

UNIVERSIDADE DE UBERABA
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO

LOANA LIMA VASCONCELOS

GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Uberlândia – MG
2024

LOANA LIMA VASCONCELOS

GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Dissertação/Produto apresentado à banca examinadora como pré-requisito à obtenção do título de Mestre em Educação, no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Uberaba.

Orientador: Prof.º Dr. Cílon César Fagiani.

Linha de Pesquisa: Educação Básica – Fundamentos e Planejamento.

Área de Concentração: Educação.

**Uberlândia – MG
2024**

Catálogo elaborado pelo Setor de Referência da Biblioteca Central UNIUBE

V441g Vasconcelos, Loana Lima.
Gestão escolar: desafios e possibilidades / Loana Lima
Vasconcelos. – Uberlândia (MG), 2024.
58 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Uberaba. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação. Linha de pesquisa: Educação Básica: Fundamentos e Planejamento.
Orientador: Prof. Dr. Cílon César Fagiani.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Gestão escolar. 3. Educação básica. I. Fagiani, Cílon César. II. Universidade de Uberaba. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Educação. III. Título.

CDD 371.2

LOANA LIMA VASCONCELOS

GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Educação da Universidade de Uberaba, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Aprovada em 28/02/2024

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Cilson César Fagiani
(Orientador)
Universidade de Uberaba – UNIUBE



Prof. Dr. Raul de Freitas Balbino
Universidade Federal de Uberlândia -
UFU



Prof. Dr. Ricardo Baratella
Universidade de Uberaba – UNIUBE

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos(as) profissionais que amam liderar as suas escolas, gostam de estudar, e gostam de estudantes, e nunca duvidam das capacidades de cada ser humano em superar a si nas suas dificuldades, para transformarem meios e realidades.

AGRADECIMENTOS

A Deus, o meu Ser Sagrado e Protetor que nunca me desamparou nas minhas dificuldades, sempre foi e é o meu melhor amigo, meu pai e meu companheiro de todas as horas e nos momentos difíceis nunca me desampara.

Ao Professor Cílson pela dedicação, atenção e apoio para a conclusão desta dissertação. Obrigada pelas valiosas orientações a esta minha obra. Gratidão também a Universidade Uniube, instituição universitária séria, respeitosa e competente, e aos Professores do Programa de Mestrado, pela dedicação, e todo o conhecimento compartilhado.

À minha família, meu pai e minha mãe que torceram por mim e que fizeram na minha vida o que puderam dentro das suas possibilidades.

Às minhas tias maternas e paternas que estiveram de certa forma presentes, mesmo que a distância, através da consciência, na torcida para minhas vitórias.

Aos meus professores(as) de jornada acadêmica do curso de Pedagogia e do curso de História e de todos(as) os professores da minha educação básica, pois trago todos na memória, e da especialização em gestão escolar, porque fizeram parte do meu processo de aprendizagem.

Por fim, a todos aqueles(as) que contribuíram, de alguma forma, para a realização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

“(...) A gente vai amadurecendo todo dia, ou não. A autonomia, enquanto amadurecimento do ser para si, é processo, é vir a ser. Não ocorre em data marcada(...).”

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho, desenvolvido no Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação – Mestrado e Doutorado em Educação – da Universidade de Uberaba, versa sobre a contribuição essencial de uma direção escolar eficiente. Ao analisar as interlocuções entre teoria e uma possível prática na gestão escolar verificou-se a necessidade e os desafios em manter e assegurar uma gestão eficiente para o que é esperado de uma instituição escolar, e, ao mesmo tempo, em que se persegue possibilidades de uma escola mais humanizada em suas práticas pedagógicas na relação entre os colaboradores na escola, entre os professores, e a aprendizagem dos estudantes que estão em desenvolvimento, esta pesquisadora verificou a importância da gestão escolar para o bom andamento da instituição escolar em todas as suas esferas. Nessa perspectiva, o objetivo geral deste estudo é analisar o processo de gestão escolar e traçar o sujeito diretor da escola em seus conceitos, atribuições e responsabilidades, juntamente com seus colaboradores, vice-diretores, supervisores, e inspetores, cujos quais integram a gestão. Ademais, os objetivos específicos buscam: analisar o bom andamento do trabalho de administração escolar contemplando vários pontos e esferas do cotidiano do trabalho gestor a fim de que se chegue ao resultado e importante que toda a instituição escolar persegue- o aprendizado dos estudantes. Bem como através do levantamento bibliográfico discorrer sobre a importância da Gestão Escolar a partir de uma pesquisa de caráter qualitativo, nas modalidades bibliográfica e documental, com a finalidade de explanar o assunto em tela, preconizando, além de Paulo Freire, Heloísa Lück, Daniel Goleman, importantes estudiosos na área de inteligência emocional e gestão educacional, para condução do estudo. Essa pesquisa abre caminho para um importante debate e interlocução entre educação e psicologia, juntamente com administração escolar, para se pensar e se fazer uma gestão eficiente e eficaz, prezando por todos os servidores da educação, e os estudantes, público vital para a existência das instituições escolares. Essa pesquisa também abre caminho para mais interpelações sobre a análise da gestão e do papel do gestor na era contemporânea, sendo a figura do gestor e suas ações intrínsecas com a gestão escolar.

Palavras-Chave: educação básica; gestão escolar; desafios; possibilidades.

ABSTRACT

This work, developed in the Postgraduate Program in Education – Professional Master's in Education – at the University of Uberaba, deals with the essential contribution of efficient school management. By analyzing the dialogues between theory and possible practice in school management, the need and challenges in maintaining and guaranteeing efficient management for what is expected from a school institution are obtained, and at the same time that possibilities for a more humanized school are pursued. In her pedagogical practices in the relationship between employees at school, between teachers, and in the learning of students who are developing, this researcher provides the importance of school management for the good progress of the school institution in all its spheres. From this perspective, the general objective of this study is to analyze the school management process and outline the school director in his concepts, duties and responsibilities, together with his collaborators, deputy directors, supervisors, and inspectors, who are part of the management. Furthermore, the specific objectives seek to: analyze the good progress of school administration work, covering various points and spheres of daily management work in order to reach the final and important result that the entire school institution pursues student learning. As well as proposing, through a bibliographic survey, to disagree on the importance of School Management based on qualitative research, in bibliographic and documentary modalities, with the purpose of explaining the subject at hand, recommending, in addition to Paulo Freire, Heloísa Lück, Daniel Goleman, important scholars in the field of emotional intelligence and educational management, to conduct the study. This research opens an important path for an important debate and dialogue between education and psychology, together with school administration, to think about and carry out efficient and effective management, valuing all education employees, and students, a vital public for the existence of school institutions.

Keywords: basic education; school management; challenges; possibilities.

LISTA DE SIGLAS

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEB	Câmara de Educação Básica
CNE	Conselho Nacional de Educação
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e De Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e De Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INAF	Indicador de Alfabetismo Funcional
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
PCNs	Parâmetros Curriculares Nacionais
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Alunos
PNA	Política Nacional de Alfabetização
PNAIC	Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa
PNE	Plano Nacional de Educação

SUMÁRIO

RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	viii
MEMORIAL.....	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Objeto estudo	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.4 Metodologia	18
2 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO ESCOLAR	19
2.1 A importância do Plano Político Pedagógico (PPP) para a Gestão Escolar	20
3 O CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO.....	23
4. O REGIMENTO ESCOLAR	30
5 O CAIXA ESCOLAR.....	36
5.1 Recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)	37
6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO ESCOLAR	39
6.1 A importância da Inteligência Emocional na Educação.....	43
7 A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR.....	47
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
9 REFERÊNCIAS.....	54

MEMORIAL

Nasci no dia 16 de outubro de 1987, na cidade de Uberlândia, Minas Gerais. Criada em uma família bem protetora. Filha única, tive uma infância feliz, de muitas brincadeiras, lembro-me que mesmo sozinha me divertia muito em meu universo de brincadeiras. Na escola sempre fui tímida e centrada nos estudos.

Aos quatro anos, fui matriculada em uma escola pública de alfabetização, Irmã Maria Aparecida Monteiro, de Educação Infantil, onde cursei os Jardins I e II e o ano pré-escolar, o qual concluí praticamente alfabetizada. Escrever meu nome completo no diploma foi para mim uma grande alegria e a partir desta vitória tive meus passos para o mundo do conhecimento acadêmico.

Ao terminar a Educação Infantil, ingressei na Escola Municipal de Ensino Fundamental de Uberlândia em 1995, na época, a escola mais próxima da minha casa e acessível para mim. Possuía uma área para a prática de esportes e uma biblioteca e dela eu era uma frequentadora assídua, pois desde criança tinha grande gosto e prazer pela leitura. Meu primeiro livro foi “O barquinho amarelo”, através deste livro eu fui totalmente alfabetizada e ficava fascinada com as histórias e os desenhos que o livro possuía.

Sempre gostei muito de leitura, como cresci mais reclusa, a leitura além de ser uma aliada para o desenvolvimento da minha aprendizagem também era uma companheira para a minha imaginação, preenchimento de alma e diversão. Minha mãe retomou o estudo no Ensino Médio, quando eu já tinha nove anos. Minha mãe adquiriu um livro de literatura “Sempre haverá um amanhã” de Giselda Laporta Nicoletis, o qual ela me emprestava para ler e eu gostava demais! Cheguei a ler várias vezes e até a decorar as falas dos personagens. Era uma história muito emocionante e comovente. Sempre estudei em escola pública, fiz todo o meu ensino fundamental e médio em escolas públicas de Uberlândia.

Em 2017 meu pai se separou da minha mãe e se casou novamente, eu permaneci morando com a minha mãe. Aos dezenove anos terminei o Ensino Médio e comecei a trabalhar como consultora de vendas em uma empresa de serviços. Aos vinte e um anos, retornei aos estudos em um curso técnico de Guia

de Turismo no Senac. Amei o curso, as disciplinas eram o que eu gostava de estudar - em sua maioria Geografia e História, viajei várias vezes através do curso e me diverti bastante, além de aprender muito. Tentei oportunidade de emprego na área do Turismo, porém não houve oportunidade. Acabei trabalhando em uma companhia de telefonia e retornei aos estudos em 2014 com o meu Técnico em Gestão de Recursos Humanos presencial, na Faculdade de Marketing e Negócios - Uniessa, em Uberlândia. Na época, para concluir o curso fui trabalhar em uma empresa das proximidades, um Clube de elite da cidade, tentei oportunidade de ascensão profissional, porém não foi possível. Em 2015, concluí o curso de Recursos Humanos e em 2017 saí do Clube para angariar novas oportunidades e possibilidades na vida.

Desde os meus dezenove anos tive que manter as despesas da minha casa sozinha, minha mãe nunca trabalhou fora. Percebo que meu processo de amadurecimento começou cedo, pois a partir de então sempre tive que conciliar estudos com trabalho. Em 2016 iniciei o curso normal magistério de nível técnico na Escola Estadual João Rezende, o qual terminei em 2017 e em 2018 já comecei a trabalhar através de um contrato como profissional de apoio pela Prefeitura Municipal de Uberlândia. Em concomitância com o curso de Pedagogia, fiz um curso técnico pela ESTES-UFU em Saúde Bucal, na intenção de trabalhar a saúde bucal com as crianças nas instituições escolares. Terminei o curso de Saúde Bucal praticamente junto como curso de Pedagogia, pois o curso de dois anos acabou se estendendo por mais um devido à pandemia, sendo assim, terminei a Pedagogia em quatro anos e o curso técnico da ESTES em três anos.

Em 2017 sou aprovada no curso de Pedagogia à distância pela Universidade Federal de Uberlândia e a partir de então comecei uma jornada de muita aprendizagem e felicidades em minha vida. Já no ano de 2019 fui aprovada no concurso público para profissional de apoio escolar para a rede municipal de Uberlândia e comecei em efetivo exercício em 2021.

Em 2020 em concomitância com a faculdade iniciei uma especialização pela UNIUBE em Educação Especial, porque já trabalhava como profissional de apoio escolar na rede pública municipal e pensei que estudando mais sobre o assunto, poderia aperfeiçoar-me em minhas competências e habilidades

enquanto profissional. E eu estava certa, gostei muito da especialização e da Uniube.

Ao concluir a graduação, iniciei, em 2022, uma Pós-graduação em Gestão escolar supervisão e Inspeção, a qual cursei na busca de aprender sempre mais sobre a Educação em um rol de visão maior, sempre gostei de estudar sobre gerência e liderança, já havia feito tecnólogo em gestão de Recursos Humanos, então, depois que me formei em Pedagogia, pensei em estudar gestão também na área da educação.

Em 2023 fui aprovada no processo seletivo de certificação para diretores escolares em Uberlândia, o que fez com que eu estivesse ainda mais certa do que quero e para reafirmar minhas metas e meus planejamentos para daqui a alguns anos.

Neste percurso, as disciplinas e as atividades complementares contribuíram efetivamente para a minha formação, ao aprofundar, sobretudo, em assuntos relacionados a gestão educacional. As leituras contidas nas disciplinas, além de proporcionar um rico repertório para reflexão e discussão do meu assunto, articulou, de forma significativa, minhas reflexões e pensamento crítico acerca das questões educacionais. Preconizo que este mestrado foi um período de debruçar em leituras, diálogos e aprendizagens.

O Professor Cílson foi muito expressivo na elaboração da minha dissertação. Foram valiosas e incontáveis horas que o Professor Cílson se empenhou com toda a sua *expertise* para que eu pudesse concluir este projeto da minha vida.

A minha dissertação, intitulada “Gestão escolar: desafios e possibilidades”, será defendida e avaliada pela banca constituída pelo professor orientador Doutor Cílson César Fagiani.

1 INTRODUÇÃO

Tema da Pesquisa: Gestão Escolar, habilidades e competências necessárias em suas relações administrativas e interpessoais no processo ensino aprendizagem.

1.1 Objeto estudo

O problema de pesquisa se materializa no seguinte questionamento: quais são as habilidades e competências necessárias ao Gestor Escolar para desenvolver bem seu trabalho de gerenciar pessoas, gerenciar administrativamente e suas relações com a comunidade escolar, para que este processo de gerenciamento reflita positivamente no propósito fim da escola: ensinar e aprender?

Na atualidade, quando pensamos na função de gestor escolar, com todos os desafios que o processo de oferta de educação nos exige, nos vêm a memória palavras que se espera encontrar no perfil desse profissional, como: administração, comunicação, liderança, empatia; gestão de recursos financeiros e de pessoas, relação comunidade escolar e externa, tudo isso com o propósito de apoio ao ensino e a aprendizagem dos alunos, estas são tarefas que fatalmente existem no ambiente da escola.

Porém, não é possível pensar estas atividades sem estarem relacionadas com habilidades e competências necessárias para o bom gestor.

A Base Nacional Curricular do Diretor de escola - BNCD, discutida pelo Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2021), apresenta como objetivo, ser referência nacional e desenvolve competências e habilidades necessárias que os gestores escolares precisam qualificar-se para enfrentar os desafios cotidianos da escola. O texto nos apresenta:

[...] competências para resolução de problemas de caráter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da

aprendizagem (BRASIL, 2021, p. 1).

Para além dessas competências gerenciais, é exigido, atualmente, habilidades que o gestor precisa necessariamente apresentar, que comungam com as ideias defendidas pelo célebre educador e escritor Paulo Freire. Em uma de suas obras intitulada *Pedagogia da Autonomia*, Freire (2018, p. 13) nos apresenta que “não há docência sem discência, as duas se explicam e seus sujeitos, apesar das diferenças que os conotam, não se reduzem à condição de objeto, um do outro”, assim, para sermos professores, gestores, precisamos compreender e acima de tudo respeitar nossos alunos e suas diferentes condições sociais em que estão inseridos. E nossos alunos chegam a nós juntamente com os profissionais que atuam na escola, a comunidade externa – pais e alunos. Lidar com estes sujeitos exige competências e habilidades.

1.2 Justificativa

Foram com as reflexões identificadas com os propostos de estudo da Linha I de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação e Extensão, da Universidade de Uberaba – UNIUBE, que consiste em: Educação Básica: Fundamentos e Planejamento. Foi refletida a problemática para o estudo: “quais competências e habilidades necessárias no Gestor Escolar, para que se tenha um ambiente de trabalho harmonioso entre os pares, comunidade externa e consequentemente tenha sucesso no processo ensino-aprendizagem? Ao se definir a problemática, esta se insere a primeira justificativa da pesquisa, que é compreender a função administrativa do gestor escolar e seus resultados na comunidade escolar em razão de seu comportamento na organização escola.

Durante o processo de minha formação intelectual e humana, tenho percebido que a busca pelo conhecimento é um processo insaciável, isto porque, a sociedade, os sujeitos sociais e os grupos sociais estão em constante mudanças de comportamentos e nós que estamos nos espaços escolares, formando pessoas, precisamos acompanhar estas mudanças, isso se faz por meio da formação continuada, da qualificação. Eu tenho este asseio, preciso continuar me qualificando, me aperfeiçoando para mediar a educação dos meus

alunos, esta é outra justificativa da proposta deste trabalho. Essa constatação se confirma com a contribuição de Freire (2018, p. 13), ao asseverar:

Se, na experiência de minha formação, que deve ser permanente, começo por aceitar que o formador é o sujeito em relação a quem me considero o objeto, que ele é o sujeito que me forma e eu, o objeto por ele formado, me considero como um paciente que recebe os conhecimentos conteúdos-acumulados pelo sujeito que sabe e que são a mim transferidos. Nesta forma de compreender e de viver o processo formador, eu, objeto agora, terei a possibilidade, amanhã, de me tornar o falso sujeito da “formação” do futuro objeto de meu ato formador. É preciso que, pelo contrário, desde os começos do processo, vá ficando cada vez mais claro que, embora diferentes entre si, quem forma se forma e reforma ao formar e quem é formado forma-se e forma ao ser formado. É neste sentido que ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos nem formar é ação pela qual um sujeito criador dá forma, estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado (FREIRE, 2018, p. 13).

Neste sentido ser professor é um constante fazer-se novamente, é encontrar formação em diferentes momentos da vivência social. Por isso, a importância da pesquisa acadêmica, do constante refazer-se sujeito em múltiplas formas de existir, sem acomodação da busca do saber, conhecimento é um processo constante, a profissão professor nos exige permanentes estudos.

São com estas justificativas que se assentam a proposta de pesquisa. E toda pesquisa para ter sentido é preciso organização, a primeira delas é a justificativa e o problema, estas exigências metodológicas. Em sequência é apresentado: Tema de Pesquisa; Problema da Pesquisa; os Objetivos geral e específico e pôr fim a Metodologia de Pesquisa.

1.3 Objetivos

O objetivo geral deste estudo é analisar o processo de gestão escolar e traçar o sujeito diretor da escola em seus conceitos, atribuições e responsabilidades, juntamente com seus colaboradores, vice-diretores, supervisores, e inspetores, cujos quais integram a gestão. Também demonstrar quais as habilidades e competências necessárias para o Gestor Escolar conseguir desempenhar as funções de mediador das relações interpessoais e os resultados dessa gestão no processo ensino aprendizagem; apresentar o que é gestor escolar, suas funções, habilidades e competências, analisar o bom

andamento do trabalho de administração escolar contemplando vários pontos e esferas do cotidiano do trabalho gestor; analisar a relação entre a gestão escolar e a aprendizagem dos estudantes e discorrer sobre a importância da Gestão Escolar. Abrir rumos e pontos de análise para novas averiguações e reflexões por parte dos pesquisadores/leitores sobre novos caminhos a serem seguidos para o proceder de um bom gestor e formas e olhares de prosseguir com a gestão escolar democrática contemporânea.

1.4 Metodologia

Pesquisas científicas exigem-nos definição de caminhos da metodologia concretos, que nos conduzam encontrar respostas condizentes com o problema principal da proposta de pesquisa delineados nos objetivos específicos. Neste sentido, Gaio, Carvalho e Simões (2008) corroboram:

Para pesquisar precisamos de métodos e técnicas que nos levem criteriosamente a resolver problemas. [...] é pertinente que a pesquisa científica esteja alicerçada pelo método, o que significa elucidar a capacidade de observar, selecionar e organizar cientificamente os caminhos que devem ser percorridos para que a investigação se concretize (GAIO; CARVALHO; SIMÕES, 2008, p. 148).

Nessa proposta de pesquisa busca-se elucidar os diferentes objetivos – geral e específicos – e com as leituras dos teóricos sobre metodologia científica, definimos a nossa pesquisa de cunho bibliográfico com análise de documentos com abordagem qualitativa, isto porque são abordagens complexas, que exigem um movimento dialético das informações, categorização dos temas a serem explicitados, alcançando informações ricas de propriedade acadêmica do tema em pesquisa.

2 UM BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar passou por diversas transformações ao longo do tempo. Em 1920 o ensino era basicamente elitista, a gestão era desorganizada, foi quando começou a se iniciar pesquisas sobre administração educacional. Com a revolução de 1930, houve o movimento armado que resultou no chamado governo provisório, assumido por Getúlio Vargas e a criação do Ministério da Educação e saúde Pública, hoje o MEC. Em 1932 foi divulgado o manifesto dos Pioneiros da Educação, com ideais da Escola Nova e destacava a importância da reorganização da administração escolar. Em 1934, a Constituição Federal assume a necessidade de fixar um Plano Nacional de Educação - PNE. Em 1961 é promulgada a primeira LDB, através da Lei n.º 4.024/61 que exigia que o diretor escolar fosse um educador qualificado e visava estruturar o ensino (BRASIL, 1961).

Em 1962 houve a criação do primeiro Plano Nacional da Educação, porém de cunho normativo financeiro, a partir de então os primeiros passos rumo a autonomia da gestão educacional eram dados. Em 1964 o regime militar era instaurado no país e a educação assumia um caráter autoritário. Em 1968 se instaurou a lei n.º 5.540/68 que determinava a Reforma Universitária, baseada no tecnicismo e com isso desvalorizou-se as pesquisas. Diretores escolares e reitores são indicados, sem possibilidade de eleição democrática. Em 1971 a Lei n.º 5.962/71 reforma a LDB de 61, que revoga a exigência do diretor escolar ser educador. Ainda em 1971 o governo concede amparos financeiros e faz parcerias com o setor privado, em sua maioria escolas confessionais. Cresce o número de profissionais escolares membros da igreja católica. Esse cenário perdurou até 1985, quando houve grandes mudanças.

A partir de 1985 o regime militar teve fim no Brasil, quando se iniciou o processo de redemocratização do ensino. Em 1988 houve a promulgação da Constituição Federal de 1988, a partir desse momento se estabelece como dos princípios básicos da educação nacional a gestão democrática do ensino público conforme consta no Artigo 206 da Constituição (BRASIL, 1988). Em 1990 ocorreu a Conferência Mundial sobre a Educação para Todos, na qual se destacava a importância de uma educação participativa, com atuação de todos

os profissionais da educação, trabalhando em prol da melhoria da educação básica.

Em 1996 foi promulgada a Lei n.º 9.394/96 que preconizava a descentralização da gestão escolar e o estímulo à participação comunitária. Em 2001 houve a implantação da lei n.º 10.172/01, 2º PNE do Brasil, houve a instituição de conselhos escolares ou órgãos equivalentes e o reconhecimento da necessidade de formação e capacitação dos trabalhadores escolares (BRASIL, 2001).

Em 2014 houve a promulgação da Lei n.º 13.005/14, que compreende o PNE vigente até 2024, que prioriza a participação da comunidade escolar na escolha de diretores e estabelece que deve haver autonomia escolar nos âmbitos pedagógicos, administrativos e financeiros, tal lei também prevê o envolvimento comunitário na elaboração do PPP, currículos e regimentos escolares, no intuito de assegurar a participação democrática. A gestão escolar passou por diversas transformações ao longo dos anos e ainda vai passar por tantas outras. Em tempos de pandemia, por exemplo, já assistimos a uma série de metamorfoses no ambiente educacional, como reflexo das mudanças sociais e políticas.

2.1 A importância do Plano Político Pedagógico (PPP) para a Gestão Escolar

Por ter tantas informações relevantes, o PPP se configura numa ferramenta de planejamento e avaliação que você e todos os membros das equipes gestora e pedagógica devem consultar a cada tomada de decisão. Portanto, se o projeto de sua escola está engavetado, desatualizado ou inacabado, é hora de mobilizar esforços para resgatá-lo e repensá-lo. Compartilhar a elaboração é essencial para uma gestão democrática. Infelizmente, muitos gestores veem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal - no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996. Essa é uma das razões pelas quais ainda há quem prepare o documento às pressas, sem fazer as pesquisas essenciais para retratar as reais necessidades da escola, ou simplesmente copie um modelo pronto.

Envolver a comunidade nesse trabalho e compartilhar a responsabilidade de definir os rumos da escola é um desafio e tanto. Mas o esforço compensa: com um PPP bem estruturado, a escola ganha uma identidade clara, e a equipe, segurança para tomar decisões.

Os erros mais comuns são alguns descuidos no processo de elaboração do projeto político-pedagógico que podem prejudicar sua eficácia e devem ser evitados: comprar modelos prontos ou encomendar o PPP a consultores externos. Com o passar dos anos, revisitar o arquivo somente para enviá-lo à Secretaria de Educação sem analisar com profundidade as mudanças pelas quais a escola passou e as novas necessidades dos alunos. Deixar o PPP guardado em gavetas e em arquivos de computador. Ele deve ser acessível a todos. Ainda segundo Aranda e Belmiro (2015, p. 63), “a importância do PPP é um possível instrumento de transformação da escola”. Não se deve ignorar os conflitos de ideias que surgem durante os debates. Eles devem ser considerados e as decisões, votadas democraticamente. Confundir o PPP com relatórios de projetos institucionais - portfólios devem constar no documento, mas são apenas uma parte dele. Segundo Aranda e Belmiro, o Projeto Político Pedagógico:

Entende-se que é possível conceber o PPP como instrumento de mudanças na escola, ou seja, como ferramenta da gestão escolar democrática, voltado para a promoção humana, para o combate à injustiça social, para a qualificação social dos conteúdos a serem ensinados e aprendidos (Aranda; Belmiro, 2015, p. 63).

O PPP precisa ser levado em conta e ser resultado da análise do currículo no cotidiano escolar e ser resultado da observação da realidade cotidiana da escola, por isso seu período de renovação não pode ser curto e nem longo, mas um prazo que abarca a realidade da escola e suas necessidades. Segundo Sousa *et al.* (apud Lima, 2015):

Sobrepujar ações fossilizadas e alienantes deveria ser compromisso dos trabalhadores, corresponsáveis pela transformação social. Sendo assim, repensar o trabalho escolar de maneira coletiva e crítica e inquestionável e urgente, no entanto, este só se materializará se conectado ao contexto social, econômico e político no qual a escola se insere (Sousa *et al.* apud Lima, 2015, p. 31).

Sendo assim a escola precisa analisar a que sociedade ela está inserida e quais cidadãos deseja formar, para isso precisa ouvir a sua comunidade e trabalhar em favor desta mesma comunidade na formação de suas gerações para isso é preciso compreender e abraçar o meio social a qual a realidade escolar está inserida para a formulação do PPP.

3 O CONSELHO ESCOLAR E A GESTÃO

O Conselho Escolar representa as comunidades escolar e local e deve atuar coletivamente, definir caminhos e deliberar o que é de sua responsabilidade. No Brasil, a criação e a atuação de órgãos de apoio, decisão e controle público da sociedade civil na administração pública tem um significado histórico relevante. Representa, assim, um lugar de participação e decisão, um espaço de discussão, negociação e encaminhamento das demandas educacionais.

O Conselho Escolar é uma instância de discussão, acompanhamento e deliberação, na qual se busca incentivar uma perspectiva democrática e participativa. É da responsabilidade da escola, também, mobilizar as comunidades escolar e local para participarem da elaboração, acompanhamento e avaliação do PPP da escola. O PPP contém as concepções de educação, os objetivos, metas e sonhos da escola, assim como os problemas que precisam ser superados, por meio da criação de práticas pedagógicas coletivas e da corresponsabilidade de todos os envolvidos com a escola. Esse processo deve ser acompanhado pelo Conselho Escolar.

Para garantir a legitimidade do Conselho Escolar é importante que se tenha representantes de todos os segmentos, como, por exemplo: estudantes, pais ou responsáveis, professores, demais funcionários, diretor (ou alguém da equipe gestora) e representante da comunidade local. A eleição e composição dos membros do Conselho Escolar devem ser definidas em lei específica aprovada no âmbito dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, respeitada a composição paritária entre os segmentos eleitos. Por exemplo, 50% dos membros devem ser professores, equipe gestora e funcionários e os outros 50% estudantes, familiares e comunidade local.

Cada um desses representantes deve ser eleito pelos seus pares, sendo que todo conselheiro deve estar atento às demandas e opiniões das pessoas integrantes do seu segmento representativo, ou seja, se eu represento um determinado segmento do Conselho Escolar, não posso falar das minhas opiniões isoladamente, mas devo representar a opinião do conjunto daqueles que estou representando. É importante existirem representantes de todos os

segmentos, porém, quando não há um determinado segmento, o Conselho se organiza conforme a realidade da escola, observando que a paridade deve ser respeitada. O gestor escolar não pode ser eleito porque é representante nato do conselho escolar.

Em relação às crianças da Educação Infantil, elas são sujeitos que também estão construindo sua autonomia, pois a escola de qualidade é para todos, por isso ela deve criar maneiras para ouvi-las. Implantar Conselhos Escolares e outras formas de participação das comunidades escolar e local na melhoria do funcionamento das instituições de Educação Infantil e no enriquecimento das oportunidades educativas e dos recursos pedagógicos.

A quase totalidade dos sistemas de ensino estabelece o número de conselheiros escolares, obedecendo a números mínimos e máximos, com critérios baseados em escalas segundo o número de estudantes matriculados na escola. É importante, também, que o sistema de ensino defina o mandato do conselheiro escolar, que normalmente é de dois anos, com direito a uma reeleição.

Quanto ao funcionamento, as normas deverão ser claras, descritas em um Regimento Interno, que defina as atribuições e funções dos conselheiros e dos suplentes, a periodicidade das reuniões ordinárias, bem como a convocação de reuniões extraordinárias, substituição de conselheiros etc. Ainda segundo Lück em sua obra: "A gestão participativa na escola", o engajamento deve ser algo garantido para a análise compartilhada em uma gestão democrática: "participação, em seu sentido pleno, corresponde, portanto, a uma atuação conjunta superadora das expressões de alienação e passividade, de um lado, e autoritarismo e centralização, de outro, intermediados por cobrança e controle" (LÜCK, 2010, p. 47).

O Conselho Escolar deve estar atento ao cotidiano da escola e, de acordo com suas necessidades, marcar as reuniões extraordinárias, pois as reuniões ordinárias devem ser previstas no calendário escolar, no início do ano. O diretor ou equipe gestora atua como executor das deliberações do Conselho Escolar, implementando as decisões desse colegiado no cotidiano da escola. Ele também articula a integração de todos os segmentos, visando a implementação do PPP.

O(a) gestor(a) poderá assumir a presidência do Conselho Escolar. Isso fica a critério de cada Conselho, mas é importante destacar que, não havendo restrição legal, a presidência do Conselho pode ser exercida por qualquer conselheiro, desde que seja eleito entre os próprios membros do Conselho Escolar.

O Conselho Escolar é composto por membros efetivos e seus respectivos suplentes. Os membros efetivos e suplentes são os representantes eleitos de cada segmento. Os suplentes, assim como qualquer pessoa da comunidade, podem participar de todas as reuniões, somente com direito a voz.

Quando os segmentos exercem coletivamente a função deliberativa proporcionam um espaço de autonomia na escola, isso é garantido por lei, no Artigo 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB):

os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de Educação Básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p. 27.836).

A ação democrática representa um exercício de poder, autocriação, auto instituição, autogestão. Para que a gestão da escola pública seja efetivamente democrática é fundamental que ela exercite sua autonomia. Na gestão democrática existe o exercício de decisão coletiva na escola e ela deve proporcionar espaços de autonomia de forma progressiva, pois essa é a essência da gestão democrática.

A integração entre escola e comunidade potencializa o sentimento de que todos pertencem à escola e revigora o sentido de partilha, tornando o processo educativo dinâmico. Essa visão processual resulta em mudanças de atitudes necessárias para o desenvolvimento de uma nova postura frente à escola e à comunidade e vice-versa. Mobilizar é convocar vontades para atuar na busca de um propósito comum sob uma interpretação e um sentido também compartilhado.

Conforme afirmam os filósofos e educadores colombiano Toro e Werneck (2007, p.5) “a mobilização social é muitas vezes confundida com manifestações públicas, com a presença das pessoas em uma praça, passeata, concentração. Mas, isso não caracteriza uma mobilização”.

A mobilização ocorre quando um grupo de pessoas, uma comunidade ou uma sociedade decide e age com um objetivo comum, buscando, cotidianamente, resultados decididos e desejados por todos.

Como todo órgão colegiado, o Conselho Escolar toma decisões coletivas, assim, ele só existe quando está reunido. Ninguém tem autoridade especial fora do colegiado só porque faz parte dele. Daí a importância das reuniões periódicas com todos os conselheiros. Dentro desse órgão colegiado, o diretor atua como coordenador na execução das deliberações do Conselho Escolar, visando à efetivação do Projeto Político Pedagógico na construção do trabalho educativo. O gestor(a) poderá ser ou não o próprio presidente do Conselho Escolar, conforme estabelecido pelo Regimento Interno. A escolha dos membros do Conselho Escolar deve considerar a representatividade, a disponibilidade, o compromisso, entre outros.

O conselheiro deve saber ouvir e dialogar, assumindo a responsabilidade de acatar e representar as decisões da maioria, sem nunca desistir de dar opiniões e apresentar as suas propostas, pois o Conselho Escolar é, acima de tudo, um espaço de participação e, portanto, de exercício de liberdade.

Com relação à função fiscal, ressaltamos que ela é caracterizada pelo acompanhamento da gestão financeira, controle social e regulamentação. Para executar tal função é fundamental a participação das comunidades escolar e local no Conselho Escolar.

A LDB indica o Conselho Escolar e o Projeto Político-Pedagógico como elementos fundantes da gestão democrática da escola. A Lei remete aos sistemas de ensino a tarefa da regulamentação, assegurando, para sua efetivação, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira às escolas públicas.

O IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Foi criado em 2007 e representa a iniciativa de reunir, num só indicador, dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações.

O indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar e médias de desempenho nas avaliações do Inep: o Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb, para as Unidades da

Federação e para o país e a Prova Brasil para os Municípios. Ele permite traçar metas de qualidade educacional para os sistemas educacionais.

O Conselho ainda propõe, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar, deve estar atento inclusive às mudanças nas legislações que influenciam diretamente no cotidiano da escola.

Os conselheiros escolares devem conhecer, acompanhar e fiscalizar os recursos financeiros que a escola recebe. Existem vários programas Federais, Estaduais e Municipais que descentralizam recursos diretos para a escola.

É preciso entender que professores, estudantes, familiares, gestores, funcionários e comunidade local devem caminhar juntos, compartilhando objetivos comuns, expressos no PPP.

A escola é um todo composto por diferentes partes que se articulam e interagem em prol de uma educação de qualidade. Essa unidade do trabalho educativo se consolida na construção coletiva do PPP.

Ainda sobre a qualidade na educação, o Artigo 12 da LDB nos diz que:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:
VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
VII- informar pai e mãe, conviventes ou não com os seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
VIII- notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei (BRASIL, 1996, p. 27.835).

O Conselho Escolar deve avaliar a qualidade da educação ofertada pela escola, sem perder a visão de todo o processo educativo, não devendo se centrar exclusivamente no desempenho do estudante.

Assim, além da avaliação do desempenho dos estudantes, deve-se procurar estabelecer um cronograma que contemple as demais dimensões do processo educativo: o contexto social, o processo de gestão democrática, as condições físicas, materiais e pedagógicas da escola e o desempenho dos educadores docentes e não docentes.

É preciso haver também a preocupação com o processo de ensino e de aprendizagem. Ao se tratar da aprendizagem, verifica-se que quando a transmissão de conhecimentos é o único objetivo, o professor é visto como o único que detém o conhecimento. Nessa perspectiva, a concepção, a capacidade de ver o outro, de captar a aprendizagem já existente no estudante, tende a não ser considerada pelo professor.

É importante perceber que a comunidade local e a escolar são responsáveis pelo processo de construção do conhecimento, pelo acompanhamento corresponsável do processo educativo e cabe ao Conselho Escolar identificar os aspectos a serem avaliados, além de saber quais os que podem ser considerados adequados ao trabalho desenvolvido.

A LDB 9394/96 fornece, ainda, o amparo legal para que a escola se organize de formas variadas, desde que sejam observadas as diretrizes do sistema de ensino, em cada um dos segmentos e modalidades que compõem o Sistema Educacional Brasileiro, e os demais dispositivos da legislação. Conforme o artigo 23 da LDB 9394/96, a Educação Básica poderá organizar-se:

em séries anuais; em períodos semestrais; em ciclos; por alternância regular de períodos de estudos; em grupos não seriados; com base na idade; com base na competência; em outros critérios; ou por formas diversas de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar (BRASIL, 1996, p. 27.836).

Consoante a LDB 9394/96, a escola pode organizar as suas atividades curriculares considerando a realidade em que está inserida e o seu PPP, mas deve cumprir as determinações de carga horária e dias letivos.

Por outro lado, a atividade escolar não se realiza exclusivamente dentro da escola, isto é, dependendo do contexto em que se insere, são múltiplas as possibilidades de outros espaços que a escola pode identificar para a realização do trabalho pedagógico de natureza teórica ou prática.

Toda e qualquer programação incluída na proposta pedagógica da escola, com exigência de frequência dos estudantes e sob a responsabilidade de professores, será caracterizada como atividade escolar.

Cabe ao Conselho Escolar ficar atento se a organização do trabalho pedagógico está respeitando o ritmo de aprendizagem dos estudantes, ele pode

auxiliar a escola na ampliação de sua autonomia em relação à condução das atividades pedagógicas e administrativas, sem que a instituição perca sua vinculação com as diretrizes e normas do sistema público de ensino.

O tempo pedagógico tem que ser aliado tanto do estudante como do professor, assim como para o estudante, o tempo mais adequado é aquele que respeita o seu ritmo de aprendizagem, para o professor, o tempo deve ser alvo de organização e possibilidades de ensino e de aprendizagem para o aluno.

A frequência dos estudantes é importante neste processo de ensino e de aprendizagem, por isso, como já foi dito, o Conselho Escolar deve estar atento e identificar e compreender os motivos de ausências discentes. Assim, será possível criar estratégias que possibilitem que o aluno volte a frequentar a escola regularmente. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional fixa que o controle de frequência fica a cargo da escola, sendo exigida uma frequência mínima de 75% do total de horas letivas para aprovação do aluno (BRASIL, 1996).

Além das referências teóricas, as leis brasileiras também ressaltam que há necessidade de cooperação e união entre as partes, compreendendo que a escola é responsável pela aproximação. A LDB, Lei n. 9.394/96, em seu Art. 12, em especial no parágrafo VI, estabelece que “os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e de seu sistema de ensino, terão a incumbência de: [...] articular-se com as famílias e a comunidade, criando processo de integração da sociedade com a escola” (BRASIL, 1996, p. 27.835).

Percebe-se, na prática do cotidiano educacional, que o gestor pode criar um elo entre os pais e a instituição escolar e esta relação é de suma importância para a formação de estudantes. Por isso, é fundamental discutir e refletir sobre a relação família e escola nos Conselhos Escolares, espaço físico no qual se tem a possibilidade de melhorar a comunicação de ambos – para que o diálogo não seja de mão única, no sentido de haver pouco espaço para a família se manifestar, sem que seja limitada pelos interesses da instituição.

4. O REGIMENTO ESCOLAR

O Regimento Escolar é o documento que estrutura, define, regula e normatiza as ações da Instituição de Ensino. A construção deve ser coletiva, ou seja, com a participação de toda a comunidade escolar e em consonância com a PPP e tudo o que ocorre na prática deve ser regulamentado nele.

Toda instituição educacional deve possuir o seu regimento escolar, documento normativo, elaborado pelo coletivo escolar, tendo por base a sua proposta pedagógica. O Regimento Escolar, conforme o Thesaurus Brasileiro da Educação do INEP (BRASIL, 2001), compreende o conjunto dos dispositivos que definem os ordenamentos básicos da estrutura e funcionamento da escola, consubstanciados na legislação vigente. É um documento que deve ser elaborado com a participação dos diversos segmentos da escola, aprovado pelo Conselho Escolar da própria instituição e pela entidade mantenedora, em casos de escolas integrantes da rede privada, como também pelos sistemas de ensino, aos quais as escolas se jurisdicionam. As escolas públicas terão seus regimentos escolares aprovados pelos sistemas de ensino que integram, órgãos municipais, estaduais ou federais de educação. As instituições de nível superior, de natureza privada, deverão ter seus regimentos escolares aprovados pelos Conselhos Estaduais de Educação. O regimento escolar é a expressão da política pedagógica, administrativa e disciplinar da escola e regula, em seu âmbito, as relações do coletivo escolar, com base nos princípios educacionais vigentes e na legislação educacional.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/96, menciona a palavra “Regimento” quando dispõe sobre a Educação Básica, nos artigos 23 e 24, em três distintas situações; estabelece que, nos estabelecimentos que adotam a progressão regular por série, o Regimento Escolar pode admitir formas de progressão parcial; define a obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos; define que o controle da frequência fica a cargo da escola, conforme o disposto no seu regimento e nas normas dos respectivos sistemas de ensino (BRASIL, 1996).

Em suas disposições transitórias, a LDBN, Lei n.º 9394/96, estabelece que as instituições escolares devem adaptar seus estatutos e regimentos aos dispositivos da referida Lei e às normas dos respectivos sistemas de ensino, nos prazos por estes estabelecidos.

O Regimento Escolar reflete as características da escola e estabelece as normas de seu funcionamento, de forma a garantir a segurança quanto aos procedimentos e diretrizes das ações educacionais. Deve ser organizado em títulos e estes em capítulos, contemplando os seguintes itens: identificação da escola; denominação e instituição legal; fins do estabelecimento, filosofia da educação, regime de funcionamento, cursos, modalidades oferecidas; organização administrativa, financeira, pedagógica; estrutura de organização, atribuições e competências dos diversos órgãos e dos profissionais que os integram; instituições escolares, associações; direitos e deveres dos membros da comunidade escolar, corpo docente e discente; política educacional compreendendo - os objetivos, os princípios e as diretrizes da educação escolar oferecida, as formas de verificação do rendimento escolar e avaliação da aprendizagem, as normas sobre o controle de frequência, o calendário escolar, a carga horária anual, a distribuição dos dias letivos, as normas sobre matrícula, transferência, classificação, reclassificação de alunos, aceleração e aproveitamento de estudos e estudos de recuperação da aprendizagem.

As suas páginas devem ser numeradas e rubricadas pelo diretor da instituição escolar.

O Regimento Escolar deve estar sempre atualizado, de acordo com as alterações da legislação vigente, e, por isso, precisa sofrer emendas que deverão entrar em vigor somente no período letivo subsequente à sua aprovação. A modificação do Regimento Escolar é importante e deve se submeter às mesmas normas da legislação, não podendo ser suprimido, anexado ou alterado nenhum item sem um respaldo legal para assim o fazer. Trata-se de um documento orientador das condutas e procedimentos legais da escola e, por que motivo, deve ser do conhecimento de toda a comunidade escolar, que a ele deve ter acesso, quando se fizer necessário. O regimento deve ser amplamente divulgado e disponibilizado para consulta.

Cury *et al.* (1997) afirmam que o eixo da autonomia representa um grande princípio inovador da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/96, conforme definido em seu artigo 15. Dessa forma, a apropriação das diretrizes de organização dos sistemas de ensino, pelos projetos pedagógicos das escolas, permitiria a sua adequação às diferentes realidades locais. O sistema de educação no Brasil está, pois, organizado em suas bases, sob o signo da flexibilidade. Observa-se no texto da lei a predominância do verbo “poder” sobre o verbo “dever” e a indicação de diferentes possibilidades de formas de organização escolar.

O caráter de flexibilidade representa, pois, para os sistemas e unidades escolares, uma desregulamentação de normas rígidas, a diminuição dos controles cartoriais, que cerceiam a criatividade das escolas e educadores diante de realidades diversificadas. Nesse sentido, o Regimento Escolar, embora sendo um documento a ser elaborado de acordo com as normas legais, construído pelo coletivo da escola, poderia ser a expressão de uma proposta de trabalho que contemplasse tais diversidades, respeitando a autonomia do estabelecimento de ensino no que couber. O regimento escolar é, portanto, um documento que deve estar sempre atualizado de acordo com a legislação educacional vigente. As instituições escolares têm, pois, entre suas incumbências, a responsabilidade de elaborar, fazer cumprir, atualizar permanentemente os seus Regimentos Escolares, em que constem as disposições sobre a organização escolar, administração de seu pessoal, os recursos materiais e financeiros, o sistema de avaliação em vigor, a provisão de meios para recuperação dos alunos de menor rendimento, a articulação com as famílias e comunidade, as formas de comunicação com os pais e alunos, bem como o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas.

Normas e regras são fundamentais para o bom funcionamento de qualquer instituição ou empresa e o mesmo ocorre nas instituições de ensino. É necessário que exista respeito aos horários determinados, respeito às regras de comportamento dentro de sala de aula e na área externa comunitária, entendimento quanto ao uso do espaço físico fora do horário de aula, entre outras várias questões que requerem um conjunto de regulamentos para existir um melhor aproveitamento e respeito entre todos. Para isto existe o regimento

escolar, que é uma espécie de constituição da escola e que vai determinar qual é o papel a ser desempenhado pela instituição de ensino, suas normas, regras e esferas de poder, influenciando a convivência e o clima estabelecido em seu ambiente.

Todas as escolas devem construir um regimento interno que preveja os direitos e deveres da comunidade envolvida. Além dessa previsão, o documento vai balizar as ações da escola, devendo ser claro, objetivo e atualizado, além de considerar a diversidade existente em nossa sociedade plural. Precisa, da mesma maneira, estar de acordo com a realidade de cada localidade e sempre observar os princípios constitucionais e a legislação pertinente.

A elaboração do Regimento Escolar deve ser feita pelo chamado coletivo escolar, tendo por base a proposta pedagógica da escola. Ou seja: O documento deve ser amplamente discutido com a comunidade da escola, o que compreende alunos, pais, direção, equipe técnica, professores, funcionários e todos os órgãos colegiados existentes na escola: Conselho Escolar, Grêmios Estudantis, Associação de Pais, Conselhos de Classe, etc. Esta ação caracteriza a gestão democrática da educação.

Cabe também buscar a participação dos outros Conselhos, como, por exemplo:

- o Conselho Municipal de Educação;

- o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB);

- o Conselho de Alimentação Escolar (CAE);

- o Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente;

- o Conselho Municipal dos Direitos da Pessoa com Deficiência;

- o Conselho Municipal dos Direitos Humanos; e

- o Conselho Municipal de Assistência Social.

Ou seja, nem todo regimento precisa ser confeccionado ouvindo estes conselhos e a lista não é exaustiva; o que não se pode é deixar de lado representantes dos diferentes segmentos da comunidade escolar na discussão e na concepção das normas.

A participação ativa da comunidade faz com que elas sejam compreendidas e cumpridas e a escola ganha apoio para legitimar e fazer valer os direitos individuais e coletivos.

Com origem na Proposta Pedagógica, o regimento escolar a ela se volta para conferir-lhe embasamento legal, incorporando no processo de sua elaboração os aspectos legais pertinentes e as inovações propostas para o sistema de ensino, assim como as decisões exclusivas da escola no que concerne à sua estrutura e funcionamento. Por tratar-se de um texto legal, para a elaboração do regimento escolar devem ser observadas as normas sobre elaboração e redação de atos normativos.

Nele devem constar as normas gerais que regularão as práticas escolares disciplinares e pedagógicas e, por ser um conjunto de regras para uma instância de um sistema maior - o sistema educacional - não pode contrariar nenhuma legislação da educação, sejam as editadas ao nível nacional quanto as estaduais ou municipais (PACHECO, 2007).

É importante frisar a autonomia da escola para a elaboração de seu regimento escolar, bem como para sua reelaboração nas hipóteses de um regimento único para todas as unidades escolares do sistema. Para isto, é importante a instituição de ensino ter constituído um conselho escolar, órgão deliberativo formado por representantes cuja função é atuar na gestão da escola.

Não existe em lei um modelo único de regimento escolar; ele precisa refletir as características da escola e estabelecer as normas de seu funcionamento, de forma a garantir a segurança quanto aos procedimentos e diretrizes das ações educacionais.

A instituição, por exemplo, deve informar que é uma escola de educação básica, que atende ao ensino fundamental de 1ª a 8ª séries, que em determinado turno atende a algumas séries e nos demais atende outras. Deve comunicar informações pedagógicas como as relativas ao currículo estabelecidas no Art. 26 da LDBN, 9394/96. Deve instruir sobre avaliação, aceleração de estudos, aproveitamento de estudos, carga horária, entre outros detalhes da estruturação pedagógica escolar.

Ele é uma ferramenta de controle e organização e um instrumento de democratização das relações, pois define limites, compromissos e possibilidades

de participação de cada segmento, de cada função e de cada indivíduo na definição dos rumos da educação desenvolvida na escola.

Seu nascimento ideal ocorre da reunião e do debate, em assembleia, de representantes da comunidade escolar. O interessante é que a escola tenha um conselho escolar, formado por representantes de cada um dos segmentos da comunidade escolar – alunos, pais, professores, auxiliares da educação e até membros da comunidade – que se encarregará de encaminhar e coordenar a eleição da comissão que vai redigir a proposta de regimento a ser apreciada pela comunidade escolar em assembleia-geral.

A criação do conselho escolar fica sob a supervisão da comunidade da escola, que cria primeiramente uma comissão para organizar as eleições dos membros do conselho. Esta comissão estabelecerá as regras para a inscrição das candidaturas, o processo de votação, o número de representantes no conselho de cada segmento da comunidade escolar e no conselho fiscal, que fiscaliza o conselho escolar.

Mas a falta do conselho escolar não impede a criação do regimento da escola. Neste caso, os profissionais da escola organizam uma reunião com os membros dos segmentos profissionais da instituição e, nesta assembleia, definem a comissão para elaborar a proposta de regimento a ser votada em data programada.

Voltando ao regimento, repita-se, a forma ideal de sua elaboração é o processo de participação democrática. Com todos em assembleia ou até mesmo fora desse fórum dando suas sugestões e debatendo.

O Regimento Escolar, cujas páginas devem ser numeradas e rubricadas pelo diretor da instituição, deve estar sempre atualizado, de acordo com as alterações da lei vigente; caso precise sofrer reformas, deverão entrar em vigor somente no período letivo subsequente à sua aprovação. Por fim, a escola deve desenvolver ações para informar à comunidade escolar do conteúdo disposto nesta norma, o que pode ser feito durante as aulas e de forma contínua ao longo do ano letivo, tornando-o acessível e conhecido por todos.

5 O CAIXA ESCOLAR

Instituição jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos, que tem como função básica administrar os recursos financeiros da escola, oriundos da União, estados e municípios e aqueles arrecadados pelas unidades escolares. Ou seja, são unidades financeiras executoras, na expressão genérica definida pelo Ministério da Educação. Os recursos recolhidos por ela destinam-se à aquisição de bens e serviços necessários à melhoria das condições de funcionamento da escola, incluídos no seu plano de desenvolvimento.

A estrutura da Caixa Escolar é geralmente constituída de um presidente, o qual é o diretor ou o coordenador da escola, de um tesoureiro e do conselho fiscal. Recomenda-se que o conselho fiscal seja integrado por membros do colegiado. Ela é composta de três órgãos: assembleia-geral, diretoria e conselho fiscal. Este último compõe-se de representantes de pais de alunos e de outras pessoas da comunidade. A Caixa Escolar e o Colegiado Escolar, juntos, se complementam, cabendo ao colegiado aprovar as prioridades propostas pela escola para a alocação de recursos e a prestação de contas de sua aplicação. A caixa viabiliza a aplicação dos recursos, observando os instrumentos legais em vigor e de acordo com as prioridades aprovadas pelo colegiado.

Embora já venha se instituindo historicamente, ancorada nos movimentos sociais desde a década de 70, a Caixa Escolar passou a ter maior importância a partir de meados da década de 90, quando o MEC passou a transferir recursos financeiros diretamente para as unidades escolares, conforme o princípio da escola autônoma, estabelecido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Outras estruturas de gestão colegiada que podem atuar no lugar ou em conjunto com a Caixa Escolar são a Associação de Pais e Mestres (APM), o Colegiado Escolar e o Conselho de Escola

Caixa Escolar é a pessoa jurídica, que possui número de CNPJ, que emite cheques (ordens de pagamento à vista), que é a tomadora de serviços e a responsável pela gestão financeira das escolas públicas brasileiras. O instituto "caixa escolar" foi implantado em Minas Gerais em 1911. Em Minas Gerais o presidente da caixa escolar, obrigatoriamente, é o diretor da escola. Em Minas Gerais é vedado à caixa escolar adquirir combustíveis ou lubrificantes e manter,

em arquivo, cheques em branco assinados pelo tesoureiro ou presidente da caixa escolar para cobrir despesas futuras. É absolutamente impenhorável a quantia depositada em conta corrente de caixa escolar proveniente de recursos públicos destinados à aplicação compulsória em educação.

5.1 Recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)

Programa Nacional de Alimentação Escolar - PANAÉ: A lei federal 11.947 determina que do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (BRASIL, 2009).

Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE: Reiterando, as Caixas Escolares são associações civis com personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, vinculadas às escolas públicas do Estado de Minas Gerais, que tem como função básica administrar os recursos oriundos da União, estados e municípios e aqueles arrecadados pelas próprias unidades escolares, para realizar projetos e atividades educacionais, bem como custear a manutenção e conservação das escolas. O objetivo principal é a aquisição de bens e serviços necessários à melhoria das condições de funcionamento da escola, incluídos no seu plano de desenvolvimento.

A Lei n.º 11.947, de 16 de junho de 2009, dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica.

A prestação de contas é a demonstração do que foi feito com os recursos públicos que foram transferidos a uma entidade em um determinado período, apresentado anualmente à comunidade escolar e aos órgãos competentes os valores recebidos pela entidade, as despesas realizadas e eventuais saldos a serem reprogramados para uso no ano seguinte, visando demonstrar que os recursos foram corretamente empregados e que os objetivos do programa e de suas ações foram alcançados.

Qualquer pessoa poderá verificar a situação de prestações de contas das entidades beneficiárias dos recursos do PDDE e de suas ações agregadas. Para isso, basta acessar o *site* do órgão no endereço www.fnde.gov.br e clicar no *banner* “Prestação de contas – acesso público”.

6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA GESTÃO ESCOLAR

Na atualidade, situações desastrosas de perigo percorrem por todo o planeta atingindo populações inteiras, seja ela através de desastres naturais, doença, dentre tantos outros fatores como: as desigualdades, discriminações, movimentos fanáticos, terrorismo, etc, no qual a humanidade está submetida. Situações assim, bem como tantas outras, deixam marcas emocionais como o medo, ansiedade, depressão e a desconfiança que acabam por atingir a todos, independentemente de sexo, faixa etária e nível socioeconômico. O Ser Humano deve estar preparado para passar por isso da melhor forma possível. O assunto a ser estudado é a Inteligência Emocional na Gestão Educacional, vale a pena trazer o que o pesquisador Daniel Goleman afirmou sobre a Inteligência Emocional (IE). É uma teoria que trata sobre a capacidade em compreender as emoções e sentimentos para promover o crescimento emocional e intelectual. Ainda segundo Goleman (2011), uma pessoa emocionalmente inteligente se desenvolve melhor em várias atividades do cotidiano, tanto profissional, social e intelectual. Acredita-se que, por mais que uma pessoa tenha um alto nível em quociente da inteligência - QI, se ela não tiver uma boa IE (Inteligência Emocional), provavelmente não será bem-sucedida em sua vida, tanto emocional, social e profissional. Um exemplo a ser citado na área acadêmica é o aluno que é muito inteligente intelectualmente e que tem ideias extraordinárias, ele pode até mudar o seu futuro profissional e ser bem-sucedido, porém, se esse aluno não tiver um bom nível em IE, ele terá dificuldade de desenvolver suas ideias, mesmo que consiga passar por sofrimentos pelo fato de não saber lidar com suas emoções.

A escola tem um papel fundamental na formação e educação dos jovens, porém investir na educação e fazer com que os alunos saiam formados, inteligentes prontos para um futuro promissor, não é o suficiente se eles não possuem a Inteligência Emocional. Alunos inteligentes tendem emocionalmente a ter um futuro promissor, mais do que aqueles intelectuais com o emocional descontrolado. Inteligência Emocional Para Goleman (2011), Inteligência emocional é;

A capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2011, p. 63).

Portanto, a Inteligência Emocional, chamada por Goleman também de (QE) é um fator importantíssimo na vida de um profissional, de um estudante ou de qualquer indivíduo e em quaisquer áreas de sua vida. O Quociente de Inteligência (QI) ainda é importante, porém, a Inteligência emocional é a personagem principal na carreira profissional e dos negócios. Pesquisas científicas, publicadas em revistas do segmento, apontam que pessoas com altos níveis de QI são superadas 70% das vezes por pessoas emocionalmente inteligentes. Ambos os níveis de inteligências caminham juntas, para Goleman (2011, p. 26), o cérebro se divide em duas mentes “num certo sentido, temos dois cérebros, duas mentes — e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional”, e completa que, “o nosso desempenho na vida é determinado pelas duas, não é apenas o QI, mas a inteligência emocional também conta” (GOLEMAN, 2011, p 26). O autor afirma que

A inteligência emocional prevalece sobre o QI apenas naquelas áreas “tenras” nas quais o intelecto é relativamente menos relevante para o sucesso — nas quais, por exemplo, autocontrole emocional e empatia podem ser habilidades mais valiosas do que aptidões meramente cognitivas. Sendo assim, percebe-se a importância das duas mentes intelectuais: a racional e a emocional. A base da mente racional é: fatos e bom senso. As pessoas em mente racional pensam (GOLEMAN, 2011, p. 16).

Logicamente e racionalmente, este estado mental é importante para desenvolver novas habilidades, entender como cada habilidade funciona e como usá-las quando necessário. A mente racional é mais fácil de ser acessada quando a pessoa está tranquila, não emocionalmente envolvida. Mas com prática, a mente racional pode ser acessada no meio de emoções fortes. Já a mente emocional pode-se identificá-la quando ela toma conta de um estado emocional controlando os pensamentos e comportamentos do ser humano. Em outras palavras quando a pessoa age de acordo com os sentimentos. As reações extremas e intensas da mente emocional tornam difícil de pensar de maneira lógica e racional. Para Goleman (2011),

essas duas mentes atuam em conjunto em “uma acentuada gradação na proporção entre controle racional e emocional da mente; quanto mais intenso o sentimento, mais dominante é a mente emocional - e mais inoperante a racional (GOLEMAN, 2011, p. 38).

No entanto, essas duas mentes, a emocional e a racional, operam em estreita harmonia, entrelaçando seus modos de conhecimento para orientar o indivíduo em todas as ações e decisões de sua vida. Isto é, há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. Porém, são faculdades sem independentes, refletindo o funcionamento de circuitos distintos, embora interligados, do cérebro. Portanto, para entender as ações das duas mentes e como inteligência emocional atua, deve-se ter uma visão ampla sobre as emoções e sentimentos. Goleman (2012, p. 310) define a emoção como “uma agitação ou perturbação do espírito, sentimento, paixão; qualquer estado mental excitado ou veemente”.

As emoções estão diretamente ligadas aos movimentos cerebrais, já que são coordenadas pelo cérebro. As emoções são respostas neurológicas e fisiológicas a estímulos (externos e internos), coordenados pelo próprio pensamento que envolve as estruturas do sistema límbico. O ser humano possui em seu cérebro uma estrutura chamada de sistema límbico, responsável pelas emoções e sentimentos. O sistema límbico, quando recebe um estímulo, sensitivo (audição, paladar, visão, olfato), envia essas “informações” para o tálamo e hipotálamo que elabora respostas aos estímulos através do sistema endócrino e do sistema nervoso autônomo. Automaticamente produzem repostas, ativando esses sistemas e então se tem um estado, que são as emoções e sentimentos manifestos.

Sistema Límbico é o nome dado às estruturas cerebrais que coordenam o comportamento emocional e os impulsos motivacionais e é formado por diversas estruturas localizadas na base do cérebro. Sendo assim, não basta ter um nível de QI elevado emitindo base maior de dados, para o córtex cerebral com bilhões de dados, se ele não desenvolveu a capacidade para acessá-los e organizá-los. Ou seja, sem as competências e habilidades emocionais, um cérebro culto não produzirá uma mente madura.

Cury (2011, p. 48) afirma que “o que determinará o nosso futuro profissional/social/emocional será o desenvolvimento do raciocínio complexo, e não o raciocínio simples gerado pelas informações no córtex cerebral, que foram reproduzidas unifocal mente nas provas”. Portanto se torna necessária a educação e o controle emocional, que consiste na compreensão das emoções individuais, na percepção dos fatores motivacionais de tais emoções e na análise de como foram adquiridas. Trata-se, portanto, de uma nova visão educacional cujo objetivo é conhecer o mundo das emoções a fim de proporcionar o bem-estar e conseqüentemente melhoria de qualidade de vidas das pessoas. Segundo Goleman (2012, p. 89) “controlar nossas emoções é meio como exercer uma atividade de tempo integral: muito do que fazemos, sobretudo, nos momentos livres são tentativas de manter o bem-estar”.

Sendo assim, controlar as emoções é essencial, pais inteligentes tendem emocionalmente a serem protetores, receptivos e presentes na vida de seus filhos, profissionais que controlam suas emoções, tendem a ter maiores desempenhos na sua vida profissional, educadores inteligentes emocionalmente formam alunos inteligentes emocionalmente. Para Augusto (2017, p. 207) “ao assumirmos o controle de nossas emoções do roteiro de nossos sonhos, produzindo acordados através de nossa imaginação permanecemos inabaláveis para seguir adiante”.

Ainda sobre o gerenciamento das emoções Carneiro (2017, p. 93) ressalta que: [...] “80% do sucesso é emocional e 20% é mecânico. Isso significa que 80% vêm de como a gente lida com nossas emoções, lida com aquilo que nos acontece; 20% vêm da mecânica do seu negócio, vem da mão na massa”.

Por isso o gerenciamento de suas emoções é a estratégia mais importante para você ter sucesso em seu empreendimento. É preciso cultivar as emoções corretas para tirar o melhor resultado de tudo o que fizer. Porém, lidar com as emoções e controlá-las não é algo fácil, exigem muito esforço e treinamento para alcançar essas aptidões. Portanto, Goleman registra em seu livro dados de uma pesquisa dos autores Salovey e Mayer, essa pesquisa propôs uma definição elaborada de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios principais: Conhecer as próprias emoções: Identificar e observar

nossos verdadeiros sentimentos é fundamental para o discernimento emocional, e para a autocompreensão e para a tomada de decisões:

2.1.2 Lidar com emoções: Como lidar para confrontar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade para seguir em frente vivendo com mais tranquilidade e leveza. 2.1.3 Motivar-se: colocar as emoções a serviço de uma meta é fundamental para desenvolver a atenção, a automotivação, o controle e a criatividade. Quem consegue desenvolver estas capacidades torna-se eficaz em qualquer atividade que desenvolve. 2.1.4 Reconhecer emoções nos outros: A empatia permite perceber o que os outros precisam ou o que querem e os torna bons profissionais no campo assistencial, educacional e no setor de vendas. 2.1.5 Lidar com relacionamentos: É a aptidão de lidar com as emoções dos outros, essa aptidão que determina a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. São pessoas que conseguem interagir tranquilamente com os outros. (GOLEMAN, 2012, p. 73).

Diante do exposto, percebe-se a necessidade de o indivíduo controlar suas emoções e discernir seus próprios sentimentos.

6.1 A importância da Inteligência Emocional na Educação

O Sistema de Educação no Brasil vem enfrentando grandes problemas no que tange a Educação Básica e será um grande desafio para esse sistema regularizar e amenizar esses problemas, pois o sistema educacional brasileiro é muito amplo.

Segundo dados do IBGE são 47,9 milhões de alunos regularmente matriculados, 2,2 milhões de docentes da educação básica e 181 mil escolas das quais 77.7% delas pertencem à rede pública, (2018). Diante deste cenário, 96,8% das crianças e jovens estão na escola, mas ainda temos 1,3 milhão de brasileiros de 4 a 17 anos fora da escola, 78% dos jovens com 16 anos concluíram o ensino fundamental. Ou seja, mais de 1/5 dos nossos jovens com 16 anos não concluíram o Ensino Fundamental, 65% dos jovens com 19 anos concluíram o ensino médio, isto é, a cada 100 jovens brasileiros de 19 anos 35 não concluíram o Ensino Médio.

Outra problemática que surge neste panorama é o aprendizado, a cada 100 crianças 45 somente tem aprendizado suficiente em leitura e mais da metade das crianças não aprendem adequadamente matemática, 60% dos jovens não aprendem o adequado em Língua Portuguesa e a cada 100 jovens 9

apenas possuem adequadamente conhecimentos em matemática. Esses dados são preocupantes e alarmantes. (TODOS PELA EDUCAÇÃO, 2020). Essas são algumas das variáveis que explicam a defasagem na educação brasileira, desde a violência em sala de aula, alta distorção idades-série, até problemas familiares e de uma comunidade inteira. Todos eles afetam diretamente a forma na qual os alunos terão acesso ao ensino e sobre como eles irão aprender.

Dados esses fatos, percebe-se a necessidade da educação emocional na vida desses alunos, para isso os professores devem estar aptos e capacitados para ajudar esses alunos a desenvolverem a inteligência emocional e as competências emocionais, pois cada aluno que está entrando na escola vem com um trauma emocional, com problemas particulares que interferem no seu aprendizado. Para tanto, deve-se investir na Inteligência Emocional para a educação dos alunos.

Inteligência Emocional é a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o humor de si e dos outros e fornece às pessoas habilidades práticas, como a habilidade de saber o que acontece no corpo e o que sentimos o controle emocional e o talento para nos motivar, assim como empatia e habilidades sociais. Goleman, o pai da inteligência emocional, destaca algumas aptidões, consideradas como aptidões humanas essenciais “aptidões aqui chamadas de inteligência emocional, as quais incluem autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de automotivação” (2011, p. 26). Goleman (2011), ainda destaca a importância de ensinar a inteligência emocional na sala de aula; se há um remédio, acho que ele consiste na preparação de nossos jovens para a vida.

Atualmente, deixamos a educação emocional de nossos filhos ao acaso, com consequências cada vez mais desastrosas. Uma das soluções é uma abordagem por parte das escolas em termos da educação do aluno como um todo, ou seja, juntando mente e coração na sala de aula. (GOLEMAN, 2011, p. 28). A Inteligência Emocional dará aos alunos a capacidade de dominar suas emoções, a maior causa dos problemas de agressões, *bullying* e dificuldade de aprendizado se dão pelo fato de que os alunos não sabem lidar e controlar suas emoções e quando são tentados ou incomodados, tendem a ser agressivos e violentos. Alguns reagem com agressões físicas e verbais, outros são bloqueados pelas emoções e ficam com traumas, não conseguem mais focar

nos estudos, não querem mais frequentar as aulas, são ansiosos e depressivos. Goleman afirma que “alunos ansiosos, mal-humorados ou deprimidos não aprendem; pessoas colhidas nesses estados não absorvem eficientemente a informação nem a elaboram devidamente” (2011, p. 114).

Saber lidar com os sentimentos e emoções é imprescindível, os docentes precisam estar cabidos dessas aptidões para ajudar o aluno a si desenvolver. A maioria dos alunos não sabe lidar com seus sentimentos, vivem tristes e depressivos, são inconstantes e quando se encontram em frente a decisões, ficam afoitos e opressivos. Outro fator estimulante para a educação emocional é a automotivação, que segundo Goleman é “pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle e para a criatividade” (2011, p. 73).

Um dos grandes desafios dos jovens é acreditarem em si e muitos não têm essa habilidade, por consequência, tendem a ser desmotivados nos estudos, na sua vida pessoal, são inseguros nas provas, sentem-se incapazes de realizar qualquer atividade, pois não tem motivação.

Em suma, Goleman destaca também a aptidão de reconhecer as emoções dos outros, que resulta na empatia e no relacionamento interpessoal de cada criança ou jovem. Nesta aptidão é possível discernir o estado emocional das pessoas, se colocar no lugar delas, ajudá-las. Para relação de professor e aluno, essa aptidão é essencial, tanto para o professor reconhecer os estados emocionais de seus alunos, quanto para os próprios alunos reconhecerem os sentimentos de seus colegas próximos e terem empatia. Para Goleman (2011, p. 74), “as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem”.

Sendo assim, ser apto em reconhecer as emoções dos outros é uma capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional individual, tal aptidão é fundamental nas escolas. Por fim, lidar com os relacionamentos é mais uma aptidão gerida pela Inteligência Emocional, esta, por sua vez, ajudará as pessoas, os alunos e professores, em especial, que são os protagonistas deste estudo.

Dando um suporte a eles e conhecimentos para se relacionarem com diversas pessoas em diversos estados de humor, para Goleman é “a arte de se

relacionar é, na maioria, a aptidão de lidar com as emoções dos outros” (2011, p. 74). Portanto, a Inteligência Emocional na Educação é de grande relevância para a formação das crianças, um agente preparador emocional e profissional. Sua importância ainda se dá por transmitir a esses alunos um papel importante na sociedade. Jovens inteligentes tendem emocionalmente a se desenvolver com mais facilidades nos estudos, no trabalho, sabem o que querem para o futuro e buscam pelos seus sonhos.

A inteligência emocional presente na vida dos jovens os torna otimistas e conquistadores, para Goleman o otimismo é um grande motivador e esperançoso; O otimismo, como a esperança, significa uma de que, em geral, tudo vai dar certo na vida, apesar dos reveses e frustrações. Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades (2011, p. 124).

Desta forma, compreende-se a necessidade de se investir na Educação Emocional dos alunos, assim, com alguns mais ajustes no sistema educacional brasileiro esses altos números evasão escolar, de analfabetismo, de suicídios, de bullying e os demais consequentes da defasagem da educação tendem a diminuir.

7 A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR

Não há hoje, no Brasil, um programa ou uma rede que fomente, de maneira institucionalizada, a troca de experiências, aprendizados e práticas inspiradoras entre diretores de escola. Dados do questionário do diretor da Prova Brasil, do ano de 2017, revelam que 93,83% dos gestores escolares trocam informações entre si. Isso revela que a ausência não é com relação às trocas, mas, sim, quanto aos espaços institucionalizados.

No país é quase inexistente a bibliografia sobre mentoria de diretores de escola, visto que, geralmente, se encontram referenciais e propostas com foco para mentoria de professores, principalmente para os iniciantes. O Conselho Nacional de Educação aprovou uma Base Nacional Comum (BNC) de competências do diretor escolar e o fato de não ter havido um documento, anteriormente, por vezes, obstaculizou o acompanhamento do desempenho do gestor ao longo da carreira, ou mesmo, em sua atuação no cargo ou função.

Este cenário dificulta um diagnóstico de pontos para melhoria e busca por intervenções formativas eficientes, culminando na ausência de um fluxo de atividades e rotinas, o que também se intensifica pelo elevado número de diretores, no Brasil, com contratos temporários, com sobrecarga e sobreposição de funções administrativas, pedagógicas e financeiras.

O forte são as trocas de ideias, sentimentos, informações e impressões entre diretores, mas com entendimento de que todos os envolvidos com a escola devem ser incluídos e as decisões devem ser pautadas, integralmente, no que for melhor para o contexto escolar.

Para Besnoy e Mcdaniel (2016, p. 18), “a mentoria refere-se à relação entre duas ou mais pessoas que proporciona compartilhamento de contatos, redes de relacionamento e apoio em um campo escolhido”.

É descrita, também, por autores como Hansford e Ehrich (2006),

como um processo que beneficia novos diretores (primeira experiência na carreira) ou na dependência administrativa (via concurso ou indicação), ou aqueles que estão em algum momento de suas carreiras com dificuldades de administrar suas escolas (HANSFORD; EHRICH, 2006, p. 36).

A concepção da mentoria de diretores brasileiros, parte do pressuposto de que os questionamentos colaborativos das práticas profissionais – um relacionamento que permite as trocas de experiências – não deve criar padrões ou um modelo único de ser diretor escolar. Ao contrário, a valorização é pela multiplicidade de sujeitos e vivências, com possibilidade de novos olhares e pensamentos frente às demandas existentes, ou as que vierem a surgir no futuro.

Identifica-se a necessidade de haver um diretor líder nos pequenos grupos, pois é esta pessoa que faz as conexões no início da mentoria de diretores. Este diretor é chamado de diretor mentor e os demais gestores são denominados de diretores mentorados.

Ao relacionar-se com diferentes grupos na escola, um diretor depara-se com diferenças individuais e grupais, sejam elas de conteúdo, intelectuais, emocionais, físicas, culturais, religiosas, ambientais, entre tantas outras.

Evidenciam-se alguns critérios importantes na seleção de diretores ou mesmo na hora de dividi-los em pequenos grupos para mentoria. Um deles foi estar em exercício no cargo ou função de diretor em escolas, de médio e grande porte, com estudantes matriculados no Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio. Isso se deve aos índices apontados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), isto é, são as escolas que mais têm enfrentado desafios nas últimas décadas no Brasil.

É de suma importância levar em consideração o que pensa um diretor sobre ensino e aprendizagem, como conduz uma cultura organizacional, como administra informações na escola. Também é importante considerar como o diretor lida com as questões democráticas, no sentido de que: 1. Ele pode questionar a todos e pode ser questionado; 2. ele pode investigar e saber de algo, mas precisa ouvir a todos; e, 3. ele deve refletir sobre desafios enfrentados no coletivo, mas não pode centralizar as decisões.

Faz-se necessário compreender a importância do comprometimento e da motivação do diretor, visto que são duas atitudes cruciais na mentoria. Sugere-se que seja levado em consideração o momento da carreira desse diretor, assim como sua motivação em realizar ações e organizar sua escola. Levando em consideração elementos que competem ao bom líder: autoconsciência - capacidade de conhecer e compreender as próprias emoções; autogestão

- habilidade de controlar os próprios impulsos e sentimentos em qualquer situação; empatia - aptidão para considerar os sentimentos alheios; habilidade social: capacidade de relacionamento e dom para desenvolver afinidades.

Além da seleção, os diretores precisam ser formados para a mentoria, com fundamentos e concepções, principalmente, sobre a cultura colaborativa, a escuta ativa e a relação com o saber.

Um diretor, ao seguir vivendo e produzindo sentido sobre suas experiências, seu fazer no mundo – suas atividades –, sua capacidade de elaborar mental e cognitivamente o mundo, vai experimentando formas diferenciadas de subjetividade. Esse diretor produz um saber, ou vários saberes, que vão sendo internalizados – subjetivados.

As relações de aprendizagem formadas na mentoria – orientações estruturadas – ajudam no desenvolvimento de soluções criativas, possibilitando mudanças, pois é complexa a função dos diretores e, por isso, é essencial que estes sejam adequadamente preparados e apoiados (WILDY; CLARKE, 2008).

Os desafios nem sempre são discutidos e deliberados em construções conjuntas na escola; por isso, geram insegurança ao diretor que não se sente preparado para utilizar novas tecnologias e percebe a enorme demanda de resolver situações-problema – com aplicações de conhecimentos teórico-técnicos – que, muitas vezes, não consegue dar conta.

A cultura colaborativa pode ser entendida como o tipo de cultura a qual a dinâmica do trabalho colaborativo entre os membros do grupo, de maneira sistemática e sustentada no decorrer do tempo, gera na equipe de trabalho a responsabilidade compartilhada pela realização dos objetivos institucionais e pela instalação da visão de aprendizagem em grupo.

Após o entendimento do que é mentoria e seus processos para a implementação no trabalho do diretor escolar, faz-se necessário compreender um dos pontos principais para o desenvolvimento das atividades e mudanças necessárias nas ações realizadas na escola: a implementação da cultura colaborativa.

A colaboração, para autores como Fullan e Hargreaves (2000), está associada a normas e oportunidades de aperfeiçoamento contínuo e de

aprendizagem ao longo da carreira. Essa colaboração traz impactos significativos sobre as incertezas das atividades desenvolvidas pela equipe escolar que, muitas vezes, estão relacionadas ao trabalho desenvolvido.

O trabalho colaborativo fundamenta-se na suposição que os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com os colegas, proporcionando novas ideias e conhecimentos. Nesse modelo de trabalho ocorre um processo de nova construção do conhecimento, nos quais os saberes e as experiências dos membros do grupo são retroalimentados, discutidos e reformulados, gerando assim, novas propostas de melhoria.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança, na gestão escolar, não é semelhante às abordagens teóricas destinadas aos cargos de liderança de modelos de gestão empresarial. É preciso compreender que a liderança, no âmbito escolar, consiste em perceber as pessoas como criadoras e agentes: de suas próprias vidas e do mundo que criam de forma colaborativa e dinâmica. A chegada dos conceitos de liderança empresarial, nas escolas, moderniza os processos de administração, mas a sobreposição das práticas empresariais ao ambiente e práxis educacionais fazem com que a escola se distancie de seu papel de promotora da formação humana, sob o viés da transformação social.

Nesse sentido, não há o favorecimento de mudanças, garantindo, assim, a desigualdade social. Para o gestor exercer uma boa liderança é preciso focar no potencial de cada indivíduo. Enfatizar a importância do crescimento e da autorrealização, na ação profissional. Incentivar os/as líderes a usarem seu livre-arbítrio para irem ao encontro a metas e focos que os/as ajudem a alcançarem seu pleno potencial. Compreender a necessidade de realização e crescimento como mola propulsora para todo comportamento. Buscar - com criatividade - novas maneiras de crescer, ter autoria de escolhas e propostas, bem como ir ao encontro ao novo, experimentando seu processo de amadurecimento e autorrealização.

Sendo assim é na interação com os outros que cada indivíduo amplia ou reduz a sua capacidade de agir, em função das condições de uma determinada interação. Ou seja, se a interação foi adequada, pautada por afetos que aumentaram a capacidade de agir, a potência de agir da pessoa foi ampliada. O inverso também é real, se os afetos decorrentes da interação foram disfuncionais e inadequados, a capacidade de agir de um indivíduo diminuirá. A figura do/a gestor/a não é a de um líder único, com poder de mando e sanção, cujo objetivo é disciplinar estudantes, o processo educacional e administrativo das escolas; mas o de atualizar os conceitos de democracia, participação e trabalho coletivo e cooperativo!

Focalização no aqui-agora: para identificar quais eventos estão limitando suas ações e posturas, bem como facilitar o explorar de suas habilidades e

potenciais. Observação dos grupos e indivíduos que estão à sua volta, identificando o ponto de vista destes, a fim de que tanto os grupos, quanto seus componentes possam observar seus próprios comportamentos e vislumbrar mudanças. Identificar a sua entrega e manejo das situações desafiadoras e funcionais, a partir de uma atmosfera de apoio, empatia e confiança que permitam a todos/as compartilharem suas ações, condutas, bem como seus sentimentos, sem medo de julgamento. Traçar linhas para possíveis estratégias de momentos breves de conceituação teórica, para instrumentalizar os/as liderados/as sobre o porquê de algumas estratégias, seus objetivos e resultados, frente às propostas do universo educacional; oferecer ferramentas de compreensão comportamental e traços da personalidade humana, a fim de facilitar possíveis manejos “de” e “para” mudanças profissionais e pessoais.

A liderança necessita ter um autoconhecimento, para facilitar a tomada de consciência, frente a hábitos e comportamentos que precisam ser revisados para melhor qualificar a prática profissional! Levar em consideração os princípios do acolhimento: Escuta ativa, Cuidado, Equidade. Planejar a recepção da comunidade escolar: docentes, alunos, demais colaboradores, famílias! Como será a composição das equipes de acolhimento? Promover ações contínuas de acolhimento: perspectiva socioemocional. Considerar as transformações da Escola, depois do Evento da Pandemia COVID-19. Pensar em propostas que auxiliem na formação, acolhimento dos docentes, em função dessas transformações urgentes educacionais.

O desejado, no processo de gestão escolar, não é forjar líderes, mas, sim, catalisar a potência de agir de todos os sujeitos envolvidos na busca pela qualidade no chão da escola. Desta forma, parece ser necessária uma nova conceituação dos processos de liderança. Evidencia-se uma liderança criativa, transformadora e enredada por diversos atores dispostos a mudar o seu microcosmo. Contudo, esses sujeitos podem ser capazes de interconectarem-se a outros, ampliando exponencialmente sua atuação, num movimento para transformação da educação e da sociedade.

Essa pesquisa configurou-se na análise e discussão sobre o papel do gestor, seus desafios e possibilidades encontrados no caminho e suas responsabilidades e coloca em pauta reflexões e futuras interpelações que

poderão dar prosseguimento em futuras pesquisas, haja vista que essa pesquisa não é conclusiva sendo uma pesquisa do que se espera do gestor e do que o mesmo encontra em sua função no trabalho, a pesquisa abre caminho para outras interpelações e desdobramentos, sendo uma contribuição para análise do papel do gestor e da gestão escolar.

9 REFERÊNCIAS

ARANDA, M.A.M.; BELMIRO, C.M.B. PPP: é possível como instrumento de transformação na escola? 4. In: LIMA, A. B. de. (Org.). **PPP: participação, gestão e qualidade da educação**. Uberlândia: Assis Editora, 2015, p. 63-74.

AUGUSTO, F. **Geração de Valor compartilhando inspiração**. São Paulo: Sextante, 2017.

BESNOY, K. D.; MCDANIEL, S. C. Going up in dreams and esteem: Cross-age mentoring to promote leadership skills in high school-age gifted students. **Gifted Child Today**, EUA, v. 39, n. 1, 2016. p. 18-30.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, p. 2, 17 jun. 2009. Disponível em: Base Legislação da Presidência da República - Lei nº 11.947 de 16 de junho de 2009 (presidencia.gov.br).

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1961.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, DF, p. 27833. Disponível em: Base Legislação da Presidência da República - Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (presidencia.gov.br). Acesso em: 27 mar. 2024.

BRASIL. Lei no 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 jan. 2001.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>. Acesso em: 27 de mar. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Thesaurus brasileiro da educação**. Brasília: INEP, 2001. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus>. Acesso em: 06 jan. 2010.

CARNEIRO, C. **Seja foda**. São Paulo: Buzz, 2017.

CURY, A. **A fascinante construção do Eu**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2011.

CURY, C. R. J. *et al.* **Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação**. São Paulo: Ed. do Brasil, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários e práticas educativas**. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

FULLAN, M.; HARGREAVES, A. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. São Paulo: Artmed, 2000.

GAIO, R.; CARVALHO, R.B.; SIMÕES, R. Métodos e técnicas de pesquisa: a metodologia em questão. In: GAIO, R. (Org.). **Metodologia de Pesquisa e Produção de Conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. 17. ed. Lisboa: Temas e Debates. 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

HANSFORD, B.; EHRICH, L. **O principado**: qual a importância da orientação? *Diário de Administração Educacional*, v. 44, n. 1, 2006. p. 36-52.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Escolar 2018**. Brasília: Ministério da Educação, 2018.

LIMA, A. B. de. (Org.). **PPP**: participação, gestão e qualidade da e da educação. Uberlândia: Assis Editora, 2015.

LÜCK, E. **A gestão participativa na escola**. 11. ed., São Paulo: Vozes, 2010.

PACHECO, R. G. **Profucionário**: curso técnico de formação para os funcionários da educação. Brasília: MEC, 2007. Disponível em: [legisla.indd \(mec.gov.br\)](http://legisla.indd(mec.gov.br)). Acesso em:

TODOS PELA EDUCAÇÃO: O Cenário da Educação, 2020 . Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/> Acesso em 19, setembro. 2020.

TORO, J. B.; WERNECK, N. M. D. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

WILDY, H.; CLARKE, S. Principals on L-plates: Rear view mirror reflections. *Journal of Educational Administration*, EUA, v. 46, n. 6, 2008, p. 727-738.