



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ/UESPI  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO, COMUNICAÇÃO E ARTES/CCECA  
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

**MARIANA GRAMOZA VILARINHO COSTA  
PHERNANDA DE SOUSA OLIVEIRA**

**GESTÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONAIS DOCENTES: AS ESCOLHAS E OS  
CAMINHOS QUE LEVAM AO EXERCÍCIO DA GESTÃO**

**TERESINA/PI  
2016**

**MARIANA GRAMOZA VILARINHO COSTA  
PHERNANDA DE SOUSA OLIVEIRA**

**GESTÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONAIS DOCENTES: AS ESCOLHAS E OS  
CAMINHOS QUE LEVAM AO EXERCÍCIO DA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí/UESPI, apresentado como requisito final para a obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia.

Orientador: Prof. Dr. Robson Carlos da Silva/UESPI

**TERESINA/ PI  
2016**

**MARIANA GRAMOZA VILARINHO COSTA  
PHERNANDA DE SOUSA OLIVEIRA**

**GESTÃO EDUCACIONAL E PROFISSIONAIS DOCENTES: AS ESCOLHAS E OS  
CAMINHOS QUE LEVAM AO EXERCÍCIO DA GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí/UESPI, apresentado como requisito final para a obtenção do grau de Licenciado em Pedagogia, sob a orientação do Prof. Dr. Robson Carlos da Silva.

Aprovada em \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. Robson Carlos da Silva (Orientador)**  
Universidade Estadual do Piauí/UESPI

---

**Prof. Dr. José da Cruz Bispo de Miranda (Membro)**  
Universidade Estadual do Piauí/UESPI

---

**Profa. Espa. Cândida Angélica Pereira Moura (Membro)**  
Universidade Estadual do Piauí/UESPI

Dedicamos esse trabalho as nossas famílias, pelo apoio e esforço para nossa formação. As nossas amigas de curso, que estão sempre presente para nos ajudar. Aos nossos professores, que foram umas das forças principais para o nosso caminho até aqui. E ao nosso orientador Robson Carlos da Silva, que nos acompanhou em cada momento e hora de desespero. A todos um muito Obrigada, estão sempre guardados num lugar muito especial.

## **AGRADECIMENTOS**

Antes de tudo à Deus, que foi e sempre será o suporte para que diante das dificuldades não nos deixássemos abater.

Em primeiro lugar queremos agradecer as nossas famílias que em todos os momentos nos apoiaram e ficaram ao nosso lado, nossos pais, Ademar Carvalho de Oliveira e Maria Goreth M. de Sousa Oliveira; Otílio Silva Costa e Sônia Maria G. Vilarinho Costa. E aos nossos irmãos, Phelype de Sousa Oliveira e Marina Gramoza Vilarinho Costa. Foi graças aos seus esforços que pudemos chegar até aqui.

As amigas que a UESPI nos deu, por estarem sempre prontas pra ajudar, dar aquele puxão de orelha básico e muito necessário. E pelos anos de curso que passamos juntas, e os muitos que ainda estão por vir.

A todos os professores que fizeram parte desses quatro anos e meio, e que nos fizeram capazes de produzir esse trabalho. Em especial a professora Lucineide, que tão dedicada nos acompanhou e fez o possível para que terminássemos com êxito mais essa etapa.

Ao nosso orientador Prof. Dr. Robson Carlos da Silva, que pacientemente esteve presente em cada momento de duvida, de alegria e em muitos de nervosismo. Que nos auxiliou com os materiais necessários e com sua experiência de anos de profissão.

Aos entrevistados, por dedicar um tempo do seu dia para nos ajudar a fazer com que esse trabalho desse certo.

Enfim, um muito Obrigado a todos que fizeram parte dessa etapa primordial para nossa formação!

## RESUMO

Nosso trabalho monográfico se consolidou por meio de uma pesquisa de campo no intuito de responder ao seguinte problema "Como as histórias de vida, condições socioeconômicas e outros fatores contribuíram para a opção, de profissionais docentes, pelo trabalho na função de gestora escolar? Em busca da resposta ao problema, o estudo relata os caminhos percorridos por docentes, todas mulheres, que as levaram ao trabalho na gestão escolar em escolas públicas municipais de Teresina. O objetivo central da pesquisa foi destacar como as histórias de vida, condições socioeconômicas e diversos outros fatores contribuíram para essa tomada de decisão. Neste sentido, foi realizado um paralelo entre os diversos aspectos e fatores que influenciaram nessa decisão. Assim sendo, a pesquisa, de natureza qualitativa, se situa enquanto pesquisa de história de vida, tendo como método de coleta e produção dos dados a entrevista. Os achados da pesquisa demonstram diferenças entre os caminhos traçados pelas gestoras protagonistas do estudo em relação à opção e trabalho na gestão, bem como significativas diferenças sobre suas profissões e as condições reais de trabalho, associadas com suas aspirações para o futuro profissional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Escolar. Profissionais Gestoras. Escola Pública. Histórias de Vida.

## **ABSTRACT**

Our monograph was consolidated through a that field research in order to address the following issue "As the stories of life, socioeconomic conditions and other factors contributed to the choice of teaching professionals at work in school management function? In search for the answer to the problem, the study reports the paths taken by teachers, all women, which led them to work in school management in public schools in Teresina. the main objective was to highlight how the stories of life, socioeconomic status and several other factors contributed to this decision-making. in this sense, a parallel between the various aspects and factors that influenced this decision was made. Therefore, the research of a qualitative nature, is located as life history research, with the method of collecting and compiling the data the interview. the research findings show differences between the paths traced by the management protagonists of the study regarding the option and work in management, as well as significant differences in their professions and the actual working conditions, associated with their aspirations for the professional future.

**KEY WORDS:** School management. Professional managers. Public school. Life stories

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
1.1 Percursos metodológicos: natureza e perspectiva do estudo.	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.2 O Universo da pesquisa.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.3 Sujeitos, procedimentos e instrumentos da coleta de dado.	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
2 O CURSO DE PEDAGOGIA E A FORMAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
2.1 Gestão educacional: conceitos e concepções .....	16
2.2 A Trajetória da gestão educacional no Brasil.....	19
2.3 A Formação do gestor educacional. ....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
3 OS ACHADOS DA PESQUISA: LUGARES, TEMPOS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DE GESTOR EDUCACIONAL.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
5 REFERÊNCIAS.....	<b>Erro!</b>
<b>Indicador não definido.</b>	
APÊNDICES.....	36



## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, mudanças importantes ocorreram no campo educacional, sobretudo em relação aos marcos legais, à sistemática de financiamento, ao processo de gestão dos sistemas de ensino, dentre outras.

Os caminhos percorridos pelos licenciados em Pedagogia são os mais diversos após sua formação, por se tratar de uma área muito abrangente, muitos se fazem docentes, outros percorrem caminhos que os levam até a gestão de uma escola pública. A gestão vai aparecer nas mais diversas formas, desde gestões que assumem o aspecto democrático, participativo, a qual está interessada no apoio e contribuição de todos para um bom desenvolvimento das atividades, até gestões que preferem manter a autoridade e poder de decisão centralizado em uma ou poucas pessoas.

O trabalho teve como problema "Como as histórias de vida, condições socioeconômicas e outros fatores contribuíram a opção de profissionais docentes do trabalho na função de gestora escolar?", tendo por objetivo geral destacar como as histórias de vida, condições socioeconômicas e outros fatores contribuíram para a tomada de decisões na formação do profissional docente gestor em escolas públicas municipais de Teresina e, como principais objetivos específicos, selecionar docentes que exerçam a função de gestor em escolas públicas municipais de Teresina; conhecer as condições reais os lugares e espaços e tempos dentre outros aspectos que caracterizam as condições da prática de gestores; levantar material bibliográfico e documental que compõem o ordenamento legal que sustente e legitime a função do gestor na escola; e produzir fontes historiográficas de pesquisa a partir das histórias de vida e das experiências profissionais de docentes gestores das escolas pesquisadas.

A pesquisa foi realizada em quatro escolas municipais de Teresina; todos os sujeitos pesquisados têm por formação a Licenciatura em Pedagogia, sendo entrevistados quatro profissionais, o Diretor, Vice-Diretor e dois Pedagogos. Utilizamos a entrevista como instrumento de coleta de dados, se tratando de uma técnica que nos proporcionou total liberdade para abordar tanto as questões realizadas, como as respostas que nos foram dadas. Na análise de dados serão explanadas as observações feitas no momento da entrevista e também no que está disposto do diário de campo.

## 1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA: ASPECTOS METODOLÓGICOS

As escolas investigadas na pesquisa estão localizadas três na zona sul e uma na zona centro-norte de Teresina. Os sujeitos da pesquisa são todos docentes gestores (vice-diretor, diretor e pedagogo). Utilizamos a entrevista como estratégia de coleta de dados, no sentido de garantir dinamismo no prosseguimento da entrevista, pois, a técnica da entrevista permite que entrevistado e entrevistador permaneçam frente a frente e os resultados são imediatos. As entrevistas foram realizadas com o uso do gravador de áudio, sendo estes registros passados pelo processo de transcrição textual.

### 1.1 Percursos Metodológicos: natureza e perspectiva do estudo.

A partir dos objetivos gerais e específicos desse trabalho foi delineado quais seriam os métodos mais adequados para satisfazer a problemática apresentada

O estudo tem uma abordagem qualitativa a qual se preocupa com a compreensão e aprofundamento de um determinado grupo social. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001, p.14),

[...] a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis [...]

Neste trabalho a pesquisa qualitativa se evidencia através das narrativas das histórias e trajetória de vida pessoal e profissional dos docentes e que servem como parâmetros para se compreender quais os caminhos que os levaram à gestão.

História de vida, é uma das modalidades de estudo na abordagem qualitativa que se baseia em histórias pessoais, e tem como objetivo explicar e interpretar o fenômeno estudado, utiliza como instrumento os diários, biografia, histórias pessoais, experiências profissionais e outros meios que possam relatar tais histórias, algo que necessite da vivência do indivíduo para ser construído, nessa modalidade o sujeito é primordial para a concretização da pesquisa. As histórias de vida, podem

relatar os aspectos vivenciados pelo sujeito, como também para contar experiências de um grupo ou sociedade. O que se faz mais importante ao pesquisador é a visão que o sujeito tem do enfoque da pesquisa, o que ele presenciou, como ele interpretou tal acontecimento, e a partir disso, de uma leitura e reconhecimento da história, o pesquisador dará prosseguimento as soluções de suas indagações.

Essa técnica sobre histórias de vida auxilia no desenvolvimento da pesquisa, já que promove uma profunda imersão na vida particular do entrevistado, podendo até promover a elaboração de novas questões. É preciso provocar no informante a vontade de falar, criar um ambiente propício para que isso ocorra; dirigir a entrevista de forma livre, nunca monopolizando a fala ou influenciando a resposta; ter organização com os dados disponibilizados pelo indivíduo. Para Haguette ( 2001, p.81):

[...] a História de Vida serve como ponto de vista para avaliar teorias que tratam do mesmo problema, ajuda em áreas de pesquisa que abordam superficialmente o assunto e serve de base para suposições. Pode ainda ser útil no esclarecimento de aspectos subjetivos de vários estudos, fornecendo maiores detalhes.

Como foi dito no final da fala de Haguette (2001), as histórias de vida ajudam a esclarecer momentos de vida que influenciam na tomada de decisões tanto pessoal, como profissional. É a partir da análise dessas histórias que procuramos responder aos objetivos dessa pesquisa.

## **1.2 O Universo da Pesquisa**

A presente pesquisa engloba profissionais docentes que deixaram a sala de aula para exercer a função de gestores nas escolas públicas, nos interessando saber o porquê dessa mudança. Na amostra apresentada na pesquisa, a qual estará explanada no capítulo de análises, os profissionais respondem a entrevista deixando claro os aspectos que os influenciaram a iniciar na carreira gestora. Pretendemos mostrar como tais aspectos diferem ou coincidem de profissional para profissional.

A pesquisa foi realizada *in loco*, por meio das entrevistas e observação nas escolas. A seguir apresentaremos as escolas utilizadas na realização do trabalho, as mesmas sendo denominadas por letras do alfabeto, mantendo suas identidades preservadas. Muito embora não seja objetivo da pesquisa, faremos uma breve apresentação da localização e alguns aspectos característicos de cada escola.

A escola **A** fica localizada na zona Sul de Teresina, bairro Parque Piauí, trabalhando com a Educação Infantil integral; essa escola foi escolhida devido uma familiaridade estabelecida por um do estágio obrigatório que lá desenvolvemos na Educação Infantil, tem uma estrutura mediana e passa por adaptações para o atendimento mais adequado a uma escola integral.

A escola **B** também está localizada na zona Sul de Teresina, no bairro Parque Piauí, a escola trabalha com ensino de Educação Infantil, do maternal ao 2º Período, sendo escolhida devido sua proximidade com a escola A e a disponibilidade da gestora para participar da entrevista; a estrutura do prédio em que funciona é pequena para a quantidade de alunos que estudam lá.

A escola **C** fica localizada na zona Centro-norte de Teresina, no bairro Marquês, também trabalhando com a Educação Infantil, sua estrutura atende as suas necessidades, tanto nos aspectos administrativas quanto pedagógicas, sendo que a sua escolha se deu porque fica próxima a UESPI, facilitando os contatos.

A escola **D**, por sua vez, está localizada na zona sul de Teresina, bairro Lourival Parente, desenvolvendo suas atividades no Ensino Fundamental de 1º ao 6º Ano; a escolha da escola se deu devido à familiaridade com os profissionais e com o ambiente, proximidade adquirida, também, durante outra fase de estágio supervisionado, dessa feita no Ensino Fundamental.

O trabalho de campo permite que o pesquisador se encontre com a realidade de sua pesquisa criando familiaridade com seus atores, no caso especial da pesquisa, com a realidade dos professores que passaram a realizar seu trabalho na gestão das escolas.

O pesquisador deve se apresentar seguro para as surpresas que podem ocorrer durante a busca pelos dados que lhes interessam. O modo como é planejado o trabalho deve prever as mudanças que, por acaso, ocorram no decorrer da pesquisa. Essa prevenção deve acontecer pois o trabalho de campo não nos apresenta e realidades acabadas e respostas prontas, visto que todos os agentes envolvidos, assim como o próprio meio, podem influenciar os resultados.

### **1.3 Sujeitos, Procedimentos e Instrumentos da Coleta de Dados.**

A realização desse trabalho foi feita a partir do contato com gestores escolares (diretores, vice-diretor e pedagogos) formados em Pedagogia e que já

tiveram experiências em sala de aula. Buscamos em sua formação e sua experiência aspectos que respondessem aos objetivos previamente delimitados no trabalho. Sendo assim, por meio de aspectos de suas histórias de vida, buscamos conhecer aspectos pessoais que influenciaram na trajetória profissional, particularmente de suas experiências como profissionais das escolas públicas de Teresina, vinculadas a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SEMEC).

Escolhemos as escolas municipais nas quais tínhamos mais familiaridade, bem como, nas quais os gestores se mostraram disponíveis a participar da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de entrevista padronizada, ou seja, a mesma entrevista foi aplicada a todos os indivíduos. As questões produzidas para conduzir objetivaram levar os entrevistados a buscar, reflexivamente, as razões pelas quais escolheu ou foi levado à gestão enquanto caminho profissional.

A seguir falaremos brevemente sobre as gestoras entrevistadas, as quais foram atribuídas a definição de Gestora 1, Gestora 2, Gestora 3 e Gestora 4.

**Gestora 1:** Formada em Pedagogia pela FAPI (Faculdade do Piauí), 37 anos, do sexo feminino. Seus anos na prefeitura são de um ano e meio como titular na Educação Infantil. Possui especialização em Psicopedagogia e Libras e desempenha o cargo de Pedagoga na escola, assumido por concurso público.

**Gestora 2:** 49 anos, formada em Pedagogia e em Filosofia pela UFPI (Universidade Federal do Piauí), com especialização em Educação Inclusiva, cursando Especialização em Gestão Escolar e Empresarial; possui dezenove anos de docência e exerce, a nove anos, o cargo de diretora, sendo que no primeiro pleito, que durou três anos, assumiu por indicação da Secretaria de Educação; nos demais conseguiu ser eleita.

**Gestora 3:** Possui formação no Magistério de nível médio no Instituto de Educação Antonio Freire, Licenciatura em Pedagogia pela UVA (Universidade Estadual Vale do Acaraú) e Especialização em Docência do Ensino Superior na FAESPI (Faculdade de Ensino Superior do Piauí). Exerce o cargo de Diretora em uma escola municipal de Educação infantil há cinco anos, tendo assumido a gestão, a princípio, a convite, ou seja, por indicação da Secretaria Municipal de Educação, para no ano seguinte, por influência dos profissionais da escola candidatar-se às eleições, sendo eleita.

**Gestora 4:** Do sexo feminino e com 33 anos, tem formação de Licenciatura em Pedagogia e Especialização em Docência do Ensino Superior; exerce o cargo de Diretora em uma escola que trabalha com o Ensino Fundamental/Anos Iniciais, tendo assumido a gestão por concurso Público e se mantendo no cargo a três anos.

Na rede municipal de ensino de Teresina, segundo o edital de eleições, pode-se exercer os cargos de gestores (diretor, vice-diretor, pedagogo), pessoas que possuam como principais pré requisitos: curso superior em Licenciatura Plena; estar disponível para exercício da função no regime de 40 horas; possuir no mínimo três anos de docência; não estar ligado a processos criminais e administrativos no Ministério Público; em caso de reeleição, que sua avaliação de desempenho tenha sido satisfatória no que se refere ao contrato de gestão; estar apto a administrar a conta bancária junto às instituições financeiras.

Outro aspecto da entrevista realizada é que as perguntas foram elaboradas para que os sujeitos participantes pudessem sentir-se a vontade para narrar suas histórias de formação pessoal e profissional, tais entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas textualmente.

A técnica da entrevista é vista por muitos como um método que proporciona um diálogo pessoal mais completo, pois estão frente a frente, entrevistado e entrevistador. Proporciona informações satisfatórias por serem respostas amplas, e os resultados são imediatos, não existindo o momento de espera como ocorre com os questionários.

Para Alves–Mazzotti, (1999, p. 168), a entrevista, por ser de natureza interativa “permite tratar de termos complexos, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”.

A seguir passaremos para o capítulo segundo, em que abordaremos o curso de Pedagogia e a formação do profissional gestor, conceitos e concepções acerca do tema, a formação continuada do profissional e por fim um histórico sobre a trajetória da gestão no Brasil.

## **2 O CURSO DE PEDAGOGIA E A FORMAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL.**

O Curso de Pedagogia, segundo as leis que o regem, tem por objetivo desenvolver a formação de professores para a atividade da docência na Educação Infantil e os anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de nível Médio ao ensino na Educação Profissionalizante, na área de serviços e apoio escolar; nas ações de gerir a instituição escolar; atividades de elaboração e disseminação do conhecimento científico-tecnológico do campo educacional. Para Imbernón (2009, p. 46):

A formação do professor deve proporcionar aspectos voltados à reflexão sobre a educação e a realidade social por meio de experiências diversificadas, possibilitando aos docentes os subsídios necessários para atuar como “verdadeiros agentes sociais, capazes de planejar e gerir o ensino aprendizagem, além de intervir nos complexos sistemas que constituem a estrutura social e profissional.

Segundo a fala do autor, a formação do profissional docente deve partir de sua realidade social e pessoal, tendo por objetivo promover a ampliação da atuação do docente nas mudanças do que se faz pertinente e necessário dos aspectos sociais presentes no seu campo de atuação.

Na formação dos gestores deve-se usar métodos que forneçam a formação sólida e adequada na administração e gestão de uma instituição escolar. A gestão democrática deve ser o exemplo seguido por todos os que aspiram ocupar esse papel na educação. Ter consciência de que a participação de todos, comunidade, família e profissionais da escola, no desenvolvimento do aluno é fundamental.

No que diz respeito às áreas de atuação que o curso de Pedagogia habilita, identificamos que possui um leque muito abrangente, possibilitando ao Licenciado o trabalho com princípios e métodos de ensino, da administração de escolas e da condução dos assuntos educacionais entre outras coisas e amparado nas Diretrizes Curriculares Nacionais, documento que rege o curso de Pedagogia e embasa o Projeto Pedagógico, mas aqui vamos focar a gestão dentro dessas Diretrizes.

Em seus artigos as Diretrizes esclarecem sobre o Curso e sobre o graduando do curso. No seu 3º Art., afirma que o graduado do curso Pedagogia estará apto a trabalhar com pluralidade de conhecimentos, mas no que se refere a gestão, podemos encontrar no inciso III do mesmo artigo, que descreve, a participação do licenciado na gestão e na organização da instituição escolar como sendo um dos

aspectos centrais para sua formação. No artigo 4º das diretrizes é definido onde os profissionais pedagogos estão aptos a exercer sua função.

No mesmo artigo, em seu parágrafo único, deixa claro que os Pedagogos podem também atuar na área de gestão escolar, organização da instituição escolar. No seu inciso III define as atividades executadas por esses profissionais na gestão. No artigo 5º, incisos XII e XIII, descreve mais detalhadamente as atribuições dos gestores, sua responsabilidade ao lidar com os projetos desenvolvidos na instituição, administração de seus recursos financeiros e outras atividades.

Já no artigo 6º, inciso I, discorre sobre a multiculturalidade, ressaltando a importância de se ter noção dessas diferentes culturas ao se trabalhar com os planejamentos escolares. Ainda no artigo 6º, alínea b, faz menção à aplicação da gestão democrática em ambientes escolares e não escolares. Em seu artigo 8º, os incisos II e IV explanam sobre as práticas da docência e gestão educacional, bem como sobre as experiências de estágio, que permitem a aproximação do aluno com a realidade de sua profissão.

O Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí (UESPI) com relação à gestão afirma que:

Formar profissionais para atuarem, nas diferentes formas de gestão educacional, na organização do trabalho pedagógico e administrativo, no planejamento escolar e não escolar, na execução e avaliação de projetos educativos e da proposta pedagógica. (2013, p. 20)

Portanto esse documento segue o que já está previsto na Diretrizes Curriculares Nacionais do curso.

## **2.1 Gestão Educacional: conceitos e concepções**

Para muitos, gestão e administração são considerados termos sinônimos, porém, apesar de muito parecidos e terem a mesma origem no latim *minus*, os termos não são sinônimos. Segundo Oliveira (2002), gestão é um termo mais amplo do que administração, pressupondo que a participação, e com isso política na escola, deve envolver efetivamente a toda comunidade.

O termo gestão para muitos está substituindo o conceito de administração. No entanto, o que realmente acontece é que a ideia de gestão é bem mais ampla, ou seja, não veio para substituir, como uma mera troca de nomenclatura, e sim para



superar algumas limitações que possam ocorrer na administração. A gestão baseando-se na administração, busca formas de organização mais abrangentes, mais dinâmicas, que se utilizam de toda atividade e experiência, para progredir na sua real realidade.

Uma semelhança entre os dois é o envolvimento com terceiros, a coordenação das atividades e os resultados realizados por eles. O termo administração é mais racional, técnico, tenta alcançar os seus objetivos de todas as maneiras possíveis, já a gestão busca a participação do outro, tenta encorajar ações tomadas pelos sujeitos, busca da melhor maneira possível alcançar seus objetivos levando em conta as ações e experiências de todos os envolvidos. O termo administração vem a cada dia sendo menos utilizado, abrindo espaço para a prática da gestão.

Faz-se necessário a explicação de algumas concepções de Gestão, tais concepções por muitas vezes podem estar interligadas, ou seja, algumas características são comuns entre elas. Para Libâneo et al (2007, p. 323) “se situássemos as concepções de gestão em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada científico-racional) e, no outro, a concepção sociocrítica”.

Libâneo defende que na concepção técnico-científica, “Prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários”. (LIBÂNEO et al, 2007, p. 323), ou seja, tal concepção busca como objetivo, melhores resultados em suas atividades sem ter como embasamento a participação de nenhum outro indivíduo que não seja o administrador, criando assim um ambiente dependente e fácil de ser conduzido, não promove uma gestão democrática, como a sociocrítica, que vem para contrariar a ideias da concepção técnico científica, como podemos perceber na citação a seguir:

Concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e interações sociais que estabelecem entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomadas de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pelos pais e até por integrantes da

comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração. (LIBÂNEO et al. 2007, p. 324).

Sendo assim a concepção sociocrítica aparece com uma proposta de gestão democrática, participativa, coletiva. Ou seja, uma gestão onde são levadas em conta as experiências e opiniões de todos os envolvidos e interessados no desenvolvimento de atividades na escola e, conseqüentemente, nos bons resultados que poderão surgir de tais atividades. Deixando de lado uma administração pautada no poder centralizado em uma só pessoa, a qual decide sozinha sobre as deliberações que ocorrem dentro do ambiente escolar.

A Gestão Educacional se caracteriza pelas deliberações realizadas no meio escolar e nas ações praticadas visando o bom desenvolvimento de tais deliberações, em que são mobilizados os recursos e geridos da melhor maneira para atingir os objetivos planejados.

A gestão educacional traz como características principais, a autonomia, participação, autocontrole e responsabilidade, em que tais aspectos juntos, formam a ideia completa de como deveria funcionar a gestão educacional.

A autonomia deve ser praticada a fim de que a instituição possa tomar suas próprias decisões, podendo então atender a necessidades mais específicas da sua realidade, levando em consideração que se deve também responder a uma organização geral; a participação, como já dito anteriormente, se apresenta na ação de envolver a todos que fazem parte daquela realidade, em busca de propostas e ideias que possam contribuir para a resolução dos problemas existentes.

O autocontrole, por sua vez, deve ser incentivado para dar estabilidade as tomadas de decisão, para que a escola não fique sem um direcionamento. Por fim, temos a responsabilidade, fator muito apresentado e, na maioria das vezes, visto na amostra de bons resultados nas escolas, mas que necessita de um acompanhamento aprofundado e rigoroso, para que possa atingir o objetivo de contribuir efetivamente na melhoria no desenvolvimento das atividades.

Segundo Luck (2006, p. 44), A promoção de uma gestão educacional democrática e participativa está associada ao compartilhamento de

responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas.

## **2.2 A Trajetória da Gestão Educacional no Brasil.**

Na presente seção passaremos a apresentar um histórico sobre os caminhos percorridos pela gestão educacional no Brasil. Abordaremos de forma sintética os principais avanços na área.

Desde 1988 que certas mudanças na Constituição Federal defendem a Gestão Democrática como um princípio de importância central para o desenvolvimento da Educação Básica brasileira, fazendo com que, logo após sua promulgação, fosse estabelecido na LDB (Lei de Diretrizes e Bases) e no PNE (Plano Nacional de Educação) o mesmo princípio de Gestão Democrática.

Depois de promulgada em 1996, a LDB, por sua vez, implementou várias mudanças na educação, assim também nos aspectos que se referem a gestão, se mostrando bastante detalhista com relação aos deveres que cabem a gestão educacional, tais como a elaboração de projetos pedagógicos, a administração dos recursos financeiros, dentre outras atividades que consolidam essa prática de gestão nas escolas.

Uma das grandes evoluções na gestão está no fato de superar a administração, devido sua proposta de coletividade, deixando de lado o individual e colocando em prática a participação do todo. A organização escolar está pautada basicamente em três aspectos principais, que são a gestão pedagógica, que busca maior desenvolvimento do ensino-aprendizagem, a gestão de recursos humanos, que tem um olhar para o social, para a comunidade na qual a instituição escolar está inserida e, por fim, a gestão administrativa que abrange a questão dos documentos, contas bancárias, dentre outras atividades burocráticas.

[...] coordenar, acompanhar, assessorar, apoiar e avaliar as atividades pedagógico-curriculares. Sua atribuição prioritária é prestar assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas, no que diz respeito ao trabalho interativo com os alunos. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2005, p. 373)

A citação ressaltar ser de extrema importância que se pondere sobre os reflexos que a trajetória docente causa na prática desse profissional, hoje conhecido como gestor escolar, mas que antes era concebido enquanto um especialista em educação. Atualmente é muito importante a formação continuada, pois uma

formação permanente se faz bastante necessária, devido às muitas mudanças dos saberes ao longo do tempo, acarretando com a exigência acerca da inclusão de disciplinas que abordam a área de gestão no currículo do curso de Pedagogia e de licenciaturas outras, o que levou a muitos profissionais a procurarem outras instituições para dar continuidade ao aprendizado, principalmente por entenderem como deficiente o que lhes é oferecido nos cursos sobre gestão.

### **2.3 A Formação do gestor educacional.**

O gestor educacional tem sua formação iniciada dentro da própria graduação em Pedagogia, pois o currículo oferece disciplinas que tratam a teoria e a prática da gestão, mas nem sempre foi assim, por exemplo, no Projeto Pedagógico do Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Estadual do Piauí (2013). Até o ano de 2000, as disciplinas de gestão não eram contempladas no currículo. Então surgiu a necessidade de se contemplar a gestão no currículo curso de Pedagogia na UESPI, sendo discutido e criado um curso de graduação em Pedagogia, Supervisão e Administração Escolar, isso no ano de 2002, permanecendo por dois anos, até ser extinto em 2004.

O novo Projeto Pedagógico do curso de Pedagogia trouxe no seu currículo três disciplinas que contemplam a área de gestão, são elas: Gestão dos Processos Educativos I, com carga horária de 60 horas; Gestão dos Processos Educativos II, com carga horária de 90 horas; e Estágio Supervisionado em Gestão Escolar, com carga horária de 150 horas. Com a adição dessas três disciplinas o Curso de Pedagogia da UESPI que tinha duração de oito semestres correspondentes a quatro anos passou a possuir nove semestres e ter a duração de quatro anos e seis meses.

Antes dessas disciplinas agregadas ao currículo de Pedagogia, quem se interessava pela área de gestão tinha seu primeiro contato realizado, muitas vezes, na formação continuada e em cursos de pós-graduação e especialização.

A formação continuada de gestores educacionais em relação às políticas do Governo Federal, passou a ser uma primazia a partir do ano 2003, pois a partir desse momento a gestão eficiente e eficaz era vista como quesito de suma importância para que a boa qualidade do sistema de ensino e da escola fosse promovida. Dessa maneira a gestão passa a ser concebida como responsável direta pela elevação da qualidade do ensino nas escolas públicas.

Nos dias atuais, em pleno 2016, as formações continuadas na área de Gestão Escolar são acessíveis, a oferta desses cursos são fartas e é possível perceber que há uma grande procura por parte dos gestores que sentem uma necessidade de complementar os seus conhecimentos para o exercício da sua prática gestora, pois nas disciplinas de gestão que são ofertadas atualmente nos currículos de Pedagogia, e aqui falamos a partir de nossa própria experiência enquanto formandos em Pedagogia, ainda se trabalha a Gestão Educacional de forma muito superficial.

Em nossas pesquisas sobre a formação continuada, encontramos especializações na área de Gestão Educacional e Escolar. Essas especializações se pautam no objetivo primeiro de capacitar os participantes da gestão para desempenharem Competentemente a administração, supervisão ou orientação escolar trabalhando elementos e aspectos administrativos e financeiros, aspetos políticos, pedagógicos, culturais e sociais que envolvem o processo educacional. Esses cursos embasam seus objetivos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB - Lei nº 9.394 de 20 de Dezembro de 1996) que diz:

**Art. 64.** A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional.

Em resumo, esses cursos de formação continuada pretendem formar educadores para atuação competente na gestão educacional e escolar, subsidiar a sua formação profissional como gestor educador, capacitá-los para a análise de políticas educacionais e seus reflexos na Escola, estimular a pesquisa no desvelamento de problemas da gestão escolar.

É importante ressaltar que as especializações destacadas têm como seu público alvo graduados em Pedagogia ou outras Licenciaturas, possuindo uma duração aproximada de 450 horas.

Sendo assim, e nos sentindo contemplados sobre aspectos que entendemos como relevantes sobre a gestão, passaremos à análises dos dados, realizada a partir dos testemunhos das profissionais gestoras entrevistadas que, em suas falas, nos esclarecem acerca dos objetivos definidos nessa pesquisa.

### 3 OS ACHADOS DA PESQUISA: LUGARES, TEMPOS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO DE GESTOR EDUCACIONAL.

Passaremos a explorar o conjunto dos significados produzidos na pesquisa e a partir dos quais conhecer as condições reais, os lugares, espaços e tempos dentre outros aspectos que caracterizam as condições da prática de gestores nas escolas públicas municipais de Teresina investigadas, levando em conta a diversidade entre os indivíduos e suas experiências.

O relato das experiências de vida dos entrevistados serão reproduzidos de forma a atender aos objetivos e responder o problema da pesquisa, em seguida aos quais apresentamos nossas análises.

Como já dito, foram entrevistados quatro gestoras de escolas públicas de Teresina, todas com formação superior em Pedagogia, que já atuaram em sala de aula e que, em determinado momento, passaram a desenvolver experiências com a gestão.

A seguir apresentamos as questões propostas a nossos sujeitos acerca dos aspectos do ambiente onde trabalham como gestores, seus olhares pessoais sobre as dificuldades que possam, ou não, estar passando, a partir dos quais esperamos desvelar mais um pouco sobre a realidade da gestão escolar do universo pesquisado.

Para melhor esclarecer sobre as gestoras entrevistadas, as indagamos a respeito de suas formações na docência:

<b>Gestora 1</b>	“[...] sou formada em Pedagogia, tenho duas especialização, Psicopedagogia e Docência em Libras [...]”.
<b>Gestora 2</b>	“[...] eu tenho Licenciatura Plena em Pedagogia pela UFPI, Licenciatura Plena em Filosofia pela UFPI, especialização em Educação Inclusiva pela FACINTER, Especialização em Gestão Escolar e Empresarial eu estou concluindo agora [...]”
	“[...] Eu fiz magistério a nível médio no Instituto de Educação

<b>Gestora 3</b>	ingressei logo na carreira como professora, só com o magistério que na época era o que vigorava; “ai” tempos depois eu cursei Pedagogia na UVA, no período especial em Sobral; passava quarenta dias, lá o mês de Janeiro até 10 de fevereiro e julho também. Cursei os quatro anos [...] fiz uma especialização em Docência do Ensino Superior [...]
<b>Gestora 4</b>	“[...] sou formada em Pedagogia e tenho especialização em Docência do Ensino Superior [...]”.

Como utilizamos como critério para se adequar ao perfil de entrevistado do trabalho a formação em Pedagogia, as quatro gestoras confirmam esse perfil, assim como possuem especialização nas mais diversas áreas, divergindo, no entanto, na formação específica na área da gestão, em que somente a gestora 2 possui especialização.

Neste sentido, as gestoras que fizeram parte da pesquisa atendem ao disposto no Título VI da LDB, “Dos profissionais da educação”, que em seu artigo 64, afirma que a formação dos profissionais de educação para a administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para educação básica, será feita em cursos de graduação em Pedagogia, admitindo ainda a formação em pós-graduação.

Feita essa apresentação inicial e relevante para situarmos a formação das gestoras entrevistadas, passaremos para a questão seguinte que versa sobre, quais as razões que levaram o sujeito a escolher a Pedagogia como formação, sendo que as mesmas responderam da seguinte maneira:

	“[...] eu não escolhi, foi mais ou menos assim, a primeira vez que eu fiz vestibular, eu fiz pra História, depois eu fiz pra Letras, depois fiz de novo pra história, na verdade não era o que eu queria, eu não sabia exatamente o que eu queria, sabia que não queria Pedagogia, isso eu não queria, e ai, só que ai, eu via meus amigos se formando e tal e eu ficando. Ai surgiu a oportunidade da bolsa na FAP e ai tinha pra História,
--	--

<b>Gestora 1</b>	contabilidade e Pedagogia, ai eu pensei em pegar Pedagogia, porque eu sabia que a profissão é mais ampla do que simplesmente sala de aula, meu projeto era esse, não ir pra sala de aula. Ai eu fiz, só que eu me identifiquei muito com o curso, eu gosto muito do curso, o curso em si é muito rico e acho que todo mundo deveria fazer. Ai quando fui pra sala de aula fui com aquela mentalidade do meu tempo, de quando a gente olhava pro professor e via alguém da família, ai vem todas aquelas decepções e frustrações, desânimo. Mas eu terminei o curso, não me arrependo de jeito nenhum, porque enfim o que não é bom é os desafios do dia-a-dia, mas não posso dizer que me arrependo não, de maneira nenhuma, eu gosto muito.”
<b>Gestora 2</b>	"Na realidade no início da minha escolha não foi na área de educação, eu tentei vestibular uma vez pra Psicologia e pra Enfermagem, na realidade assim a minha tendência era a Enfermagem né, mais ai depois houve vários atropelos, casamento, tudo o mais; ai então eu achei a facilidade por várias questões e até mesmo pela questão financeira de fazer Pedagogia, só que eu fui surpreendida acho que não sei se pela natureza ou pelo destino, que eu passei a gostar muito entendeu, hoje eu faço o que eu gosto, 'tô' perto de me ausentar por tempo de serviço, mas eu gosto tenho muita satisfação e sou assim apaixonada pelo o que eu faço."
<b>Gestora 3</b>	"Acho que foi nato mesmo, uma coisa desde criança, eu sempre almejei ser professora eu me inspirei muito na minha primeira professora, e ai cresci com isso [...]."
	“Eu sempre gostei de trabalhar na área da educação, sempre quis trabalhar como professora, não tive outra opção, outra escolha. Quando comecei a dar aula na universidade eu percebi que minha aulas 'tavam' muito teóricas, porque eu não tinha a prática. Foi quando eu resolvi fazer o concurso do município, pra



<b>Gestora 4</b>	ir pra sala de aula, pra servir como uma troca de experiência nas minhas aulas, não ficou só na teoria, eu dou aula no PAFOR na UESPI.
------------------	--

Como constatado nas respostas, as gestoras 3 e 4 já tinham a licenciatura como meta profissional ou como um “sonho” conforme elas destacaram. As gestoras 1 e 2, por outro lado planejaram seguir carreira em outras áreas diferentes da educação. Um aspecto comum a todas é que na sua totalidade afirmam ter se afeiçoado ao curso, se surpreendido com a riqueza que o curso de Pedagogia proporcionou.

Da mesma forma que Huberman (2002) comentou sobre as fases que balizam a carreira, ele também caracterizou os perfis de profissionais. Um deles é o profissional indiferente, o qual se formou na licenciatura por última opção, que deseja tudo menos a sala de aula, ou seja, tem por objetivo a realização de outras atividades fora de sala de aula. Outro perfil está relacionado aos que seguem na profissão por já estarem nela há muito tempo, tendo assim bastante experiência, que denomina de serenidade e, finalmente, os profissionais que acabam por se frustrar, pois chegam às escolas com ideias grandes demais para seus espaços de atuação e acabam por ser podados pela própria instituição.

A partir de Huberman (1992), podemos identificar que as gestoras não apresentam um perfil profissional definido como único, se apresentando ora como profissionais indiferentes (gestora 1), ora com aspectos de profissional com serenidade (gestoras 2, 3 e 4). No geral, as gestoras se identificam com a Pedagogia e demonstram, muito embora algumas não tivessem como primeira opção a Pedagogia, acentuada identificação e, até mesmo, encantamento com essa profissão.

Dando sequência, perguntamos sobre como as entrevistadas avaliam as suas condições de trabalho. Vejamos as respostas:

	"[...] quanto ao CMEI, a gente não tem condições para oferecer um trabalho bom, decente, a gente precisa de mais banheiros, precisa de mais gente pra trabalhar, precisamos de mais cadeiras [...]. Agora que chegou o primeiro repasse pra gente, agora. Nós
--	---

<p><b>Gestora 1</b></p>	<p>estamos desde fevereiro, trabalhando tirando o dinheiro do próprio bolso e pedindo emprestado para outras escolas [...]. A estrutura da escola não é adequada para Educação Infantil, os recursos que chegam também não são suficientes [...]."</p>
<p><b>Gestora 2</b></p>	<p>"Hoje eu já sinto que houve uma grande melhora, um grande avanço, mas no início da minha carreira era muito diferente tinha muitas dificuldades, muitas limitações principalmente na Educação Infantil [...]. Ela ainda anda lentamente, mas já teve várias mudanças principalmente em relação ao ambiente mesmo físico, a estrutura física das escolas; hoje a gente já percebe uma melhora bem significativa. [...]. Os repasses eu ainda acho muito falho, porque a Educação infantil é a que é mais prejudicada, a gente só recebe um repasse Fundo Rotativo né, que vem, às vezes, duas ou três vezes ao ano, esse repasse é pra tudo e tem também o PDDE que é anual mais é diferente do Fundamental que tem outros recursos. Esses recursos para uma CMEI com um porte desta aqui, que a gente está inserido, é pouco; a gente tem que fazer assim um malabarismo pra dar conta e pra fazer funcionar com qualidade que a gente aqui já atingiu uma credibilidade na comunidade que às vezes a gente se sente assim até impotente de ter que dar conta daquilo com aquela quantia ou sem nada mesmo, pra manter aquele padrão de qualidade que a comunidade já acha, que já acredita."</p>
<p><b>Gestora 3</b></p>	<p>"Olha deixa eu te dizer... são muitos anos. Ao longo do tempo, assim que eu iniciei, eram mais precárias, bem precárias; a gente era com a cara e a coragem, mas como eu trabalhava numa escola particular a gente tinha muita facilidade de material; mas as coisas que a gente ouvia de escola pública dava medo, falta de recurso... e ai quando eu vim pra escola pública, não sei se porque eu já cheguei em uma outra fase né, eu vi que não era tudo aquilo que o pessoal pintava pra gente não, não era esse monstro não, não sei</p>

	se foi também porque eu tive sorte de ir pras escolas, quando eu saí da escola particular, eu fui pra uma escola na Santa Maria da CODIPI, era uma escola de periferia, recursos eram difíceis, mas a escola dispunha do necessário e também com a força de vontade da gente; eu fazia tudo que eu fazia na escola particular [...] ”
<b>Gestora 4</b>	“Na medida do possível as condições são satisfatórias né; a gente faz o que pode né; na medida do possível; a gente não tem aquela estrutura ainda né, mas com aquilo que a gente dispõe vai tentando fazer o melhor; a gente tem uma estrutura, tem ventiladores, tem carteiras, tem armários... na medida do possível a gente vai se adaptando ao que tem. Gostaria muito de ter o ar, a climatização para o aluno se sentir confortável para aprender.”

Podemos perceber que as gestoras avaliaram suas condições de trabalho convergindo a respeito da insuficiência de recursos que são repassados para os CMEIs e que se torna uma tarefa difícil de suprir as necessidades das creches com esses repasses insuficientes para realizarem seus trabalhos.

A partir das respostas dadas pelas entrevistadas podemos perceber que a maioria (gestoras 2, 3 e 4) considera significativas as melhoras nas condições de trabalho. As gestoras afirmam que ainda são grandes as dificuldades, os recursos são poucos, as estruturas das escolas deixam muito a desejar, o que dificulta o desenvolvimento das atividades necessárias, no entanto, como destacado acima elas afirmam conseguir realizar, mesmo que com dificuldade, suas atividades do dia-a-dia.

Nos utilizando novamente das ideias de Huberman (1992, p. 39), em relação a carreira profissional, notadamente quando ele a divide em diversos aspetos, identificamos que gestora 3 apresenta características que a situam na fase “sobrevivência”, visto que,

[...] traduz o que se chama vulgarmente o “choque real”, a confrontação inicial com a complexidade da situação profissional: o tatear confrontação inicial com a preocupação consigo próprio, a distância entre os dois ideais e as realidades cotidianas [...]

Portanto, dialogando com as ideias da citação, identificamos que as gestoras demonstram esta confrontação inicial retratada no descontentamento (gestoras 1 e 3) do educador que nas aulas do curso possui uma ideia totalmente romantizada da sala de aula na qual irá trabalhar, e ao chegar na real situação das escolas públicas, ou até mesmo nas privadas, se depara com um ambiente bem diferente do qual foi vivenciado por eles em seu tempo de escola (gestora 1) e o que lhe foi apresentado nas aulas do curso de licenciatura.

Esgotadas as análises dessa questão passaremos a questão seguinte que permeia as contribuições e os processos que fizeram com que as gestoras entrevistadas deixassem a sala de aula e passassem a desenvolver trabalhos em gestão escolar.

Nesse momento os gestores foram indagados sobre as contribuições que os levaram a ingressar no campo da gestão educacional, as mesmos se colocaram da seguinte forma:

<b>Gestora 1</b>	"Eu fui pra coordenação porque não me identifiquei com a sala de aula, quer dizer, não é que não me identifiquei com a sala de aula, eu não gosto de trabalhar como professora do ensino infantil, porque sinceramente eu acho realmente que tem que ter um dom, tem que ter muita paciência, duas coisas que eu não tenho [...]. Então optei quando fiz concurso pra professor e fiz também para coordenador, esperando ser chamado pra coordenação e graças a Deus deu certo [...]."
<b>Gestora 2</b>	"[...] e aí então devido a minha prática pedagógica a minha história, né, em sala de aula, eu fui convidada, no primeiro ano eu fui convidada pela equipe da SEMEC a assumir a gestão desta CMEI. Nove anos o primeiro pleito da gestão, que foram três anos foi por indicação, os demais foi por eleição. [...] Quando eu fui convidada, até mesmo quando eu vim receber as chaves dessa instituição, quando eu cheguei em casa eu tive um certo arrependimento, porque ela estava e praticamente o prédio estava todo deteriorado quase

	caindo...em ruínas mesmo."
<b>Gestora 3</b>	<p>"[...] quando eu cheguei no município eu passei 3 anos, ai me pareceu um nódulo nas cordas vocais eu fiz uma cirurgia; ai o médico me aconselhou o afastamento de sala de aula e ai já foi o período que eu já estava nessa escola eu vim de lá com esse afastamento; só que, assim, é muito difícil a gente se afastar porque o médico que lhe atende lhe dá um ano e o médico do IPMT te dá três meses, ai você fica renovando, renovando,ai eu vou é voltar pra sala de aula [...] e ai eu fiquei e eu vim pra essa escola. Quando eu cheguei aqui eu passei quatro meses ai eu fui convidada pra vim pra gestão até então não tinha desejo,mais quando apareceu os nódulos eu já comecei a pensar de uma outra forma, que eu tinha que começar a pensar em mim e afinal de contas já eram vinte e quatro anos de magistério não eram vinte e quatro dias; ai eu 'menino, quer saber?'...eu já dei muito a minha contribuição em sala de aula, agora eu vou aceitar esse desafio e vim para a gestão; eu vim a convite a princípio, em 2011, eu fiquei a convite; quando foi em 2012, teve eleição e o grupo me incentivou a me candidatar. Novamente me candidatei, me elegi, fui eleita e estou aqui, estou matando dois coelhos de uma cajadada só, eu estou com uma nova experiência, e também do problema de saúde que eu tenho."</p>
<b>Gestora 4</b>	<p>"Na verdade a gestão nunca foi, nunca pleiteei a gestão, não. As coisas foram acontecendo aqui na escola, aqui nosso processo é eleição, ai na época que surgiu a eleição para diretor, o próprio grupo se reuniu e indicou meu nome e o nome de outra colega; ai a gente relutou, porque eu era muito nova na rede, tinha pouco tempo de experiência na rede; mas eu decidi aceitar esse desafio, mas não foi uma coisa que me motivou assim, foi mesmo os colegas, contudo acabei aceitando esse desafio."</p>

As gestoras 2 e 3 convergem em um aspecto, ambas ingressaram na gestão a convite da SEMEC em um primeiro momento e depois concorreram a eleições para seguirem em seus cargos. A gestora 2 recebeu o convite graças a sua prática pedagógica em sala de aula e a gestora 3 devido um problema de saúde que a fez repensar o trabalho em sala de aula. Estes aspectos divergem da gestora 1 que não se identificou com a sala de aula, prestando concurso para adentrar a gestão. A gestora 4, diferente das demais, ingressou na gestão por eleição dada a indicação do grupo na escola em que trabalhava e ainda trabalha.

Quando a gestora 1 comenta que não se identificou com o trabalho de sala de aula, podemos encontrar nas ideias de Nóvoa (1992), no texto "Os professores: um 'novo' objeto de investigação educacional?"(grifo do autor), explicações acerca da identidade de profissionais da educação, que se aplicam sobremaneira à compreensão da entrevistada, pois segundo esse teórico, "A identidade não é um dado adquirido, não é uma propriedade, não é um produto. A identidade é um lugar de lutas e de conflitos, é um espaço de construção de maneiras de ser e de estar na profissão." (NÓVOA, 1992, p. 16).

Nessa passagem, Nóvoa (1992) procura demonstrar que a identidade é algo pessoal, que é adquirida por meio de experiência de vida, lutas, relacionamentos. E é nessa identidade que se constrói o indivíduo no aspecto pessoal e profissional.

Um dos pontos que identificamos nas falas das gestoras está relacionado com a questão das eleições para a função de Diretor. Sobre esse aspecto as gestoras 2, 3 e 4 afirmam que vivenciaram em suas práticas reais esse processo, visto terem concorrido a função, mesmo já experienciando a função de outras formas, devido a oportunidades, tais como, indicações políticas e/ou por mérito.

O processo de eleições para gestor, no Brasil, foi criado como justificativa de modernizar o processo de escolha do diretor que nos mecanismos tradicionais acontecia por meio de indicação que políticos faziam, indicações essas realizadas por meio de triagem feita pelo Secretário de Educação. Vale ressaltar que o processo de eleição para gestores nas escolas, além de modernizar as eleições, também contribuiu para a construção da autonomia da gestão escolar. De acordo com os relatos das gestoras 2 e 3 esse processo ainda sofre atentados, visto que as indicações por políticos seguem acontecendo em pleno 2016.

A realização de eleição para diretores teve início na década de oitenta no pós-ditadura militar. Os governos estaduais que foram eleitos tomaram essa medida como um meio de retomada da democratização do Brasil.

A escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se construindo e se ampliando como mecanismo de seleção diretamente ligado à democratização da educação e da escola pública, visando assegurar, também, a participação das famílias no processo de gestão da educação de seus filhos” (PARENTE; LÜCK, 1999, p. 37 *apud* LÜCK, 2006 , p.76 )

Podemos constatar o que Parente e Lück (1999) afirmam, quando em contato com o edital para as eleições de diretor, vice-diretor ou diretor-adjunto das escolas e CMEIs da rede municipal de Teresina do ano de 2016, nas disposições preliminares para a eleição em seu 3º artigo, identificamos que os gestores de todas as Escolas e CMEIs da Rede municipal de Ensino de Teresina serão escolhidos por eleição direta com a participação da comunidade escolar em única votação.

Assim sendo, passaremos a analisar a última questão abordada, que trata sobre a influência da família na escolha profissional das gestoras.

A família por ser uma instituição de extrema importância acaba influenciando as decisões tomadas pelo sujeito, em função disso tentamos descobrir como a família influenciou a formação do profissional. Vejamos como as gestoras expuseram seus entendimentos.

<b>Gestora 1</b>	"Só na questão financeira, porque eu fiz, eu queria me formar para ajudar minha família, mas minha família não me incentivou, mas, também, não influenciou na minha escolha, assim diretamente, né. Indiretamente eu queria me formar, ter uma profissão pra poder dar uma condição para minha família e graças a Deus."
<b>Gestora 2</b>	"Influenciou bastante. Meu ex-esposo me deu muita força, meus filhos também foram muito compreensivos e ainda hoje são."
	"A família também apoiou e sempre a gente ouvia aquela história de dizer, né, que profissão pra mulher era professora

<b>Gestora 3</b>	enfermeira essas coisas e ai foi que eu morava muito perto da instituição de ensino que formava professores, o Instituto de Educação, era quase em frente ai juntou tudo."
<b>Gestora 4</b>	"De uma certa forma sim, eu tenho uma tia que ela é professora né, ai de uma certa forma sim, eu sempre me identifiquei com ela, mas a minha família mesmo não queria, de jeito nenhum. Tanto é que o meu primeiro vestibular foi numa faculdade particular de Direito. Só que ai eu passei na UESPI, Pedagogia, ai não cheguei a cursar Direito. Mas meu pai ainda hoje é inconformado".

As gestoras 2, 3 e 4 afirmam que receberam influência da família, sendo que as gestoras 2 e 3 tiveram seus filhos e maridos apoiando na escolha pela carreira, enquanto que a gestora 4 afirma que teve apenas a tia como influência que também tem a licenciatura como formação, pois seu pai, como ela mesma relata, "não se conforma até hoje" com sua escolha profissional.

Por outro lado, a gestora 1 relata que foi a questão da condição financeira que a fez escolher o curso, ela precisava trabalhar e ajudar sua família, por isso entrou para a Pedagogia.

Seguindo as reflexões de Moita (1992), entendemos que a escolha da profissão não é uma tarefa fácil, é feita no decorrer da vida, se baseando em gostos e vivências, afinal o sujeito está escolhendo seu modo de vida, e os perfis de pessoas com quem irá trabalhar. Nessa escolha existe também o aspecto familiar e, conforme afirmado pelas entrevistadas, todas tiveram algum fator seja ele direto ou indireto que relacionou à família no momento de ingressar na graduação.

Feitas as análises apresentaremos a seguir nossas considerações finais acerca da pesquisa.



#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados da pesquisa tivemos a oportunidade de conhecer os aspectos das pluralidades das práticas de gestores. Identificamos os diferentes olhares de quem participa da gestão, assim como tivemos a chance de investigar os mais diferentes aspectos que justificam a saída da sala de aula e a opção do trabalho e permanência de docentes na gestão.

Foi gratificante realizar a pesquisa, pois ampliou nosso conhecimento sobre a temática a que nos debruçamos, contribuindo, também, para satisfazer se não plenamente, mas de forma a satisfazer as inquietações da pesquisa, satisfazendo nossa curiosidade, além de nos trazer a clareza de que, no entanto, assim como todo estudo dessa natureza, muitos aspectos ficarão em aberto a estudos futuros, principalmente para ampliarmos esse estudo, no sentido de envolver mais sujeitos e novos protagonistas, dada a relevância da temática.

E nesse sentido vale ressaltar que entendemos a pesquisa como relevante em três aspectos: aspecto pessoal por ser uma curiosidade nossa, um interesse particular nosso; aspecto acadêmico, por se tratar de um trabalho de conclusão do curso de Pedagogia na área de ampliação dos estudos, já que podemos observar que a não existência de muitos estudos sobre as escolhas dos graduados em relação a suas histórias de vida e a suas formações; e finalmente o aspecto social, por se tratar de um trabalho feito em uma escola envolvendo comunidades, pessoas e profissionais, bem como a relevância social evidente de tudo que é relacionado com Educação.

A pesquisa apontou que as gestoras, Pedagogas, estudadas, em relação as escolhas de suas formações acadêmicas iniciais, divergem quanto ao Curso de Pedagogia como primeira opção de formação, sendo comum a todas a identificação com a área da Educação. Quanto a suas condições de trabalho, todas afirmam que mesmo com a escassez de recursos, conseguem desempenhar suas atividades de forma condizente e adequada.

A Pesquisa revelou aspectos das histórias de vida e a diversidade de motivos que as levaram a exercer a função de gestora em escolas públicas de Teresina e que a família, de forma direta ou indireta, exerce influência sobre a escolha acadêmica e profissional das gestoras.

Podemos concluir nosso trabalho monográfico, apresentando como contribuição a sugestão da proposta para que novos trabalhos que envolvam, não só a gestão em si, mas a gestão relacionada às escolhas dos graduandos em Pedagogia, ou seja, trabalhos que se proponham a estudar as relações das escolhas de quem está estudando Pedagogia e a opção pelo trabalho na função de gestão, dada as dificuldades que existem para uma formação real de gestor e considerando o currículo do curso que é extenso, mas acaba formando um profissional bastante generalista e com poucos ou quase nenhum conhecimento específico da gestão, no sentido de que novas contribuições possam surgir para que possamos refletir acerca da construção de um currículo de Pedagogia em que se conceba um profissional generalista em educação, conhecedor e crítico do todo, mas, ao mesmo tempo, profundo conhecedor dos aspectos e princípios da Gestão Educacional, notadamente, a Gestão democrática, participativa e sociocrítica.

## 5 REFERÊNCIAS

- BRASIL, MEC, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n. 9394/1996.
- BRITO, Rosa Mendonça de. Breve Histórico do Curso de Pedagogia no Brasil. Disponível em: <<http://dialogica.ufam.edu.br>> Acesso: 22 de agosto 2016
- BURAK, D. M. A. FLACH, S. F. **Concepções de Gestão Escolar Presentes no Trabalho do Diretor nas Escolas municipais em Ponta Grossa - PR.** In: X Jornada do HISTEDBR Unicamp, 2011 Disponível em:< [http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer\\_histedbr/jornada/jornada10/\\_files/cn9ZvyO1.pdf](http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada10/_files/cn9ZvyO1.pdf) > Acesso em: 12 de Julho de 2016.
- CORREA, Shirlei de Souza. **A Gestão Escolar e o Processo de Democratização da Escola Pública** In: IX ANPED Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/2776/168>> Acesso em: 23 de agosto de 2016.
- HUBERMAN, M. Tendências gerais do ciclo de vida dos Professores. In: NÓVOA, Antônio (org.). **Vida de Professores.** 2 ed. Portugal: Porto Editora, 1992.
- IBERNÓN, Francisco. **Formação Docente e profissional: formar-se para mudança e a incerteza.** 7.ed. São Paulo: Cortez, 2009.
- LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola Pública: a pedagogia critico-social dos conteúdos.** 21. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2006.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática.** 5.ed. Goiânia: MF livros, 2008.
- LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma questão pragmática.** Vol. I. Petrópolis: Vozes, 2006. 116 p
- LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** Vol. II. Petrópolis: Vozes, 2006. 132 p.
- LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola.** Vol. III. Petrópolis: Vozes, 2006.
- MOITA, Maria da Conceição. Percursos de Formação e de Transformação. In: NÓVOA, Antônio (org.). **Vida de Professores.** 2 ed. Portugal: Porto Editora, 1992.
- NÓVOA, Antônio (org.). Os professores: Um “novo” objeto de investigação educacional? In \_\_\_\_\_. **Vida de Professores.** 2 ed. Portugal: Porto Editora, 1992.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ. **PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA,** 2013. CCECA/Campus Torquato Neto, Teresina/PI, 2013. 103 p.
- Especialização em Gestão Educacional e Escolar, PUC SP  
<<http://www.pucsp.br/pos-graduacao/especializacao-e-mba/gestao-educacional-e-escolar>> Acesso em: 26 de agosto de 2016.
- RESOLUÇÃO CNE/CP N. 1/2006. Conselho Nacional de Educação/Conselho Pleno. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. IN: **Diário Oficial da União,** Brasília: 2006, Seção 1, p. 11.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA USADA NA COLETA DE DADOS**

- 1 Qual a sua formação enquanto docente?
- 2 O que levou a escolher essa formação?
- 3 Como você avalia suas condições de trabalho?
- 4 De alguma forma a sua família influenciou a sua formação acadêmica?  
Comente.
- 5 O que contribuiu para determinar a sua decisão no ingresso a gestão?

**APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO**

Nome: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_

Faixa etária: \_\_\_\_\_

Dados profissionais: \_\_\_\_\_

Instituição em que trabalha: \_\_\_\_\_

Carga horária de trabalho: \_\_\_\_\_

Anos escolares que já trabalhou: \_\_\_\_\_

Tempo de docência: \_\_\_\_\_

Tempo de gestor: \_\_\_\_\_

Formação acadêmica inicial: \_\_\_\_\_

Pós graduação: \_\_\_\_\_