apenas três dos oito diretores entrevistados afirmaram participar da atividade de alguma forma, sendo responsabilidade dos vice-diretores ou funcionários específicos na maioria dos casos.

Aquisição de materiais

Diversos materiais são utilizados para a execução das atividades escolares, incluindo produtos de limpeza e material para escritório. Dentre os materiais utilizados, destacam-se os materiais didáticos adquiridos, pois estes são muito importantes para a execução das atividades pedagógicas com os alunos e compõe o conjunto das principais despesas de uma escola. No entanto, apenas metade dos diretores entrevistados se envolvem diretamente na atividade, uma vez que orientadores pedagógicos, vice-diretores e funcionários geralmente são responsáveis por essa função.

Manutenção da infraestrutura

O terceiro componente principal das despesas escolares é a manutenção da infraestrutura, incluindo reformas nos prédios, troca de equipamentos dentro e fora da sala de aula e construção de novos espaços. A infraestrutura da escola também contribui para um bom andamento das atividades escolares e é frequentemente um ponto de atenção nas escolas públicas, dada a escassez de recursos para esse fim. Durante as entrevistas, metade dos diretores afirmou participar da manutenção da infraestrutura, enquanto vice-diretores ou funcionários específicos são responsáveis na outra metade das escolas. Uma das diretoras afirmou ser essa uma das atividades que mais demanda tempo durante seu dia a dia.

Prestação de contas

Tanto em escolas públicas quanto privadas, a equipe de gestão escolar precisa realizar a prestação de contas, que envolve a apresentação transparente de suas receitas, despesas e documentação equivalente. No caso de escolas privadas, funcionários específicos realizam a prestação de contas, embora possa haver envolvimento da direção no caso de prestação de gastos para um conselho escolar ou donos da escola. Já em escolas públicas, os diretores geralmente representam a escola em questões financeiras, sendo eles os responsáveis por fazer a prestação de contas com os órgãos cabíveis, como a Secretaria Municipal de Educação. Seis dos oito diretores entrevistados afirmaram serem responsáveis pela prestação de contas e dois deles afirmaram que a atividade é uma das que mais demanda tempo durante seu trabalho.

Comunicação com a equipe

Boa parte do trabalho dos gestores é coordenar a equipe para a execução de todas as atividades necessárias. Nesse sentido, parte essencial de seu trabalho é manter um bom fluxo de informações entre gestores, professores e demais funcionários para que os esforços sejam direcionados corretamente. Dessa forma, cada funcionário da escola deve ter clareza de seu papel e possuir todas as informações necessárias para a execução de seu trabalho, inclusive no que se refere a atividades propostas e acesso aos materiais necessários para a execução das mesmas. A comunicação com a equipe envolve reuniões formais e também trocas de informações digitais ou presenciais, como e-mails, mensagens eletrônicas ou conversas informais.

Essa comunicação interna com a equipe da escola foi citada como responsabilidade da direção por todos os diretores entrevistados, sendo que uma diretora apontou tal atividade como a que mais demanda tempo durante a execução de seu trabalho.

Comunicação com os alunos

Parte importante de um bom funcionamento escolar está na comunicação com os alunos, cujas demandas e interesses estão diretamente alinhados com a geração de bons resultados educacionais. Os alunos devem ter conhecimento das atividades a serem desenvolvidas, bem como das regras e procedimentos a serem seguidos. Assim, todos os diretores entrevistados estão de alguma forma envolvidos na comunicação com os alunos, seja recebendo alunos em suas salas ou conversando com eles nos pátios da escola. Além disso, três dos oito diretores entrevistados apontaram a comunicação com os alunos como uma das atividades que mais demanda tempo dentre suas funções.

Vale destacar que algumas das escolas visitadas depositam empenho considerável na adoção de um sistema de gestão democrático, que ocorre por meio de comissões de avaliação e conselhos formados por alunos, pais ou responsáveis, professores e funcionários. Em tais comissões, são discutidos e definidos os pontos de melhoria, as políticas e normas da escola, além do orçamento e gastos a serem executados.

Apoio ao clima escolar

Um clima escolar favorável ao aprendizado é muito importante para o bom andamento das atividades escolares. A própria infraestrutura da escola colabora para a motivação dos alunos e manutenção de um clima agradável, uma vez que os alunos podem tirar proveito da utilização dos espaços escolares para estudar e interagir com professores e outros alunos. Além disso, o incentivo à liberdade de expressão e ao respeito com os colegas também proporciona um ambiente mais rico para a interação das pessoas nas escolas.

Vale destacar que além do fluxo normal de comunicação interna, recai sobre os diretores a responsabilidade de lidar com conflitos que surgem no contexto escolar, nos quais estão envolvidos alunos, professores e funcionários. De caráter pessoal ou profissional, tais conflitos afetam diversas atividades no contexto escolar e cabe frequentemente aos gestores resolvê-los. Assim, a equipe de gestão deve tomar conhecimento dos conflitos, entender os diferentes

interesses e conciliá-los, conversando com as pessoas envolvidas para que ações sejam tomadas e prevaleça um clima agradável no ambiente escolar.

Todos os diretores escolares entrevistados disseram ser responsáveis por construir um clima escolar favorável ao aprendizado. Cinco dos oito entrevistados afirmaram que essa é uma das atividades que mais demanda tempo e esforço da sua parte, principalmente porque são procurados por alunos, professores e funcionários para a resolução de conflitos, que são muito frequentes no contexto escolar.

Comunicação com a comunidade

A escola não tem como público alvo somente os alunos, mas também toda a comunidade em seu entorno, principalmente os pais e responsáveis pelas crianças que frequentam as atividades escolares. Para manter uma boa relação com a comunidade, os gestores escolares devem manter meios de comunicação abertos de maneira ativa, por meio de comunicados enviados aos pais ou divulgação dos resultados e eventos da escola, ou de maneira passiva, estando disponíveis para reuniões ou recebendo e-mails dos responsáveis.

Sete dos oito diretores escolares entrevistados afirmaram estarem ativamente envolvidos na comunicação com a comunidade, apenas um deles disse que essa era uma responsabilidade dos vice-diretores naquela escola. Em todas as escolas, outros membros da equipe de gestão e professores também participam da comunicação com a comunidade em assunto relacionados às suas demais atividades.

Representação em órgãos educacionais

Além da comunidade, os gestores também representam a escola perante órgãos educacionais, como a Secretaria Municipal de Educação ou Ministério da Educação. Em escolas públicas, a comunicação com tais órgãos é constante, uma vez que elas recebem recursos públicos e estão sujeitas às políticas educacionais criadas para a rede de ensino. Nas escolas entrevistadas, essa comunicação se dá por meio de representantes regionais, que conduzem reuniões semanais com os diretores escolares e fiscalizam suas atividades e gastos. Também nas escolas municipais essa comunicação se faz necessária, uma vez que não estão subordinadas à administração pública, mas estão sujeitas à fiscalização dos órgãos competentes.

Todos os diretores de escolas públicas entrevistados afirmaram representar a escola perante órgãos competentes e manter a comunicação com esses agentes externos. Já nas escolas

privadas, tal função geralmente está sob a responsabilidade de outros funcionários, que garantem o cumprimento das regulamentações e mantêm um registro dos documentos necessários, como o controle de presença ou documentação de funcionários.

Organização de eventos

Todas as escolas visitadas realizam algum tipo de evento aberto para a comunidade. Esses eventos geralmente são para a integração dos pais e alunos com funcionários da escola ou apresentações de trabalhos e projetos desenvolvidos ao longo do ano. Vale destacar que algumas escolas adotam o desenvolvimento de projetos como parte importante das atividades pedagógicas realizadas pelos alunos e tais projetos geralmente são expostos ao final de cada período com a participação de toda a comunidade escolar. Além dos eventos organizados pela escola, também ocorre a participação dos alunos em competições, feiras ou apresentações externas, permitindo que os alunos coloquem em prática conteúdos curriculares e extracurriculares.

Cabe aos gestores escolares a organização desses eventos, incluindo infraestrutura, transporte e materiais necessários, convite à comunidade escolar e inscrição das equipes ou alunos participantes. Sete dos oito diretores entrevistados afirmaram participar da organização de eventos escolares, sendo que uma das diretoras identificou essa atividade como uma das que mais demanda tempo dentre as atividades realizadas.

4.3 Antítese

Uma vez construído o conjunto de funções que descreve o trabalho dos diretores e diretoras, no entanto, o autor deve retornar às informações coletadas para verificar a validade do modelo construído. Durante a coleta e análise de dados, foi possível observar variáveis externas à gestão escolar que influenciam as atividades executadas, bem como a formação de imagens conflitantes do papel do gestor escolar, que são discutidas a seguir.

4.3.1 Variáveis externas

A fim de identificar as variáveis externas que afetam a gestão escolar, as entrevistas buscaram capturar informações do ambiente político, social, cultural e econômico que a envolve. Assim, cada diretor ou diretora entrevistado foi questionado sobre estes aspectos e reflexões foram realizadas sobre o impacto dos mesmos no desempenhar de suas funções.

Quanto ao **ambiente político**, fica claro que as escolas, em especial as escolas públicas, estão sujeitas às políticas educacionais construídas pelos órgãos governamentais. As atividades escolares estão, portanto, sujeitas às ações partidárias e direcionamento recebido dos órgãos administrativos aos quais são subordinadas. Dependem também, da relação construída com a Secretaria de Educação a partir dos representantes regionais e supervisores das atividades escolares, uma vez que estes determinam boa parte do fluxo de informações entre a escola e os órgãos responsáveis. Também as escolas particulares estão sujeitas à fiscalização e devem seguir os padrões determinados por estes órgãos.

Assim, o ambiente político afeta várias das atividades escolares, não somente aquelas ligadas à comunicação e representação da escola no ambiente externo, papel que muitas vezes cabe aos diretores, mas também na condução das atividades pedagógicas, definição de conteúdo e utilização de recursos no dia a dia escolar.

O **ambiente social** também difere de escola a escola. Mesmo entre as escolas públicas, percebem-se diferentes manifestações do contexto social no ambiente escolar. Nas escolas mais próximas das periferias, observa-se maiores problemas com evasão e condutas inapropriadas, fazendo com que alguns diretores precisem tratar problemas com drogas ou prostituição, por exemplo. O ambiente social, assim, se reflete principalmente na comunicação dos gestores escolares com os alunos e adultos responsáveis por eles, que podem se mostrar mais ou menos participativos na educação dos filhos, bem como na comunicação com a comunidade como um todo e os eventos que são realizados em conjunto com ela.

O **ambiente cultural** que envolve a escola, em especial as suas manifestações em alunos e funcionários, influencia a forma como grande parte das atividades escolares são conduzidas. A forma como é percebida a hierarquia é um bom exemplo de como as atividades escolares, em especial as aulas e atividades didáticas, podem ser afetadas pelo ambiente cultural. Em escolas públicas, percebe-se maior esforço pela criação de um ambiente democrático, que se faz presente por meio de grêmios estudantis e comissões permanentes de avaliação, formadas por pais, alunos, professores e funcionários para avaliar o desempenho da escola, propor projetos de melhor e definir o melhor destino para os recursos disponíveis. Por outro lado, a violência é um elemento muito mais presente em escolas públicas, enquanto as escolas privadas possuem, em geral, ambientes mais controlados e equilibrados.

Por fim, o **ambiente econômico** também afeta grande parte das atividades de gestão escolar, em especial no que se refere à gestão de recursos e comunicação externa para a prestação de contas aos órgãos financiadores ou fontes de renda. Nas escolas visitadas, existe significativa diferença entre as escolas públicas e privadas, uma vez que as escolas privadas possuem acesso

a mais recursos e liberdade muito maior para executar suas despesas. Em escolas públicas, em contrapartida, a fiscalização é muito maior e os recursos, muitas vezes advindos de verbas diferentes nas esferas municipal, estadual e federal, são muito mais escassos e com destinação controlada externamente.

Todos esses fatores determinam a forma como as escolas podem atuar em suas atividades pedagógicas ou de suporte, inclusive nas atividades de gestão escolar, que estão sujeitas a esses aspectos do ambiente externo e são, inevitavelmente, modeladas por eles.

4.3.2 Imagens conflitantes

Cada diretora ou diretor entrevistado gerou, para os fins da presente pesquisa, uma imagem, uma foto que retrata o papel do gestor escolar naquela escola. Se comparadas, as imagens individuais construídas apresentam conflitos entre si, uma vez que diretores diferentes assumem conjuntos diferentes no desempenhar de seu papel.

Se comparadas de maneira agregada, no entanto, é possível observar que as diferentes imagens refletem diferentes perfis de gestão. Tal constatação fica evidente uma vez que observamos um mesmo conjunto de atividades realizadas pela equipe de gestão escolar, variando-se quais combinações de funções são assumidas pelos diretores e diretores.

Nesse sentido, podemos traçar dois perfis principais de gestores. O primeiro deles representa um diretor que dedica boa parte de seu tempo com questões relacionadas aos recursos físicos e financeiros da escola, seja na prestação de contas ou no planejamento de uma infraestrutura e materiais adequados à prática escolar. Tais diretores tendem a delegar os aspectos pedagógicos da gestão aos orientadores pedagógicos e coordenadores, que possuem maior autonomia para a execução de suas funções.

O segundo perfil representa um diretor que se envolve mais na gestão pedagógica, trabalhando junto à equipe para desenvolver projetos de melhoria no projeto educacional. Tais diretores tendem a delegar as responsabilidades financeiras aos vice-diretores, dedicando maior parte de seu tempo na comunicação com a equipe escolar e com os alunos.

No entanto, dificilmente um desses perfis será observado em sua plenitude, uma vez que o envolvimento dos diretores em diversas funções muitas vezes se faz necessário, seja para a representação da escola em ocasiões especiais ou para garantir um melhor funcionamento da gestão escolar como um todo.

4.4 Síntese

Após o confronto com as variáveis externas e a ponderação das imagens conflitantes formadas durante as entrevistas, são retomadas as atividades descritas na Seção 4.2 para a construção de uma síntese, ou seja, de um modelo que descreva de maneira abrangente e fidedigna o papel dos diretores escolares, concluindo a presente pesquisa.

4.4.1 Quadro síntese

Ao reanalisar o conjunto de atividades descritas na Tese (Seção 4.2) em virtude da maneira como os diretores realizam conjuntos de funções (Seção 4.3.2), é possível identificar categorias de funções que ocorrem de forma agregada. Tais categorias são utilizadas para a construção do quadro síntese (Figura 1), que representa um modelo do papel dos diretores na gestão escolar.

Figura 1: Síntese do papel dos diretores na gestão escolar

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

As quatro categorias de funções presentes no quadro síntese representam conjuntos de funções desempenhadas pelos diretores e diretoras das escolas. Todas as escolas participantes da pesquisa executam as atividades compreendidas nessa lista, que são agregadas, de maneira mais ou menos explícita dependendo da escola em questão, dentro das quatro categorias: gestão pedagógica, gestão financeira, comunicação interna e comunicação externa.

A **Gestão Pedagógica** se refere ao conjunto de funções relacionadas diretamente ao processo de ensino-aprendizagem, como o planejamento de conteúdo, a programação de atividades e projetos que permitem explorar o conteúdo planejado, a avaliação de desempenho para a criação de projetos de melhoria e acompanhamento de alunos.

A **Gestão de Recursos** abrange a construção do orçamento e prestação de contas, bem como a definição de onde os recursos financeiros serão utilizados, mantendo todos os recursos necessários para as atividades pedagógicas ou de suporte, como equipe, materiais e infraestrutura.

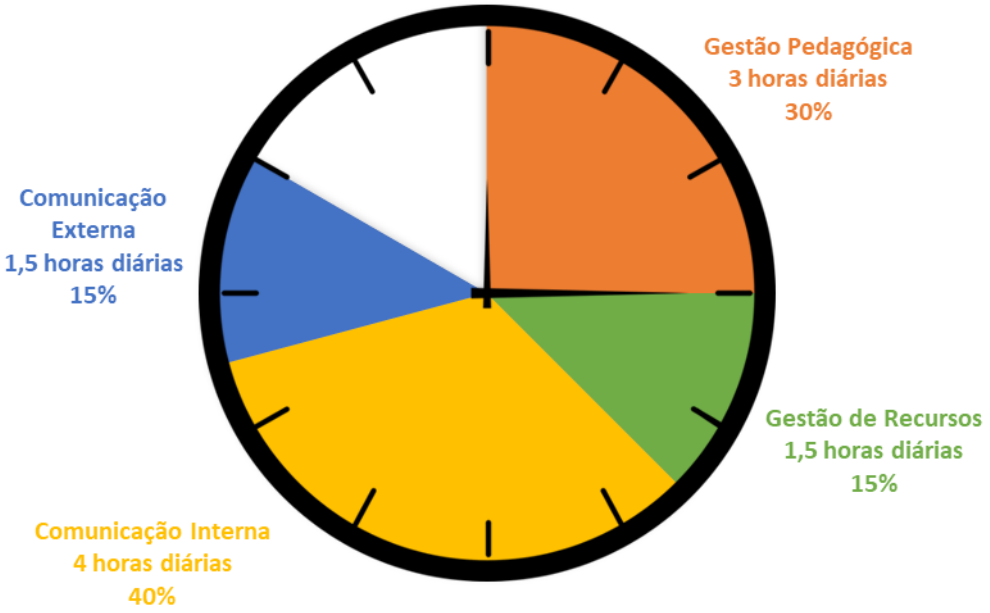
A **Comunicação Interna** compreende a manutenção de um fluxo de informações adequado entre professores, funcionários e alunos, garantindo um clima escolar favorável ao aprendizado e trabalhando na resolução de eventuais conflitos.

A **Comunicação Externa** diz respeito ao relacionamento da escola com a comunidade em seu entorno, incluindo pais e responsáveis pelos alunos, além da organização de eventos escolares que envolvem diversos atores dentro e fora do contexto escolar. Também é parte da comunicação externa a representação da escola perante órgãos educacionais e fiscalizadores.

4.4.2 Tempo e dedicação

Embora não seja possível inferir tempos precisos dedicados a cada atividade descrita apenas com as visitas e entrevistas realizadas, o contato com as escolas durante a pesquisa permitiu a identificação do tempo aproximado que os diretores dedicam a cada categoria de funções. Como referência, adotou-se a carga horária de dez horas, que corresponde ao período médio de tempo em que os diretores e diretoras entrevistados ficam na escola diariamente.

Gráfico 4: Dedicação de tempo dos diretores escolares às categorias de funções



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4.4.3 O papel do gestor escolar

No desempenhar de todas as suas funções, o diretor ou diretora faz a gestão dos recursos da escola para que os objetivos da organização sejam alcançados, objetivos estes que estão fortemente ligados ao planejamento pedagógico desenvolvido e monitorados pela equipe de gestão escolar. Assim, os diretores são administradores das escolas, na medido em que trabalham em conjunto com as pessoas que compõe a organização e as partes externas interessadas, organizando informações, recursos e equipe em direção a um objetivo comum.

O presente estudo foi capaz de criar um modelo claro e consistente para o papel dos gestores escolares. Claro no sentido de que permite a rápida compreensão do papel dos gestores e suas funções, permitindo um maior entendimento da gestão das organizações escolares. E consistente por ser um modelo embasado na observação prática, ratificado pela observação e percepção dos próprios profissionais da área.

Como limitações, deve-se destacar que a presente pesquisa não utilizou métodos estatísticos na coleta e análise de dados, limitando o trabalho do pesquisador no que se refere ao grau de confiança das respostas obtidas. Ademais, a pesquisa não se preocupou em criar relações causais entre as variáveis observadas, como o tamanho das escolas ou a manifestação dos aspectos externos à escola, algo que pode ser realizado em pesquisas posteriores. Além disso, a própria polução definida para a pesquisa é pequena perto da realidade da educação em cenário nacional. No entanto, caso necessário, o escopo da pesquisa pode ser expandido, comparando-se um novo conjunto de dados ao modelo proposto e construindo-se uma nova síntese que melhor represente o papel dos gestores no novo escopo considerado.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado pela pesquisa, Gestão Escolar, é muito importante para o entendimento das organizações em questão, as escolas. Como foi observado durante a pesquisa, a gestão escolar possui papel essencial na construção de uma escola de qualidade. Mais especificamente, quando é discutido o papel dos diretores na gestão escolar, percebe-se que o entendimento e organização de suas atividades está associado a um bom funcionamento da gestão escolar como um todo e, como consequência, a um bom funcionamento da escola. Assim, fica clara a relevância do tema de pesquisa selecionado para o presente trabalho.

A pesquisa bibliográfica realizada foi bem abrangente e funcionou de maneira satisfatória no embasamento teórico da pesquisa. Diferentes aspectos relativos à gestão escolar, discutidos em artigos nacionais e internacionais, foram considerados para a construção do referencial teórico. As conexões entre tais artigos permitiram um entendimento abrangente do tema em questão, que, por sua vez, garantiu boa articulação para a execução da pesquisa e análise de dados de acordo com os objetivos propostos e formulação do problema.

Também os métodos de pesquisa definidos foram adequados aos objetivos propostos para a pesquisa. A abordagem qualitativa permitiu uma análise mais profunda dos dados coletados nas entrevistas, gerando uma análise descritiva e aplicada do papel dos gestores escolares. Tais métodos de coleta de dados são também replicáveis, uma vez que basta a aplicação do questionário no Apêndice A e posterior análise das funções apontadas pelos gestores para verificar seus resultados ou expandir o escopo da pesquisa.

Os resultados obtidos após a análise, por sua vez, foram muito interessantes e relevantes para a solução do problema formulado. Ou seja, foi possível identificar as funções atribuídas aos diretores escolares e aas influências do contexto para a construção de um modelo que descreva o papel dos diretores na gestão escolar, atingindo todos os objetivos de pesquisa.

Situado dentro do campo de estudo da Engenharia de Produção, que se dedica à concepção e melhoria de sistemas que envolvem pessoas, recursos e informações, esse trabalho contribui para um melhor entendimento do complexo sistema das organizações escolares. Além disso, ao mapear o papel dos diretores, abre caminho para posteriores estudos quanto ao ganho de eficiência e melhoria de processos de trabalho desses profissionais, que são muito importantes no contexto da gestão escolar.

Vale destacar que o trabalho de pesquisa foi enriquecedor para a formação do autor, uma vez que permitiu a integração de conhecimentos previamente adquiridos e busca por novos conhecimentos com a utilização de metodologias de pesquisa robustas. Assim, o autor

desenvolveu habilidades que permitem a investigação da realidade a partir de uma visão científica, utilizando fundamentação teórica e métodos de pesquisa adequados a cada situação.

Por fim, o contato com diversos gestores e as visitas às escolas se mostraram experiências importantes para um melhor entendimento da realidade abordada. Tais experiências despertaram reflexões que jamais ocorreriam sem esse contato direto com os profissionais da área e permitiram ao autor explorar novos campos do conhecimento e refletir sobre seus caminhos profissionais.

REFERÊNCIAS

ANDIC, D. Contribution of the Evaluation and Self-Evaluation Processes to the Efforts of School Management in the Implementation of the Education for Sustainable Development Concept in Schools. **Croatian Journal Of Education-hrvatski Casopis Za Odgoj I Obrazovanje**, 2013.

BATISTA, F. A. B. A relação entre educação e capitalismo: o aluno como "produto" da "indústria" escola. **Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery**, 2011.

BORGES, A. From patronage politics to community deliberation: The recent experience of democratic school management in Brazil. **Public Administration And Development**, 2007.

BRASIL. LDB, art. 32, 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, DF, 1996.

BRITTO, A. F. J.; FERES, N. J. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**. Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

BYRNES, V. Getting a Feel for the Market: The Use of Privatized School Management in Philadelphia. **American Journal Of Education**, 2009.

CONAE. **Educação brasileira: indicadores e desafios**: documentos de consulta / Organizado pelo Fórum Nacional de Educação. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria Executiva, Secretaria Executiva Adjunta, 2013.

CORCORAN, L.; MC GUCKIN, C. Addressing bullying problems in Irish schools and in cyberspace: a challenge for school management. **Educational Research**, 2014.

DJIGIC, G.; STOJILJKOVIC, S. Classroom management styles, classroom climate and school achievement. **2nd International Conference on Education and Educational Psych;ology**, 2011.

EGER, L. Application of the corporate culture in the field of school management. **Computers In Human Behavior**, 2010.

FISHER, Y.; FRIEDMAN, I. A. The pyramid model of school management. **Quality & Quantity**, 2008.

FLAKER, A. School management and efficiency: An assessment of charter vs. traditional public schools. **International Journal Of Educational Development**, 2014.

FREIDSON, E. **Professionalism, the third logic**. Oxford: Polity Press, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996. 148p, p. 47.

GLEWWE, P.; MAIGA, E. W. H. The impacts of school management reforms in Madagascar: do the impacts vary by teacher type? **Journal Of Development Effectiveness**, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HADDAD, S.; GRACIANO, Mariângela. Educação: direito universal ou mercado em expansão. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 67-77, Sept. 2004.

HANSEN, J. R. Application of Strategic Management Tools After an NPM-Inspired Reform: Strategy as Practice in Danish Schools. **Administration & Society**, 2011.

HORNG, E. L.; KLASIK, D.; LOEB, S. Principal's time use and school effectiveness. **American Journal of Education** 116, August, 2010.

HUBER, S. G.; HILTMANN, M. Competence Profile School Management (CPSM) - an inventory for the self-assessment of school leadership. **Educational Assessment Evaluation and Accountability**, 2011.

INEP. **Censo Educacional 2012**. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, 2012.

INEP. **Censo Educacional 2015**. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, 2015.

INEP. **Censo Educacional 2016**. Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP, 2016.

KARAKOSE, T.; YIRCI, R.; KOCABAS, I. A qualitative study of the novice principals' problems in the school management process and solutions. **Pakistan Journal Of Statistics**, 2014.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews**. Technical Report TR/SE-0401, Keele University, Lyme, and Technical Report 0400011T.1, NICTA, 2004.

LANGE, A.; BREITER, A. Bringing Order into Chaos Building an Integrated School Management Information System - A Case Study from Germany. **Evolution Of Information Technology In Educational Management**, 2009.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Ed. Positivo, 2009.

LUNENBERG, F. C. The principal and the school: What do principals do? **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, volume 27, number 4, 2010.

MAYER, P. P.; CANOPF, L. A correlação entre a administração geral e a administração escolar. **Synergismus scyentifica UTFPR**, Pato Branco, 03 (1). 2008.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, 1987.

MONTEIRO, S. A. I.; RIBEIRO, R.; LEMES, S. S.; MUZZETI, L. R. **Educações na contemporaneidade: reflexão e pesquisa**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2011.

MOOROSI, P. South African Female Principals' Career Paths: Understanding the Gender Gap in Secondary School Management. **Educational Management Administration & Leadership**, 2010.

MORELAND, J. Investigating Secondary School Leaders' Perceptions of Performance Management. **Educational Management Administration & Leadership**, 2009.

MSILA, V. Teacher unionism and school management A study of (Eastern Cape) schools in South Africa. **Educational Management Administration & Leadership**, 2014.

OECD. PISA 2015 key findings for Brazil. **Programme for International Student Assessment**. 2015.

PANSIRI, N. O. **Performativity** in School Management and Leadership in Botswana. **Educational Management Administration & Leadership**, 2011.

PEDROZA, S. **A evolução da educação**: necessidade de uma nova gestão escolar. Universidade Estácio de Sá, 2011.

PEHLIVAN, Z. Absenteeism at state high schools and related school management policies in Turkey (Ankara Case). **3rd World Conference on Educational Sciences**, 2011.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar. **Educ. bras.**, Brasília, v. 29, nos. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PRETTO, V. **A Influência da Cultura na Prática Didática**. In: XVI Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão: aprender e empreender na educação e na ciência, 2012, Santa Maria - RS. SEPE 2012. Santa Maria - RS: UNIFRA, 2012. v. 3. p. 1-8.

PRINSEN, G.; TITECA, K. Uganda's decentralised primary education: Musical chairs and inverted elite capture in school management committees. **Public Administration And Development**, 2008.

SAMUELSSON, K.; LINDBLAD, S. School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden. **Teaching And Teacher Education**, 2015.

SELWYN, N. It's all about standardisation' - Exploring the digital (re) configuration of school management and administration. **Cambridge Journal Of Education**, 2011.

SILVA, L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª edição ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

DA SILVA, T. G. Ações e práticas do diretor escolar: da origem às características atuais da profissão no estado de São Paulo. **II Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**, 2011, São Paulo. Cadernos ANPAE. Rio de Janeiro: ANPAE, v. 1. p. 1-12. 2011.

SOARES, J. F. O efeito da escola no desempenho cognitivo de seus alunos. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, vol. 2, núm. 2, pp. 83-104, 2004.

SOH, K. Finland and Singapore in PISA 2009: similarities and differences in achievements and school management. **Compare-a Journal Of Comparative And International Education**, 2014.

SOLOMON, M. R., HUGHES, A., CHITTY, B., MARSHALL, G. W., & STUART, E. W. **Marketing: real people, real choices**. Frenchs Forest, New South Wales: Pearson Australia, 2013.

TAVARES, P. The impact of school management practices on educational performance: Evidence from public schools in São Paulo. **Economics of Education Review**, 2015, vol. 48, issue C, 1-15.

THORNTON, P. H., OCASIO, W., & LOUNSBURY, M. The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure and process. **Oxford Scholarship Online**, 2012.

TOT, D. Evaluations of Learners, Teachers and School Management Boards with Regard to the Indicators of Contemporary Teacher Competences. **Croatian Journal Of Education-hrvatski Casopis Za Odgoj I Obrazovanje**, 2013.

TRAVITZKI, R. **ENEM: limites e possibilidades de Exame Nacional do Ensino Médio enquanto indicador de qualidade escolar**. 2013. 320 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

TREDEZINI, A. L. M.; SILVA, J. I. Gestão escolar e administração empresarial: aproximação e confronto. **Educ. e Filos.**, Uberlândia, v. 20, n. 39, p. 163-185, jan./jun. 2006.

UNESCO. Education for people and planet: creating sustainable futures for all. **Global Education Monitoring Report**, 2016.

UNESCO. Responsabilização na educação: cumprir nossos compromissos. **Global Education Monitoring Report**, 2017.

VIGAR-ELLIS, D. Boys' boarding school management: understanding the choice criteria of parents. **South African Journal Of Education**, 2013.

YAMADA, S. Determinants of 'community participation': the tradition of local initiatives and the institutionalisation of school management committees in Oromia Region, Ethiopia. **Compare-a Journal Of Comparative And International Education**, 2014.

ZHAO, J. Y.; DE PABLOS, P. O. School Innovative Management Model and Strategies: The Perspective of Organizational Learning. **Information Systems Management**, 2009.

ZIBETTI, E.; CHEVALIER, A.; EYRAUD, R. What type of information displayed on digital scheduling software facilitates reflective planning tasks for students? Contributions to the design of a school task management tool. **Computers In Human Behavior**, 2012.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista		
Gestor/Gestora		
Cargo	☐ Masculino ☐ Feminino Outros:	Idade
Escola		
☐ Escola privada ☐ Escola pública estadual ☐ Escola pública municipal Outros:	☐ Fundamental I ☐ Fundamental II ☐ Médio Outros:	Número de alunos
Quais são as suas principais funções? Quanto tempo dedica, em média, a cada uma das funções apontadas? FT		
Ambiente político (secretaria de educação e normas regulatórias) AP		
Ambiente social (expectativas dos pais e alunos) AS		
Ambiente cultural (traços culturais dos alunos e funcionários) AC		
Ambiente econômico (fonte de recursos financeiros, condição financeira das famílias) AE		