

SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA

FACULDADE AMADEUS - FAMA

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GESSICA ARLENE DE MORAIS SILVA

GESTÃO PÚBLICA: COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS
PUBLICAS EM CARMÓPOLIS/SE

ARACAJU – SE

2016.2

GESSICA ARLENE DE MORAIS SILVA

GESTÃO PÚBLICA: COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS
PUBLICAS EM CARMÓPOLIS/SE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PRÉ-REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NA
FACULDADE AMADEUS.

ORIENTADOR: PROF. M. SC. CLERISTON
SANTOS SILVA.

ARACAJU - SE

2016.2

GESSICA ARLENE DE MORAIS SILVA

**GESTÃO PÚBLICA: COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS
PÚBLICAS EM CARMÓPOLIS/SE**

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração, da Faculdade
Amadeus, como requisito para obtenção de título
de Graduação em Administração.

(1º Examinador) _____

Faculdade Amadeus

(2º Examinador) _____

Faculdade Amadeus

(3º Examinador) _____

Faculdade Amadeus

Aracaju/SE, _____.

AGRADECIMENTOS

Á Deus

Pela vida.

Aos meus pais Maria Helena e Arnaldo José

Pelo amor, dedicação e incentivo.

Aos meus irmãos

Pelo carinho e por sempre estarem ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Em especial minha irmã Wilane de Moraes Silva (in memoriam) por ter me ensinado o que é realmente a vida. Agradecer até pelas durezas ditas e principalmente pela sua paciência e me ajudando ao tempo que permaneceu ao meu lado, MUITO OBRIGADA, SEREI ETERNAMENTE GRATA.

Aos meus colegas de curso

Pelos momentos de aprendizagem que passamos juntos, pela confiança e amizade conquistadas.

Aos mestres

Por ter me transmitido os conhecimentos necessários para a minha formação acadêmica.

Ao Prof. Me. Cleriston Silva Santos

Por ter me orientado e indicado o melhor caminho a seguir em Todas as etapas do trabalho.

RESUMO

O tema do presente trabalho parte da importância que a gestão pública vem apresentando a âmbito mundial. Mediante esse fato percebeu-se as necessidades da administração nas escolas que levou a desenvolver este estudo com o segmento de aprofundar sobre a atuação dos diretores municipais a partir das seguintes variáveis: perfil dos diretores, porte das escolas e dificuldades de atuação. O presente trabalho tem como principal objetivo assimilar o conteúdo e perceber que as estratégias podem traçar a melhor caminho do conhecimento visando melhorias nas escolas públicas de Carmópolis/SE com o propósito de Analisar as estratégias do ensino público: Avaliar meios processos da administração nas escolas públicas: Verificar os benefícios da aquisição do conhecimento voltada para a administração pública: Identificar as principais características presentes no modo de gerenciar as escolas: Analisar o porte das escolas e dificuldades enfrentadas pelos diretores: Caracterizar o perfil dos diretores e suas habilidades no setor referido. Para atender aos objetivos, a metodologia adotado foi a realização de uma pesquisa bibliográfica exploratória, com relação à forma de abordagem foi qualitativa e quantitativa, fazendo-se questionário, contendo questões aberta e fechada para coleta de dados. Com base coleta de dados adquirido percebeu-se que os diretores sentem dificuldade enfrentadas em gerir a escola, e fragilidade nas estratégias.

Palavras-chave: Educação. Gestão escolar. Gestão pública. Estratégia.

ABSTRACT

The theme of the present work is based on the importance that the public administration has been presenting at world level. Through this fact, we noticed the needs of the administration in schools that led to the development of this study with the segment of deepening on the performance of municipal directors from the following variables: directors' profile, size of schools and difficulties in acting. The main objective of the present work is to assimilate the content and to understand that the strategies can trace the best path of knowledge aiming at improvements in the public schools of Carmópolis / SE with the purpose of Analyzing the strategies of public education: Evaluate means administrative processes in public schools : To verify the benefits of the acquisition of the knowledge directed to the public administration: To identify the main characteristics present in the way to manage the schools: To analyze the size of the schools and difficulties faced by the directors: To characterize the profile of the directors and their abilities in the sector referred. To meet the objectives, the methodology adopted was the accomplishment of an exploratory bibliographical research, regarding the form of approach was qualitative and quantitative, making a questionnaire, containing open and closed questions for data collection. Based on data collection acquired it was noticed that principals feel difficulty faced in managing the school, and fragility in strategies.

Keywords: Education. School management. Public administration. Strategy.

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 Quanto ao tempo de trabalho.....	30
GRÁFICO 2 Quanto aos aspectos positivos	31
GRÁFICO 3 Quanto às características	32
GRÁFICO 4 Quanto as funções do gestor	33
GRÁFICO 5 Quanto as críticas	34
GRÁFICO 6 Quanto ao maior problema enfrentado	35
GRÁFICO 7 Quanto às dificuldades em gerenciar a escola	36
GRÁFICO 8 Quanto à equipe pedagógica	37
GRÁFICO 9 Quanto às decisões sem seu conhecimento	38
GRÁFICO 10 Quanto a estratégia elaborada pela SEMED	39
GRÁFICO 11 Quanto o nível de eficiência da administração	40

Sumário

AGRADECIMENTOS	4
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problemática.....	12
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 A influência do processo de gestão eficaz	14
2.2 Administração Escolar.....	14
2.3 A inovação na escola: Quebra de paradigma.....	15
2.4 O papel da escola na mudança de paradigma.....	15
2.5 Administração Pública.....	16
2.6 Administração tempo e estratégia	16
2.7 Método de administração estratégica.....	17
Estado da arte gestão pública.....	17
3 METODOLOGIA	26
3.1 Caracterização da pesquisa.....	26
3.2 Instrumento no levantamento de dados	27
3.3 universo e amostra	27
3.4 Tratamento	28
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.1 Há quanto tempo você atua como gestor nesta escola	29
4.2 Quais os aspectos positivos do trabalho do gestor	30
4.3 Na sua opinião, quais as características de um bom gestor.....	31
4.4 Quais as funções do gestor escolar.....	32
4.5 Sabe ouvir críticas e leva-las em conta na mudança de práticas e atitudes.....	33
4.6 Para você, qual o maior problema que a gestão escolar enfrenta	34
4.7 Existe dificuldade em gerenciar a escola	35
4.8 Quando a equipe pedagógica, colaboradores, ou alunos propõem alguma inovação você aceita ou recusa	36
4.9 Na sua ausência, a equipe pedagógica está autorizada à tomar decisões sem seu conhecimento	37

4.10 Na sua atual escola, pratica-se a estratégia elaborada pela SEMED	38
4.11 Qual o nível de eficiência da administração escolar	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICE	46

1 INTRODUÇÃO

As escolas públicas atualmente vivem um novo paradigma na forma de atuação, ou seja, a gestão sendo assim precisa rever seus modelos para otimiza-lo visando melhorias internas, e conseqüentemente as externas também, o modelo de gestão pública vem evoluindo dia-a-dia com o objetivo de alcançar seus resultados com eficácia e custos razoáveis.

O administrador público passou a ser o principal alvo para que isso aconteça, porém, para com que haja é necessário corrigir as falhas internas, onde precisar ser revistas com um novo olhar, novas exigências sociais, novas tecnologias e novos conceitos de desenvolvimento de projetos o que forçou a adaptar a gestão pública aos novos tempos. Essas mudanças se fizeram, nos trazendo a quebra de paradigma mais especificamente na sua forma de atuação como administrar o setor público visando sempre atender melhor com mais rapidez as necessidades fundamentais da sociedade de modo mais eficaz e com o menor custo aparente, mediante da nova realidade que nos encontramos onde se apresenta a Administração Pública, em falhas ineficiente na prestação de serviços á comunidade, adaptou-se sua atuação afastando a administração burocrática e adotando uma administração gerencial, pelo que se observa a antiga forma de atuação de se administra empregado a administração pública se calcava essencialmente em uma gestão de processos burocráticos, criados para evitar desvios de recursos públicos o que a tornava pouco ágil, pouco econômica e ineficiente.

Entretanto a nova administração gerencial tende a enxugar a atividade do gestor público fazendo que com haja melhores resultados e descentralização sem afastá-lo, porém, uma vez que está a dispor de valores públicos que devem ser bem empregados para garantir que os direitos fundamentais dos cidadãos sejam atendidos.

Gestão pública não é meramente uma questão de eficiência ou eficácia, mas também pode ser uma questão de legalidade e legitimidade ou entre outros valores que transcendem aos padrões restritivos dos negócios, onde pode ser julgada como conjunto de atividades relacionadas à serviços e agente que

defendem os recursos públicos de diversas áreas. A gestão das organizações no setor público se realiza no contexto do estado direito e da democracia política.

Administração direta é o conjunto de órgãos incorporados na estrutura administrativa do Estado, assim como, Presidência da República, Ministérios e Secretárias. Administração indireta, por sua vez, é o conjunto de pessoas jurídicas que, possuem ligação com um Ministério ou Secretária, executam serviços públicos ou benefício público [...] (MATIAS-PEREIRA, 2012)

A gestão pública é responsável por nutrir os interesses dos menos favorecidos que se quer tem vida digna, pois não possuem de fácil acesso à educação, saúde, lazer, A administração Pública envolve objetivos para transforma-los em ação organizacional através do planejamento, da organização da direção e do controle, neste contexto, a administração pública deve ser compreendida como todo o sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como atendem aos interesses públicos (MATIAS-PEREIRA,2010).

Sendo assim, por sua vez a Gestão pública representa mais do que escolher ferramentas para implementar serviços prestados ao público ela desempenha a função de introduzir e facilitar meios de trabalho, agregando valores e novos comportamentos.

A gestão pública pode ser entendida como governança de uma rede complexa, integrada de inúmeros e distintos atores como parte do governo local, regional e nacional, o termo Gestão Pública aplicado à Administração Pública Federal - APF pode ser conceituado como um processo administrativo tipificado em seis etapas: planejamento, programação, orçamentação, execução, controle e avaliação das políticas públicas visando concretização de políticas públicas, direta ou indiretamente, por uma entidade pública ou privada, constitui-se Gestão Pública.

Para Lima (2006), "Gestão é a capacidade de fazer o que precisa ser feito" EM uma gestão pública não se pode esquecer da capacidade de prestar e permanecer no posicionamento da organização planejada, fazendo com que a missão venha a ser cumprida, onde é fundamental o desenvolver da cidade em

questão. Sendo de grande valia alcançar a satisfação como prioridade do cidadão, para (Lima, 2006) “A gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão” o mesmo acredita para que haja uma boa gestão é necessário envolver todas as partes interessadas afim de estabelecer uma opinião.

1.1 Problemática

É inevitável não pensar como a administração pode auxiliar na melhoria das escolas públicas, alguns motivos que nos levam a refletir sobre esse assunto tal como, porque que está inserida nas mesmas, além disso, proporciona oportunidade em melhorias nas escolas do município, reduzindo o índice de reclamações. Diante disso, indaga-se: **Quais aspectos e benefícios da administração nas escolas públicas? Quais estratégias cabíveis para alavancar o conhecimento administrativo otimizando as escolas públicas na cidade de Carmópolis/SE**

1.2 Objetivos

Assimilando o conteúdo percebe-se que as estratégias podem traçar a melhor caminho do conhecimento visando melhorias nas escolas públicas.

1.2.1 Geral

A pesquisa apresenta como objetivo geral identificar qual maneira a administração pode otimizar os serviços das escolas públicas na cidade de Carmópolis-SE em relação à educação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as estratégias do ensino público;

- Avaliar meios processos da administração nas escolas públicas;
- Verificar os benefícios da aquisição do conhecimento voltada para a administração pública
- Identificar as principais características presentes no modo de gerenciar as escolas
- Analisar o porte das escolas e dificuldades enfrentadas pelos diretores;
- Caracterizar o perfil dos diretores e suas habilidades no setor referido

1.3 Justificativa

O interesse por este tema surgiu a partir das necessidades de verificar e conhecer as estratégias, perfis, ideias das escolas municipais, a fim de ressaltar a importância de ser inserida atuante a administração nas escolas para alavancagem da satisfação interna e externa.

A gestão pública vem ganhando espaço há tempo, e com esse conhecimento surgem a oportunidade dos administradores, capazes de inserir tais estratégias para otimizar tempo, e desenvolver inovações.

Este trabalho mostrará grandes oportunidades para as escolas municipais e privadas que tenham interesse em melhorar ou ampliar suas estratégias. Também trará benefícios para a sociedade, estudantes e a instituição de ensino, pois a pesquisa e aplicação prática proporcionam novos conhecimentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é constituída uma abordagem teórica do tema referido por autores, destacando os principais pontos de relevância do estudo a ser feito. A fundamentação será desenvolvida através de estudos de artigos científico por autores da área para assim, mostrar a importância da administração na gestão pública.

2.1 A influência do processo de gestão eficaz

O processo engloba todas as atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar. De acordo com o que se aguardar, é as atividades que vão ser desenvolvidas em primeiro lugar o planejamento, mas é notável que atualmente ainda não se aplique essa tática, porém, para que haja uma gestão eficaz é necessário ter um bom planejamento e controle bem estabelecidos. A organização que está alinhada nessa vertente tem como peso saber tomar decisões certas onde será pouco consumido os recursos e a diminuição de enganos cairá, com isso terá uma excelente gestão.

2.2 Administração Escolar

Trata-se sob a responsabilidade do diretor, suscitando uma revisão profunda tal significado e importância para a consecução dos objetivos educacionais almejados pela escola. Que constituem a razão primeira das organizações educativas e em função das quais elas se justificam. A administração educacional tem se mostrado mais impermeável e mesmo à mudança, o que explica em grande parte pela dificuldade de romper com a condição de subordinação das escolas ao sistema de ensino, uma vez que a definição das políticas públicas e condições de funcionamento das escolas são definidas externamente, muitas vezes, em desacordo com as necessidades do cotidiano escolar. É necessário que se faça uma análise do passado com o presente e assim implementar uma administração

com funcione para viabilizar e facilitar as atribuições dos colaboradores otimizando tempo introduzindo a tecnologia.

2.3 A inovação na escola: Quebra de paradigma

Atualmente a sociedade nos traz novos desafios juntamente com eles as múltiplas alternativas de aprender em diversos locais e principalmente nas escolas. Onde tem por obrigação adaptar os professores com os novos parâmetros a tecnologia, um desafio para ambas por existir preconceito, insegurança ou até mesmo comodidade. Segundo Simonson (1997), o professor passa a “usar a tecnologia para fazer de maneira diferente a graça o que já tem sido feito na sala de aula”. Para assim ter uso do investimento, trazendo várias possibilidades dos recursos disponíveis inovando as aulas ficando cada vez mais dinâmicas pois os recursos viabilizam melhoria no planejamento das aulas.

2.4 O papel da escola na mudança de paradigma

Estamos nos retratando de escola onde tudo acontece, e cabe apenas a ela liderar as mudanças, preocupa-se em desenvolver meios para que o aluno desenvolva seus habilidades e potenciais para que isso aconteça é necessário o professor tem um papel principal. No novo modelo de gestão todos os influentes são essenciais como consequência disso, uma transformação na sociedade e uma mudança de paradigma da produção e do conhecimento as instituições educacionais aos poucos deixa de ter controle sobre a situação. Para que o professor acompanhe o desenvolvimento tecnológico, é fundamental a valorização do seu papel na sociedade para que haja um estímulo de encontrar na tecnologia novas didáticas. Sendo um progresso para ambos inclusive a comunidade presente, a tecnologia pode auxiliar trazendo novos momentos para o aluno onde ele aprender a ter interesse na escola como ela funciona o que se faz para futuras melhorias aumentando o estímulo.

2.5 Administração Pública

A Administração Pública tecnicamente, pode ser definida tanto em sentido objetivo quanto em sentido subjetivo. Objetivamente, é atividade desenvolvida pelo Estado voltada à consecução do bem coletivo. Em sentido subjetivo, é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas a quem a lei atribui o exercício daquelas atividades, partindo das noções de Administração Pública em sentido subjetivo, objetivo e formal sob o aspecto subjetivo, a Administração Pública é o conjunto de órgãos e pessoas jurídicas; sob o aspecto objetivo, compreende as atividades do Estado destinadas à satisfação concreta e imediata dos interesses públicos; e sob o aspecto formal, é a manifestação do Poder Público decomposta em atos jurídicoadministrativos dotados da propriedade da auto-executoriedade, ainda que de caráter provisório. (Oliveira, 1975, p.14)

Para Marques (2008), na administração pública burocrática, o Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade.

A administração pública preocupa-se em desenvolver maneiras viáveis para atender os interesses públicos, trazendo a eficiência como principal objetivo a ser alcançado que assim impõe a todos os servidores públicos afim de realizar suas respectivas atribuições com perfeição e bom rendimento funcional.

2.6 Administração tempo e estratégia

No cotidiano o tempo é um grande desafio, o gestor por sua vez precisar se dedicar e tem seus objetivos bem estabelecidos procurar ver médio e longos prazos e realizar ações que visando: planejamento estratégico; desenvolvimento dos processos; avaliação dos resultados alcançados. Existe várias possibilidades para realização dessas ações através do planejamento onde por sua vez nos permite nos controlar trazendo com sigilo variáveis cabíveis para a atuação do diretor seja mais completa viabilizando resolução de futuros problemas tais como incidentes na porta,

faltas de professores, reuniões com pais. A estratégia é uma peça chave para que tais problemas sejam bloqueados.

2.7 Método de administração estratégica

A administração estratégica engloba várias variáveis dentro de um processo contínuo e interativo que busca manter uma instituição como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Por sua vez exige as seguintes etapas: Execução de uma avaliação do ambiente; estabelecimento de uma diretriz; formação de uma estratégia; implementação da estratégia; e controle estratégico.

O primeiro passo da administração estratégica é notar e avaliar os propósitos e identificar os riscos e as oportunidades futuras e presentes na instituição como o ambiente que envolve vários fatores, internos e externos onde influenciam o processo obtido por meio da realização de objetivos da instituição. Os gestores públicos, entendem a importância da função avaliação de ambiente, assim podemos identificar os diversos níveis existentes e compreender as recomendações das normas para a realização de uma análise.

Estado da arte gestão pública

O estado da arte é um método de pesquisa que se realiza por meio de uma revisão bibliográfica sobre a produção de determinada temática em uma área de conhecimento específica. Portanto, o objetivo ao utilizar esse método é fazer um levantamento, mapeamento e análise do que se produz considerando áreas de conhecimento, períodos cronológicos, espaços, formas e condições de produção (FERREIRA, 2002; ROMANOWSKI e ENS, 2006).

Estudo 1 – Administração pública escolar: desafio para a educação democrática e participativa.

Para a realização deste artigo foi utilizada uma pesquisa exploratória prática da gestão democrática.

A autora enfatiza o desafio de se implantar uma gestão verdadeiramente democrática nas escolas tendo como visão identificar os fatores que necessitam ser superados para alcançar uma gestão democrática de sucesso pela necessidade de superação da contradição existente entre o discurso e a prática da gestão democrática.

No ponto de vista da autora Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área para assim refletir sobre a necessidade da participação da comunidade escolar nesse processo, pois são esses os principais interlocutores sociais da organização escolar, responsáveis pelas ações que possam de fato consolidar uma prática democrática tendo como base novos desafios e exigências que são apresentados à escola, que recebe o estatuto legal de formar cidadãos com capacidade de não só enfrentar esses desafios, mas também de superá-los.

As conclusões da autora gestão democrática como um processo de administração onde todos os membros da comunidade escolar estão envolvidos na busca da melhoria do ensino. Assim, os problemas e dificuldades encontradas na escola não são mais do “diretor”, do “professor” ou de alguém específico, mas sim de todos: alunos, pais, funcionários e comunidade.

De forma geral o citado estudo de FREITAS (2011) nos mostra um desafio enfrentado que necessita ser superado para a democratização do ensino, sendo fundamental a escolha de gestores através de votos da comunidade escolar para assim, contribuir para um processo mais democrático do ensino vislumbrando a interação de todos organizando um trabalho pedagógico envolvendo a administração como ferramenta principal da melhoria das escolas públicas.

Estudo 2 - Administração Escolar Democrática: Um Estudo Sobre a Vivência de Professores Acerca da Participação Coletiva na Escola.

Neste segundo estudo, a autora teve como objetivos principais mostrar um estudo sobre como vem se desenvolvendo algumas questões administrativas a respeito da participação coletiva em escolas da região de Marília, revelar as opiniões dos mesmos professores a partir dessas questões. O trabalho também busca uma reflexão sobre os desafios e caminhos para que se alcance uma escola com qualidade para todos tendo como estudos metodológicos pesquisas qualitativas feita com professores, que atuam em escolas no município de Marília e região.

Segundo Lima (2007, p. 67) [...] a participação não se constrói com atitudes autoritárias de uma administração autocrática. Os responsáveis pela administração escolar devem despertar em todos os integrantes da escola, educadores, pais, alunos e comunidade, o desejo de participar. Portanto, numa escola humanitária e democrática, a participação não pode ser entendida de maneira superficial, ou como um mecanismo formal, como a presença esporádica em reuniões e assembleias ou a contribuição em mutirões de limpeza, arrumação dos espaços físicos e ajuda em festas e eventos.

Para Reis e Maia 2010 pode-se observar suas vivências e opiniões no que tange a participação coletiva dentro da escola. Para isso, foram feitas perguntas que abordaram temas como: centralização, projeto político pedagógico, escolha do diretor, autonomia, entre outros busca uma reflexão sobre os desafios e caminhos para que se alcance uma escola com qualidade para todos, sendo está última alicerçada em princípios democráticos na administração educacional princípios democráticos na administração escolar, com certeza são fundamentais para que se construa uma sociedade mais autônoma e participativa.

A função da administração escolar é o serviço é não o mando assim, se coloca o diretor como mediador em busca da qualidade do ensino, a administração escolar em muitos casos segue os ditames do capitalismo vigente, ou seja, a escola é vista por muitos como uma empresa, onde a função é acirrar a competitividade entre seus membros.

Então conclui as mesmas que no presente estudo feito com os professores, a participação coletiva em suas respectivas escolas ainda é muito pequena, embora um dos professores afirme ser sua diretora bastante democrática, com que a mesma possa contar com a participação da comunidade sendo necessário a presença do diretor com líder de todo o processo, tendo a administração como qualidade fundamental oferecendo o ensino como alicerce principal.

Estudo 3 - Gestão Escolar : Novas Abordagens, Novos Olhares e Novas Propostas.

O seguinte artigo teve como objetivo refletir à respeito de um projeto de educação que incorpore a realidade a que a escola está submetida, considerando tanto a gestão administrativa legal quanto a gestão pedagógica retratada nos documentos oficiais. Seus estudos metodológicos foram abordados pela pesquisa que realizamos em três escolas da rede pública estadual da Baixada Fluminense, região periférica da cidade do Rio de Janeiro.

A intenção central é debater a respeito da gestão escolar à luz de novos olhares e novas propostas que resultaram da reflexão teórica e empírica empreendida pela pesquisa, assim como das observações que temos efetuado na função de professora formadora de gestores/as escolares da rede pública estadual de ensino.

Em síntese, do ponto de vista das políticas educacionais, por um lado, predominam novas concepções de gestão escolar democrática, com abordagens, olhares e propostas de “qualidade total” que privilegiam a escola como empresa e a educação como produto. Por outro lado, do ponto de vista dos profissionais da educação, na interação entre os vários segmentos da escola acontecem novas abordagens, novos olhares e novas propostas de trabalho educacional que partem da construção coletiva de seu projeto político pedagógico, em que o aluno é o centro e a finalidade da ação educacional.

A perspectiva dessa gestão democrática, portanto, nos faz vislumbrar, concordando com Bastos (1999), que o comprometimento dos vários segmentos escolares contribui para “reeducação seu dirigente, e colocar diante dele a necessidade de administrar a escola” (p. 28) com a participação efetiva de todos os sujeitos interessados em construir um trabalho educacional comprometido com uma educação pública de qualidade social.

Em seus resultados, concluiu que o modelo de gestão atual não exige um questionamento, por parte dos/as diretores/as, de possíveis mudanças de enfoque na administração escolar. É como se esse modelo fosse neutro, dissociado da política, das relações sociais entre o meio escolar e a comunidade. Mesmo quando os/as diretores/as não concordam com alguns encaminhamentos do poder público, eles/elas não os questionam de fato.

Com base no artigo, a autora baseia-se em pesquisas de campo vislumbrando a melhoria na Educação, ao seja alcançar essa finalidade. Onde as práticas cotidianas, possam proporcionar a interação entre os vários segmentos, trazendo consigo novos ideais e inovações, constituindo-se em autonomia vivenciada com e no cotidiano da escola pública.

Sobretudo, analisar a Gestão Pública implantada nas escolas inserindo a participação da comunidade na manutenção da escola pública. Diante de recursos insuficientes, resta às escolas buscar complementá-los, seja captando junto à comunidade e empresas privadas, novos apoios seja com o trabalho voluntário.

Estudo 4 – Gestão de pessoas na Administração pública: pessoas competentes, melhores resultados.

O presente artigo se pauta nas leituras feitas sobre a realidade da administração pública no que diz à respeito à gestão de pessoas, por sua vez traduz os cuidados que devem ser comuns ao cotidiano de uma instituição pública para o estabelecimento de serviços qualitativos prestados por servidores competentes. Tendo as formas de atuação da administração pública quanto ao gerenciamento de pessoas.

Segundo Meirelles (2008), Servidores Públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta, do Estado sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, ou administrativo especial, ou celetista que tenha natureza profissional e empregatícia.

A importância de se ter na gestão pública um sistema que busque nas pessoas a competência não apenas técnico-teórico, mas a capacidade delas gerarem resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2008) a Gestão de Pessoas corresponde à mentalidade predominante nas organizações que se contextualizam de acordo com uma cultura e um método organizacional, além de depender das características do contexto ambiental, dos negócios desenvolvidos na instituição, da tecnologia e dos processos internos utilizando e, também, do estilo de gestão que se empreende[...] Para Pires et al. (2009), a preocupação em provimento de cargo público de pessoas com as características inerentes ao cargo e às atividades que irão ser desempenhadas, dar-se por conta do objetivo de se contar com servidores aptos a realizar com êxito e motivação suas futuras funções e progredir de forma satisfeita em suas carreiras.

Em suas considerações finais as autoras Felix e Carneiro (2010) aborda que não adianta apenas desenvolver estudos teóricos que discutam essa realidade, mas que através deles se possam criar métodos avaliativos a fim de modificar a realidade de alguns órgãos públicos deficientes em organicidade, dentre outros problemas não menos importantes. Se os conceitos aqui discutidos fossem aplicados à prática, muitas modificações poderiam ser concretizadas.

Estudo 5 – A nova gestão pública e as atuais tendências da gestão educacional brasileira.

Para realização do seguinte artigo Terto e Pereira (2008) tiveram como objetivo compreender as principais características do atual contexto socioeconômico e político, e, dessa forma, as implicações desse contexto para a

definição das políticas educacionais, tendo a metodologia uma pesquisa bibliográfica, com base em livros técnicos da área de Administração Pública.

Nesse contexto, questões como a descentralização administrativa e política; a atribuição de funções e autonomia ao mercado e à sociedade; a flexibilização da gestão e, entre outras coisas, a preocupação com a eficiência na busca de resultados tornam-se centrais, ressaltar que essa renovação da gestão pública é um tema que em muito ultrapassa a questão da eficiência no uso dos recursos públicos em um mundo que oferece demandas cada vez mais diversificadas e globalizadas.

Em relação ao ponto de vista a Nova Gestão pública supõe uma significativa mudança de perspectiva sobre a maneira de alcançar resultados no âmbito público, a participação da sociedade civil é importante, mas não suficiente, pois não basta participar se esta é compreendida como legitimação do que está posto, suscitando, na administração educacional, os fundamentos da Nova Gestão Pública, posto que a administração escolar não se faz no vazio, realizando-se, em vez disso, no seio de uma formação econômico-social, e sendo, portanto, determinada pelas forças sociais aí presentes.

Em suas considerações finais as autoras concluem as diretrizes gerenciais da esfera privada, expressa na implementação da Nova Gestão Pública e o modelo de gestão orientada para resultados, têm modificado a administração pública, no entendimento de que assim se alcançará a modernização e o fortalecimento da administração pública e será garantido melhores resultados, fundamentar a gestão escolar sob a lógica do mercado pode levar a comunidade a buscar, por conta própria, a resolução de seus problemas, seja por meio de parcerias entre as instituições públicas e a iniciativa privada, seja de projetos sociais ou voluntariado. É necessário, portanto, compreender que o significado da participação neste contexto significa assumir maior responsabilidade por algo que é dever do Estado.

Com base o estudo apresentado pelas autoras, a educação não está voltada apenas para professores, alunos, diretores, engloba a comunidade onde todos têm que estar dispostos e preocupados a melhorar o ensino, não se deve conceber uma escola pública voltada, para a qualidade e sim, para a aprendizagem

significativa por parte dos educandos. Tendo como apoio a administração fazendo com que haja resultados, responsabilidade da comunidade viabilizando a eficiência.

Estudo 6 – A Gestão escolar e o processo de democratização da escola pública.

O presente trabalho retrata-se em ações que nos leva a pratica da pesquisa bibliográfica, onde buscou realizar um levantamento bibliográfico que concebesse a trajetória da gestão educacional no Brasil, abordando legislações e documentos que consolidam as políticas públicas que realimentam a sua implementação.

As contribuições teóricas que debatem o campo educacional, sendo voltados á gestão escolar, proporcionando aspectos democráticos que constituem o ambiente escolar, com especial destaque a figura do gestor, que quando articulado com sua equipe, contribui para a pratica consistente (Buss, 2008).Podemos afirmar que a gestão escolar se organiza em três paradigma: a gestão pedagógica, a gestão de recursos humanos e a gestão administrativa.

No ponto de vista do autor é preciso buscar a participação da comunidade em geral, descentralizando as decisões tomadas. Garantindo assim, diálogo e participação plena no ambiente escolar, neste sentido, baseada em fundamentos de uma gestão democrática, aquela que se organiza a partir da contribuição de todos os envolvidos, a escola como instituição social tem acima de tudo, finalidades político-pedagógicas, é essencial para a promoção de uma educação democrática a participação na tomada de decisões de toda a comunidade escolar.

Em conclusões o autor , percebe a necessidade de existir integração entre todos os segmentos que compõem a escola, o que caracteriza uma dinâmica participativa na comunidade escolar. Comunidade escolar aqui entendida quando há a participação de pais, professores, alunos, funcionários, direção e administração.

Entende-se que para melhoria geral é necessário a descentralização vislumbrando a interação de todos os influentes sendo professores, alunos e pais

para um conjunto de novos ideais buscando novas formas de gestão afim da participação da comunidade. Sendo assim todos envolvidos num só propósito, para contribuição de uma nova gestão democrática.

3 METODOLOGIA

Para realizar este trabalho foram feitas pesquisas; bibliográficas, exploratória, descritiva e documental. Tendo como principal enfoque na área da administração, com ênfase na gestão pública voltada para as escolas municipais de Carmópolis/SE.

Segundo Rodrigues (2011), pesquisa bibliográfica é realizada com o objetivo de explicar um problema através de referenciais escritos tais como livros, artigos científicos, ou seja, material elaborado. Pois deve obedecer às normas oficiais e procedimentos metodológicos que posso possibilitar o pensar crítico, reflexivo, analítico e sistemático.

3.1 Caracterização da pesquisa

Em relação à forma de abordagem o presente trabalho foi caracterizado como qualitativo e quantitativo. Logo que a pesquisa quantitativa permite explorar o tema a proporção dos pesquisadores acerca da opinião ou características, utilizando o caráter descritivo. Já a qualitativa seria proporcionar uma pequena mudança, embasada numa análise das técnicas quantitativas.

Para Richardson (1989) este método caracteriza-se pela empregada quantificação, tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até os mais complexos.

Já Marconi (1982) a pesquisa quantitativa é apresentada como 'semântica quantitativa e análise de conteúdo' trabalhando e mensurando dados de uma base textual.

A pesquisa qualitativa trabalho predominante com dados qualitativos, ou seja, a informação coletada pelo pesquisador não será expressa com números, e sim em conclusões e representados um papel menor na análise (Richardson, 1989) . Já Roesh (2006), delineamentos qualitativos e quantitativos usados numa avaliação formativa e de resultados são formas antagônicas de avaliação.

No decorrer do desenvolvimento do estudo foram observadas variáveis, que estão relacionadas ao objetivo geral e específico da pesquisa, e que foram determinadas pelas opiniões dos colaboradores, do gestor e da sociedade.

Destacam-se como principais variáveis: o nível da estratégico do diretor, a divulgação das informações, o processamento das informações, a percepção dos colaboradores escolar, o nível da aceitação dos colaboradores.

3.2 Instrumento no levantamento de dados

Nesta pesquisa foi utilizada como instrumento um questionário embasado na coleta de dados estruturado, contendo questão abertas e fechadas com diretores o mesmo deve ter como objetivo expressar a opinião dos entrevistados em relação à estratégia dos diretores das escolas municipais de Carmópolis/SE.

O questionário é definido como sequência de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo participante do mesmo, o questionário é um instrumento da coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2009), questionário é um instrumento de coleta de dados formados por uma série ordenada de perguntas, que deve ser respondida por escrito e sem a presença do entrevistador para que a resposta seja alcançada de maneira satisfatória. Já Gil (1995), apresenta um suporte, quando comenta que o questionário não expõe as pesquisadas a influência das opiniões, permite que as pessoas respondam no momento que julgam conveniente [...] Mattar (1996), por sua vez, explicita que é possível que numa mesma exploração e num mesmo objeto de coleta de dados haja questões quantitativas e qualitativas.

3.3 universo e amostra

O universo (população) da seguinte pesquisa de campo é representado pelas escolas municipais de Carmópolis/SE, perfazendo um número de 3 escolas tendo como critério ensino fundamental menor e maior número de alunos matriculados.

Segundo Richardson (1999), a amostra é a porção ou parcela adequadamente selecionada do universo (indivíduo) ou seja, é um subconjunto do universo.

Foi realizada uma unidade amostral, com respostas do questionário direccionalmente para os três Gestores pertencentes as referidas escolas municipais (Escola Municipal MARIA CARMEM LEITE, Escola Municipal Dom Pedro I e Escola Municipal Adília de Aguiar Leite) existentes na cidade de Carmópolis/ SE.

3.4 Tratamento

Os seguintes dados exigiram a utilização de um método que possibilitasse a compreensão dos mesmos, sendo assim, os dados coletados nas pesquisas bibliográficas, documental, observação participativa foram tratados qualitativamente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo são apresentados os dados coletados através da aplicação dos questionários os 4 diretores da escola mencionadas de Carmópolis/SE, onde foram analisados conforme a realidade e as teorias existentes sobre o tema.

Inicialmente o questionário, abordou o papel dos diretores com questões relacionadas ao perfil. A pesquisa revelou que 70% dos entrevistados considera-se bons gestores, e 30% considera-se desfavorecidos por falta de investimento da prefeitura. Ressalta-se que é através desses questionários que podemos verificar por meio de atitudes e iniciativas o verdadeiro potencial dos diretores, onde cada item gerou diversas informações significativas.

4.1 Há quanto tempo você atua como gestor nesta escola

Ao serem quando questionados sobre o tempo onde atua nas escolas, o gráfico 1 revela que 50% dos questionados tem mais de 8 anos. Isso é um ponto positivo quando mais tempo numa instituição melhor possibilidades de gerir com mais qualidade assim será reconhecido e aumentará a valorização do trabalho. Para 25% tem mais de 5 anos que atua como diretores no município, e apenas 25% tem mais de 3 anos.



GRÁFICO 1 Quanto ao tempo de trabalho

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016.

4.2 Quais os aspectos positivos do trabalho do gestor

Em relação aos aspectos positivo, o gráfico 2 mostras que 50% dos questionados relata que são pouco os pontos positivos pois as dificuldades só aumenta, e não vê melhorias. Para 50% são inúmeros aspectos positivos para os diretores tendo entre eles o manejo em controlar difícil situações com curto prazo aumentando ainda mais a credibilidade e confiança dentre outras.



GRÁFICO 2 Quanto aos aspectos positivos

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.3 Na sua opinião, quais as características de um bom gestor

Ao serem questionados sobre as características de um bom gestor revelou-se que 50% responderam que liderar uma equipe em forma de harmonia ajuda muita a realização de atividades, sabendo tomar as decisões na hora certa agindo de forma correta com todos sem privilégios mantendo sempre um bom diálogo.

Para 25% disseram que ser um bom gestor significa ouvir e tomar certas decisões ter a capacidade de saber delegar tendo uma equipe harmoniosa. Observou-se também que 25% dos questionados relata que ser democrático, líder, ter preparo pedagógico e saber lidar com as situações do cotidiano e diferentes pessoas.

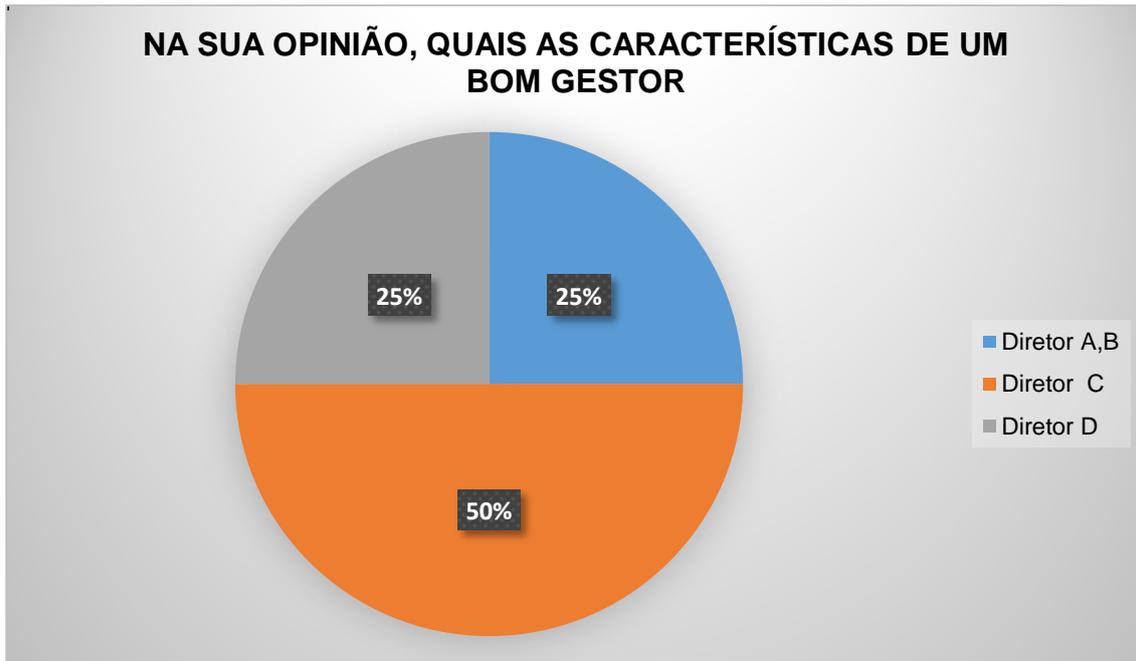


GRÁFICO 3 Quanto às características

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.4 Quais as funções do gestor escolar

Em relação às funções dos diretores, o gráfico 4 mostra que 75% tem como função planejar as atividades previstas regida pela SEED, direcionando todas as atividades e acontecimentos inesperados que permeiam no cotidiano da escola, estando sempre preparado.

Para 25% dos questionados responderam que administrar de forma competente, coletiva cumprindo todos os compromissos, fazendo com que o principal objetivo seja alcançado: o aprendizado com qualidade liderando a equipe pedagógica, planejar de forma solidária as ações dentro da escola, administrar problemas relacionados à manutenção e abastecimento dos materiais e prestar conta à comunidade escolar mantendo sempre em ordem.

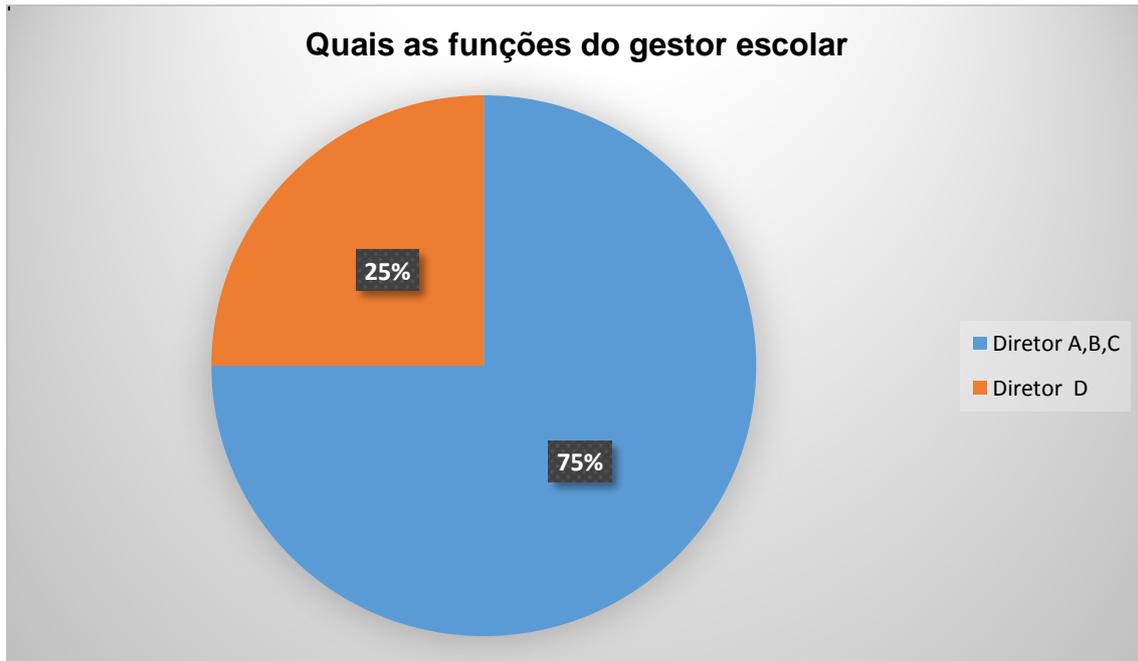


GRÁFICO 4 Quanto as funções do gestor

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.5 Sabe ouvir críticas e leva-las em conta na mudança de práticas e atitudes

Observou-se que 25% dos questionados indicaram que saber ouvir críticas é difícil pois há críticas que são irrelevantes e não podem ser levadas em consideração, para 50% disseram que críticas é uma forma de melhorar tendo como vista o ponto positivo em saber ouvir novas ideias assim irá auxiliar em situações onde o outro pode vê a analisar dessa forma gerando melhorias futuras tanto para a escola como para o diretor, também 25% mostra que as criticas influenciam pois é a melhor maneira de buscar de forma possível a solução aos conflitos em não saber ouvi-la sendo assim acatando as mesmas.

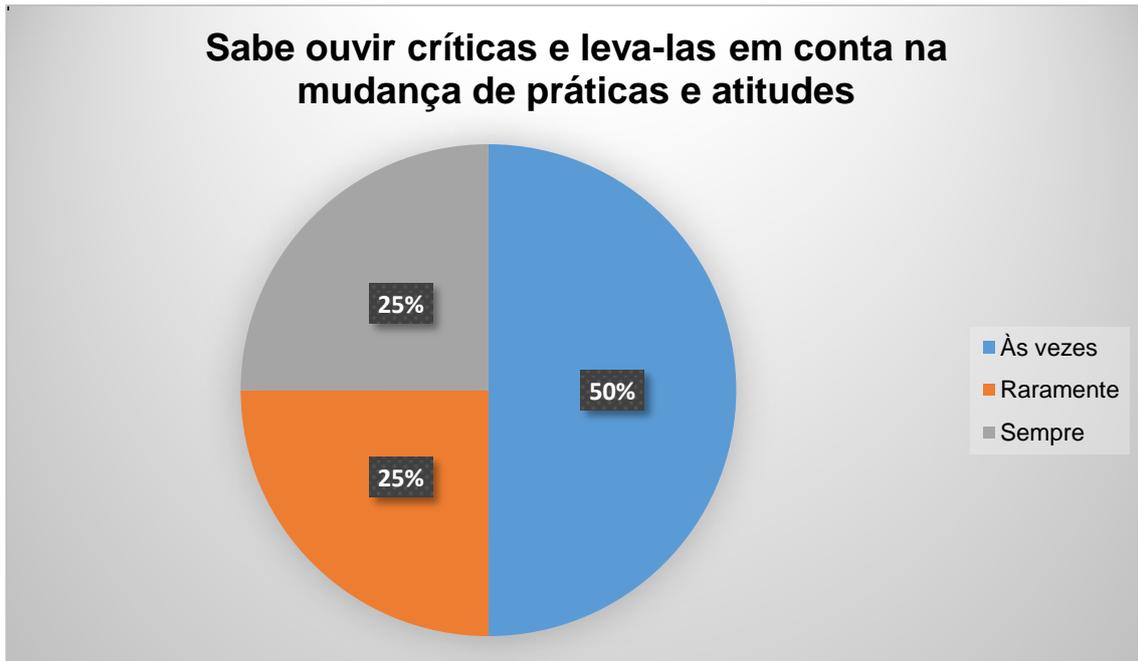


GRÁFICO 5 Quanto as críticas

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.6 Para você, qual o maior problema que a gestão escolar enfrenta

Observou-se que 50% dos questionados consideram que maior problema atualmente é a falta de planejamento trazendo problemas atuais e futuros e ausência na autonomia de atitude acredita-se que quando há planejamento os as dificuldades em “improvisar” será menor trazendo resultando melhor para o ensino e aproveitamento dos alunos.

Para 50% que existe vários problemas dentre eles o que se considera maior é a ausência dos pais fazendo com que haja falha no ensino haja falha na forma de gerir a escola trazendo uma grande deficiência no sistema escolar.



GRÁFICO 6 Quanto ao maior problema enfrentado

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.7 Existe dificuldade em gerenciar a escola

Em relação a dificuldade encontrada pelos diretores observou-se que 50% dos questionados responderam que existe dificuldades pois não dirigem a escola sozinhos é composta dos vários individuo tornando-se difícil ser justo aos olhos de todos.

Para 25% dos questionados responderam que a dificuldade existe, mas é um meio de crescimento como gestor visando melhorias para a escola.

Porém para 25% relataram que as dificuldades existem e dificulta muita a execução do seu trabalho devido a falta de assistência pública.

Gerenciar uma escola não é tarefa fácil pois existe problemas internos e externas dessa maneira o gestor tem que estar capacidade medindo as dificuldades usando-as para aprimorar suas habilidades.

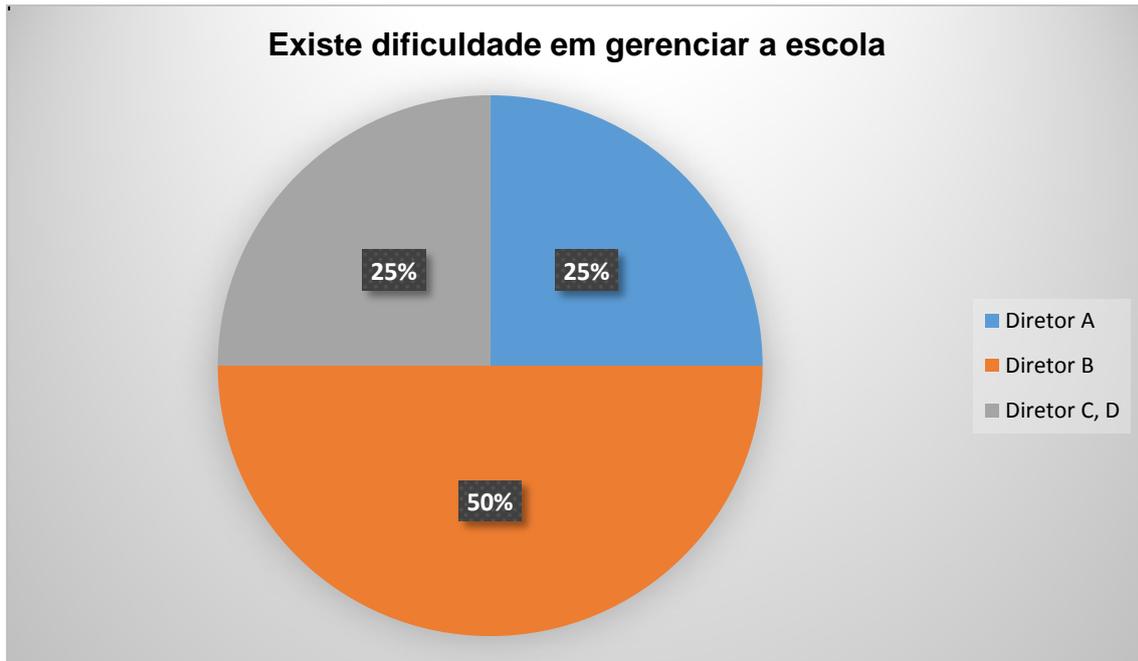


GRÁFICO 7 Quanto às dificuldades em gerenciar a escola

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.8 Quando a equipe pedagógica, colaboradores, ou alunos propõem alguma inovação você aceita ou recusa

Em relação a aceitação ou recuso sobre inovações propostas por terceiros 50% dos diretores responderam que aprova a inovações pela equipe pedagógica ou pelos colaboradores ou alunos, desde que haja uma noção sobre os procedimentos necessários.

Para 25% dos questionados acreditam que todas as boas ideias são bem-vindas e posta em pratica, embora tenha que ter um embasamento e sentido visando melhorias escolares, para 25% restantes a recusa pode ocasionar uma falta de confiança para a pessoas que regem o sistema escolar sendo assim aceita e será discutida em pauta para que todos possam dá suas opiniões.

A equipe pedagógica entre outros tem que sentir respeitados e com valor aumentando a motivação dos mesmos dessa forma cabe o diretor analisar quais proposta cabíveis e utilizar caso necessário.

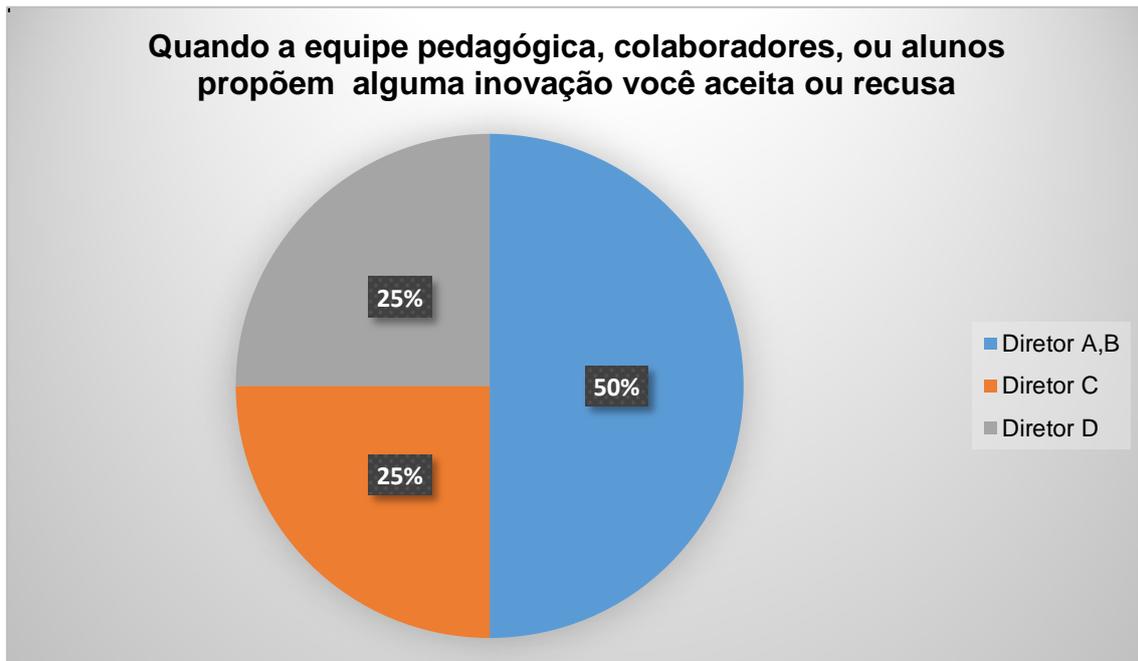


GRÁFICO 8 Quanto à equipe pedagógica

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.9 Na sua ausência, a equipe pedagógica está autorizada à tomar decisões sem seu conhecimento

Ao serem questionados sobre tomada de decisão, 25% responderam que dá responsabilidade de acordo com suas respectivas funções sendo dessa forma dependendo as situação autoriza desde que haja com coerência dando oportunidade de crescimento e confiança a sua equipe.

Para 50% dos questionados revela que varia muito de situação, pois há questão que só o gestão pode resolver sendo assim não autoriza para não gerar problemas futuros.

Já para 25% não responderam preferiu manter-se neutro. O diretor tem que manter sua equipe bem preparada, dando conhecimentos necessários ser líder

requer sabedoria em tomada de decisão, dessa forma é indispensável saber orientar e dá autonomia quando necessário.

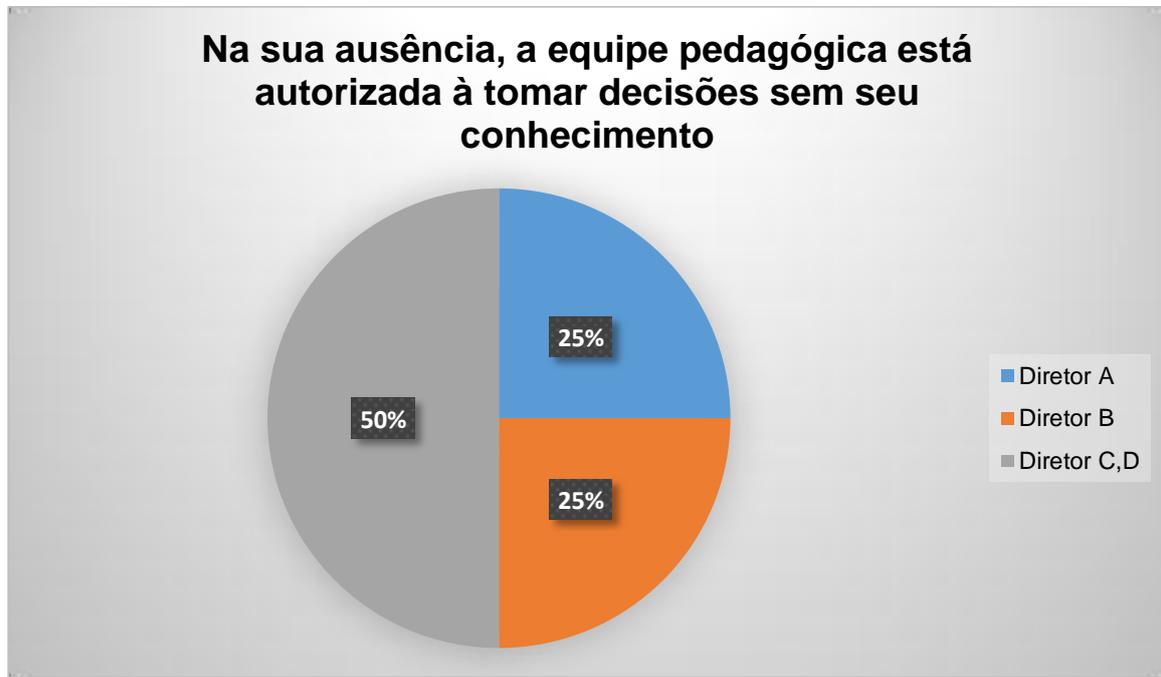


GRÁFICO 9 Quanto às decisões sem seu conhecimento

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.10 Na sua atual escola, pratica-se a estratégia elaborada pela SEMED

Em relação a estratégia, 75% dos questionados responderam que há um modelo de estratégico à ser seguido onde todas as escolas municipais sendo dessa forma os diretores seguem um planejamento estratégico redigido pelo SEMED porém ao longo do ano pode haver alterações devidos mudanças imprevistas.

Para 25% dos questionados o modelo da SEMED deve ser revisto com os problemas atuais em que a escola se encontra, porém, também segue o modelo.

A SEMED tem por direito manter e auxiliar em ordem a estratégia educacional, pois dessa forma irá perceber as necessidades os pontos de precisa ser reavaliado e que qual maneira irá ajudar os diretores perfazendo uma equipe de qualidade

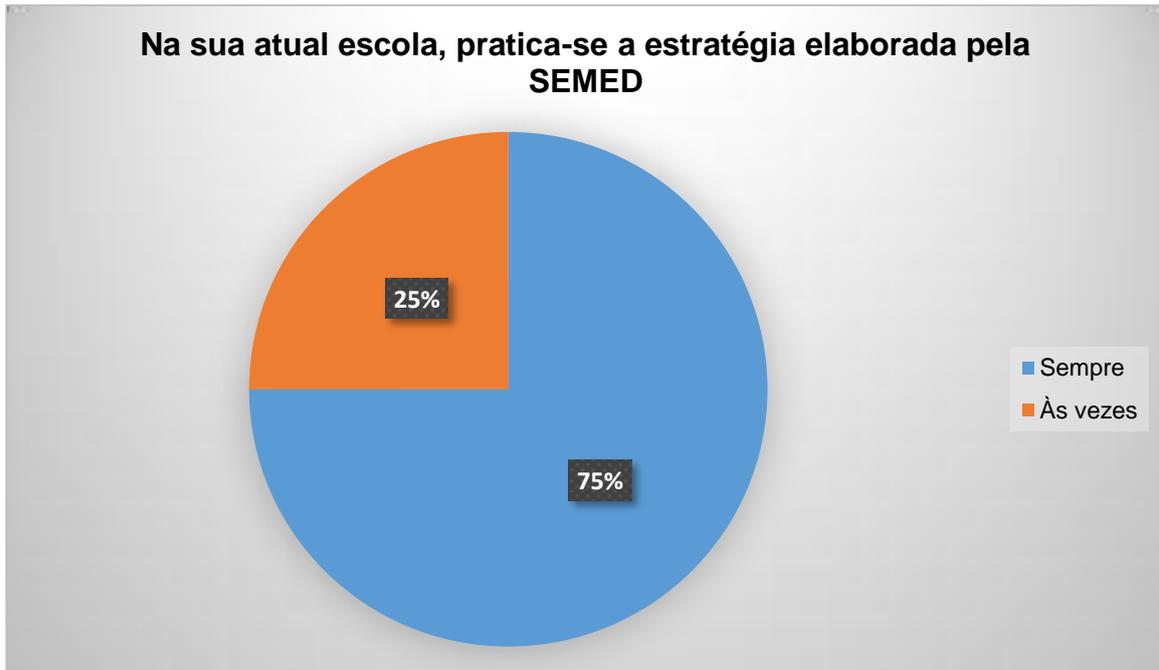


GRÁFICO 10 Quanto a estratégia elaborada pela SEMED

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

4.11 Qual o nível de eficiência da administração escolar

Ao serem questionados sobre o nível de eficiência 25% dos questionados responderam que é boa pois é um dos pontos primordial na direção escolar pois auxilia na tomada de decisão e em diversos fatores tendo como principal objetivo suprir as necessidades escolares.

Para 25% dos questionados é suficiente pois consegue trabalhar de maneira que ajuda nas dificuldades trazendo mais habilidades para o cotidiano

Para 25% dos questionados é fraca pois não existe um treinamento nem se busca mais recursos para aprimora-la tornando uma deficiência nesse quesito.

Já para 25% permaneceram neutro.

A eficiência da administração é importante que que as estratégias deem certo, por isso é necessário avaliar o nível pois assim constatará se é um modelo correto a seguir ou se precisará de mudanças para qualificar melhor.

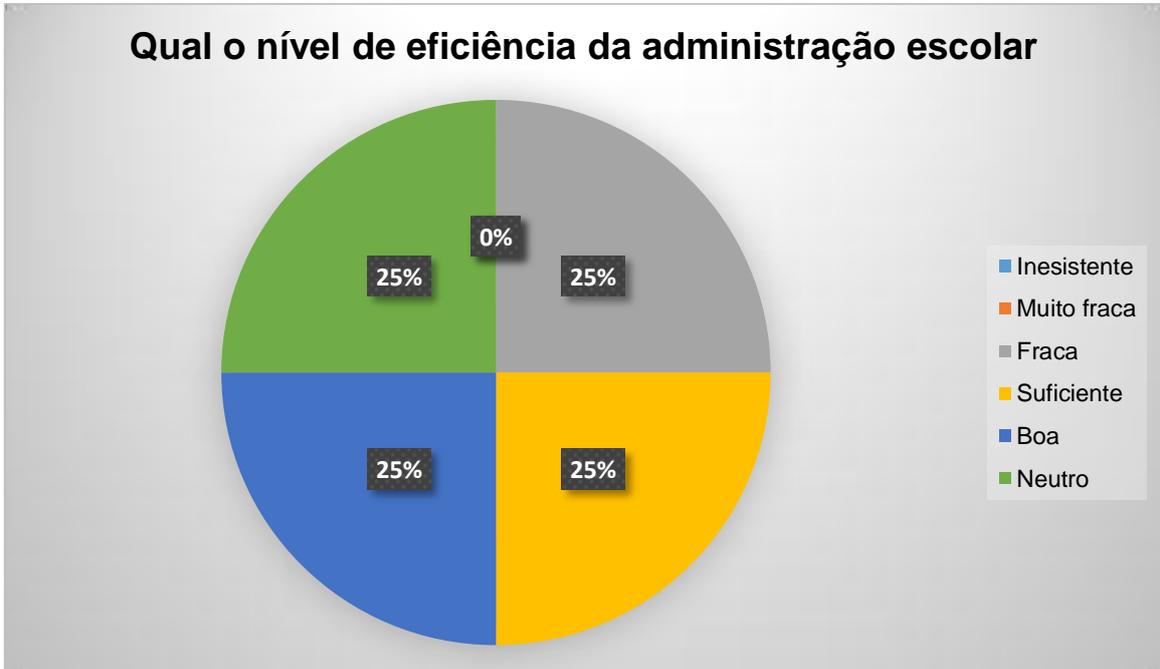


GRÁFICO 11 Quanto o nível de eficiência da administração

Fonte : Dados da Pesquisa, 2016

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado demonstrou que a estratégia é uma opção para as escolas aprimorar a qualidade e diminuir as dificuldades.

Os autores usados como referência ao longo do trabalho destacaram que a estratégia tem o propósito de avaliar e identificar os riscos e as oportunidades futuras e presentes na instituição como o ambiente que envolve vários fatores, internos e externos onde influenciam o processo obtido por meio da realização de objetivos da mesma, dessa forma diminuirá as dificuldades pois dará um auxílio.

Através da pesquisa bibliográfica houve o aprofundamento sobre o tema e sobre a importância dos mesmos na prática dos colaboradores envolvidos na área educativa. Buscou-se trabalhar o contexto sobre métodos e conceitos da administração escolar ficando evidente que a mesma pode ajudar à evoluir constantemente. O estudo de caso, baseado em uma pesquisa de exploratória onde foram aplicados questionários nos sujeitos da pesquisa que permitiu a visualização da relação dos estudos teóricos com a prática desenvolvida pelos diretores das escolas.

A análise dos dados da pesquisa demonstrou que a maioria dos colaboradores que trabalham nas escolas municipais da cidade de Carmópolis/SE considera a estratégia, nas escolas uma forma de suporte em que atuam, porém apresentaram as dificuldades em lidar com novos métodos.

Diante da realização da pesquisa, a problemática foi respondida como fatores que influenciam no processo de administrar as escolas são as seguintes: a falta de conhecimento sobre os processos da escola e o planejamento escolar, o que dificulta a realização da estratégia na escola e a dificuldade tanto em gerir a escola por falta de apoio como saber lidar com decisões a serem tomadas, pois muitas

vezes não aceitam opiniões contrárias às suas. Entretanto, existem particularidades entre elas as atitudes positivas que também influenciam diretamente no processo de melhorias como, por exemplo, um diretor que desperece confiança, acredita e delega à sua equipe, isso faz com que todos se motivem cada vez mais com objetivo de identificar qual maneira a administração pode otimizar os serviços das escolas públicas na cidade de Carmópolis/SE.

Sugere-se que respectivos diretores das escolas se estimulem a cada vez mais buscar capacitação mantendo sempre atualizados fazendo com que a administração auxilia o modelo em gerir usando suas estratégias como principal trunfo.

A Estratégia é de extrema importância, por isso perforce necessário, antes de propor um planejamento, que todos os participantes da comunidade escolar saibam veridicamente o que é? E como funciona este modelo de estratégia. Se todos souberem a real importância em planejar as estratégias desta forma consequentemente irá ajudar muito mais os diretores escolar.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. São paulo: difel, 1978.

ANDRADE, R. C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004

ANTUNES, A. **.Aceita um conselho? Como organizar o colegiado escolar**. 3. Ed. São paulo:

ARAÚJO, Raria Arlete Duarte. **Responsabilização da administração pública: limites e possibilidades do gestor público**. In: **construindo uma nova gestão pública** – coletânea de textos do i ciclo de palestra organizado pela escola de governo do n –natal, n: seah/ n, 2010.

CABAL NETO, Antônio (b). **Responsabilização na administração pública: notas para uma discussão no campo da educação**. In: fança, (org.). Sistema nacional de educação e o pne (2011-2020): diálogos e perspectivas. Brasília: liber livro, 2009.

CASTO, Alda Ria Duarte de Araújo. **A qualidade da educação básica e a gestão da escola**. In: Fança; Costa, Aura (orgs.). **Política educacional: gestão e qualidade do ensino**. Brasília: liber livro, 2009. P. 21-44.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de. **Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação**. In: **educação & sociedade**. **Campinas**, v. 30, n. 109, p. 11391166, set./dez. 2009. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>> acesso em 09 de setembro de 2016

CATANI, A. M. et al. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
chiavenato.com/institucional/quem-e-idalberto-chiavenato.html

Silva, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

CORTEZ: Instituto Paulo Freire, 2008 (Guia da Escola Cidadã, v. 8).

COSTA, Frederico Lustosa da. **Reforma do estado e contexto brasileiro**: crítica ao paradigma gerencialista. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. 7. Ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GOES, Eduardo G. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais. São Paulo: EAESP/FGV, 2009, 17 p.
(Tese de doutorado em administração pública e governo da EAESP/FGV, área de concentração: transformações do estado e políticas públicas)

LIMA, M. R. C. De. **Paulo Freire e a administração escolar**: a busca de um sentido. São

LUCE, M. B.; Medeiros, I. L. P. De. (orgs). **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Marina. **Técnicas de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009

MARQUES, Marcelo. **Administração pública**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: FERREIRA, 2008.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Fernando Andrade de. **Conceituação do direito administrativo.**

Revista de direito administrativo, rio de janeiro, vol. 120, p.14, 1975.

Paulo: líber editora, p. 49-96, 2007.

PIRES et al. **Gestão por competências em organizações de governo.**

Mesaredonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.enap.gov.br acesso em 18 de outubro de 2016.

RIBEIRO, j. Q. **Introdução à administração** escolar (alguns pontos de vista).

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Métodos e técnicas/** Roberto Jarry Richardson colaboradores José Augusto de Souza Peres_ São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3.ed _2. Reimpr. _ São Paulo: Atlas, 2006.

Apêndice

Anexo A - Questionário de Estudo exploratório, ao trabalho de conclusão de curso de Administração da aluno (a) Gessica Arlene de Moraes Silva com o seguinte tema:

“GESTÃO PÚBLICA: COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS EM CARMÓPOLIS/SE

OBS: Não é necessária identificação, se possível responder a todas as perguntas, sua contribuição é essencial, agregando valores e informações para a estratégia do gestor escolar no município de Carmópolis/SE.

Para demais dúvidas com relação ao assunto referido entrar em contato: (79) 99912-2423 gessicaarlene@hotmail.com.br

GESTOR - As respostas dessa análise pessoal devem ser confrontadas com o resultado dos questionários preenchidos pelos demais membros da comunidade escolar. Isso o ajudará a rever seu trabalho e suas atitudes.

- Questionário de Estudo exploratório, ao trabalho de conclusão de curso de Administração da aluno (a) Gessica Arlene de Moraes Silva com o seguinte tema:

“GESTÃO PÚBLICA: COM ENFOQUE NA ADMINISTRAÇÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS EM CARMÓPOLIS/SE

OBS: Não é necessária identificação, se possível responder a todas as perguntas, sua contribuição é essencial, agregando valores e informações para a estratégia do gestor escolar no município de Carmópolis/SE.

Para demais dúvidas com relação ao assunto referido entrar em contato: (79) 99912-2423 gessicaarlene@hotmail.com.br

01. Há quanto tempo você atua como gestor nesta escola ?

02. Quais os aspectos positivos do trabalho do gestor ?

03. Na sua opinião, quais as características de um bom gestor ?

04. Quais as funções do gestor escolar ?

05. Para você, qual o maior problema que a gestão escolar enfrenta ?

06. Quando a equipe pedagógica, colaboradores, ou os alunos propõem alguma inovação você aceita ou recusa ?

Exemplifique

07. Na sua ausência, a equipe pedagógica está autorizada à tomar decisões sem seu conhecimento ?

() Sim

() Não

Por

quê

?

08. Sabe ouvir críticas e leva-las em conta na mudança de práticas e atitudes ?

- Às vezes
- Raramente
- Sempre
- Nunca

09. Na sua atual escola, pratica-se a estratégia elaborada pela SEMED ?

- Às vezes
- Raramente
- Sempre
- Nunca

10. Existe dificuldade em gerenciar à escola ?

- Sim Não

Quais ?

11. Qual o nível de eficiência da administração na escola ?

- Inexistente
- Muito fraca
- Fraca
- Suficiente
- Boa

