



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS III – OSMAR DE AQUINO
CENTRO DE HUMANIDADES
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA**

JOCÉLIA FRANCISCO

Gestão educacional e o gerenciamento de projetos na escola: O papel do gestor escolar no acompanhamento dos projetos educativos

**GUARABIRA – PB
2017**

JOCÉLIA FRANCISCO

Gestão educacional e o gerenciamento de projetos na escola: O papel do gestor escolar no acompanhamento dos projetos educativos

Trabalho de conclusão de Curso apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em Pedagogia, da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB para obtenção de graduação, tendo como área de pesquisa "Gestão Educacional".

Orientador: Prof. Ms. Glicerinaldo de Sousa Gomes.

**GUARABIRA – PB
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F234g Francisco, Jocélia.

Gestão educacional e o gerenciamento de projetos na escola [manuscrito] : O papel do gestor escolar no acompanhamento dos projetos educativos / Jocélia Francisco. - 2017.

32 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Humanidades, 2022.

"Orientação : Prof. Me. Glicerinaldo de Sousa Gomes, Coordenação do Curso de Pedagogia - CH."

1. Gestão educacional. 2. Projetos. 3. Organização. 4. Avaliação. I. Título

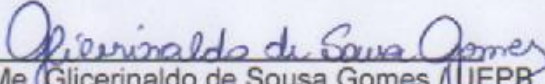
21. ed. CDD 372.2


JOCÉLIA FRANCISCO

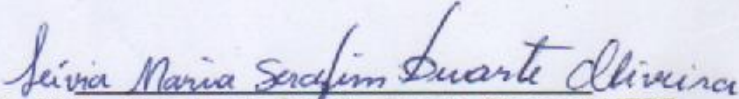
Gestão Educacional e o Gerenciamento de Projetos na Escola: o papel do gestor escolar no acompanhamento dos projetos educativos

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo),
apresentado ao Curso de Licenciatura Plena em
Pedagogia, da Universidade Estadual da Paraíba -
UEPB para obtenção do grau de Licenciatura em
Pedagogia.

Aprovada em: 01 / 12 / 2017.


Prof. Me. Glicerinaldo de Sousa Gomes / UEPB
Orientador


Prof.ª Me. Mônica de Fátima Guedes / UEPB
Examinadora


Prof.ª Me. Livia Maria Serafim Duarte Oliveira / UEPB
Examinadora

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 07 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 08 |
| 2.1 A importância da gestão educacional | 08 |
| 2.2 O gestor como mediador no processo de aprendizagem | 10 |
| 2.3 O desenvolvimento de projetos na escola | 12 |
| 2.4 A relação entre o gestor e os projetos | 14 |
| 2.5 Engajamento, apoio e participação | 15 |
| 3 METODOLOGIA | 16 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 19 |
| 4.1 Caracterização da Escola | 19 |
| 4.2 A contextualização do espaço escolhido | 20 |
| 4.3 Síntese dos dados da pesquisa | 21 |
| 4.4 Apresentação detalhada da pesquisa | 23 |
| 5 CONCLUSÃO | 28 |
| REFERÊNCIAS | 28 |
| ANEXOS / APÊNDICES | 30 |

Gestão educacional e o gerenciamento de projetos na escola: O papel do gestor escolar no acompanhamento dos projetos educativos

FRANCISCO, Jocélia.¹

RESUMO

Pretende-se neste artigo apresentar os resultados construídos a partir do estudo do papel do gestor escolar na administração de todos os processos que envolvem a escola. Desde a concepção pedagógica até os atributos administrativos/financeiros, com destaque para a relevância do gestor no acompanhamento dos projetos educativos em andamento na instituição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo em caráter de estudo de caso numa escola privada de Guarabira-PB, onde, através de questionários e acesso aos projetos, foi possível perceber a participação direta do gestor, beneficiando todos os processos que envolvem a Gestão Educacional. Portanto, ficou claro que a postura do gestor escolar é decisiva na hora de concretizar ações mobilizadoras realizadas pela escola. Não apenas no sentido de avaliação de gestão, mas de ampliar a capacidade de intervenção da escola na sociedade na qual está inserida.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão educacional. Projetos. Organização e Avaliação.

ABSTRACT

The aim of this article is to present the results built from the study of the role of the school manager in the administration of all processes that involve the school. From the pedagogical concept to the administrative/financial attributes, with emphasis on the importance of the manager in monitoring the educational projects in progress at the institution. Therefore, a field research was carried out as a case study in a private school in Guarabira-PB, where, through questionnaires and access to projects, it was possible to perceive the direct participation of the manager, benefiting all the processes that involve the Management Educational. Therefore, it became clear that the posture of the school manager is decisive when implementing mobilizing actions carried out by the school. Not only in the sense of management evaluation, but to expand the school's ability to intervene in the society in which it is inserted.

KEYWORDS: Educational management. Projects. Organization and Avaliation.

¹ Graduada em Pedagogia pela Universidade Estadual da Paraíba - UEPB. joceliavf@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se administrar processos surgiu com o grande fenômeno que foi a revolução industrial e se expandiu para além dos escritórios e setores de logística. Hoje, o termo administrar abrange desde a nossa vida pessoal até os grandes processos industriais e operacionais que envolvem a sociedade. Muito embora as formas de administrar sejam distintas, o conceito base - de organização e gerenciamento - se manteve praticamente o mesmo ao longo dos anos.

O gerenciamento de ações é uma das vertentes do processo administrativo e está presente desde o planejamento até a avaliação dos caminhos traçados em busca de um objetivo. Como nas empresas, o ato de gerenciar tende a ser complexo, colaborativo e carente de praticidade. Objetivando fortalecer e beneficiar isto, no decorrer dos últimos anos, uma gama de técnicas, métodos e tecnologias foram desenvolvidos para sua interação dentro do ambiente administrativo e operacional.

Vital para o bom andamento dos processos, a organização administrativa foi inserida no contexto escolar a partir das reflexões acerca da necessidade de otimizar os recursos pedagógicos, os recursos humanos e físicos da instituição. O que trouxe a necessidade de se construir uma “reformulação” do conceito de administrar, sendo pensada para o contexto educacional.

Essa reformulação constituiu uma nova visão da administração, ela não estaria centralizada em processos quantitativos e sim na necessidade de compreensão da parte humana inserindo-a nesse contexto. Surgiu então a “Gestão Educacional”, idealizada para abranger todos os processos existentes no ambiente escolar, desde problemas de ordem estrutural até intervenções de ordem pedagógica e didática.

A relevância de uma boa gestão se configura com a necessidade de ações e resultados. A qualidade do ensino e da aprendizagem devem ser compromissos assíduos na gestão educacional. Como no processo administrativo convencional, o modelo voltado para a educação é composto de indicadores, técnicas e objetivos que precisam ser trabalhados, modelados e definidos considerando a realidade de cada instituição.

Entretanto, não podemos acreditar que a escola deva ser um ambiente completamente isolado e autônomo. A relação entre escola e sociedade deve estar

em consideração na hora de decisões, mobilizações e avaliações por parte da gestão escolar. A autonomia existente dentro da escola não deve ser encarada com uma percepção individualista, mas como um processo que permita a livre escolha de práticas desde que possam favorecer o processo de ensino e aprendizagem.

Entre muitas vertentes de importante atuação da gestão escolar podemos citar o planejamento, gerenciamento e avaliação dos projetos educativos promovidos pela instituição. A participação do gestor em ações que mobilizem o corpo escolar e toda a comunidade é de fundamental importância para que se afirme uma gestão participativa e envolvida com o compromisso de promover cidadania e formação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância da gestão educacional

O processo administrativo é um dos principais indicadores do sucesso de uma gestão. O bom andamento dos recursos gerenciais permite a leitura dos resultados construídos a partir de uma série de decisões e intervenções pertinentes ao gestor. Essa premissa pode ser aplicada nas mais variadas formas de administração, desde um simples departamento comercial até uma grande multinacional. A importância da gestão é indiscutível e deve ser foco de análises e aprofundamentos para que hajam, sempre possíveis, melhorias e avanços nos mais variados contextos.

Trabalhar com a gestão educacional não é – nem deve ser – diferente dessa reflexão de valor. Embora sejam mediadas de forma democrática, as decisões tomadas pela equipe e comunidade escolar são efetivadas através da gestão escolar que tem como objetivo beneficiar os andamentos dos trabalhos na escola.

A gestão educacional é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas. [...] O conceito de gestão resulta de um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto (LUCK, 2006, p. 33-34).

A construção do processo de gerenciamento democrático foi um importante avanço no sentido de se constituir uma gestão educacional voltada para as necessidades da maioria sem desconsiderar as pontuações das minorias. Toda essa transformação beneficiou a participação de todos na gestão, uma vez que:

[...] o conceito de participação se fundamenta no de autonomia que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Como autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas instituições é a participação (LIBÂNEO, 2004, p.80).

Evidentemente que o papel do gestor escolar não está centralizado apenas nos afazeres “diretivos” da escola. Os desafios de gerenciar qualquer instituição são diversos e coerentes com o contexto no qual estão inseridos. A gestão educacional deve estar preocupada com todos os elementos que compõem os trabalhos da escola, tais como: os processos didáticos, as questões interpessoais e a inserção da família dentro da construção do processo ensino-aprendizagem.

[...] desse modo, quanto mais participativo, solidário e democrático for o processo administrativo maiores as possibilidades de que seja relevante para indivíduos e grupos e também maiores as probabilidades para explicar e promover a qualidade de vida humana, necessária. O papel da administração da educação será o de coordenar a ação dos diferentes componentes do sistema educacional, sem perder de vista a especificidade de suas características e de seus valores que a plena realização de indivíduos e grupos sejam efetivadas. (HORA, 1994, p. 41)

Toda a evolução metodológica e científica trouxe para a atualidade uma série de novas necessidades voltadas para a gestão educacional. Embora sempre tenha existido, muitas dessas “novas necessidades” surgiram acompanhadas de grandes desafios. Muitos desses desafios estão para além da sala de aula, como a intervenção da escola numa sociedade completamente conectada e isolada ao mesmo tempo.

Necessidades pontuais são discutidas em rede, na tentativa de “exemplificar” possíveis conflitos em outros ambientes e suas possíveis soluções. A conjuntura atual do papel da gestão escolar nas escolas brasileiras tem partido de uma visão compartilhada e democratizada, onde o acesso à tomada de decisões e resultados

(pedagógicos e financeiros) são direitos fundamentais garantidos a todos que fazem parte da comunidade escolar.

Entretanto, a importância do gestor ainda é crucial no andamento dos processos escolares. Principalmente quando nos referimos aos momentos em que a figura do gestor representa a sua participação e atuação no processo didático, frente aos anseios de planejamento, desenvolvimento e avaliação de ações projetadas pela escola.

Instituições em que a gestão educacional se apresenta ativa e participativa tendem a apresentar um maior desempenho e intervenção na construção do aprendizado dos alunos, considerando que:

Para a área educativa a cobrança é cada vez maior para que a escola e a universidade formem um profissional generalista, capaz de localizar, acessar, analisar criticamente e usar a informação, assim como de adaptar-se às mudanças rapidamente e também gerar, sozinho ou em grupo, essas mudanças positivas ou as inovações que se fizerem necessárias (ORTIZ 1999, p.30).

A partir dessa reflexão, é possível afirmar que a gestão educacional deva ser considerada um ponto fundamental na construção de uma escola atuante, participativa e funcional diante das necessidades dos seus alunos. Essa “flexibilidade” é garantida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº 9394/96 e deve ser praticada pela gestão. “A administração escolar tem como objetivos essenciais planejar, organizar e administrar o desenvolvimento necessário à educação. Ela inclui, portanto, no seu âmbito de ação, a organização escolar” (LIBÂNEO, 2004, p.76).

2.2 O gestor como mediador no processo de aprendizagem

O gestor educacional exerce um papel muito importante dentro da escola, sendo esta, particular ou pública, e sua rotina está cada vez mais complexa. Além de transmitir ordens, expor ideias, prestar conta das finanças, das questões legais e manter uma relação interpessoal com a comunidade escolar, cabe ao gestor colaborar para que aos alunos descubram novos caminhos em busca de horizontes e uma formação mais rica, além de buscar manter sempre uma relação de afeto e

companheirismo. Todos esses fatores ajudam na construção de valores e saberes, tornando os alunos seres pensantes e capazes de tomar suas próprias decisões.

O clima organizacional de uma instituição escolar flui bem melhor quando o gestor assume o um papel mais participativo. Para gerenciar uma escola é preciso ter alteridade; é estar atento às peculiaridades dos que fazem àquela instituição; é reconhecer o outro como um colaborador capaz de atingir os objetivos da instituição de forma saudável.

Para entender o papel que um gestor exerce, é possível compará-lo com um cérebro, e a comunidade escolar com os dedos das mãos. Os dedos só se movimentam se o cérebro enviar os comandos. Os dedos obedecem a este, e automaticamente mandam a resposta de volta. Cada membro desenvolve uma função, porém, ao trabalharem juntos torna-se mais fácil enfrentar os desafios expostos. É exatamente assim que funciona a rotina de um diretor escolar: ele expõe as ideias principais, a comunidade escolar analisa, opina, mostra o ponto de vista dela, e leva de volta ao diretor.

Na verdade, a melhora do clima de ensino depende da melhora do clima organizacional da escola. O atrito interpessoal excessivo entre professores e administradores, a moral baixa, um sentimento de fraqueza por parte dos professores e uma estratégia de submissão coercitiva, não podem ser removidos, apenas fechando a porta. Eles têm efeitos poderosos sobre o que os professores fazem na maneira como os professores se relacionam entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas entre si, como sobre a realização do estudante e suas aquisições efetivas. (SERGIOVANNE CARVER, 1973, P.108). apud (SILVA, Geronimo2001, p. 53)

Logo, quando a gestão se faz presente no âmbito escolar, o clima organizacional torna-se favorável para tomadas de decisões em conjunto, e um maior envolvimento da comunidade escolar. Todos os trâmites do espaço escolar se tornam colaborativos com a possibilidade da participação do gestor escolar nas atividades de estímulo e promoção do ensino e aprendizagem.

Práticas diárias compartilhadas são exemplos de como o gestor pode intervir com o andamento didático das aulas. Avançar para além do seu gabinete, buscando contextualizar a vivência da escola com os seus afazeres e integrá-los a lista de ações em desenvolvimento na escola.

A constante reunião entre pais e professores é um momento de extrema importância para que o gestor se aproxime da parte pedagógica da escola, expondo e interagindo com os mais variados processos que fogem da demanda burocrática da instituição. A conscientização de limites estruturais, financeiros e humanos deve ser uma necessidade compartilhada com todos, para que tais limitações não interfiram com todo o processo pedagógico.

Todos esses pontos e contrapontos são frutos da mediação do gestor em relação ao processo de ensino e aprendizagem e significam uma gestão educacional preocupada com o andamento dos trabalhos, principalmente os trabalhos de aprimoramento das práticas docentes e escolares em prol da formação dos alunos.

2.3 O desenvolvimento de projetos na escola

As ações desenvolvidas dentro e fora da escola são essenciais para a construção de uma prática contextualizada e atuante dentro da sociedade moderna. A escola não deve ser vista como um aparelho de “formação profissional” apenas. Ela deve assumir o seu papel de formação social, buscando identificar e trabalhar com os temas mais necessários diante de cada realidade. Isto não significa que o gestor terá o dever exclusivo de selecionar quais ações devem ser colocadas em prática dentro do espaço escolar, mas deve – o gestor – buscar direcionar temáticas de relevância para o debate na organização educacional.

Diversas esferas de poder e organizacionais tendem para a construção de projetos no intuito de trabalhar temáticas e situações no dia a dia. Inúmeras campanhas (como as do Ministério da Saúde) possuem um foco educativo e informacional, apresentando uma leitura pertinente ao espaço escolar. Muitas dessas campanhas são viabilizadas justamente por intermédio da escola e apenas reforçam o papel que os projetos devem ter diante da gestão educacional.

Os projetos educacionais podem ser vistos como:

[...] uma sequência de tarefas com um início e um fim que são limitadas pelo tempo, pelos recursos e resultados desejados. Um projeto possui um resultado desejável específico; um prazo para execução; e um orçamento que limita a quantidade de pessoas, insumos e dinheiro que podem ser usados para completar o projeto. (BAKER & BAKER, 1998, p. 5)

Inserir projetos no contexto educacional pode não ser uma tarefa fácil, porém é um momento único de construção coletiva do aprendizado onde todos – alunos, professores, pais e toda a comunidade escolar – tem a chance de interagir de alguma forma e contribuir com toda a dinâmica do conhecimento.

Quadro 01: Fases de um projeto educacional

| FASE | ATIVIDADE |
|--|---|
| <i>Inicialização - Desenvolvimento de visão geral do Projeto</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecer que vale a pena efetuar um Projeto • Identificar e definir o problema ou situação geradora • Determinar o que o Projeto vai realizar • Definir a abrangência do Projeto |
| <i>Planejamento - Definição de objetivos, resultados esperados, recursos, estimativa de custos, prazos</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Refinar e detalhar o escopo do Projeto • Listar as atividades e tarefas necessárias aos resultados desejados • Sequenciar as atividades da maneira mais eficiente possível • Definir um cronograma e atribuir recursos a cada atividade programada |
| <i>Execução - Organização, coordenação e direção de equipes</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Organizar e coordenar equipes; atribuir tarefas • Resolver conflitos e problemas • Manter comunicação efetiva com os envolvidos no projeto • Garantir o provimento de recursos para realizar o planejamento |
| <i>Controle - Acompanhamento da execução do projeto</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Monitorar a execução e identificar desvios em relação ao plano • Adotar ações corretivas para manter o curso planejado • Re-escalonar as atividades do projeto na medida do necessário • Adequar recursos disponíveis e/ou abrangência do projeto |

| | |
|--|--|
| <p><i>Encerramento - Avaliação dos resultados do projeto</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar, analisar e avaliar os resultados alcançados • Elaborar relatórios finais • Disseminar os resultados alcançados • Consolidar o aprendizado como projeto; formular novas propostas |
|--|--|

Fonte: Brito, Jorge Nei *Elaboração e gestão de projetos educacionais* / Jorge Nei Brito, Antônio Luis Ribeiro Sabariz . — São João del-Rei, MG : UFSJ, 2011. 66 p. (adaptado pela autora)

A gestão dos projetos educacionais também deve ser um importante elemento da concepção de tais práticas didáticas. O gerenciamento das ações mobilizadoras deve estar em sincronia com todo o processo administrativo da instituição para que não haja conflitos e até mesmo incoerências no desenvolvimento das intervenções. Os projetos favorecem o aprendizado a partir das experiências proporcionadas pela temática e pela forma como todo o corpo docente trabalha os pontos de reflexão e debate sugeridos.

2.4 A relação entre o gestor e os projetos

É impossível dissociar os projetos educacionais do planejamento gerencial da escola. Os projetos são ações organizadas pela gestão educacional, desde o envolvimento do gestor até os colaboradores. Todo o processo de origem, controle e avaliação dos projetos deve estar associado com as atividades escolares. Entretanto, é evidente que todos os processos necessitam de uma certa “independência” para que sejam valorizadas as suas especificidades.

A autonomia operacional é uma prática comum na atualidade em organismos empresariais que defendem a postura de organização própria e independente. Todos os elementos operacionais são segmentados e direcionados para um mesmo sentido, onde, após a culminância dos eventos, voltam a se convergir para a análise de seus resultados. Dentro da gestão educacional, este fenômeno pode ser melhor compreendido como uma separação de tarefas.

Entretanto, o gestor deve sempre estar inserido dentro do contexto dos projetos, mesmo que esses sejam gerenciados por uma segunda pessoa (o coordenador do projeto). Esse dever é fundamental para a existência das ações

mobilizadoras, uma vez que tudo que acontece dentro do espaço escolar deve estar dentro da ciência da gestão. Mas não basta apenas “estar informado sobre”, o gestor deve sempre estar empenhado nas atividades em desenvolvimento.

O gerenciamento dos projetos é um importante fator de controle para o desenvolvimento das atividades e o gestor escolar precisa estar ciente disso.

Controle abrange também a aplicação continuada do *planejamento em ciclos sucessivos*. Isso significa que o Plano de Ação deve ser revisado periodicamente, para se ajustarem e corrigirem as atividades e tarefas, conforme as necessidades identificadas no planejamento do projeto. Considerando-se que o projeto tem seu Plano de Monitoramento e Avaliação (PMA), as ações de controle são orientadas a partir dos *indicadores de desempenho* (BRITO, 2011, p.51).

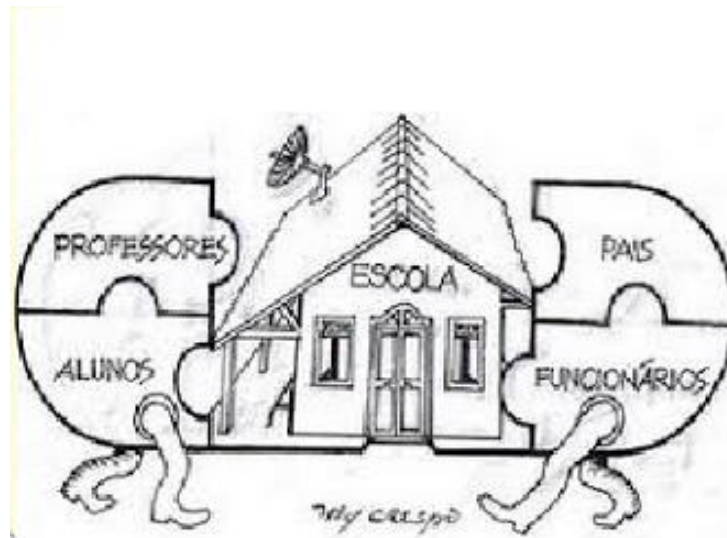
Além de todas essas necessidades constituídas a partir da participação do gestor educacional, outro ponto de forte influência é a imagem do gestor diante da comunidade escolar. Um gestor escolar envolvido com as atividades pode ser melhor visto em relação aos demais profissionais que perduram durante toda a sua gestão reclusos ao gabinete administrativo. O envolvimento pode ser a melhor forma de exemplificar uma atitude empática diante da realidade vivenciada pela comunidade e sociedade como um todo.

2.5 Engajamento, apoio e participação

Conforme apresentado, a gestão educacional é o fator de maior relevância na organização dos procedimentos escolares. Desde a concepção de regras até a fiscalização de processos e participação didática, o apoio do gestor deve ser conclusivo na hora de definir práticas e procedimentos. Embora não seja favorável depositar apenas no gestor as decisões diante de uma democracia participativa.

Na atualidade, grande parte das escolas segue o modelo de gestão democrática participativa e neste mesmo contexto encontramos as melhores formas de se gerenciar os projetos: através da participação de todos.

Figura 01: O processo de gestão democrática participativa



Fonte: <http://1.bp.blogspot.com/-i-ssPDQHYoE/Ubj3uQqJlzi/AAAAAAAAAfi/-5QVeOL-avo/s1600/gghj.png> Acesso em 12 de outubro de 2017 às 13h50.

É preciso compreender que todos devem ter suas funções bem definidas ao decorrer dos processos operacionais que envolvem a escola, entretanto a conjugação de práticas podem colaborar com o andamento das atividades. A participação de todos é fundamental para a construção de mecanismos favoráveis ao processo de ensino e aprendizagem principalmente com a utilização dos projetos.

3 METODOLOGIA

O campo de pesquisa está concentrado em uma instituição onde se propõem soluções práticas para o gerenciamento de projetos educacionais com a participação da gestão escolar. O estudo de caso permite ao pesquisados analisar um determinado cenário contextualizado, considerando suas peculiaridades e abrangência. Nele,

o investigador deverá escolher uma técnica para coleta de dados necessários ao desenvolvimento e conclusões de sua pesquisa. Em um Estudo de Caso a coleta de dados ocorre após a definição clara e precisa do tema, enunciado das questões orientadoras, colocação das proposições – teoria preliminar -, levantamento do material que irá compor a plataforma do estudo, planejamento de toda a pesquisa

incluindo detalhado protocolo, bem como as opções por técnicas de coleta de dados (MARTINS, 2008, p.22).

A imparcialidade é outro ponto que merece destaque para o estudo de caso. A pesquisa necessita de uma abordagem que contemple todos os aspectos relevantes, ponderando as questões conflitantes e construindo aprendizagens sobre o objeto estudado. Neste sentido

O observador deve ter competência para observar e obter dados e informações com imparcialidade, sem contaminá-los com suas próprias opiniões e interpretações. Paciência, imparcialidade e ética são atributos necessários ao pesquisador (MARTINS, 2008, p. 22).

Quanto a tipologia do estudo de caso, podemos classificar de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 01: Tipologia do Estudo de Caso

| | Únicos | Múltiplos |
|---------------|----------------------|-------------------------|
| Exploratórios | Exploratórios únicos | Exploratórios múltiplos |
| Descritivos | Descritivos únicos | Descritivos múltiplos |
| Explanatórios | Explanatórios únicos | Explanatórios múltiplos |

Fonte: Yin, R (1993).

Sobre o tipo de pesquisa, para o estudo optou-se pela pesquisa qualitativa que foca na contextualização das informações construídas e que pode ser melhor caracterizada pelo quadro abaixo:

Tabela 02: Tipologia do Estudo de Caso

| Características | |
|---|---|
| Abordagem qualitativa | Abordagem quantitativa |
| <ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural com a fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; • A pesquisa qualitativa é descritiva; • O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador; • Pesquisadores utilizam o enfoque | <ul style="list-style-type: none"> • Condução da pesquisa com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas; • Preocupa-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados; • Busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados. |

| | |
|--|--|
| <p>indutivo na análise de seus dados;</p> <ul style="list-style-type: none"> • A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem entrega instrumental estatístico na análise dos dados; • Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve; • Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. | |
|--|--|

Fonte: Adaptado de Godoy (1995 B: 58-62-63)

Outro fator que deve ser considerado na escolha do método de pesquisa é a finalidade do estudo. Podemos afirmar que este fator é o “norte” da construção metodológica de todo o estudo, visando a obtenção de resultados fieis e contextualizados. Sobre a finalidade do estudo de caso, a tabela abaixo especifica a indicação:

Tabela 03: Finalidades do estudo de caso

| Finalidade | Características |
|----------------------|--|
| Exploratório | Nesta fase, o objetivo é desenvolver ideias e hipóteses para investigação, sendo que muitas pesquisas iniciam com o estudo de caso, gerando uma lista de hipóteses para pesquisas quantitativas; |
| Construção de teoria | Uma área específica onde os casos são contundentes, o estudo de caso irá construir a teoria; |
| Testar a teoria | Apesar do seu uso limitado para testar a teoria, o método de estudo de caso tem sido utilizado em gestão de operações a fim de testar questões complicadas; |
| Aperfeiçoar a teoria | Os estudos de casos também podem ser usados visando ao aprofundamento e à validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores. |

Fonte: Adaptado de Godoy (1995 B: 58-62-63)

A base da construção desse estudo foi composta por um levantamento bibliográfico, pesquisa de campo e questionário (em anexo).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização da Escola

A pesquisa foi realizada no Executivo Colégio e Curso, é de natureza particular, está localizado na rua Luís Porpino, nº305, Bairro Areia Branca, Guarabira-PB, telefone: (83) 3271-8847, foi fundado em 2004, tendo sido reconhecido pelo Conselho Estadual de Educação- CEE através da resolução 309/2007- Ensino Fundamental e 310/2007- Ensino Médio.

O colégio atende uma clientela de 800 alunos distribuídos em duas modalidades da Educação Básica: Ensino Fundamental e Ensino Médio nos turnos manhã e tarde.

Em relação ao espaço físico, o Executivo Colégio e Curso possui um espaço total de 1.365,96m² distribuídos nas seguintes seções:

- 11 salas de aulas
- 01 biblioteca
- 01 coordenação
- 01 sala de professores
- 01 secretaria
- 10 banheiros masculinos sendo 01 para pessoas com deficiência
- 11 banheiros femininos sendo 01 para pessoas com deficiência
- 01 laboratório de química/biologia
- 01 pátio recreativo
- 01 cantina
- 01 cozinha
- 06 banheiros para uso dos funcionários

Em relação ao espaço para a prática de esportes, o colégio está em processo de construção do ginásio poliesportivo, piscina semiolímpica e outros espaços de lazer.

4.2 A contextualização do espaço escolhido

O Executivo Colégio e Curso foi escolhido devido a sua prática constante de projetos educacionais. Os projetos são construídos com foco na formação acadêmica dos alunos, interpessoal e colaborativa com a comunidade escolar. A participação da gestão escolar pode ser evidenciada pela participação do gestor em todos os eventos, embora seja necessária a aplicação de um questionário para que a percepção da comunidade seja analisada.

Tabela 04: Projetos educacionais do Executivo Colégio e Curso

| PROJETO | OBJETIVO NORTEADOR | PÚBLICO |
|------------------------------|--|--|
| Um mergulho na leitura | Incentivar a leitura e promover o hábito de compartilhar aprendizagens | 6º, 7º e 8º ano do Ensino Fundamental II |
| Horta comunitária | Cultivar hortaliças para promover a alimentação saudável e práticas de agricultura familiar | 6º e 7º ano do Ensino Fundamental II |
| Profissão: Sonho e Realidade | Aproximar os alunos das suas possíveis escolhas profissionais | 1ª, 2ª e 3ª série do Ensino Médio |
| Arte no intervalo | Estimular a prática cultural através de atividades artísticas | Todas as turmas |
| Gincana Cultural | Proporcionar atividades em grupo, físicas e culturais no intuito de favorecer a aprendizagem | Todas as turmas |
| Amostra de Conhecimentos | Apresentar resultados das aprendizagens construídas ao longo do ano letivo | Todas as turmas |

Fonte: Coordenação Pedagógica / Gerenciamento de projetos – 2017 / Executivo Colégio e Curso

Os processos gerenciáveis de execução dos projetos são coordenados por professores em acordo com a supervisão escolar. Todos os procedimentos são participativos e, através da atuação da gestão e coordenação pedagógica, ocorrem de forma harmônica com todas as atividades em andamento na instituição.

Embora seja uma instituição privada, o Executivo Colégio e Curso apresenta uma proposta de intervenção da gestão escolar no desenvolvimento que fortifica o papel do gestor diante dos projetos educacionais. Seja por uma postura gestora ou por um viés pedagógico, a gestão educacional deve estar presente e participativa em todos os cenários que envolvam a aprendizagem.

4.3 Síntese dos dados da pesquisa

A aplicação do questionário foi direcionada para a comunidade escolar interna (docentes, alunos e funcionários) mensurando um público total de aproximadamente 600 pessoas, Devido a demanda, optou-se por realizar a pesquisa com 10% deste total, utilizando o método seletivo casual. A tabulação dos dados foi realizada via regra matemática simplificada de porcentagem sobre o universo total da pesquisa/entrevistados.

Tabela 05: Resultado simplificado dos dados tabulados

| ITEM DO QUESTIONÁRIO | ALTERNATIVA | % |
|---|---|-----|
| Quanto a atuação do gestor escolar no gerenciamento da escola, como você o(a) considera? | Atuante. Ele(a) sempre está envolvido com todos os elementos da gestão escolar. | 95% |
| | Indiferente. Ele(a) gerencia a escola de forma satisfatória. | 4% |
| | Razoável. Ele(a) se esforça para fazer uma boa gestão, embora muitas vezes não consiga. | 1% |
| | Péssimo(a). Definitivamente ele(a) não tem vocação para isso. | 0% |
| Quanto ao relacionamento do(a) gestor(a) escolar com a comunidade escolar como um todo, como você o(a) classificaria? | Comunicativo. Ele(a) busca se relacionar da melhor forma com todos que formam a comunidade. | 90% |
| | Produtivo. Ele(a) mantém as relações sempre em harmonia, embora sem muita empatia. | 0% |

| | | |
|---|---|-----|
| | Bom. Ele(a) é cordial e sabe tratar bem as pessoas. | 9% |
| | Problemático. Ele(a) tem sérios problemas de relacionamento com todos. | 1% |
| De que forma ocorre o desenvolvimento de projetos na escola? | Coordenada. Todos participam das fases do projeto, mas apenas uma pessoa coordena as ações. | 34% |
| | Participativa. Todos são convidados a gerenciar os projetos através de intervenções e reuniões. | 64% |
| | Roteirizada. O projeto deve seguir, impreterivelmente, os moldes que deram origem as ações. | 1% |
| | Centralizadora. Apenas uma pessoa coordena, toma decisões e representa os projetos. | 1% |
| Como você percebe a intervenção da gestão escolar nos projetos? | Permanente. O(a) gestor(a) escolar está sempre conectado(a) com tudo que acontece. | 92% |
| | Pontual. A presença da gestão da escola só é percebida em determinados momentos. | 8% |
| | Mínima. É quase imperceptível a intervenção da gestão escolar nos projetos. | 0% |
| | Inexistente. Simplesmente não há intervenção da gestão escolar nos projetos. | 0% |
| O sucesso dos projetos pode ser associado ao papel do(a) gestor(a) na escola? | Com certeza. Se não fosse pelo empenho do(a) gestor(a), muitas ações não aconteceriam. | 80% |
| | Em partes. O papel do(a) gestor(a) é importante, mas não decisivo. | 20% |
| | Talvez. Embora se esforce, a participação não muito efetiva do(a) gestor(a) dificulta a resposta. | 0% |

| | | |
|--|--|-----|
| | Não. A participação do(a) gestor(a) é nula e, sem dúvida, o sucesso dos projetos são independentes da atuação dele(a). | 0% |
| Quanto aos processos de gerenciamento dos projetos, você os considera apropriados? | Sim. Todos os processos atendem às necessidades dos projetos, considerando a viabilidade deles. | 85% |
| | Parcialmente. A forma como acontece atualmente é satisfatória, embora possa melhorar. | 10% |
| | Precariamente. Os processos não são os mais apropriados, mas auxiliam de forma parcial. | 0% |
| | Nem um pouco. Os processos precisam de melhoria urgentemente. | 5% |

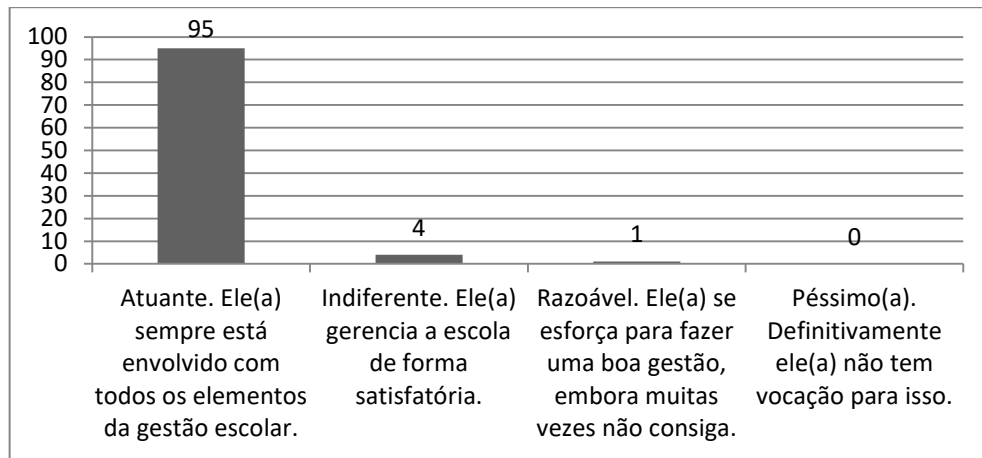
Fonte: Pesquisa da autora / 2017

Os resultados obtidos a partir da tabulação foram analisados e conjugados com os dados anuais da escola (participação dos alunos nos projetos, duração dos projetos, participação da comunidade escolar, avanços das ações e índice de participação da gestão escolar) culminando em uma análise global contextualizada.

4.4 Apresentação detalhada da pesquisa

A análise global dos dados obtidos a partir do questionário permite sintetizar de forma qualitativa a realidade do objeto de estudo. Esta realidade é composta pelos índices de evolução do quadro formativo dos alunos, a ampliação das discussões e debates resultantes das provocações didáticas, a percepção dos indivíduos que formam a comunidade escolar e os resultados avaliativos formais.

4.4.1 Quanto a atuação do gestor escolar no gerenciamento da escola, como você o(a) considera?

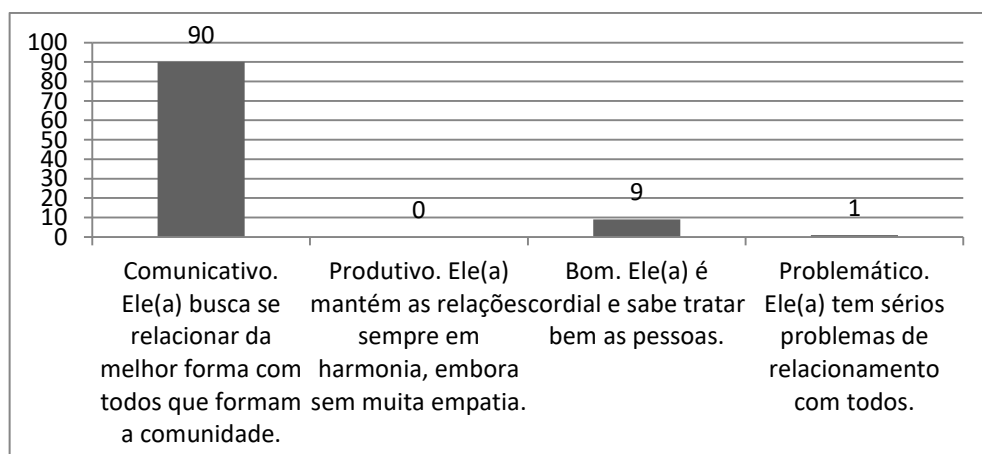


Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

O primeiro ponto apresentado pelo questionário deu destaque para a atuação do gestor escolar em relação ao gerenciamento da escola. Com 95%, os entrevistados consideram o gestor atuante e envolvido com todos os elementos de gestão escolar.

Nesse contexto, podemos considerar que o gestor apresenta um posicionamento colaborativo, buscando formas e métodos de beneficiar o trabalho pedagógico na instituição. Esse reflexo é essencial para que as atividades no âmbito escolar sejam produtivas e processuais, já que o envolvimento da gestão permite um diálogo constante entre toda a comunidade escolar em suas vertentes: pedagógica e administrativa.

4.4.2 Quanto ao relacionamento do(a) gestor(a) escolar com a comunidade escolar como um todo, como você o(a) classificaria?

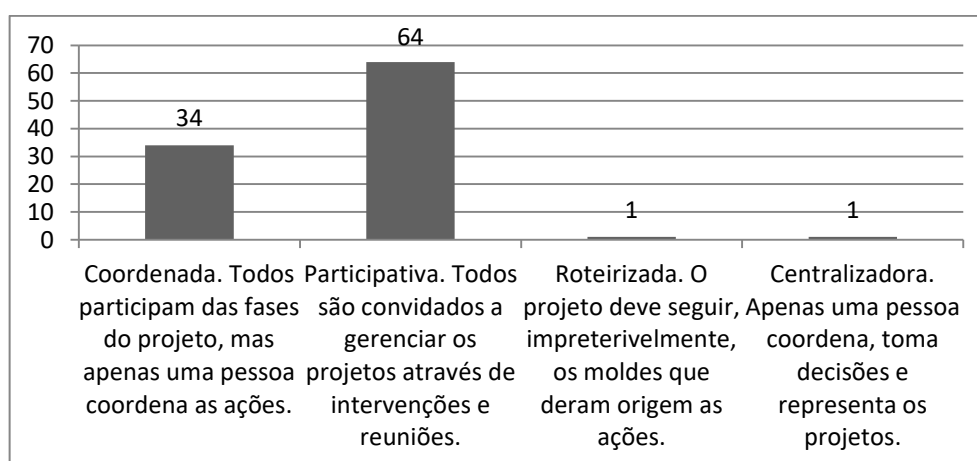


Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

A comunicação entre o gestor e toda a comunidade é fundamental para a manutenção de atividades inerentes à escola. Este ponto foi inserido no questionário e com 90% o gestor foi avaliado como comunicativo em relação à comunidade.

Esta constatação mostra que a imagem de um gestor preocupado com a configuração da escola precisa ser refletida na forma como ele se relaciona com todos que formam o espaço escolar. Evidentemente que tal representação não pode e nem deve estar condicionada a momentos distintos, mas em toda a conjuntura do dia a dia no âmbito educacional.

4.4.3 De que forma ocorre o desenvolvimento de projetos na escola?

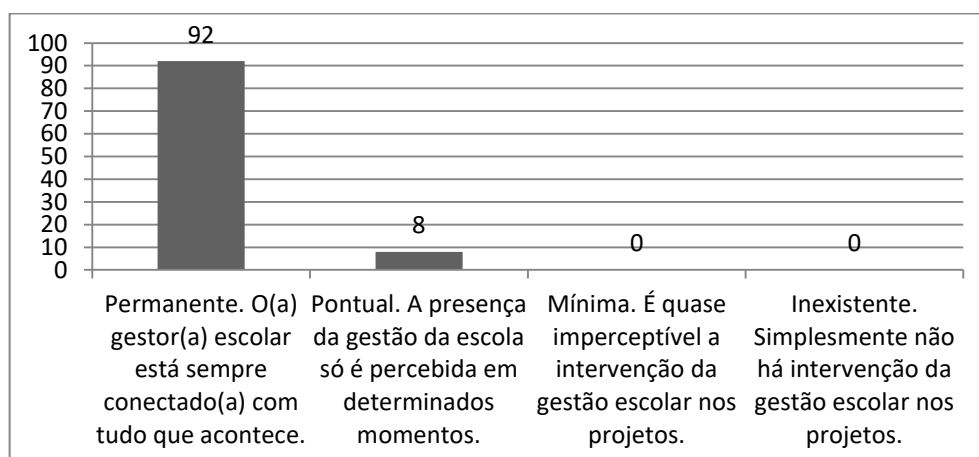


Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

Os processos logísticos que envolvem as atividades escolares são elementos decisivos na hora de gerenciar ações. O planejamento, desenvolvimento e avaliação de projetos fazem parte do *feedback* que deve existir em relação aos métodos e procedimentos relacionados ao projeto.

Neste ponto, percebe-se que houve uma disputa entre o método coordenado e o participativo. Muito embora eles sejam bastante semelhantes, os sujeitos decisivos neste cenário são distintos. Entretanto, em ambos os casos é possível evidenciar o papel do gestor escolar, que busca se envolver de forma ativa nas decisões seja num contexto de coordenação ou de participação.

4.4.4 Como você percebe a intervenção da gestão escolar nos projetos?

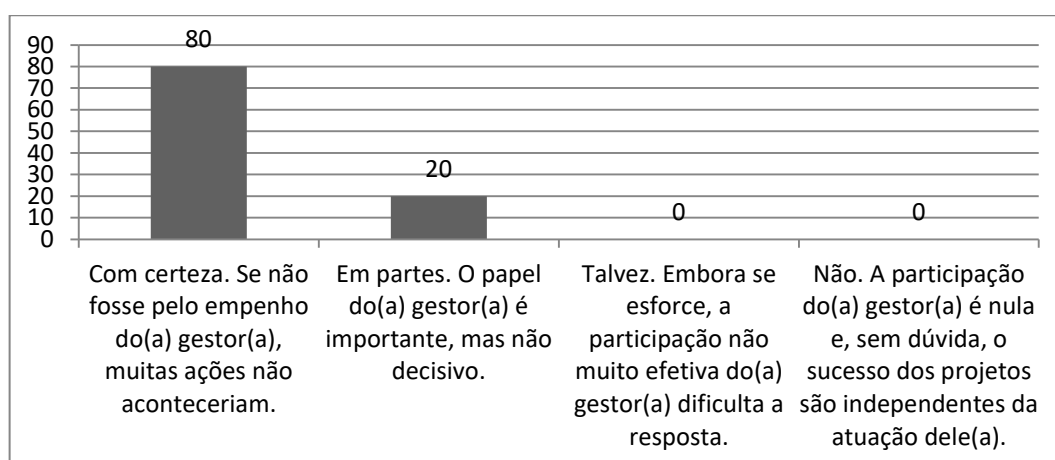


Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

Como discutido anteriormente, o papel do gestor escolar não deve ser pontual. Ele deve ser resultado de um trabalho cotidiano e coordenado e a percepção das pessoas neste sentido colabora com a formação de um gestor atuante e participativo.

Neste sentido, o índice de 92% indica justamente essa percepção por parte do ambiente de estudo. Essa aproximação se torna positiva para a relação entre o planejamento e a execução dos projetos, uma vez que a figura do gestor mostra credibilidade e confiança com o trabalho que está sendo realizado.

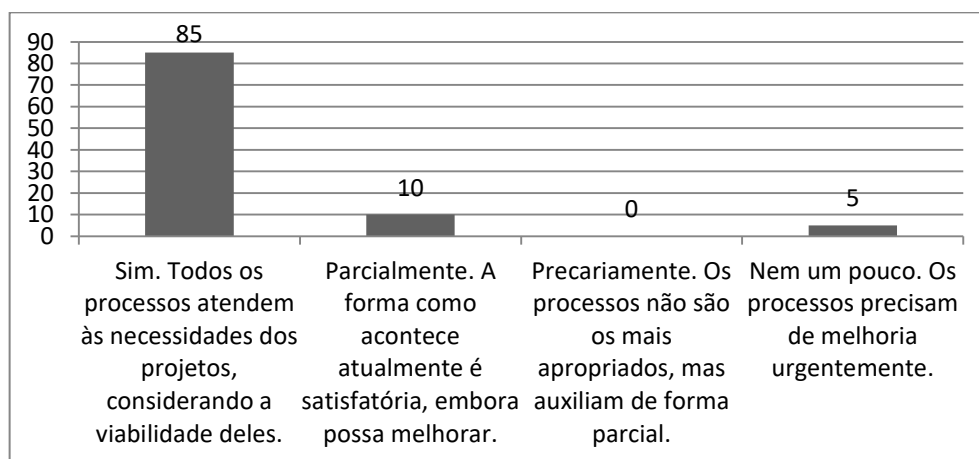
4.4.5 O sucesso dos projetos pode ser associado ao papel do(a) gestor(a) na escola?



Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

Sem dúvida, o gestor escolar exerce forte influência em todas as ações realizadas pela escola. Não apenas como “representatividade”, mas como fonte de resultados e respostas às demandas da sociedade. Muito embora o sucesso de uma ação esteja centrado no trabalho de todos, a demanda de responsabilidades atribuídas ao gestor pode ser, muitas vezes, a maior de todas, relacionando a gestão com o sucesso de um projeto. Assim, 80% dos entrevistados confirmam que sem o empenho da gestão muitas das ações desempenhadas simplesmente não aconteceriam de fato.

4.4.6 Quanto aos processos de gerenciamento dos projetos, você os considera apropriados?



Fonte: Pesquisa da autora / 2017.

A logística dos projetos é um dos fatores determinantes na hora de se traçar caminhos para o desenvolvimento. Ações que exigem uma preparação mais robusta devem ser bem pensadas assim como as atividades mobilizadoras mais simples, mais enxutas. É sabido que a realidade da escola particular pode ser – muitas vezes – mais favorável que a de uma instituição pública, mas o trabalho do gestor pode modificar muitos cenários em diversas realidades.

Fazer sempre o melhor com que está disponível é uma filosofia atribuída ao processo educacional devido às demandas cada vez mais intensas de desafios ao trabalho docente. Neste contexto, 85% dos entrevistados consideram que os processos atuais atendem às necessidades dos projetos em andamento tornando necessária a manutenção e expansão da logística e processos gerenciáveis dos projetos.

5 CONCLUSÃO

O resultado da aplicação dos questionários confirma a importância do gestor escolar em todas as ações desenvolvidas na escola. Em especial aos projetos educacionais, já que estes promovem resultados mais salientes e mensuráveis através de relatórios e outras formas de controle.

Pensar no papel do gestor, diante do gerenciamento dos projetos, é considerar que a imagem da gestão deve estar aliada aos processos e desafios vivenciados cotidianamente e não apenas no momento de culminância e eventos. Esta necessidade pôde ser vivenciada através do estudo realizado por esta pesquisa, onde foi possível identificar, confirmar e solidificar o enorme valor da participação da gestão nas ações escolares.

Os projetos educacionais podem ser considerados extensões da educação formal proporcionada pela escola, entretanto devem ser levados a sério e bem planejados, executados e avaliados. Diante da atual necessidade da contextualização do valor da escola, em ações mobilizadoras educativas, os projetos se tornam uma excelente opção para trabalhos e atividades paralelas ao dia a dia da sala de aula.

O gestor escolar deve considerar a sua atuação não apenas como um administrador, mas como um elemento fundamental para a construção de um processo didático comprometido com o funcionamento operacional da escola. Não estamos falando de dois caminhos diferentes, estamos considerando caminhos convergentes e que precisam de atenção para que a escola cumpra seu papel de formar pessoas, formar cidadãos e formar vidas.

REFERÊNCIAS

- BAKER, S.; BAKER, K. E. **Project management**. New York: Alpha Books, 1998.
- BRITO, Jorge Nei. **Elaboração e gestão de projetos educacionais** / Jorge Nei Brito, Antônio Luis Ribeiro Sabariz . — São João del-Rei, MG : UFSJ, 2011. 66 p.
- GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995A.

_____. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p. 57-63, mar./abr. 1995B.

HORA, D. L. **Gestão Democrática na Escola.** Campinas: Ed. Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** São Paulo: Editora Alternativa, 2004.


LUCK, H. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática.** Petrópolis, Ed: Vozes, 2006.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ORTIZ, R. **Mundialização, cultura e política.** In: DOWBOR, L. IANNI, O. & RESENDE P.E.A. Desafios da globalização. Petrópolis. Editora: Vozes, 1999.

VOSS, C. TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management.** International Journal Of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO

| | |
|---|---|
|  | Universidade Estadual da Paraíba - UEPB Campus III - Centro de Humanidades - CH/UEPB Departamento de Educação Licenciatura Plena em Pedagogia |
|---|---|

Questionário de pesquisa de campo - Estudo de caso

| | |
|-----------|--|
| 1. | Quanto a atuação do gestor escolar no gerenciamento da escola, como você o(a) considera? |
| | Atuante. Ele(a) sempre está envolvido com todos os elementos da gestão escolar. |
| | Indiferente. Ele(a) gerencia a escola de forma satisfatória. |
| | Razoável. Ele(a) se esforça para fazer uma boa gestão, embora muitas vezes não consiga. |
| | Péssimo(a). Definitivamente ele(a) não tem vocação para isso. |
| 2. | Quanto ao relacionamento do(a) gestor(a) escolar com a comunidade escolar como um todo, como você o(a) classificaria? |
| | Comunicativo. Ele(a) busca se relacionar da melhor forma com todos que formam a comunidade. |
| | Produtivo. Ele(a) mantém as relações sempre em harmonia, embora sem muita empatia. |
| | Bom. Ele(a) é cordial e sabe tratar bem as pessoas. |
| | Problemático. Ele(a) tem sérios problemas de relacionamento com todos. |
| 3. | De que forma ocorre o desenvolvimento de projetos na escola? |
| | Coordenada. Todos participam das fases do projeto, mas apenas uma pessoa coordena as ações. |
| | Participativa. Todos são convidados a gerenciar os projetos através de intervenções e reuniões. |
| | Roteirizada. O projeto deve seguir, impreterivelmente, os moldes que deram origem as ações. |
| | Centralizadora. Apenas uma pessoa coordena, toma decisões e representa os projetos. |
| 4. | Como você percebe a intervenção da gestão escolar nos projetos? |
| | Permanente. O(a) gestor(a) escolar está sempre conectado(a) com tudo que acontece. |
| | Pontual. A presença da gestão da escola só é percebida em determinados momentos. |
| | Mínima. É quase imperceptível a intervenção da gestão escolar nos projetos. |
| | Inexistente. Simplesmente não há intervenção da gestão escolar nos projetos. |
| 5. | O sucesso dos projetos pode ser associado ao papel do(a) gestor(a) na escola? |
| | Com certeza. Se não fosse pelo empenho do(a) gestor(a), muitas ações não aconteceriam. |
| | Em partes. O papel do(a) gestor(a) é importante, mas não decisivo. |
| | Talvez. Embora se esforce, a participação não muito efetiva do(a) gestor(a) dificulta a resposta. |

| | |
|--|--|
| | Não. A participação do(a) gestor(a) é nula e, sem dúvida, o sucesso dos projetos são independentes da atuação dele(a). |
|--|--|

6. Quanto aos processos de gerenciamento dos projetos, você os considera apropriados?

| | |
|--|---|
| | Sim. Todos os processos atendem às necessidades dos projetos, considerando a viabilidade deles. |
| | Parcialmente. A forma como acontece atualmente é satisfatória, embora possa melhorar. |
| | Precariamente. Os processos não são os mais apropriados, mas auxiliam de forma parcial. |
| | Nem um pouco. Os processos precisam de melhoria urgentemente. |