

**FACULDADE DE FILOSOFIA, CIÊNCIAS E LETRAS DE
IBITINGA – FAIBI**

CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

NATALIA MARINA MERCALDI JANZANTTI

**O PAPEL E O PERFIL DO SECRETÁRIO ESCOLAR SOB A ÓTICA DA
GESTÃO NO MUNICÍPIO DE ITÁPOLIS/SP**

IBITINGA/SP

2019

NATALIA MARINA MERCALDI JANZANTTI

**O PAPEL E O PERFIL DO SECRETÁRIO ESCOLAR SOB A ÓTICA DA
GESTÃO NO MUNICÍPIO DE ITÁPOLIS/SP**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada
à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Ibitinga, como requisito parcial para obtenção
do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Orientadora: Prof.^a Dra. Maristela Gallo

IBITINGA/SP

2019

Janzanti, Natália Marina Mercaldi.

J35p

O papel e o perfil do secretário escolar sob a ótica da gestão no município de ITÁPOLIS/SP / Natália Marina Mercaldi Janzanti – Ibitinga, 2019.
78 f. : il. col.

Orientadora: Maristela Gallo.

Monografia de Conclusão de Curso (Licenciatura - Pedagogia) – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga, 2019.

1. Secretário Escolar. 2. Gestão Escolar. 3. Valorização. 4. Itápolis / SP. 5. Diretores. I. Título.

CDD 371.2

Ficha catalográfica elaborada por Mayara Nunes

Bibliotecária - CRB-8/012/2019

Biblioteca Prof. Dr. Alberto Tosi Rodrigues da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga.

Ibitinga/SP

NATALIA MARINA MERCALDI JANZANTTI

**O PAPEL E O PERFIL DO SECRETÁRIO ESCOLAR SOB A ÓTICA DA
GESTÃO NO MUNICÍPIO DE ITÁPOLIS/SP**

Monografia de Conclusão de Curso apresentada
à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de
Ibitinga, como requisito parcial para obtenção
do grau de Licenciatura em Pedagogia.

Aprovado em:/...../2019

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Maristela Gallo Romanini

Prof^a. Ms. Maria Inês Miqueletto

Prof^a. Ms. Érica Rodrigues do Nascimento Augustini

Revisado por: _____

IBITINGA/SP

2019

AGRADECIMENTOS

A Deus pela vida.

A minha mãe Ana Luisa Mercaldi pelo amor, dedicação e incentivo.

A minha irmã Lais e ao meu namorado Fabio pelo carinho e por sempre estarem ao meu lado nos momentos de dificuldades.

Aos meus colegas de curso pelos momentos de aprendizagem que passamos juntos, pela confiança e amizade conquistadas.

Aos mestres por ter me transmitido os conhecimentos necessários para a minha formação acadêmica.

A Prof.^a Dra. Maristela Gallo Romanini por ter me orientado e indicado o melhor caminho a seguir em todas as etapas do trabalho e por ser minha referência profissional.

“Ao mexer com documentos escolares, estou lidando com vidas humanas!

Com seres que sonham e aspiram...

Que lutam, que brigam, que choram e que correm em busca de uma vida melhor!

Minhas mãos podem construir!

Minhas mãos podem edificar!

Tão importante são os papéis que passam pelas minhas mãos e às vezes fico a pensar:

_ O que será da vida desse amanhã?

_ Será que terá um futuro melhor?

_ Será que para ele, surgirá um novo sol?

Esse papel parece coisa tão fria.

_ Será que a vida deles é fria e vazia? E a minha?

_ Não! A minha vida é cheia de amor!

Eu sonho, eu choro, eu luto, eu brigo, eu corro, eu canto...!

O papel que parecia frio tocando em minhas mãos ficou quente e colorido com cores dos sonhos dos Josés e das Marias que trabalham durante o dia e que a noite estudam.

Que correria!

Sinto vivo o papel deles em minhas mãos, prometo a vocês Josés e Marias, que suas vidas não serão vazias!

E com maior cuidado e atenção carimbo e assino os papéis, porém, eles nunca saberão que seus destinos estiveram em minhas mãos.”

(Márcia Holzmann)

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito abordar conceitos, utilizados de pesquisas bibliográficas e de campo e estudos relacionados à gestão escolar, com a finalidade de investigar a visão que diretores e secretários escolares dos estabelecimentos de ensino públicos municipais, em especial no município de Itápolis/SP, possuem em relação ao papel e perfil profissional do secretário escolar e sua importância na administração e organização dos espaços educacionais. Através deste trabalho ressalta-se também a necessidade de uma nova política de gestão de pessoas voltadas a esse profissional tão significativo no ambiente escolar, mudando-se paradigmas e sistemas estabelecidos. Como resultado, espera-se transformações quanto à concepção, redimensionamento do perfil e papel do secretário escolar e sua integração na gestão, que seriam interessantes, embora novas concepções não se efetivem da noite para o dia, e corresponderiam às necessidades de uma sociedade globalizada e exigente.

Palavras- chave: Secretário Escolar. Gestão Escolar. Valorização. Itápolis/SP. Diretores.

ABSTRACT

The present work aims to approach concepts, used from bibliographical and field research and studies related to school management, with the purpose of investigating the vision that school principals and secretaries of municipal public schools, especially in the city of Itápolis / SP , have in relation to the role and professional profile of the school secretary and its importance in the administration and organization of educational spaces. This work also highlights the need for a new people management policy aimed at this significant professional in the school environment, changing established paradigms and systems. As a result, transformations are expected regarding the conception, resizing of the profile and role of the school secretary, and their integration into management, which would be interesting, although new conceptions do not take place overnight, and would correspond to the needs of a globalized society.

Keywords: School Secretary. School management. Appreciation. Itápolis/SP. Directors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Educação Escolar Brasileira.....	21
Figura 2 - Elementos fundamentais para a implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola.	32
Figura 3 - Elementos da Equipe Gestora.	37
Figura 4 - Localização do município de Itápolis no Estado de São Paulo.	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual sua a formação acadêmica?	55
Gráfico 2 - Há quanto tempo exerce a profissão de Diretor (a)?.....	55
Gráfico 3 - Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto à tomada de decisões?.....	56
Gráfico 4 - Como está organizada a administração da escola?.....	57
Gráfico 5 - Na sua concepção, o despreparo dos secretários escolares dificulta o desempenho do diretor da escola, no sentido de desenvolver um trabalho participativo?.....	58
Gráfico 6 - Enquanto diretor, aceita a participação efetiva (internamente ou externamente) do secretário escolar em relação à gestão da escola?.....	58
Gráfico 7 - Na sua opinião, atualmente, o secretário escolar é um “auxiliar administrativo”?	59
Gráfico 8. Na sua opinião, a realização de concurso público para o cargo de secretário escolar, exigindo-se formação específica seria interessante?	60
Gráfico 9 - Pode afirmar, atualmente, que com a formação em nível médio e forma de seleção utilizada, o profissional na função de secretário escolar atuará com eficiência?	60
Gráfico 10 - Qual é sua formação Acadêmica?	61
Gráfico 11 - Há quanto tempo exerce a profissão de Secretário Escolar?	61
Gráfico 12 - Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto à tomada de decisões?.....	62
Gráfico 13 - Há uma participação efetiva do secretário escolar tanto internamente quanto externamente possibilitando a cogestão na escola (Reuniões Pedagógicas, Conselhos de Classe, reuniões com pais, reuniões com SEED e NRE, elaboração do Regimento Escolar e PPA)?	63

Gráfico 14 - Em sua escola, ocorre uma integração entre o trabalho do secretário escolar e outras equipes (Direção, Professores e Funcionários)?.....	63
Gráfico 15 - Podemos afirmar, que com a formação em nível médio, o secretário escolar pode atuar com eficiência, eficácia e efetividade?	64
Gráfico 16 - A atual política de recursos humanos está adequada à função de secretário escolar, quanto ao salário, gratificações, plano de carreira, qualificação, valorização, capacitação)?	65
Gráfico 17 - Como está organizada a administração da escola?.....	66
Gráfico 18 - As atribuições diárias na função de secretário (a) escolar ultrapassam as mencionadas em documentação e legislação da SEED?.....	66
Gráfico 19 - Para a direção da escola o secretário escolar é?.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas do Processo de Gestão.	28
Quadro 2 - Histórico da Profissão de Secretário.	43

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

OSPB – Organização Social e Política Brasileira

EPB – Estudos de Problemas Brasileiros

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

MEC – Ministério da Educação

SEE – Secretaria Estadual de Educação

CEE – Conselho Estadual de Educação

DRE – Diretorias Regionais de Educação

EAD – Educação à Distância

SESU – Secretaria de Educação Superior

IFES – Instituições Públicas Federais de Ensino Superior

PPP – Projeto Político Pedagógico

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	17
1.1 A EDUCAÇÃO BRASILEIRA	17
1.2 A EDUCAÇÃO COLONIAL BRASILEIRA	18
1.3 A EDUCAÇÃO REPUBLICANA BRASILEIRA	18
1.4 A EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA	19
1.5 A ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL	20
1.6 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL.....	21
1.7 O ENSINO FUNDAMENTAL NO BRASIL	22
1.8 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL	23
1.9 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL.....	25
2 GESTÃO ESCOLAR.....	27
2.1 O CONCEITO DE GESTÃO	27
2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO.....	28
2.3 GESTÃO ESCOLAR.....	29
2.4 OS OBJETIVOS DA GESTÃO ESCOLAR	30
2.5 FUNÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR.....	31
2.6 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	32
2.7 O CONSELHO ESCOLAR.....	33
2.8 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP).....	34
3 EQUIPE GESTORA.....	36
3.1 O CONCEITO DE EQUIPE GESTORA	36
3.2 ELEMENTOS DA EQUIPE GESTORA.....	37
3.2.1 O Diretor.....	37
3.2.2 O Coordenador Pedagógico	38
3.2.3 O Supervisor de Ensino	39
3.2.4 O Professor.....	40
4 O SECRETÁRIO ESCOLAR	42
4.1 AS ORIGENS DA PROFISSÃO SECRETÁRIO	42
4.2 O DIA DO SECRETÁRIO.....	44
4.3 AS ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO ESCOLAR.....	44
4.4 A FORMAÇÃO DO SECRETÁRIO.....	45
4.5 O PERFIL DO SECRETÁRIO ESCOLAR	46
4.6 A LEGISLAÇÃO DO SECRETÁRIO	48
4.6.1 Lei nº 6.556 de 05/07/1978.....	48
4.7 A SECRETARIA ESCOLAR.....	48
5 A PESQUISA	50
5.1 SUJEITOS DA PESQUISA	50
5.2 A CIDADE DE ITÁPOLIS/SP.....	51
5.3 REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE ITÁPOLIS/SP	52
5.4 METODOLOGIA DO ESTUDO	53
5.5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	54
5.5.1 Análise da Pesquisa realizada com Diretores	54
5.5.2 Análise da Pesquisa realizada com os Secretários Escolares	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXOS..	75

INTRODUÇÃO

Em 2017, já como educadora de ciências e buscando aperfeiçoamento dos estudos, visando a ampliar, enriquecer e aprofundar os conhecimentos em minha área de atuação resolvi fazer o curso de secretariado escolar através do PRONATEC (O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego) onde pude apreciar e entender o trabalho dos profissionais da secretaria. A ideia de pesquisar sobre esse público está relacionada ao fato de que devemos dentro da escola legitimar a função do secretário escolar.

O tema abordado no presente trabalho refere-se a atuação dos secretários (as) de escola na ótica da gestão escolar no município de Itápolis-SP. A justificativa está no fato de que a temática gestão escolar vem se apresentando como de grande importância no âmbito mundial, tornando-se cada vez mais evidente que as instituições de ensino adotem uma gestão de qualidade e participativa para que haja o pleno desenvolvimento da educação como um todo.

Salienta-se que a gestão escolar responde a várias dimensões, isto é, por aspectos administrativos, resultados pedagógicos, recursos financeiros e gestão de pessoas. Compreendemos ainda, que a fim de qualificar melhor os estudos, foram contextualizados no presente trabalho a história da educação no Brasil, os conceitos de gestão escolar e equipe gestora, assim como a atuação dos secretários de escola na gestão. Baseando-se nestes fundamentos, foi levantada a seguinte questão: Qual o papel e o perfil do secretário escolar sob a ótica da gestão no município de Itápolis/SP. Diante da problematização, propusemos alguns objetivos para serem alcançados e que serviram para orientar o nosso caminho:

- Contextualizar com referencial teórico (teses, artigos nacionais, documentos e etc...) o conceito de: História da Educação, Gestão escolar, Equipe Gestora, Secretário escolar;
- Averiguar através de questionários (Diretores e Secretários de Escola) sob forma de entrevista fechada a participação dos secretários de escola na gestão no município de Itápolis/SP;
- Mostrar a valorização do profissional secretário a comunidade escolar relatando sua importância na gestão dos espaços educacionais.

Para buscar uma resposta clara e objetiva para tal questionamento foi realizado uma pesquisa, por meio de questionários distribuídos para secretários (as) de escolas, seus respectivos diretores na rede municipal de educação da cidade de Itápolis/SP, durante o período de setembro 2019, cujos métodos e técnicas estão descritos no capítulo V. Informamos que a

rede municipal de educação da cidade de Itápolis/SP possui quatorze escolas municipais onde duas instituições, pertencem ao distrito municipal (Tapinas e Nova América). As instituições do município de Itápolis/SP compreendem a Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos e Educação Profissional. Nesta pesquisa consideramos nove escolas municipais das quais apenas uma escola pertence ao distrito (Nova América) como objeto de estudo.

O presente trabalho está assim estruturado:

Capítulo I – Aborda teoricamente uma breve contextualização história da educação no Brasil, os períodos pela qual passou e atualmente se encontra, como a educação colonial, a republicana e a contemporânea. Aborda também a estrutura da educação brasileira.

Capítulo II – Aborda a gestão escolar, os diferentes conceitos, respectivos objetivos, funções e os instrumentos de gestão: Conselho de Escola e o Projeto Político Pedagógico.

Capítulo III – Equipe Escolar: apresentam os elementos da equipe gestora (diretor, vice-diretor e coordenador pedagógico) e o papel dos mesmos dentro da gestão da escola.

Capítulo IV – O Secretário Escolar: desde a origem da palavra e da profissão, o dia de comemoração, o ambiente de trabalho, secretaria escolar, e as atribuições do cargo de secretário, o perfil profissional, a legislação referente ao cargo e o papel na gestão escolar.

Capítulo V - A Pesquisa: os sujeitos da pesquisa, as técnicas e métodos utilizados, além da análise dos dados recolhidos com os secretários, diretores através dos questionários. Por fim, apresenta as considerações finais e as sugestões para pesquisas futuras.

Esperamos colaborar com outros trabalhos que venham a ser realizados sobre esse tema e assim teremos contribuído, ainda que com uma pequena parcela, para o estudo sobre a educação do Estado de São Paulo.

1 HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

O presente capítulo traz uma breve contextualização histórica acerca da educação brasileira mostrando os avanços alcançados ao longo dos anos, assim como as “marcas” deixadas por esta atual estrutura educacional no país. Neste capítulo, abordamos também, como se organiza a educação brasileira e a importância das modalidades de ensino, bem como as diferentes etapas.

1.1 A EDUCAÇÃO BRASILEIRA

De acordo com Aranha (2005), no Brasil, o conceito de educação é concebido como uma atuação coletiva que se arquiteta ao longo dos anos, a fim de auxiliar na construção da concepção humana para que assimilem e compartilhem novos conhecimentos.

A partir das relações que estabelecem entre si, os homens criam padrões de comportamento, instituições e saberes, cujo aperfeiçoamento é feito pelas gerações sucessivas, o que lhes permite assimilar e modificar os modelos valorizados em uma determinada cultura. É a educação, portanto, que mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência. Por isso dizemos que a educação é uma instância mediadora que torna possível a reciprocidade entre indivíduo e sociedade. (ARANHA, 2005, p. 15)

Com base nesse contexto histórico, a educação brasileira é contada do momento em que o Brasil era uma colônia de Portugal, através da educação jesuíta, que além dos costumes e religiosidade pertencentes à cultura europeia, trouxeram também os métodos pedagógicos que deram início ao sistema educacional brasileiro. Contudo, o sistema educacional brasileiro sofreu transformações ao longo dos tempos. (SANTOS, 1945)

A educação pode ser tomada como um dos mais complexos processos construtivos da vida social. A compreensão da educação como totalidade histórica ultrapassa em muito a abordagem da sua institucionalização nos marcos das ações reguladoras do estado. A história da educação articula de modo não linear a relação entre as esferas privada e pública, grupal e comunitária, econômica e ideológica da vida em sociedade. (ALMEIDA, 2015, p. 08)

Assim, as significativas transformações trouxeram grandes rupturas ao sistema educacional brasileiro e são essas modificações que influenciam a educação até o presente momento. Com base no exposto acima e na revisão de literatura podemos dividir a educação

brasileira em três fases principais: Educação Colonial, Educação Republicana e Educação Contemporânea.

1.2 A EDUCAÇÃO COLONIAL BRASILEIRA

A primeira menção de educação brasileira, segundo os registros históricos, foi ministrada pelos índios e rompida em 1549 pelos jesuítas. De acordo com Santos (1945), foi em Salvador estabelecida a primeira escola elementar jesuíta, liderada pelo padre Manoel de Nóbrega, no período de 1549 a 1759, ou seja, um período de duzentos e dez anos de educação jesuíta, que deixou até hoje “ marcas” na cultura brasileira.

De fato, os jesuítas empreenderam no Brasil uma significativa obra missionária e evangelizadora, especialmente fazendo uso de novas metodologias, das quais a educação escolar foi uma das mais poderosas e eficazes. Em matéria de educação escolar, os jesuítas souberam construir a sua hegemonia. (SANGENIS, 2004, p. 93)

Conforme Aranha (2005), o modelo educacional jesuíta era baseado em métodos de ensino europeu com cursos secundários e superiores. É fato que o objetivo dos jesuítas com tal metodologia de ensino era fazer com que os índios deixassem suas crenças e com isso tentavam impor valores morais, sociais e a própria cultura europeia.

Finalmente o período colonial brasileiro perdurou até a expulsão dos jesuítas por Marquês de Pombal. No entanto, é válido salientar que a metodologia de ensino jesuítico trouxe graves consequências para educação brasileira, como a de produzir desigualdade no âmbito educacional e social, relações essas, que se mantêm até os dias atuais, afinal pessoas de grande poder aquisitivo financeiro têm acesso a um sistema educacional mais estruturado e de melhor qualidade. (RIBEIRO, 2005)

1.3 A EDUCAÇÃO REPUBLICANA BRASILEIRA

Segundo Aranha (2005), o período pombalino perdurou entre 1760 a 1808. Em tal época, os professores eram mal remunerados, sem preparação didática, entretanto mesmo o sistema jesuítico sendo desfeito nada foi organizado para substituí-lo.

Os colégios estão dispersos, não há mais a formação de mestres nem uniformidade de ensino, portanto. Existem queixas quanto à incompetência do mestre leigo, que são

muito mal pagos. O centro de 29 decisões está no reino, o que torna a máquina administrativa extremamente morosa e ineficaz. (ARANHA, 2005, p. 134)

Após esse período e com a vinda da família real ao Brasil, a educação continuou a ter uma importância minoritária até a Proclamação da República em 1889, época em que o sistema educacional brasileiro continuou abandonado. Com a República, no primeiro período houve a intenção de substituir a predominância literária pela científica através da filosofia positivista, porém este método foi mal interpretado pelo excesso de liberdade e mais uma vez a educação brasileira saiu prejudicada. Mais tarde devido a Revolução de 1930, o Brasil começa a necessitar de mão-de-obra especializada e por isso inicia o pensamento de investir na educação. (SANGENIS, 2004)

Neste contexto republicano, e posteriormente com o período do Estado Novo e com a nova Constituição, promove-se a relevância do ensino profissional, com objetivo de preparar o maior número de mão-de-obra para as atividades que estavam surgindo no mercado, e também época que o ensino profissional passa a ser difundido para as classes menos favorecidas, enquanto o trabalho intelectual fica para a elite. (RIBEIRO, 2005)

Enfim, ainda segundo o autor acima, o período de 1946 a 1963 foi marcado pelas primeiras discussões sobre a Lei de Diretrizes e Bases, além da obrigatoriedade, pela Constituição, de se cumprir o ensino primário. Neste período também, passa a competir à União legislar sobre as Diretrizes e Bases da educação brasileira.

1.4 A EDUCAÇÃO CONTEMPORÂNEA BRASILEIRA

A Educação contemporânea foi marcada por um período de retrocesso com o golpe militar de 1964, resultando em muitos professores e estudantes presos e feridos, trazendo à educação sentido muito mais político que pedagógico.

Que a intenção da ditadura em ‘educar’ politicamente a juventude se revela no decreto-lei baixado pela Junta Militar em 1969, que torna o ensino de Educação Moral e Cívica obrigatório nas escolas em todos os graus e modalidade de ensino. No final do grau médio a denominação muda para Organização Social e Política Brasileira (OSPB) e no curso superior, para Estudos de Problemas Brasileiros (EPB). Nas propostas curriculares do governo transparece o caráter ideológico e manipulador dessas disciplinas. (RIBEIRO, 1978, p. 131)

Assim somente em 1996, com a Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) torna-se a referência legal na medida em que estabelece os princípios e finalidades da educação nacional. (ARANHA, 2005)

A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais. (BRASIL, 1996)

Cabe ressaltar que o período de educação contemporânea é também marcado pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 à medida que promove a universalização do ensino. Nela está garantida a educação de qualidade para todos, sendo um dever do Estado oferecê-la com igualdade aos cidadãos, independente de origem, raça ou religião. (SANGENIS, 2004; ARANHA, 2005)

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 2008)

Por fim, e diante de todo o exposto, compreende-se que a educação é um processo cíclico que continua a evoluir, ficando claro que a história da educação no Brasil desde seu início determinou e ainda influi para a educação que se pratica hoje no país.

1.5 A ESTRUTURA DA EDUCAÇÃO NO BRASIL

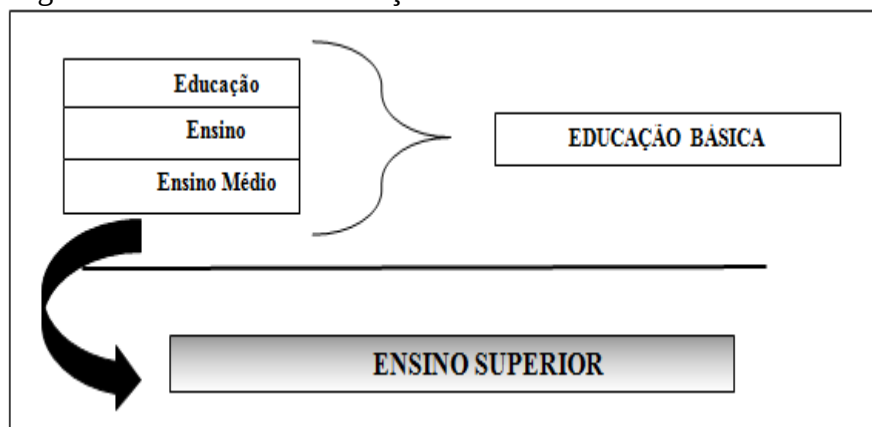
A Educação Brasileira é organizada em regime de colaboração, pela União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Neste sentido, a Lei nº 9.394 de 1996 estabelece as Diretrizes e Bases da Educação no Brasil, que prevê a autonomia e liberdade de organização dos sistemas de ensino, desde que respeitadas os termos descritos na mesma.

Neste sentido, a Lei nº 9.394 de 1996 em seu artigo 8º, cita que é de competência da União a coordenação da política nacional de educação, exercendo a função normativa e articulando os diferentes níveis e sistemas. Nesta perspectiva, os níveis e sistemas são subdivididos em responsabilidade, a nível federal o Ministério da Educação (MEC) e o Conselho Nacional de Educação e em nível estadual tem-se a Secretaria Estadual de Educação (SEE), o Conselho Estadual de Educação (CEE) e a Diretorias Regionais de Educação (DRE).

No que se refere a Educação Básica do Brasil, o artigo 21º da Lei nº 9.394 de 1996 evidencia que a educação escolar brasileira é composta pela Educação Infantil, Ensino

Fundamental, Ensino Médio e Educação Superior além da Educação de Jovens e Adultos, a Educação Profissional, Educação Especial e a Educação à Distância (EAD). A Figura 1 abaixo representa a estrutura da Educação Básica Brasileira e também faz referência à Educação Superior.

Figura 1 - Estrutura da Educação Escolar Brasileira.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019).

1.6 A EDUCAÇÃO INFANTIL NO BRASIL

De acordo a Lei nº 9.394 de 1996, em seu artigo 29º, entende-se por Educação Infantil a primeira etapa da Educação Básica e tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade atendendo, neste sentido, as crianças de zero a três anos em creches ou estabelecimentos equivalentes e crianças de quatro e cinco anos em pré-escolas.

Em concordância ao exposto acima, a Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009 fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, em que a mesma é um direito humano e social de todas as crianças de até seis anos de idade, sem distinção decorrente de origem geográfica, caracteres do fenótipo (cor da pele, traços de rosto e cabelo), da etnia, nacionalidade, sexo, de deficiências, nível socioeconômico ou classe social. Também não está atrelada à situação trabalhista do país nem ao nível de instrução, religião, opinião política ou orientação sexual.

Ainda em conformidade com a Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009, é dever do Estado, garantir a oferta de Educação Infantil pública, gratuita e de qualidade, sem requisito de

seleção, assim como garantir essa modalidade de ensino, com a matrícula obrigatória a partir dos 4 anos de idade.

Conforme a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em seu artigo 211, §2 (BRASIL, 2008), a modalidade educação infantil também constitui um dever dos municípios que atuarão prioritariamente no Ensino Fundamental e na Educação Infantil, isto é, o poder municipal é responsável pela oferta, pela qualidade e pela gestão das instituições de educação infantil.

Em síntese, conclui-se que acima das preposições legais existentes, a educação infantil é fundamental para o desenvolvimento social, motor e cognitivo da criança, além de promover o desenvolvimento da autonomia de forma lúdica e por meio do brincar, insere a criança no processo educativo (TIRAMONT, 1997). Contudo, fica evidente em alguns estudos científicos uma tendência de expansão no número de matrículas nas creches brasileiras, e isso sinaliza a necessidade de novos estabelecimentos para esta faixa etária, tendo em vista que existe um grande déficit de vagas em todo Brasil na Educação Infantil, evidenciando ainda mais a necessidade de novos prédios ou instalações destinadas ao ensino inicial tão relevante à formação do indivíduo.

1.7 O ENSINO FUNDAMENTAL NO BRASIL

No que representa o Ensino Fundamental, destacamos que diferentemente da Educação Infantil, torna-se obrigatório, isto é, a matrícula é obrigatória para todas as crianças com idade entre seis e quatorze anos. A obrigatoriedade da matrícula, desde a pré-escola, nessa faixa etária implica a responsabilidade conjunta: da família ou responsáveis, pela matrícula das crianças, do Estado pela garantia de vagas nas escolas públicas e da sociedade, por fazer valer a obrigatoriedade e o direito das crianças. (BRASIL, 1996)

O artigo 32 da Lei nº 9.394 de 1996, diz que “o ensino fundamental obrigatório, com duração de 9 (nove) anos, gratuito na escola pública, iniciando-se aos 6 (seis) anos de idade, terá por objetivo a formação básica do cidadão.”

Com relação aos aspectos pedagógicos referentes ao Ensino Fundamental, obtivemos, baseados em documentos ofertados pelo Ministério da Educação, a Base Nacional Comum Curricular, que oferece orientações importantes e normatizadoras para a prática pedagógica dos professores nessa modalidade de ensino, abordando questões teóricas e práticas que podem contribuir com a construção de uma prática pedagógica de qualidade, de modo a potencializar

a aprendizagem dos estudantes, contendo ainda, diversas competências que auxiliam e dão apoio no ensino e aprendizagem.

Ao oferecer condições para que o aluno participe de forma ativa do processo de aprendizagem, novas possibilidades são colocadas para que ele possa construir seu próprio conhecimento, conforme Arelaro (2005), fundamentada em Tiramont (1997), que destacam que tais considerações trouxeram mudanças de paradigma para o campo educacional, pois durante muito tempo (e muitas vezes, até nos dias atuais), o professor foi concebido como centro do processo de ensino e aprendizagem, ou seja, como detentor de um conhecimento que é transmitido ao aluno de forma exclusivamente expositiva, sem que o estudante possa interferir ou questionar.

Espera-se, contudo, que ao concluir o Ensino Fundamental, o sujeito tenha o domínio da leitura, da escrita, da produção de textos e do cálculo e que também compreenda o ambiente natural, social e político, as artes e os valores básicos familiares e sociais, além de ter conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira.

Por fim, no que diz respeito à legislação vigente ao Ensino Fundamental, o parágrafo 5º da Lei nº 9.394 de 1996, esclarece que o currículo dessa modalidade incluirá, obrigatoriamente, conteúdo que trate dos direitos das crianças e dos adolescentes, tendo como diretriz a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990, que institui o Estatuto da Criança e do Adolescente, observada a produção e distribuição de material didático adequado.

1.8 O ENSINO MÉDIO NO BRASIL

Partindo do artigo 21 da Lei nº 9.394 de 1996, o Ensino Médio agrega-se à Educação Básica, ou seja, é considerado uma etapa dentro do processo educacional, essencial para a plena formação da cidadania.

O artigo 21 da Lei nº 9.394 de 1996 trata que “a educação escolar compõe-se de: I - educação básica, formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio; II - educação superior.”

O Ensino Médio é de responsabilidade dos Estados, servindo de base para o estudante ingressar no Ensino Superior. De acordo com o censo escolar de 2018, a rede estadual continua a ser a maior responsável por sua oferta, respondendo assim por 78,3% das matrículas, enquanto a rede privada atende a 21,7%. (BRASIL, 2018)

Nos últimos tempos, em relação a essa modalidade de ensino, observa-se que há altos índices de evasão escolar, sobretudo devido ao desinteresse dos alunos frente às atividades escolares e em relação ao trabalho “desmotivador dos professores, que ficou ainda mais presente no século XXI, uma vez que, de três a quatro docentes entendem que o principal problema no Ensino Médio não são eles e sim os alunos desinteressados, que dificultam diretamente a sua prática pedagógica. (MENDES, 2013; SILVA, 2005)

Para Bzuneck (2009), a queda na motivação leva a um declínio no investimento pessoal para realizar as tarefas de aprendizagem com qualidade, o que impossibilita a formação de indivíduos mais competentes para exercerem a cidadania e se realizarem como pessoas. Tal fato pode contribuir para que o estudante se empenhe cada vez menos em suas atividades escolares e, com isso, acabe evadindo do contexto escolar.

Assim com as outras etapas da Educação Básica, o currículo escolar do Ensino Médio de acordo com o artigo 36º da Lei nº 9.394 de 1996, tem por objetivo aprofundar os conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, possibilitando o prosseguimento dos estudos e garantindo a preparação básica para o trabalho e a cidadania.

O artigo 36º da Lei nº 9.394 de 1996:

Art. 36. O currículo do ensino médio será composto pela Base Nacional Comum Curricular e por itinerários formativos, que deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares, conforme a relevância para o contexto local e a possibilidade dos sistemas de ensino, a saber: I - linguagens e suas tecnologias; II - matemática e suas tecnologias; III - ciências da natureza e suas tecnologias; IV - ciências humanas e sociais aplicadas; V - formação técnica e profissional.

Aos aspectos pedagógicos também são disponibilizados os Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, que ajudam no desenvolvimento de práticas diárias e planejamento de aulas, e também no desenvolvimento do currículo da escola e na atualização dos profissionais que trabalham no Ensino Médio. A Base Nacional Comum Curricular, no entanto, foi aprovada recentemente e vem sendo colocada em prática, auxiliando os alunos do Ensino Médio não somente em questões relacionadas ao desenvolvimento intelectual, mas também no desenvolvimento sociocultural e tecnológico. (BRASIL, 1997)

Por fim, ressaltamos que o Ensino Médio possui características singulares no processo de escolarização do estudante no Brasil. Pelo fato de ser a última etapa da Educação Básica e a que antecede o acesso ao Ensino Superior, é possível dizer que o Ensino Médio apresenta uma

característica transacional: da escola para a faculdade, da escola para o trabalho, ou mesmo da escola para a família. (MENDES, 2013)

1.9 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

No que se pressupõe à Educação Superior, esse é o nível mais alto entre as modalidades de ensino e é ofertado por instituições públicas e privadas, onde o estudante poderá optar por um dos três tipos de graduações existentes: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica e após, para os cursos de pós-graduação, mestrado e doutorado (CUNHA, 1975). Historicamente Martins Filho (1987) e Cardoso *et al* (1994), apresentam que as primeiras escolas de Ensino Superior foram fundadas no Brasil em 1808 com a chegada da família real portuguesa ao país.

De acordo com o artigo 207º da Constituição Federal de 1988, prevê a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial da qual gozam as universidades, e devem obedecer ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

O artigo 207º da Constituição Federal de 1988:

Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. § 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica.

De acordo com o Ministério da Educação, para as universidades funcionar, precisam estar por este órgão credenciadas. Neste sentido, os órgãos normativos e fiscalizadores do Ensino Superior são: A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES) – órgão do Ministério da Educação responsável por garantir que a legislação educacional seja cumprida e para garantir a qualidade dos cursos superiores e a Secretaria de Educação Superior (SESU) – sendo um órgão do Ministério da Educação, planeja e coordena a Política Nacional da Educação Superior e é responsável pela supervisão, manutenção e desenvolvimento das Instituições Públicas Federais de Ensino Superior (IFES) e pela supervisão das instituições privadas de ensino superior.

Espera-se, contudo, que ao concluir o Ensino Superior ocorra um estímulo para a criação cultural, desenvolvimento científico e do pensamento reflexivo, bem como formar diplomados em diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a

participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, além de incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica dentro e fora do país segundo as reflexões de Martins Filho (1987).

2 GESTÃO ESCOLAR

Neste capítulo apresentamos o significado de gestão escolar, pois é através de uma liderança participativa, que o gestor permite que todos se envolvam no processo e se sintam verdadeiramente motivados na busca do alcance das metas propostas pelo grupo.

2.1 O CONCEITO DE GESTÃO

Baseando-se nos trabalhos de Maximiano (2007), o conceito de gestão relaciona-se com administração, isto é, administrar uma organização conduzindo-a para a concretização de metas definidas. Segundo o autor, administrar é um trabalho que as pessoas buscam realizar com objetivos próprios ou de terceiros em que as metas fazem parte de decisões que integram a base do ato de administrar e são necessárias ao desenvolvimento da empresa.

Neste contexto, para Luck (2007), o planejamento, a liderança, a organização, a execução assim como o controle são funções imprescindíveis à gestão, uma vez que, sem eles o ato de administrar estaria incompleto.

Já para Daft (2010), a definição de gestão está ligada ao atingimento de metas organizacionais dentro de uma estrutura administrativa de maneira eficiente e eficaz e também por meio das funções planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais. Em outras palavras, gestão é o ato de gerir, de realizar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão deriva do latim “gestione” e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA *et al*, 2002, p. 136)

Apesar disso, salientamos que os termos gestão e administração não são sinônimos, mas processos complementares, uma vez que, processos de gestão bem-sucedidos estão intimamente ligados a bons procedimentos de administração.

Outra evidência definida por Amaral (2012) é que a aprendizagem não é um produto ou um serviço e o tempo para alcançá-la não depende só do esforço dos profissionais da escola - embora tenham significativa participação. São muitos os fatores que influenciam esse processo, porém o autor ressalta que alguns princípios da administração empresarial podem ajudar a

tornar mais eficiente a gestão escolar, ou seja, a organização do espaço físico, o registro das atividades, a cultura de reuniões e devolutivas e principalmente o planejamento estratégico que são procedimentos corriqueiros nas corporações que devem ser introduzidos na rotina dos diretores, assim definindo os objetivos, os prazos e os meios para alcançá-los, fundamento presente em qualquer gestão de sucesso.

Em síntese, a administração geralmente está ligada a processos burocráticos, e a gestão relaciona-se com uma proximidade maior entre líderes e liderados, uma maior cooperação nas decisões e resultados, porém administração e gestão devem caminhar juntas, complementando-as mutuamente.

2.2 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO

Segundo Nascimento *et al* (2007) a gestão inclui diversas etapas, destacando-se como planejamento, liderança, organização e avaliação, que são fundamentais para garantir, de forma eficaz, o funcionamento das organizações e, conseqüentemente, permitir que os objetivos traçados sejam atingidos.

Resumidamente, Maximiano (2007), define que as etapas do processo de gestão promovem o alcance das metas propostas de forma mais eficiente e eficaz, pois permite que, no desenvolvimento das ações, aconteça o monitoramento das atividades e, com isso, sejam feitas as correções necessárias, além de propiciar que estas ações sejam realizadas de forma organizada e com uma liderança que motive os colaboradores.

O Quadro 1 abaixo representa as etapas do processo de gestão e faz referência à importância de cada processo.

Quadro 1 - Etapas do Processo de Gestão.

PLANEJAMENTO	
Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Tomadas de decisões para otimizar o desempenho organizacional	Pessoas
Formulação de objetivos organizacionais ótimos e de planos eficazes de apoio	Pessoas
Utilização de técnicas quantitativas para otimizar a qualidade das decisões	Pessoas e tecnologia
Tomada de decisões socialmente responsáveis	Pessoas

Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Antecipação das mudanças do ambiente por meio das previsões	Pessoas e tecnologia
Formulação de estratégias eficazes em resposta às previsões	Pessoas e tecnologia
LIDERANÇA	
Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Criação de cargos de desafio para estimular os empregados	Estrutura
Criação de um ambiente agradável para otimizar o desempenho dos trabalhadores	Estrutura
Integração das necessidades e objetivos individuais com os da organização	Estrutura
Criação de um sistema de educação eficiente para transferência rápida de informações	Estrutura e Tecnologia
Atribuição de recompensas baseadas no desempenho	Estrutura
ORGANIZAÇÃO	
Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Criação de atribuições de tarefas para maximizar a produção dos empregados	Estrutura, Tecnologia e Tarefas
Estabelecimento de relações de autoridades claramente delineadas	Estrutura
Delineamento claro das responsabilidades individuais	Estrutura
AVALIAÇÃO	
Normas decorrentes dos princípios	Elementos da Organização
Instituição de avaliadores em pontos estratégicos da organização, de modo a receber informação rápida s/ o desempenho em áreas-chave	Estrutura, Tecnologia e Tarefas
Medida de desempenho, comparação com padrões, correção de desvios	Estrutura e Tecnologia

Fonte: Adaptado de Nascimento *et al* (2007).

2.3 GESTÃO ESCOLAR

De acordo com Luck (2007), a gestão está presente em todas as empresas, sejam elas de caráter público ou privado, e já algum tempo necessária no âmbito da educação. Dessa forma, a gestão escolar não visa lucro conforme citado por Amaral (2012), mas em sua essência engloba as incumbências que as unidades escolares possuem, tais como: elaborar e executar a proposta pedagógica, administrar o pessoal e os recursos materiais e financeiros.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p. 23)

O conceito de gestão escolar não surgiu para substituir a administração escolar e sim para complementá-la em aspectos até então não contemplados. A gestão escolar pressupõe um entendimento diferente da realidade, dos elementos envolvidos em uma ação e das próprias pessoas em seu contexto; abrange uma série de concepções, tendo como foco a interatividade social, não considerada pelo conceito de administração e, portanto, superando-a para Oliveira, *et al* (2002).

A Lei 9.394 de 1996, expõe que as escolas deveriam possuir autonomia para atender as particularidades regionais e locais de seus alunos, no entanto precisam respeitar as normas comuns dos sistemas de ensino. Seguindo este patamar no Brasil, a gestão escolar é determinada por orientações previstas na Lei 9.394 de 1996, onde a mesma menciona um modelo democrático e participativo da administração escolar, modelo este que caracteriza a gestão escolar.

“A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.” (BRASIL, 2004, p. 15)

Em síntese, a gestão escolar nas instituições de ensino é de responsabilidade de toda a comunidade escolar, assim sendo, participam deste processo o diretor de escola, o coordenador pedagógico, o supervisor de ensino, os professores e os secretários e todos os demais funcionários, além da família que tem um papel importante e fundamental neste processo. Há de se destacar também, a importância que a comunidade possui na gestão escolar através dos conselhos escolares, pois esta forma de democratização na escola traz benefícios tanto para a equipe como para a comunidade. (LUCK, 2007)

2.4 OS OBJETIVOS DA GESTÃO ESCOLAR

Nos anos 90, a gestão escolar tinha por objetivo ser reconhecida como base fundamental para a organização significativa e estabelecimento dos processos educacionais e a mobilização de pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de ensino que oferecem. (LUCK, 2007)

No século XXI, a gestão escolar passou a ter como objetivo propiciar aos estabelecimentos escolares uma administração eficiente, sendo fundamental no processo de democratização da escola, englobando tanto os aspectos pedagógicos como o aspecto burocrático. (CATANI, *et al*, 2009)

Em resumo, a gestão escolar deve ser pautada em aspectos democráticos e participativos, pois a construção coletiva de objetivos resulta na democratização da escola e em sua melhoria enquanto local de formação de cidadãos conscientes de importância na sociedade.

2.5 FUNÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR

A Lei 9.394 de 1996, em seu artigo 12, destaca as principais incumbências da gestão escolar nas unidades de ensino com a seguinte redação:

Os estabelecimentos de ensino, respeitada as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: I – elaborar e executar sua proposta pedagógica; II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; VI – articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; VII – informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima cinquenta por cento do percentual permitido em lei.

Compreendemos a partir do pressuposto acima, que as principais atribuições das unidades de ensino estão relacionadas com o planejamento, a elaboração e a execução da proposta pedagógica e, devendo assim, na sua gestão, trilhar um caminho orientado por esta finalidade. (VIERA, 2008)

Além disso, para uma eficiência na realização de suas funções, Viera (2008) destaca que a gestão escolar pode ser dividida em três áreas que funcionam de forma interligada conforme:

- I - Gestão de Recursos Humanos: refere-se ao relacionamento com pais, alunos, comunidade, professores e pessoal administrativo, que deve ocorrer de forma a garantir o perfeito funcionamento da escola, contornando os problemas que surgirem e as questões de relacionamento humano;
- II - Gestão Administrativa: relaciona-se à parte física e institucional. A parte física é o prédio e os equipamentos/materiais que a escola possui e a parte institucional são os direitos e deveres, as atividades da secretaria e a legislação escolar;
- III - Gestão Pedagógica: estabelece os objetivos gerais e específicos para o ensino, definindo-os a partir do perfil da comunidade e dos alunos, além de elaborar os

conteúdos curriculares e acompanhar e avaliar os alunos, os professores e a equipe gestora. As atribuições da gestão pedagógica estão descritas no Regimento Escolar e no Projeto Político Pedagógico da escola.

Por fim, para eficácia e eficiência da gestão escolar é necessário a prática pedagógica através de ações elaboradas coletivamente, sendo que o processo educativo se torna mais eficaz quando todos percebem que fazem parte do processo.

2.6 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

De acordo com Libâneo (2005), a gestão democrática e participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo e do consenso. Quando o gestor e sua equipe perguntam, registram e divulgam as necessidades e aspirações da comunidade escolar, existe uma maior possibilidade de se atingir o principal objetivo da educação: formar cidadãos não apenas com conteúdos teóricos, mas também críticos e com capacidade de fazer escolhas conscientes.

A Figura 2 apresenta os elementos para o processo de gestão democrática e participativa na escola.

Figura 2 - Elementos fundamentais para a implementação de um processo de gestão democrática e participativa na escola.



Fonte: Brasil (2004).

Como demonstra a Figura 2, a participação do diretor é um elemento de fundamental importância, pois faz-se necessário uma liderança firme e consciente que auxiliará o gestor na transformação da prática administrativa e pedagógica. (BRASIL, 2004)

Segundo Vasconcelos (2009), em uma perspectiva democrática, é tarefa da direção fazer a escola funcionar em projeto coletivo. Assim sendo, Paro (2006) ressalta que na gestão democrática e participativa todos os setores da escola precisam ser considerados, mesmo aqueles que não façam serviços burocráticos ou pedagógicos. Em vista disso, sua participação na gestão da escola deve levar em conta, não apenas sua colaboração no empreendimento, mas também seus interesses e reivindicações enquanto trabalhadores que são.

Ribeiro (2005) corrobora para que haja uma verdadeira gestão democrática, diretor, professores, secretários e demais funcionários, alunos e comunidade devem ter os mesmos ideais participativos, e cabe ao gestor comunicar esclarecer, perguntar e delegar responsabilidades entre todos os que participam da comunidade escolar. Os participantes desta comunidade precisam entender sua responsabilidade no grupo, visto que em um modelo participativo as decisões atingem a todos.

Finalmente, os autores ainda ressaltam que existem instrumentos que são fundamentais para o desenvolvimento da gestão democrática, imprescindíveis na realização de ações democráticas dentro da escola: o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico.

2.7 O CONSELHO ESCOLAR

De acordo com Libâneo (2005), o conselho escolar é composto por pais, professores, funcionários, alunos e a comunidade em geral. É um órgão deliberativo responsável pela tomada de decisão de questões do âmbito escolar, como um instrumento de democratização da escola.

As atribuições do Conselho Escolar dependem das diretrizes do sistema de ensino e das definições das comunidades local e escolar. O importante é não perder de vista que o Regimento, a ser construído coletivamente na escola, constitui a referência legal básica para o funcionamento da unidade escolar e, desse modo, é fundamental que a instituição educativa tenha autonomia para elaborar seu próprio regimento. Dentre as principais atribuições do Conselho destacamos a sua função de coordenação do coletivo da escola e a criação de mecanismos de participação. (BRASIL, 2004).

Pesquisadores como Werle (2003), relatam que o conselho escolar é um instrumento de democratização da escola e também auxilia na aprendizagem da função política da educação à medida que os alunos se organizam para formar os grêmios estudantis que possuem poder decisório dentro da unidade escolar.

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem; na forma como pais, alunos, professores, funcionários e Direção apropriam-se do espaço do conselho, enquanto o constroem, de maneira dinâmica e conflitiva. (WERLE, 2003, p. 102)

Enfatizamos por fim, que apenas participar dos conselhos escolares não assegura a prática da gestão democrática. É preciso que os membros destes conselhos participem das decisões de forma democrática, deixando de lado interesses pessoais para priorizar as necessidades coletivas. Os Conselhos escolares são órgãos de democratização das escolas à medida que representam as opiniões e sugestões da comunidade e, com isso, dividem as responsabilidades com os gestores escolares sobre decisões pertinentes à escola, tornando-se assim um elemento fundamental para uma gestão participativa e democrática, assim diz Azevedo (2005).

2.8 O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO (PPP)

Em um primeiro momento, Vasconcelos (2009) define que o PPP representa a escola, ou seja, é a identidade da instituição de ensino. Define os objetivos e quais caminhos seguir para alcançá-los. Deve ser fruto do trabalho dos participantes da comunidade escolar, isto é, deve ser trabalhado pelo diretor, coordenador, professores, funcionários da unidade escolar, pais e alunos.

O Projeto Político Pedagógico é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se objetiva na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar a partir de um posicionamento quanto à sua intencionalidade e de uma leitura da realidade. (VASCONCELOS, 2009, p. 17)

O PPP é assim denominado devido às suas funções e aspirações dentro da escola e as próprias palavras que compõem o seu nome falam muito sobre ele, ou seja, é projeto porque contém metas e objetivos concretos a serem alcançadas em um determinado período de tempo, é político à medida que considera a escola como um espaço onde se formam cidadãos responsáveis e críticos para viverem em sociedade e, por fim, é pedagógico porque define, reúne e organiza as atividades necessárias para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem no ambiente escolar. (VEIGA, 2003)

Em uma outra perspectiva, Rossi (2000), apresenta que o objetivo do PPP é democratizar a escola, definindo sua identidade baseado no perfil de todos que participam das

atividades e na comunidade a sua volta, e orienta os profissionais e as famílias como concretizar as ações previstas na proposta pedagógica

É importante salientar que o PPP é uma obrigação legal descrita na Lei 9.394 de 1996, no inciso I do art. 12º, onde mostra que os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Neste sentido, Veiga (2003) aborda que o PPP é um instrumento de transformação da realidade e envolve tudo que estiver relacionado com o processo de ensino e de aprendizagem dentro e fora da escola, exigindo que este esteja comprometido com as necessidades culturais e sociais da comunidade e fazendo com que a mesma se sinta parte na elaboração e nas ações desenvolvidas e não apenas produto destas ações.

Paro (2006), corrobora com outros autores e apresenta uma importante citação acerca do PPP, sobretudo em relação à elaboração e execução que podem prejudicar e até mesmo anular sua eficácia dentro da escola, sendo a seguinte:

- (a) não o elaborar de acordo com a realidade local, ou seja, fazê-lo baseado em dados gerais e não específicos ou encomendá-lo a consultores externos;
- (b) não analisar as mudanças ocorridas nos alunos e na comunidade e, conseqüentemente, a necessidade de reformulação;
- (c) não o deixar em um lugar de fácil acesso para todos. (PARO, 2006, p. 21)

Tendo em vista a fundamentação teórica acerca do PPP, conclui-se que esse documento é um instrumento de gestão escolar que, se bem elaborado e executado, promove a participação coletiva nas decisões da escola de forma a envolver todos em um objetivo único de alavancar e desenvolver cada vez mais o processo educativo.

3 EQUIPE GESTORA

O presente capítulo apresenta fundamentos teóricos acerca do conceito de como se compõe a equipe gestora na estrutura educacional, e a importância de um trabalho em conjunto que leva a escola ao alcance de bons resultados.

3.1 O CONCEITO DE EQUIPE GESTORA

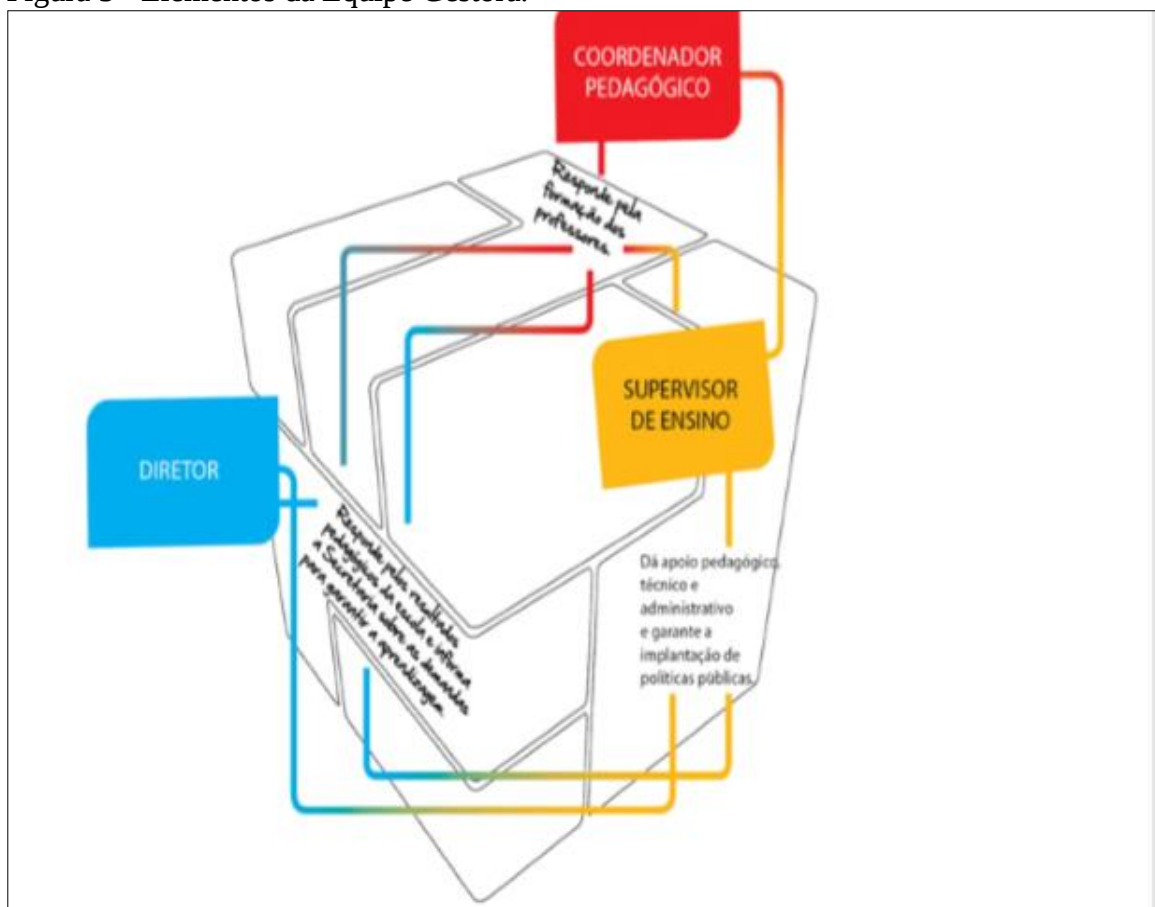
De acordo com Andrade (2004), o conceito de equipe gestora está intimamente ligado ao trabalho em equipe composta pelo Diretor, Coordenador Pedagógico e Supervisor de Ensino e outros membros (Secretários, Merendeiras, Serviços Gerais) da escola. Contudo, para eficiência da gestão escolar, a equipe gestora precisa agir em conjunto, de forma bem estruturada, para que a escola alcance resultados positivos por meio trabalho cooperativo bem realizado.

Para organizar melhor o seu trabalho e a escola, o gestor e sua equipe poderão começar classificando as questões mais desafiadoras da eficácia do processo de mudança rumo ao crescimento organizacional conforme Paro (2006).

Ribeiro (2005), define que uma equipe gestora compõe-se de membros que realizam suas funções de forma crítica posicionando-se de acordo com suas concepções e discutindo novas posturas sempre que necessário. Salienta ainda que em uma equipe gestora participativa, o diretor e o coordenador pedagógico da escola tem papéis fundamentais, para que a escola cumpra seu papel, atingindo seus objetivos, além de extrema importância que a equipe gestora trabalhe vinculada à comunidade e às necessidades de ensino e de aprendizagem dos alunos.

A Figura 3 exemplifica que cada membro da equipe gestora possui atribuições diferenciadas, porém estas atribuições devem ser cumpridas de forma coordenada a fim de atingir as metas propostas. O Diretor e o Coordenador Pedagógico, geralmente, estão todos os dias na escola e, portanto, possuem um contato direto com os alunos, os professores e os demais funcionários da escola. Já o Supervisor de Ensino tem a responsabilidade de cuidar da formação dos gestores, auxiliando os Diretores e Coordenadores, informando a Secretaria de Educação das necessidades destes gestores em Andrade (2004).

Figura 3 - Elementos da Equipe Gestora.



Fonte: Polato e Nadal (2010).

Enfim, a equipe gestora e seus elementos devem trabalhar em equipe, buscando soluções em conjunto e um diálogo aberto e sincero.

3.2 ELEMENTOS DA EQUIPE GESTORA

3.2.1 O Diretor

A direção é responsável pela gestão da escola. Compete ao diretor ordenar as demais áreas da escola, preferencialmente constituindo-se como um articulador, a fim de promover o desenvolvimento da gestão democrática no interior da escola. A função do diretor é ser o elo integrador dos vários segmentos – internos e externos – da escola, cuidando da gestão das atividades, de pessoas e recursos físicos e financeiros, garantindo o bom funcionamento da unidade escolar. (VASCONCELOS, 2009)

Para Lourenço Filho (2007), o diretor deve ser o sujeito motivador no ambiente escolar, além de ser o responsável por liderar, gerenciar e articular o trabalho dos funcionários da escola.

A direção é um atributo da gestão, mediante à qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. A direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos de modo que sejam executados da melhor maneira. (RIBEIRO, 2005, p. 67)

Neste sentido, de acordo com Lourenço Filho (2007, p. 33), são deveres dos diretores:

- a) Estimular o andamento dos programas de ensino, a execução de instruções metodológicas e a compreensão dos padrões de rendimento, superintendendo-os em todas as classes;
- b) Interpretar e fazer executar as diretrizes assentadas pela mais alta administração, adaptando-as ao trabalho dos mestres e alunos da escola;
- c) Saber inspirar os melhores critérios de avaliação do trabalho escolar, renovando ou modificando recomendações junto aos professores, sempre que necessário, e documentado de forma sistemática todo o trabalho que a escola realize;
- d) Exercer funções de liderança no ensino e trabalhos administrativos, sugerindo recursos de investigação no interesse da eficiência geral dos serviços;
- e) Fazer manter os serviços de conservação e asseio de modo impecável e esforçar-se no sentido de crescente eficiência e aperfeiçoamento de suas funções.

Ao diretor, compete ainda, o dever de administrar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade, conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, devendo valorizar o trabalho coletivo, respeitando e incentivando as contribuições, sugestões e ideias de todos os que fazem parte da comunidade escolar. (LIBÂNEO, 2004)

Por fim, a partir das definições acima faz-se necessário, por parte do diretor, uma avaliação constante para verificar se os objetivos propostos estão sendo desenvolvidos e se os mesmos estão comprometidos e alinhados com as metas e resultados de aprendizagem afim de estabelecer o pleno desenvolvimento da gestão escolar.

3.2.2 O Coordenador Pedagógico

O coordenador pedagógico é o docente responsável pela formação de professores, além de auxiliar o diretor na gestão escolar, assim como os pais e a comunidade. O docente coordenador deve ser especialista na didática de ensino e aprendizagem e o “parceiro” mais experiente do professor, uma vez que, é ele quem responde por esse trabalho junto ao diretor, formando assim uma relação de parceria – e cumplicidade – para transformar a escola num

espaço de aprendizagem. O que ocorre em muitos casos é que, sem formação adequada, ele acaba assumindo funções administrativas – e a formação pedagógica permanente fica em segundo plano ou desaparece. (VASCONCELOS, 2009)

O Coordenador, assim, deve atuar como gestor de oportunidades procurando, antes de tomar quaisquer tipos de decisões, verificar o que está “do outro lado da mesa”, ou quais as repercussões das decisões para seus públicos internos e externos. Aqui fica nítida a necessidade de um coordenador com postura de gestor que valoriza o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo do curso em prol da sua melhoria como um todo. (ANDRADE, 2004, p. 10)

Autores como Lima *et al* (2007, p. 12), abordam que o coordenador pedagógico tem papel fundamental na gestão escolar por ser o elo de ligação entre as necessidades dos professores e alunos com a direção. O mesmo ainda salienta que a coordenação pedagógica possui uma assessoria permanente e continuada ao trabalho docente, cujas principais atribuições são:

- a) acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação;
- b) fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional;
- c) promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo;
- d) estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.

Dado o exposto, entende-se finalmente que o coordenador pedagógico tem a função de auxiliar na “construção” da gestão escolar, sobretudo incentivando a participação dos professores, funcionários e da comunidade a participarem das ações desenvolvidas no ambiente, integrando, assim, todos os envolvidos no processo de ensino e de aprendizagem. (LIMA *et al*, 2007)

3.2.3 O Supervisor de Ensino

O supervisor de ensino é o profissional da Secretaria da Educação que dá apoio técnico, administrativo e pedagógico às escolas. Além de funcionário destacado pela Secretaria de Educação, geralmente é um educador, para dar apoio às escolas e fazer a interface do Executivo com as mesmas. As redes de ensino mais bem estruturadas dispõem de uma equipe de supervisores que dividem responsabilidades e se articulam para fazer a orientação dos diretores e apoiá-los nas questões do dia a dia, formar os coordenadores pedagógicos e os professores e

garantir a implementação das políticas públicas, orientações que dão unidade à rede. (SILVA *et al*, 1997)

“A Supervisão Escolar é a visão sobre todo o processo educativo, para que a escola possa alcançar os objetivos da educação e os objetivos específicos da própria escola.” (NÉRICI, 1974, p. 10)

Segundo Rangel (1998), a função de Supervisão de Ensino foi praticada no Brasil em condições que produziam o “ofuscamento” e não a elaboração da vontade do supervisor e esse era, exatamente, o objetivo pretendido com a supervisão que se introduzia para uma sociedade controlada, uma educação controlada; um supervisor controlador e também controlado. Tempos depois de acordo com autor já se perceberam um avanço na Supervisão de Ensino, quando reconhece a necessidade de relação deste com os outros profissionais da escola. “Um trabalho de assistência ao professor, em forma de planejamento, acompanhamento, coordenação, controle, avaliação e atualização do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.” (RANGEL, 1998, p. 20)

Para Rolla (2006), a Supervisão de Ensino deve levar em conta duas outras dimensões: a relação entre os sujeitos (Supervisor – Professor) e o ensino e a aprendizagem, objeto de trabalho desses profissionais, ultrapassando a simples execução de tarefas e a ‘fiscalização’ do trabalho realizado.

Finalmente, após o exposto, entende-se que o supervisor de ensino não é apenas um formador e mediador, e sim, sujeito que deve atuar de forma articulada com diretores e coordenadores, de forma que todos os membros da equipe gestora cumpram suas tarefas. Entretanto é importante ressaltar que no processo de gestão faz-se necessário um trabalho em conjunto que almeje um único plano, onde todos caminhem na mesma direção, e onde a aprendizagem dos alunos seja a meta principal a ser alcançada. (NÉRICI, 1974)

3.2.4 O Professor

Define Vasconcelos (2009), no que tange à gestão escolar, o professor tem fundamental importância, pois está em contato direto com os alunos e é o indivíduo que representa a postura da escola diante dos pais, portanto, é um agente transformador que pode estreitar o contato da comunidade com a escola.

A tarefa do professor é extremamente importante e complexa: deve estar preparado para exercê-la, ou melhor, considerando que a prática é dinâmica e aberta, e que o

professor não se propõe a realizar uma atividade mecânica e repetitiva, deve estar constantemente se qualificando para exercê-la. (VASCONCELOS, 2009, p. 123)

Para Martins (1999), cabe ao gestor, valorizar a participação do professor dentro da escola, isto é, incentivando que o mesmo participe ativamente das propostas e metas e/ou planejamento escolar além de conceder espaço para sua autonomia. Por outro lado, deve mobilizar o docente para concretizar suas atividades com responsabilidade e prazer sabendo que faz a diferença dentro da equipe e que certamente contribui em sua ação para a prática educativa no dia a dia.

Contudo, Freitas (2000) acende que para o professor executar suas funções e participar ativamente da gestão escolar faz-se necessário uma formação constante que deva favorecer o desejo de mudança e transformação no ambiente escolar e de todos que dele fazem parte.

Verifica-se então, que os professores são peças fundamentais para difundir uma nova visão de gestão escolar na educação e o estilo de liderança do gestor é fator determinante para o inter-relacionamento e sucesso escolar, uma vez que, as escolas com melhores desempenhos possuem líderes proativos e dedicados à escola, ao passo que ouvem seus pares e valorizam suas contribuições e sempre estão abertos à participação e ao diálogo para as reflexões de Libâneo (2011).

4 O SECRETÁRIO ESCOLAR

O capítulo IV apresenta fundamentos teóricos sobre a origem da profissão de secretário, suas atribuições e legislação vigente sobre a profissão. Exibe também um referencial teórico acerca das contribuições deste na gestão escolar evidenciando a importância do trabalho em equipe.

4.1 AS ORIGENS DA PROFISSÃO SECRETÁRIO

A profissão de secretário teve sua origem na sociedade egípcia com trabalhadores denominados escribas, esses profissionais auxiliavam o faraó, um líder, que constituía a classe social mais importante da sociedade egípcia. Os escribas tinham uma importante representação teórica, pois estudavam em escolas específicas para o ofício, ou seja, no rol de conhecimentos de sua formação que se iniciava aos cinco anos de idade, constava filosofia, história, aritmética, línguas e processos dos templos e do governo. (JUNIOR *et al*, 2011)

Nas contextualizações históricas de Maquiavel (1996), corroborando com o exposto acima, é possível perceber a importância da profissão de secretário, pois esses profissionais eram considerados valiosos para o alcance da atuação de resultados de seus líderes, prova disso, é a atenção com que os chefes escolhiam seus secretários, uma vez que esses, conforme salientado esboça a própria habilidade de liderança.

Posteriormente, na idade Média, os monges atuavam como copistas e arquivistas simbolizando então, a profissão de secretário (NETO *et al*, 2014). Durante o período do Império Napoleônico, o grande líder francês, é perceptível a atuação de assessores e detentores de conhecimento, isto é, profissionais voltados para o estudo de culturas passíveis de dominação resultando na conquista de novos territórios. É importante ressaltar que nesta época houve a primeira iniciativa de contratação de uma mulher para o cargo de assessor, o que não foi consolidado devido ao seu marido. (JOHSON, 2003)

Ao longo da história, a Revolução Industrial, foi um marco para a profissão de secretário sobretudo com a criação da máquina de escrever em 1867, por Christopher Sholes, que se constitui em um instrumento para escritórios que se adequava às habilidades manuais. Neste tempo houve uma feminização com relação à profissão de secretário, pois os homens passaram a ser incorporadas ao exército e como forma de suprir as lacunas no quadro funcional, as

mulheres foram contratadas para os ofícios nas fábricas, ou seja, gradativamente elas saíram da linha de produção para os escritórios, alcançando os postos de secretárias. (JUNIOR *et al*, 2011)

Quadro 2 - Histórico da Profissão de Secretário.

Período histórico	Relevância da profissão	Característica
Idade antiga	Elevado	Surgimento da profissão, na figura do escriba.
Idade média	Despercebido	Monges, em geral, atuavam como copistas e arquivistas.
Idade moderna	Elevado	- Feminização da profissão; - Criação da máquina de escrever; - No Brasil, nos anos de 1980, a profissão é regulamentada pela Lei ¹ nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.

Fonte: Adaptado de Abud (2012).

Com relação ao Brasil, em 1930, houve a primeira iniciativa de formação da profissão de secretário. Já em 1960, a política de desenvolvimento do governo Juscelino Kubitschke, a instalação de indústrias automobilísticas multinacionais no Brasil, implicaram em novas oportunidades ao secretariado, incluindo a ampliação da formação para o nível superior. (NETO *et al*, 2014)

No ano de 1985, a profissão foi regulamentada pela lei 7.377, de 30 de setembro e pela Lei² 9.261 de 11 de janeiro de 1996, que estabeleceu que, para ser considerado um profissional de Secretariado, o (a) interessado (a) deve cumprir os seguintes requisitos: ter exercido a profissão há pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados nas funções pertinentes à secretaria, antes da promulgação da lei, comprovados com a anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), ou então, ser diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, em instituição de ensino devidamente reconhecida pelo Ministério da Educação. (BRASIL, 1985)

Conforme Lieuther (2013), em 1989 ocorreu a criação dos Sindicatos e da Federação Nacional de Secretários no qual se é publicado o código de ética para secretário. Ainda de acordo com o autor, também no Brasil, os anos 90 marca-se pelo o ápice da feminização da

¹ Lei 7.377 de 1985 trata sobre o Exercício da Profissão de Secretário e outras providências.

² Lei 9.261 de 1996 altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o *caput* do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.

profissão devido à evolução dos recursos tecnológicos, da globalização e das mudanças estruturais nas organizações.

A secretária corta o cordão umbilical que a mantinha atrelada ao gerente, ela adquire vida própria, é uma empreendedora que cria condições para a empresa produzir resultados e amplia a sua área de atuação. As Técnicas Secretariais não são mais o centro do trabalho da secretária, mas, sim, um dos seus aspectos. (NATALENSE, 1998, p. 10)

Em síntese, torna-se perceptível que a profissão surgiu de um ofício demandado pela sociedade e seu reconhecimento ocorre através de movimentos e ações dos agentes formadores e representantes de mercados que influenciam, por sua vez, a trajetória e a evolução desse campo profissional. Vale ainda expor, que no século XXI, o profissional secretário contemporâneo precisa ser flexível, ou seja, é necessário “moldar-se” ao novo ambiente da secretaria e desenvolver seu trabalho com postura, aceitar e proporcionar mudanças, criar oportunidades e entender que tais elementos são essenciais para o desenvolvimento do novo perfil da profissão. (CASTELO, 2008)

4.2 O DIA DO SECRETÁRIO

Segundo Natalense (1995), comemora-se o Dia do Secretário com a propagação das máquinas de escrever e conseqüentemente o uso desse objeto por esses profissionais.

No Brasil, ainda conforme este autor, o dia 30 de setembro passou a ser divulgado e comemorado pelas Associações de Classes, responsáveis pelos movimentos para o reconhecimento da profissão. Salienta-se que essa data é oficialmente reconhecida em São Paulo através da Lei 1.421/77 e no Rio Grande do Sul através da Lei 12.009/03. Internacionalmente comemora-se na última quarta-feira do mês de abril. A data foi apresentada no Brasil no 3º Simpósio Internacional realizado em Cabo na África do Sul, em junho de 1977.

4.3 AS ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO ESCOLAR

Conforme Reckziegel, (2005, p. 13), são atribuições do secretário escolar:

- I - Conhecer e manter atualizada a legislação de ensino vigente;
- II- Estabelecer normas operacionais da Secretaria;
- III-Organizar e distribuir os diversos serviços entre os seus auxiliares;
- IV-Manter sob sua responsabilidade o arquivo e o material de Secretaria;
- V- Elaborar relatórios solicitados pelos órgãos públicos de educação (ex: Censo

Escolar);
 VI- Manter atualizada a escrituração dos documentos relativos à vida escolar da Instituição, dos professores e à vida escolar dos alunos;
 VII- Receber e atender os responsáveis enviados ao estabelecimento pelos órgãos públicos de educação (ex: visitas de peritos para autorização de novos cursos);
 VIII- Participar do planejamento pedagógico da Escola (elaboração do calendário escolar, orientações de turmas e sua distribuição pelas instalações físicas da escola, atualização de currículos, de acordo com a legislação educacional em vigor);
 IX - Cumprir e fazer cumprir o regimento escolar;
 X- Assinar os documentos da vida escolar, juntamente com o Diretor da Escola;
 XI- Lavrar as atas e subscrever atas e livros;
 XII - Organizar todos os elementos necessários ao atendimento da clientela;
 XIII- Treinar o pessoal encarregado pela recepção, protocolo e telefone;
 XIV- Manter em dia o cadastro dos alunos, pais e responsáveis;
 XV- Organizar eventos promovidos pela Escola (ex: formaturas, feiras científicas).

Finalmente, a partir da análise das atribuições foi possível perceber que a função de secretário vai além das atividades internas da Secretaria Escolar, ou seja, incumbe o funcionamento do estabelecimento de ensino como um todo. Cabe ainda ressaltar que o secretário também deve estar sempre atualizado com o que ocorre fora da escola em todos os setores, pois de certo modo interfere no processo educacional, nas atividades de administração escolar e na prestação de serviços educacionais propriamente ditos.

4.4 A FORMAÇÃO DO SECRETÁRIO

No Brasil a área de formação do secretário é composta por cursos de Ensino Superior em Secretariado Executivo assim como cursos de formação técnica em Secretariado como os oferecidos em Institutos Federais. Esses cursos normalmente são voltados para administração e gerenciamento empresarial. (ALMEIDA, 2015)

No que se refere ao secretário escolar, são poucos os trabalhos encontrados, mas em geral algumas legislações municipais e as pesquisas de Oliveira (2013), contribuem ao tecerem uma análise das atribuições e rotinas de trabalho deste profissional. Neste sentido, é possível observar profissionais em sua maioria com formação em nível médio.

No entanto, há no Brasil, uma diversidade de cursos técnicos de secretário escolar sendo ofertados, seja na modalidade de ensino a distância ou presencial, sendo muitos jovens e adultos que buscam esta profissão. (ALMEIDA, 2015)

A lei de Diretrizes e Bases da Educação abrange que os secretários escolares possuam certificados de habilitação ao exercício da atividade das instituições que proporcionavam o curso, situação essa com a formação anterior a lei. Todavia, após a deliberação legislativa em

complemento às vinte áreas de ensino técnico profissionalizante estabelecidas por esta lei, definiu-se como já salientado, a necessidade do diploma do curso Técnico em Secretário Escolar. No que menciona ao profissional nesta área em tempos modernos, se faz necessária a habilitação do indivíduo portador de diploma de curso técnico, de Licenciatura Plena em Pedagogia ou de Pós-Graduação *Latu Sensu* 360 horas em universidades credenciadas conforme descreve Prado (1991) e Simões *et al* (2007).

4.5 O PERFIL DO SECRETÁRIO ESCOLAR

Partindo-se do pressuposto que o secretário é o elemento fundamental e de grande importância para o ambiente escolar e como qualquer outra profissão este profissional deve sentir-se motivado para o trabalho que executa. Diante deste contexto, o perfil profissional do secretário vem se transformando cada vez mais à medida em que se tornou o elemento “chave” para o sucesso de inúmeras atividades e ações da escola ou da empresa. (MEDEIROS, 1999)

Afirma Messaggi (2006), que este profissional deve ser assessor, assistente, agente facilitador e coordenador de informações que trabalha para toda uma organização, em outras palavras, precisa ser um sujeito polivalente, que está sempre se atualizando, e sobretudo estar disposto à mudança, além de possuir comunicação rápida e eficaz.

Seguindo esta linha teórica, Simão *et al* (2007), considera que o secretário escolar estabelece relações de responsabilidades e confiança exigidas pela crescente complexidade dos processos sócio-educacionais que surgem no cotidiano escolar e acabam impondo novos paradigmas aos modelos de gestão das instituições de ensino, tornando perceptível um crescente desenvolvimento de relações de interdependência e reciprocidade entre todos os segmentos da escola.

Garcia (1999) ressalta que, estar bem assessorado na atualidade passou a ser uma vantagem competitiva entre as empresas e instituições de ensino, de tal forma que é importante saber tirar proveito do trabalho da secretaria, tornando-a uma parceira que agrega valor e resultados para a empresa e/ou escola.

A profissão secretária vem merecendo a atenção por se tratar de uma profissão facilitadora, que segue os princípios da administração empresarial: tomar decisões, solucionar conflitos e trabalhar em equipe. Separar fatos de opiniões, pensamentos de sentimentos e aplicá-los, levando em conta as consequências das ações escolhidas. Desenvolver habilidades de comunicação, como saber ouvir e perguntar, expressar-se de forma oral e escrita corretamente. (GARCIA, 1999, p. 43)

Em uma outra perspectiva, Simão *et al* (2007) complementa que deve ancorar o perfil do secretário a ética, a liderança, sincronização e energização com a equipe que atua na escola e com a comunidade, aspectos fundamentais para a escola atingir seu desenvolvimento e crescimento.

Segundo Simão *et al* (2008, p. 13), devem ser características do perfil deste profissional:

- a. Dignidade – O desempenho da profissão de secretário requer honra e dignidade; ele deve abster-se de qualquer comportamento que pressuponha infração ou implique descrédito para a instituição;
- b. Integridade – a lealdade e a boa-fé são características fundamentais para exercer a profissão de secretário; o sigilo profissional exige a observância rigorosa do princípio da confidencialidade e da responsabilidade de fatos e notícias que o profissional conhece no exercício de sua profissão;
- c. Discrição – É qualidade exigida para salvaguarda o sigilo profissional. Constantemente chegam ao conhecimento dos secretários assuntos confidenciais relacionados à escola;
- d. Presteza - É obrigação do secretário, oferecer auxílio todos os seus colegas quando a sua intervenção for necessária para agilizar o trabalho e funcionamento da instituição;
- e. Atualização – Cultivar conhecimentos pertinente a área para que seu trabalho obtenha o rendimento máximo;
- f. Relações interpessoais – Usar expressões como: por favor, por gentileza, com licença. Tais expressões fazem parte de uma boa educação;
- g. Pontualidade/Assiduidade – A responsabilidade pelo funcionamento da instituição exige do secretário sua presença nos horários de atendimento;
- h. Organização- A eficiência do trabalho do secretário facilita o trabalho da direção, selecionando e encaminhando;
- i. Conhecimento e exatidão dos procedimentos – O domínio dos procedimentos da secretaria poupa tempo, da segurança a administração do estabelecimento de ensino e diminui gastos como, por exemplo, em impressões erradas.

Enfim, o perfil do profissional secretário se traduz em um indivíduo que busca além de articular atividades de cunho administrativo e o pedagógico, mas que também exerce sua contribuição para a concretização da missão educacional da escola, onde estão presentes as relações interpessoais com alunos, pais, professores, funcionários e pessoas da comunidade externa, de modo a permitir a integração entre os sujeitos sociais, construindo, vivenciando e consolidando a gestão escolar.

4.6 A LEGISLAÇÃO DO SECRETÁRIO

4.6.1 Lei nº 6.556 de 05/07/1978

A primeira legislação vigente foi a Lei nº. 6.556, de 05/09/1978, que promove o reconhecimento formal da profissão. Esta lei salientava sobre as principais atribuições do Secretário e exigia a formação em curso regular de Secretariado, a de 2º grau e o registro profissional na Delegacia Regional do Trabalho e determinava que o Secretário devia buscar assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos da empresa ou trabalhos administrativos escolares. De acordo com Figueiredo, (1987, p. 16) “era, porém, o nosso primeiro ‘atestado de batismo’, com o valor de dar à profissão, pelo menos o reconhecimento.”

4.7 A SECRETARIA ESCOLAR

É o setor de atuação principal do secretário e área da unidade escolar responsável pela documentação sistemática da vida da escola em seu conjunto. Seu papel é o de proceder segundo determinadas normas, aos registros: da vida escolar dos alunos, da vida funcional dos professores, dos técnicos administrativos, dos fatos escolares. (SIMÃO, 2008)

Segundo Mendes, (2009, p. 05), são atribuições de uma secretária de escola:

- (a) Expediente: Prepara, redige e expede correspondências administrativas; Ofícios; Requerimentos; Cartas; Atas; Circulares; Relatórios; Editais; Memorandos e Outros Serviços.
- (b) Arquivo: Classifica e Guarda; Documentos de escrituração escolar; Correspondências Dossiê de Alunos; Cadastro de Professores e Legislação de Ensino em vigor
- (c) Escrituração Escolar: Livros; Fichas Individuais para fins diversos; Certificados de conclusão de curso e Diário de classe.

Corroborando com o parágrafo acima, Viera (2006, p. 16), cita que a secretaria escolar possui suas interações com comunidade e equipe gestora conforme abaixo:

- I) Com a Direção: Assessoria, execução, coordenação, supervisão de atividades administrativas sob sua responsabilidade, Harmonia de propósitos e princípios.
- II) Com a Supervisão: Colaboração, Apresentação de situações para retificação e ratificação.
- III) Com o Corpo Docente: Elementos de ligação entre as atividades pedagógicas e administrativas, respeito às competências e aos métodos professor, Postura ética.

IV) Com o Corpo Discente: Atendimento direto, sem intermediários, Busca de soluções.

V) Com os Pais e a Comunidade em geral: Presteza de Informações, Busca de soluções e respeito ao sigilo profissional.

VI) Com os Órgãos Colegiados: Formar o apoio ao bom andamento das reuniões e Subsidiar com Informações.

Visto o exposto, entendemos que a secretaria escolar é um lugar de relações que implicam em tendência imanentes e probabilidades objetivas que está estabelecido dentro de uma unidade administrativa, pedagógica e de recursos humanos. (BOURDIEU, 2004)

Assim, a direção escolar, a secretaria da escola, o pessoal não-docente, teriam atribuições administrativas, por contraposição às atribuições pedagógicas dos educadores em suas atividades com os educandos. Certamente que essa distinção entre atividades-meio (que precedem e dão sustentáculo às atividades-fim) e atividades-fim (que se dão na relação direta entre educador e educando), é legítima e necessária para perceber suas especificidades e tratá-las como tais. (PARO, 2013, p. 06)

Deste modo, é sempre recomendável que este local seja agradável e de fácil acesso para circulação interna, que também facilite o trabalho da equipe, que ofereça pronto atendimento ao usuário (PARO, 2013).

5 A PESQUISA

O estudo apresentado teve como objetivo geral verificar sob a ótica da gestão escolar o perfil e papel dos secretários nas escolas do município de Itápolis/SP, vinculadas à Secretaria Municipal de Educação.

Ao decorrer do estudo, procurou também contextualizar outros objetivos tais como: a história da educação no Brasil, além de demonstrar os conceitos de gestão escolar, identificar e avaliar quais as características dos gestores e descrever a presença dos secretários na gestão no ambiente escolar.

Justifica-se a pesquisa pela importância que a gestão escolar vem acarretando no âmbito mundial, tornando-se evidente a necessidade de uma gestão participativa e democrática, para que haja o pleno desenvolvimento das instituições de ensino e da educação como um todo. Segundo Luck (2006), é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto.

Do referencial teórico fizeram parte: uma abordagem descritiva e analítica dos conceitos históricos de educação, gestão escolar, valorização profissional, papel e perfil do secretário escolar, funções e atribuições da secretaria, assim como a coparticipação desses profissionais nos processos de planejamento, organização, execução e controle inter-relacionados com o conceito de gestão escolar compartilhada.

Em um segundo momento, efetuou-se a pesquisa de campo, tendo como população-alvo diretores e secretários escolares da rede municipal de ensino da cidade de Itápolis/SP.

5.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são diretores e secretários das Unidades Escolares de Ensino da Rede Municipal de Educação da cidade de Itápolis/SP.

O objeto da pesquisa restringiu-se às escolas públicas, excetuando-se da pesquisa as filantrópicas e particulares.

Salienta-se que em algumas unidades escolares da presente pesquisa, o coordenador pedagógico desempenha a função de direção.

5.2 A CIDADE DE ITÁPOLIS/SP

De acordo com a Prefeitura Municipal, Itápolis surgiu inicialmente em 1843 com a família do sargento Amaro José do Vale, por meio da compra de uma fazenda. No ano de 1856, após longos períodos trabalhando como arrendatário, Pedro Alves de Oliveira compra a fazenda da Boa Vista de São Lourenço de José Antônio de Castilho, antigo sesmeiro da região.

Em 1862, com a data oficial de 20 de outubro deste ano, a cidade teria sido fundada em que Pedro Alves de Oliveira doou ao patrimônio do Divino Espírito Santo alguns alqueires de sua fazenda Boa Vista, fazendo surgir a capela do Espírito Santo do Córrego das Pedras. A cidade está localizada na região leste da antiga Fazenda Boa Vista do São Lourenço, que tinha área de 11.105 alqueires.

Em 1871, Itápolis tinha a denominação de "Espírito Santo do Córrego das Pedras". Em 1891, tornou-se "Boa Vista das Pedras" e ganhou o *status* de cidade no dia 24 de abril, ao emancipar-se de Ibitinga. Em 1906, passou a ser chamada de "Pedras" ou "Cidade das Pedras" e, finalmente, Itápolis, em 1910 (Lei 1. 234, de 22 de dezembro de 1910).

A palavra Itápolis foi idealizada por José Belarmino Fernandes e Salvador Del Guércio, que simplificaram o nome, mantendo, no entanto, o seu significado. Itápolis é uma palavra híbrida formada por: *itá* – "pedra", traduzida da língua tupi – e *pólis* – "cidade", traduzido do grego –, cuja tradução seria "Cidades das Pedras".

Atualmente é um município do estado de São Paulo, no Brasil. Em 2011, era o maior produtor de laranja do país. Conforme dados do IBGE de 2018, sua população foi estimada em 42.903 habitantes. O município é formado pela sede e pelos distritos de Nova América e Tapinas.

Figura 4 - Localização do município de Itápolis no Estado de São Paulo.



Fonte: Plano Municipal de Educação de Itápolis/SP.

5.3 REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DA CIDADE ITÁPOLIS/SP

De acordo com o Plano Municipal de Educação de Itápolis/SP, a cidade possui uma Rede Educação organizada, com o Conselho Municipal de Educação em funcionamento, além dos Conselhos do FUNDEB, do CAE e os Escolares. No município funcionam 30 (trinta) Escolas, entre elas estão as estaduais, municipais e privadas. Os estabelecimentos educacionais municipais são em número de 14 (catorze), sendo 11 (onze) oferecendo Educação Infantil; uma, o Ensino Fundamental – (Ciclos I e II); Educação Complementar; Educação de Jovens e Adultos, 1 (uma) curso profissional livre e curso Técnico em Instrumento Musical Piano.

Ainda segundo o Plano Municipal de Educação de Itápolis/SP as Unidades Escolares do município estão instaladas em prédios estruturados, e no momento duas unidades estão em fase de reforma e ampliação. Em sua maioria, o mobiliário é adequado, bem como os equipamentos pedagógicos. O transporte gratuito é oferecido para os alunos de todas as etapas da Educação Básica que residem em zona rural ou em local de difícil acesso, na zona urbana, bem como para alunos do Curso Técnico e Superior que frequentam Unidades Escolares em outras localidades.

O número de funcionários da educação vigente até o ano de 2018 é de 359 (trezentos e cinquenta e nove), deles, 206 (duzentos e seis) são docentes. Para valorização dos profissionais integrantes do Quadro do Magistério Municipal, está em vigor o Plano de Carreira – Lei nº 2.913 de 05 de abril de 2012.

Apenas 9 escolas pertencentes à rede municipal foram convidadas a participar da pesquisa, ou seja, como critério de pesquisa, aceitaram responder os questionários para coleta de dados.

Participaram desta pesquisa as seguintes escolas municipais:

- Escola: A;
- Escola 2: B;
- Escola 3: C;
- Escola 4: D;
- Escola 5: E;
- Escola 6: F;
- Escola 7: G;
- Escola 8: H;
- Escola 9: I

5.4 METODOLOGIA DO ESTUDO

Para a realização do presente trabalho de conclusão de curso, optou-se por aplicar um questionário (ANEXO-A) como instrumento de pesquisa de campo, por ser considerada uma técnica de investigação bastante utilizada, apesar de apresentar algumas limitações, pois o mesmo contribui satisfatoriamente para sequências dos trabalhos, proporcionando informações diversificadas, diante da escassez de pesquisas de campo sobre o tema.

De acordo com Collis e Hussey (2005), um questionário é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturada, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo de participantes selecionados faz, pensa ou sente.

Os questionários foram aplicados com o objetivo de descobrir o que os sujeitos da pesquisa pensam e sentem em relação ao assunto em questão.

Foram aplicados questionários para análise de abordagem quantitativa com perguntas fechadas e três perguntas abertas com abordagem qualitativa. Ainda segundo os autores Collis e Hussey (2005), as perguntas abertas oferecem vantagens de que os respondentes podem dar sua opinião de maneira mais precisa possível, usando suas próprias palavras, mas podem ser difíceis de analisar.

Segundo Collis e Hussey (2005), as perguntas fechadas em contrapartida são mais convenientes para coletar dados factuais e geralmente são mais fáceis de analisar, já que a gama de respostas é potencialmente limitada.

A pesquisa inclui também levantamento bibliográfico realizado através de livros, artigos científicos e pesquisa na internet e locais que continham informações disponíveis acerca do tema. Severino (2000) afirma que pesquisas bibliográficas dão suporte às fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que, auxiliam na definição do problema, na determinação do objeto, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa, da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

A pesquisa bibliográfica forneceu suporte para a elaboração dos questionários respondidos por secretários e diretores. Finalmente, as respostas foram analisadas com o objetivo de levantar dados relacionados sobre pensamentos de diretores e secretários escolares do município de Itápolis/SP, a respeito da importância do papel do secretário escolar na gestão escolar, bem como sugestões de mudanças em relação à seleção deste profissional. A contribuição efetiva dos diretores e secretários escolares, foi decisiva para o surgimento de novas reflexões a respeito da dualidade secretário escolar – gestão escolar.

5.5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.5.1 Análise da Pesquisa realizada com Diretores

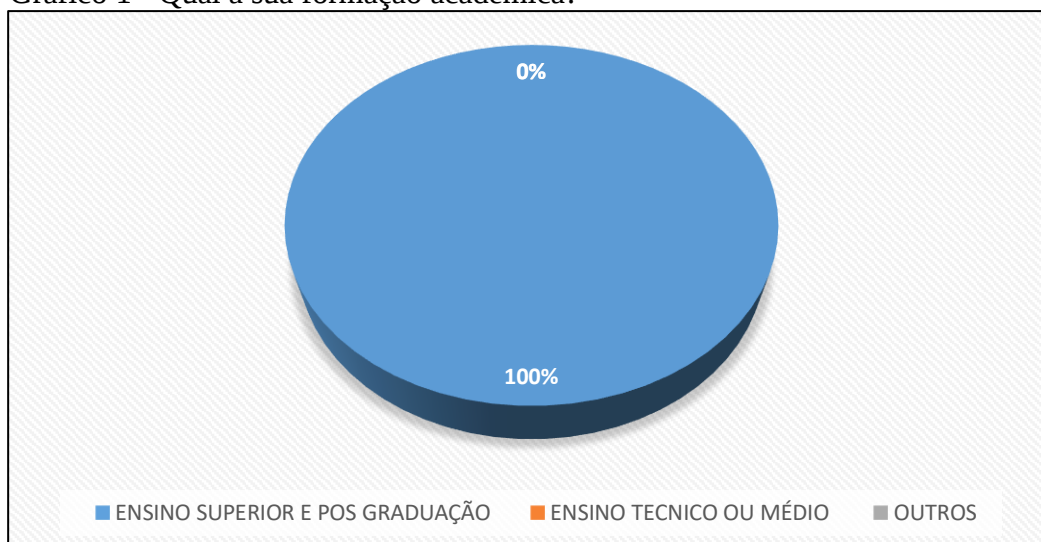
Para a devida coleta de dados, tomaram-se os seguintes procedimentos: primeiramente estruturou-se o questionário e assim que ficou elaborado, entrou-se em contato com os diretores e/ coordenadores pedagógicos que exercem a função e realizou-se o convite pessoal.

O questionário foi respondido individualmente, podendo tirar qualquer dúvida que viesse a ocorrer. Na sequência foi recolhido e tabulado para subsidiar a análise adiante.

As primeiras perguntas do questionário tiveram como finalidade identificar características de formação acadêmica, assim como há quanto tempo exercem a profissão de diretor.

Conforme colocação anteriormente citada, a coleta, a análise e a interpretação de dados ocorreu a partir da pesquisa descritiva/qualitativa das informações obtidas por questões aplicadas e respondidas no questionário que se apresenta abaixo:

Gráfico 1 - Qual a sua formação acadêmica?

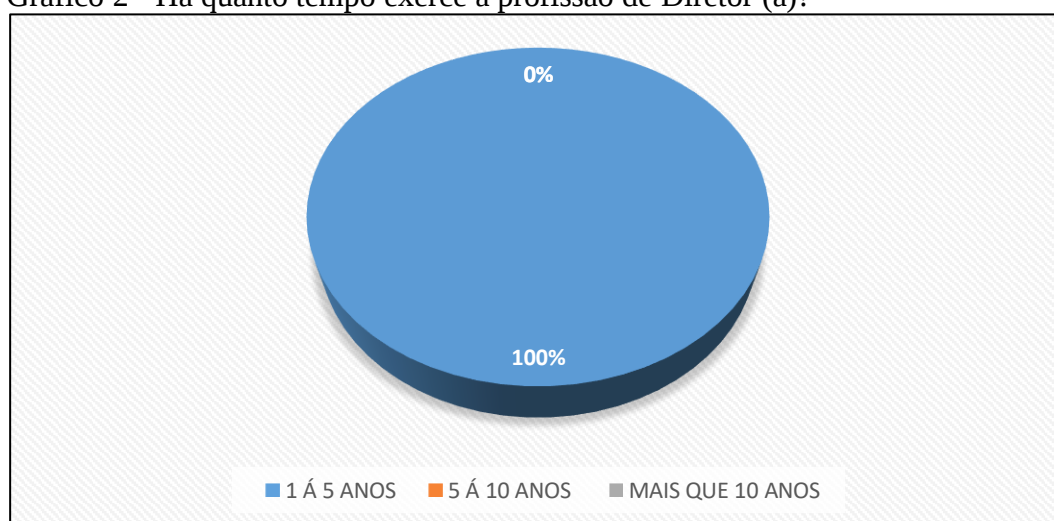


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme demonstrado no Gráfico quanto à formação educacional, a população descrita apresenta curso superior em Pedagogia com Pós-Graduação (Lato-Sensu) na área. Alguns pontos a serem considerados: 1) Elevado percentual na formação específica com relevância na Pós-Graduação, ou seja, percebe-se a preocupação do profissional com a formação acadêmica, pois hoje, somente a graduação não torna o profissional competitivo. A fim de evoluir cada vez mais na carreira, o diretor procura experimentar e se reinventar até mesmo em sentido financeiro, captando recursos para investir em sua própria capacitação.

De acordo com Neves, (2007, p. 14), ser diretor significa gostar do que faz, ter aptidão, é ter consciência de sua importância como agente de mudança.

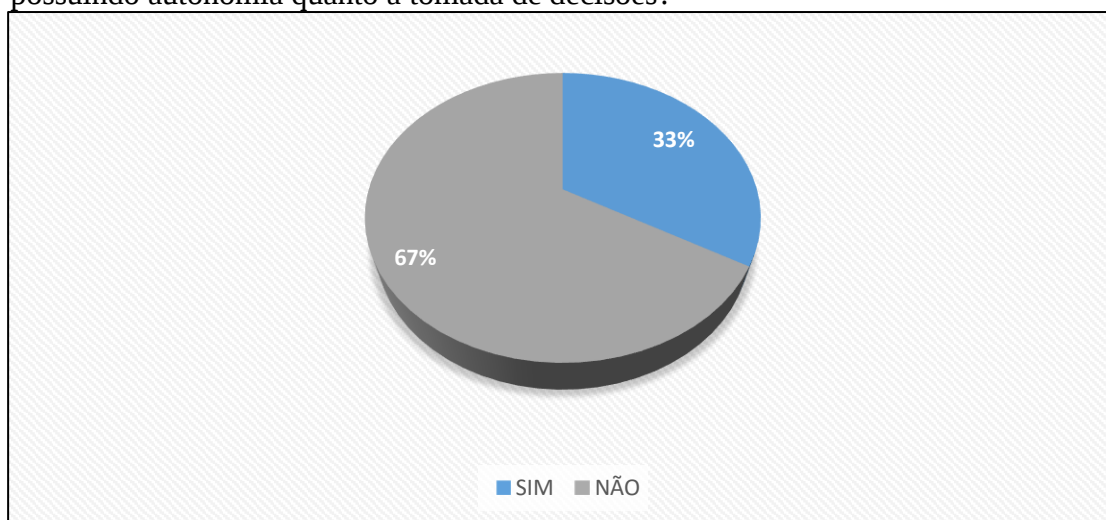
Gráfico 2 - Há quanto tempo exerce a profissão de Diretor (a)?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio desse resultado percebe-se que os diretores municipais de Itápolis/SP possuem uma experiência ainda mínima para o cargo, porém exigida mediante concurso público. Embora recentes no cargo de diretores, acreditam que há muito o que se fazer nas escolas e como profissionais mesmo que o comprometimento com a equipe de trabalho, com a comunidade não estejam em níveis satisfatórios compatíveis. Deixam evidente que estão no caminho e que através de mais reuniões educativas logo poderão atingir as condições necessárias a um bom modelo de gestão.

Gráfico 3 - Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto à tomada de decisões?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Inicialmente devemos considerar que a palavra autonomia no âmbito educacional está relacionada à necessidade que os profissionais da educação possuem em adequar suas ações às necessidades de seus alunos ou profissionais que compõem a escola, ou ainda, às aspirações da comunidade na qual a escola está inserida. (LUCK, 2006)

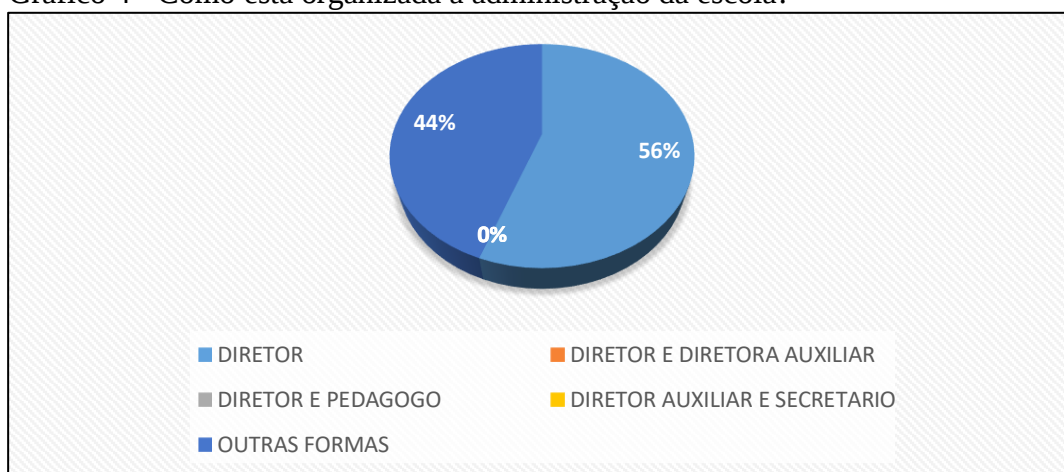
De acordo com o artigo 15 da Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996), apresenta a seguinte determinação em relação à autonomia: “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observada às normas gerais de direito financeiro público.”

Visto exposto e a partir da análise do Gráfico, observa-se inicialmente que há uma diferença considerável em relação à opinião dos diretores quanto a gestão praticada em suas escolas. Primeiramente a de se considerar nesta questão a falta de diálogo, pois em sua maioria o gestor considera que tudo está bem, enquanto os funcionários estão insatisfeitos. Uma

característica da gestão participativa e da autonomia à tomada das decisões é o diálogo constante, por isso fazem necessárias reuniões periódicas para avaliar os trabalhos e dar espaço para críticas e sugestões. Neste contexto, constata-se quase uma uniformidade de pensamento dos diretores com relação a autonomia que na maioria das vezes é “camuflada” já que o secretário ainda é visto apenas como um auxiliar administrativo, havendo uma necessidade de uma redefinição de seu papel no âmbito escolar.

Salienta-se ainda, que o profissional secretário trabalha ao lado do poder decisório, acompanhando as transformações no mundo por meio de uma visão generalista e sistêmica da organização, além de dominar as técnicas e utilizar as novas ferramentas tecnológicas.

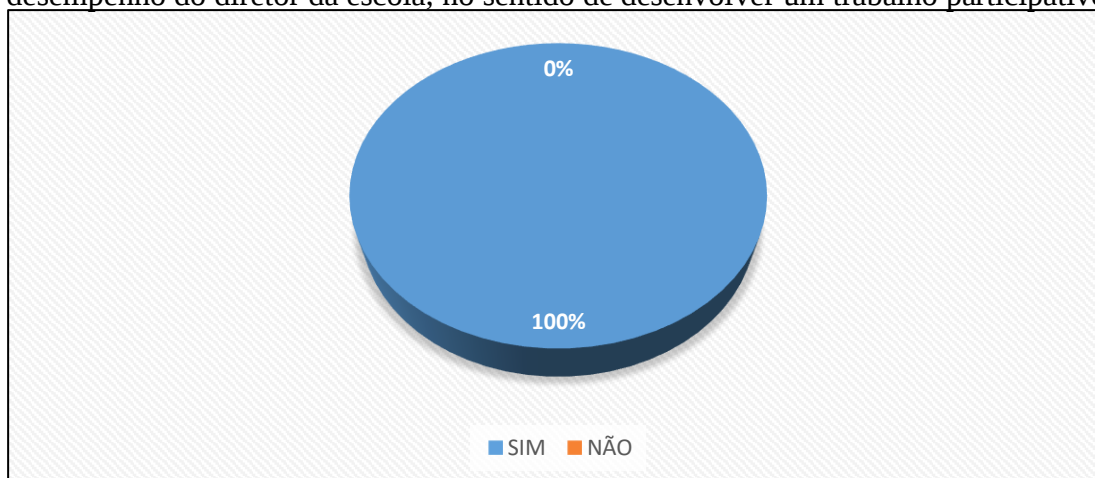
Gráfico 4 - Como está organizada a administração da escola?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Conforme apresenta o Gráfico, o diretor ainda é o indivíduo que representa o gestor público dentro da escola. Para eles, sua presença estabelece a figura mais importante e de maior influência no ambiente escolar à medida que é o responsável legal pela instituição, além de ser o líder que garante o funcionamento da escola, em seus aspectos administrativo e pedagógico. Outro ponto relevante das respostas dos entrevistados acerca de “outras formas”, que representa 44%, significa que as escolas municipais de Itápolis/SP estão administradas por Coordenadores Pedagógicos que exercem as mesmas atribuições de diretores no referido município.

Gráfico 5 - Na sua concepção, o despreparo dos secretários escolares dificulta o desempenho do diretor da escola, no sentido de desenvolver um trabalho participativo?

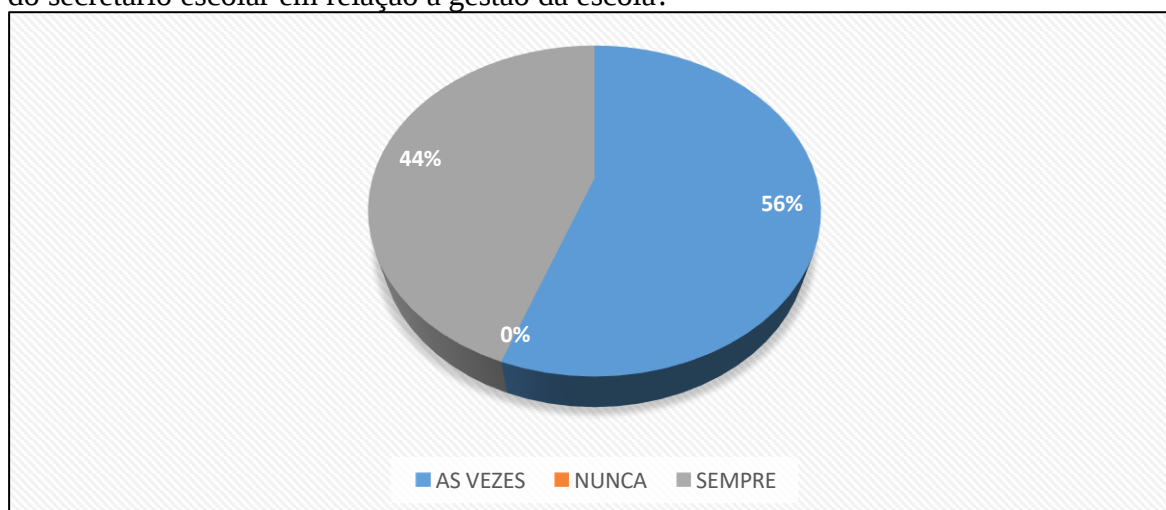


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Gráfico apresentado e por unanimidade, observa-se pela afirmação dos diretores de que um profissional desqualificado para exercício da função de secretário escolar interfere negativamente no trabalho do diretor, já que ausência de qualificação técnica e profissional interfere no desempenhar da função, ou seja, na eficiência, competência e habilidade necessárias às funções.

Um trabalho participativo e integrado exige de seus agentes, capacitação específica, atualização, conhecimento, pesquisa, trabalho em equipe, autonomia, criatividade e iniciativa que devem fazer parte da bagagem profissional, resultando positivamente no assessoramento diário, fato que não é existente nas escolas municipais de Itápolis/SP.

Gráfico 6 - Enquanto diretor, aceita a participação efetiva (internamente ou externamente) do secretário escolar em relação à gestão da escola?

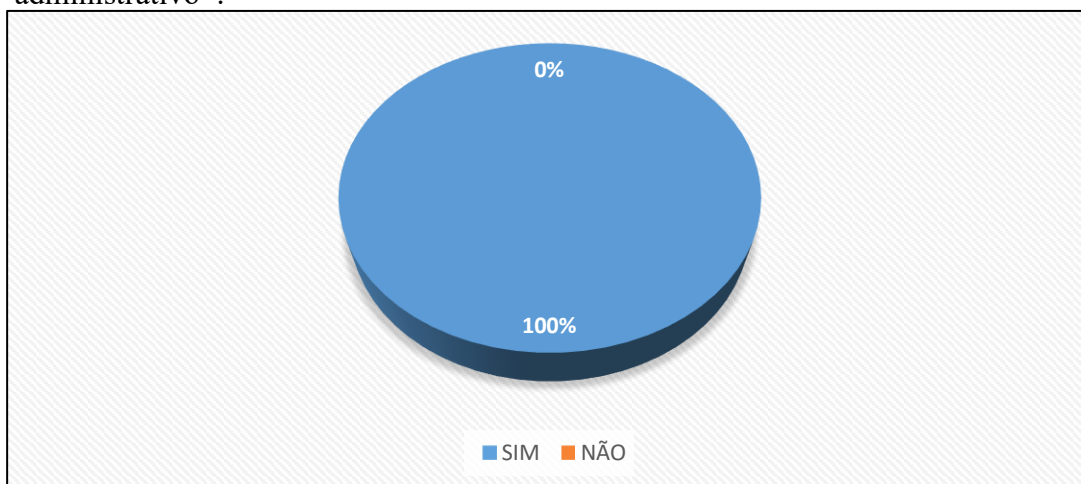


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como demonstra o presente Gráfico e em conformidade com Mendes (2009), os diretores expressam pouca representatividade do secretário escolar na gestão da escola. Acabam por esquecer que este profissional possui posição de liderança frente ao ambiente escolar visto que esses profissionais estão diretamente ligados a eles (diretores) e de certa forma possuem papel de destaque e alta confiança. Deste modo, enfatiza-se que este profissional necessita possuir algumas características que devem ser incorporadas a sua atuação, como: ser ético, responsável, organizado e ter boa comunicação, como explanado pelos teóricos.

Por outro lado, Junior *et al* (2011), enfatiza que esse “distanciamento” entre a gestão é provocado pela falta de preparo desses profissionais fazendo com que, em muitas situações, os profissionais esqueçam qual o seu verdadeiro papel na escola, já que a secretaria é um setor vital dentro da mesma, logo, os profissionais que nela atuam devem apresentar qualificação acadêmica para o bom desenvolvimento de suas atividades.

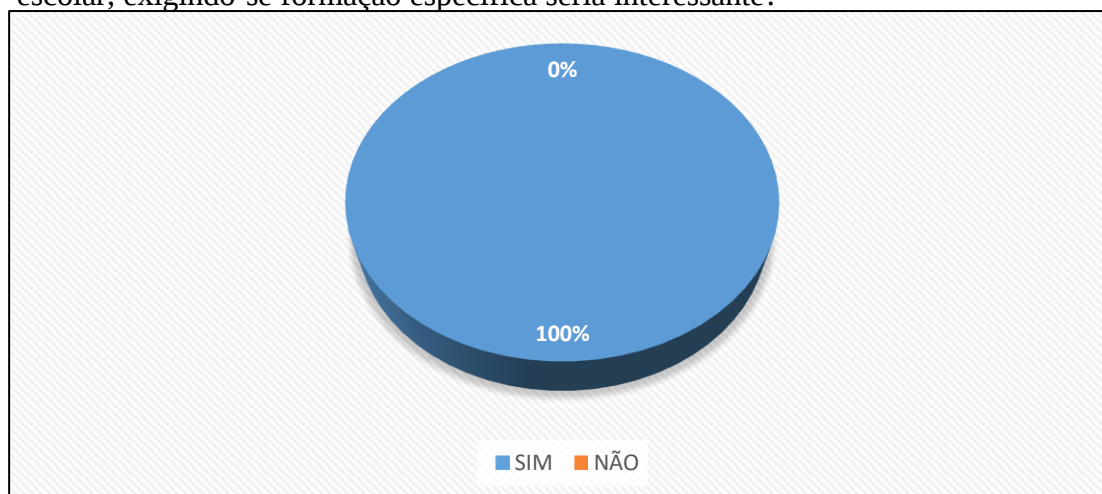
Gráfico 7 - Na sua opinião, atualmente, o secretário escolar é um “auxiliar administrativo”?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Através de análise apurada no Gráfico acima ficou perceptível que os secretários de escola para os diretores entrevistados desempenham um papel de auxiliar administrativo, contrariando mais uma vez a concepção de que este multiprofissional faz parte da equipe gestora da unidade escolar.

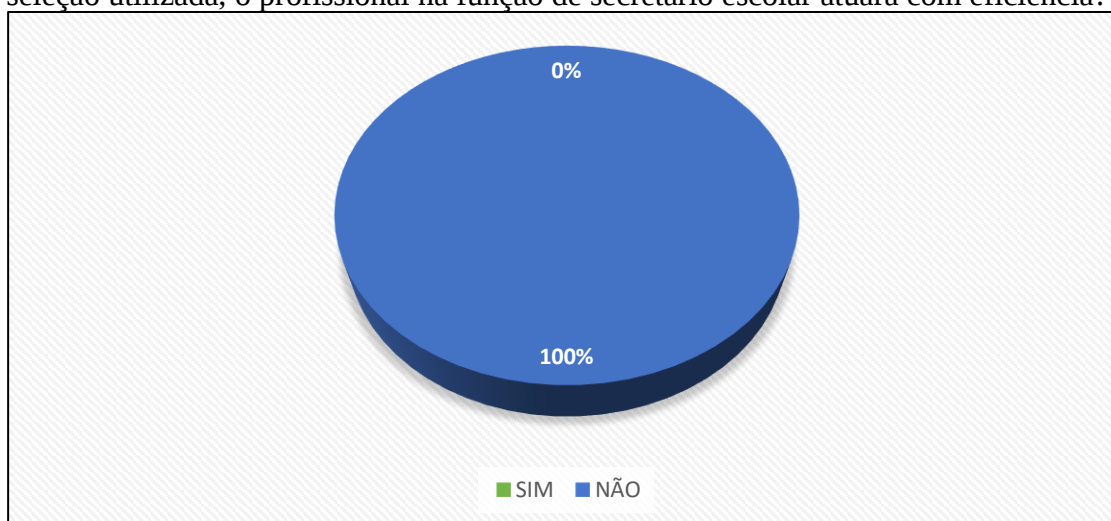
Gráfico 8. Na sua opinião, a realização de concurso público para o cargo de secretário escolar, exigindo-se formação específica seria interessante?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Evidencia-se através da análise deste Gráfico que para os diretores entrevistados a necessidade de mão-de-obra especializada, onde o fator formação técnica e profissional é pressuposto indispensável ao sucesso de qualquer instituição escolar é fundamental diante dos processos constantes de mudanças.

Gráfico 9 - Pode afirmar, atualmente, que com a formação em nível médio e forma de seleção utilizada, o profissional na função de secretário escolar atuará com eficiência?



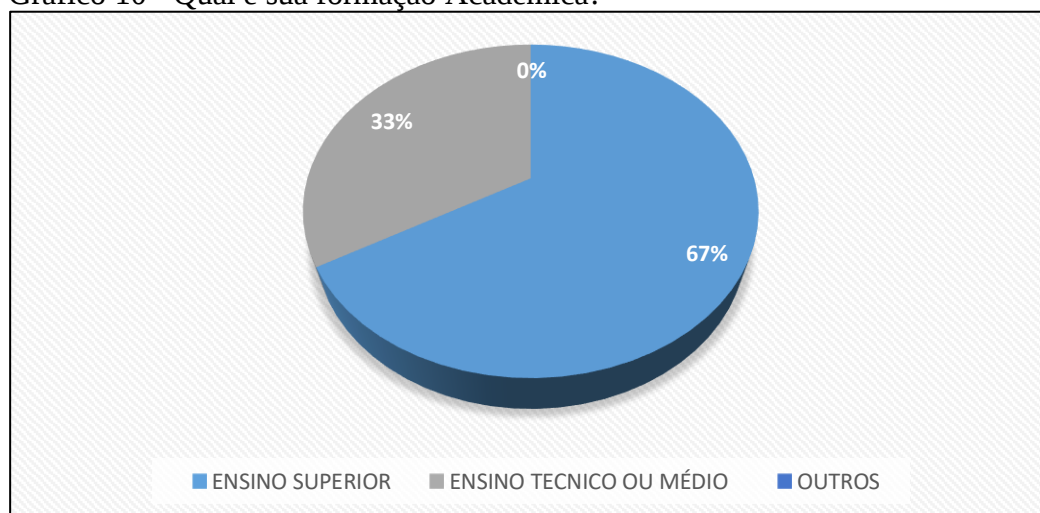
Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir da análise do Gráfico, a afirmação pelos diretores escolares, de que o profissional atualmente desempenhando a função de secretário escolar (com formação de nível médio), não possui qualificação, competência técnica e profissional para desempenhar com

eficiência, competência e habilidade necessária às funções. Atribuem esse problema à forma de seleção adotada.

5.5.2 Análise da Pesquisa realizada com os Secretários Escolares

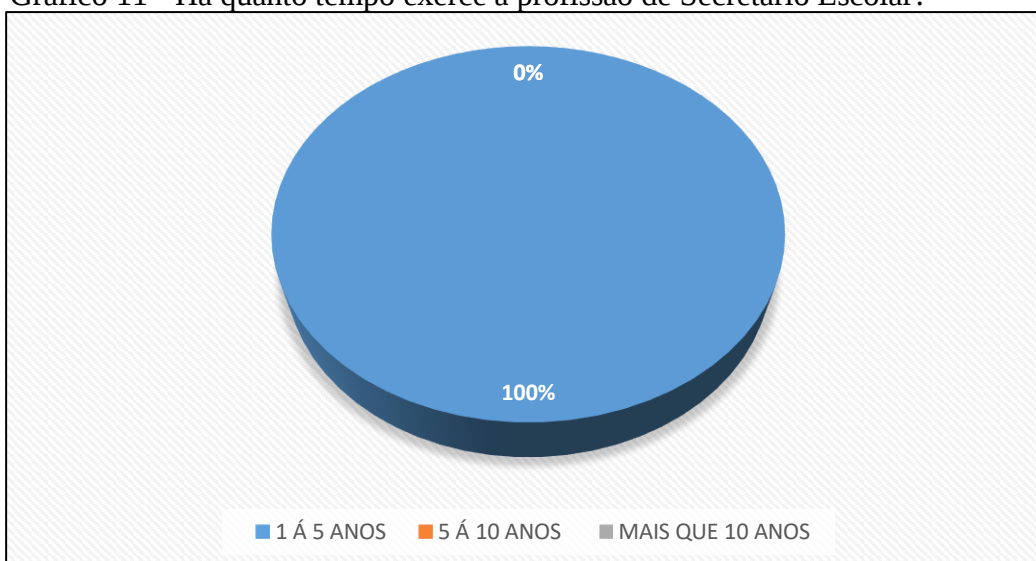
Gráfico 10 - Qual é sua formação Acadêmica?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Demonstra o Gráfico acima que a maioria dos secretários de escola no município de Itápolis/ SP apresentam formação em nível superior, fato positivo, já que o mercado de trabalho em relação à área educacional, sempre em processo de transição e de transformação vem exigindo profissionais qualificados com competência técnica e conhecimento teórico-prático de gestão escolar, fatores essenciais para o desempenho das atividades com conhecimento e habilidade, possibilitando assim, uma definição da identidade profissional.

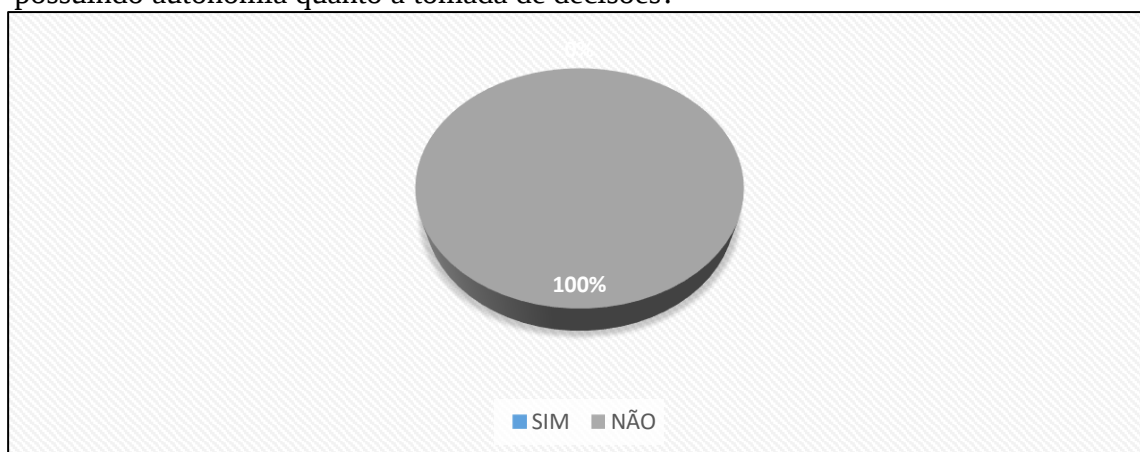
Gráfico 11 - Há quanto tempo exerce a profissão de Secretário Escolar?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio desse resultado percebe-se que no município de Itápolis/SP os profissionais citados apresentam pouco tempo em relação à profissão, entretanto apesar do mínimo período desempenham um importante papel dentro do contexto escolar, ou seja, o secretário escolar a todo instante envolve-se com a superação de desafios e inovações que são apresentadas ao espaço escolar, energizando a construção coletiva como instrumento dinâmico de transformação das relações interpessoais e reconhecendo o significado de um plano efetivo de trabalho.

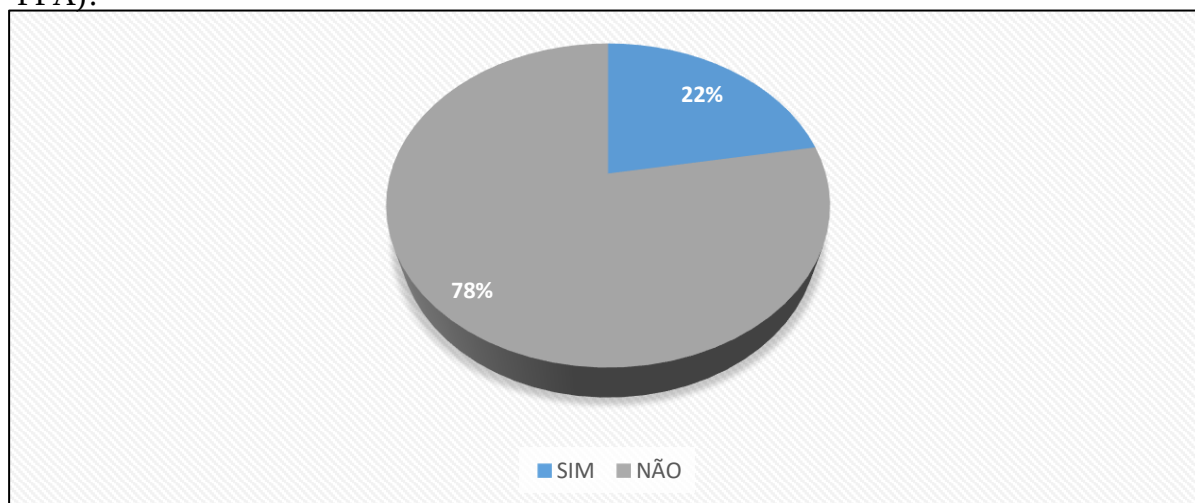
Gráfico 12 - Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto à tomada de decisões?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Constata-se através do Gráfico acima que para o secretário de escola não há autonomia em relação à tomada de decisões, um panorama prejudicial para toda equipe escolar, visto que nos últimos tempos têm-se abordado a concepção de gestão democrática e participativa. Em outras palavras, a reestruturação de uma nova gestão educacional implicaria em uma ruptura de modelos tradicionais de administração, impondo mudanças no âmbito da unidade escolar, onde a coparticipação e responsabilização recriariam novas formas de organização, bem como, um novo desafio de gestão escolar, imprimindo uma nova alternativa orientada para a eliminação da centralização ou privatização do poder conforme Simões *et al* (2007).

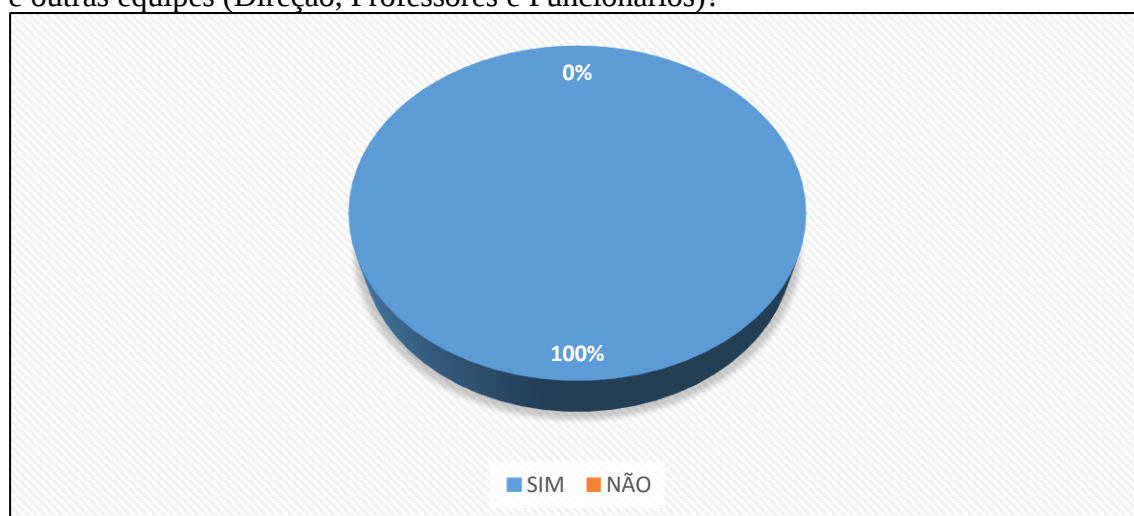
Gráfico 13 - Há uma participação efetiva do secretário escolar tanto internamente quanto externamente possibilitando a cogestão na escola (Reuniões Pedagógicas, Conselhos de Classe, reuniões com pais, reuniões com SEED e NRE, elaboração do Regimento Escolar e PPA)?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se no Gráfico acima a falta de participação do secretário escolar no que se refere à cogestão escolar, refletindo num panorama prejudicial para toda a equipe escolar, pois quando obtemos uma gestão política- pedagógica e administrativa através de uma ação integrada de todos os participantes acarretará em organização técnica e legal do estabelecimento de ensino cooperando para transparência dos processos administrativos, financeiros e pedagógicos.

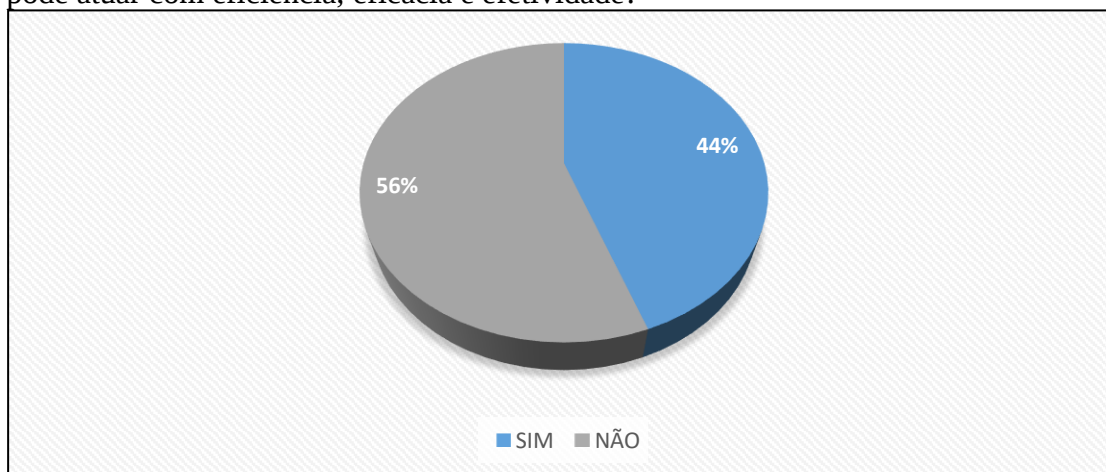
Gráfico 14 - Em sua escola, ocorre uma integração entre o trabalho do secretário escolar e outras equipes (Direção, Professores e Funcionários)?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se a partir da análise do Gráfico que, dentre as multitarefas do secretário escolar está a de propiciar uma ampla visão de todos os segmentos que compõe a escola, de maneira a promover a integração e a interação entre seus componentes firmando-se se possível na gestão. Salienta-se mais uma vez que as instituições de ensino, dependem das atividades do secretário, portanto, se faz necessário a organização do ambiente de trabalho, através de um relacionamento coordenado, entrosado e adequado a cada situação. Nota-se na análise desta questão que para grande maioria dos entrevistados, a integração e a interação com o secretário escolar resume-se apenas em um auxílio administrativo e não uma interação pedagógica e administrativa.

Gráfico 15 - Podemos afirmar, que com a formação em nível médio, o secretário escolar pode atuar com eficiência, eficácia e efetividade?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

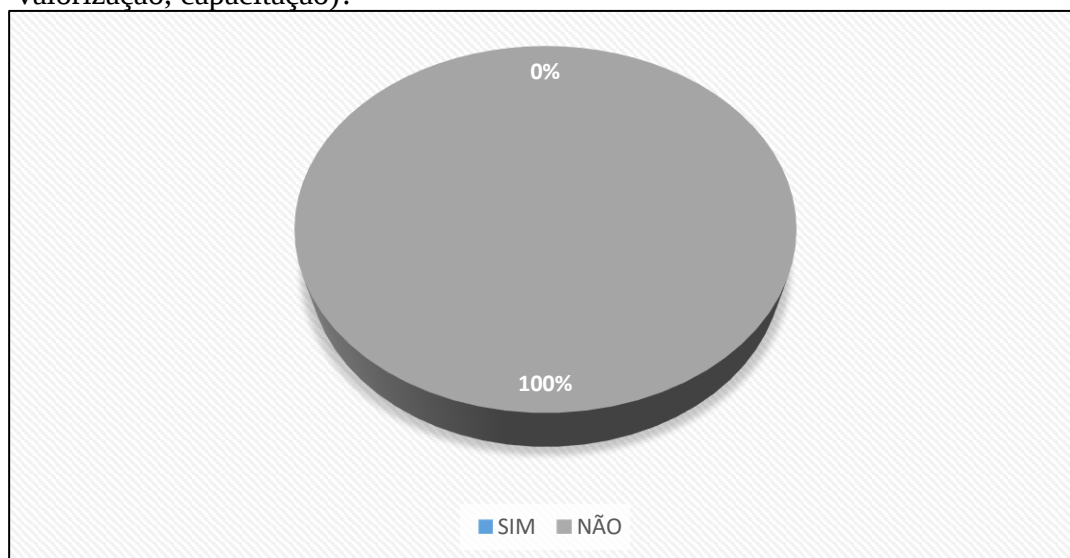
Conforme apresentado anteriormente e em concordância com as opiniões dos diretores, as exigências do mercado de trabalho requerem um profissional com uma formação adequada para assim poder atuar com eficiência, eficácia e efetividade. Esta amplitude quanto a formação do secretário de escola seja em nível técnico ou superior possibilita a esses profissionais explorarem novos espaços no mercado de trabalho.

Com certeza, a formação acadêmica é um diferencial para o bom desempenho de qualquer atividade de apoio técnico-administrativo-pedagógico, entretanto, considera-se que o secretário não pretende tomar o lugar de seu líder, ele quer se afirmar na sua posição de assessoramento especializado nos diferentes ramos.

Além disso, questões como a de legislação educacional e sua aplicação nos diferentes níveis, modalidades e sistemas de ensino e relacionadas à instituição escola, são solicitadas ao

secretário escolar, implicando em contato constante com o pessoal docente e não docente, pais, alunos e comunidade externa com este profissional, demandando as mais diversas providências e o acesso a sistemas de tecnologias da informação e comunicação, outros aspectos que dependem da atenção e especialidade deste profissional da educação.

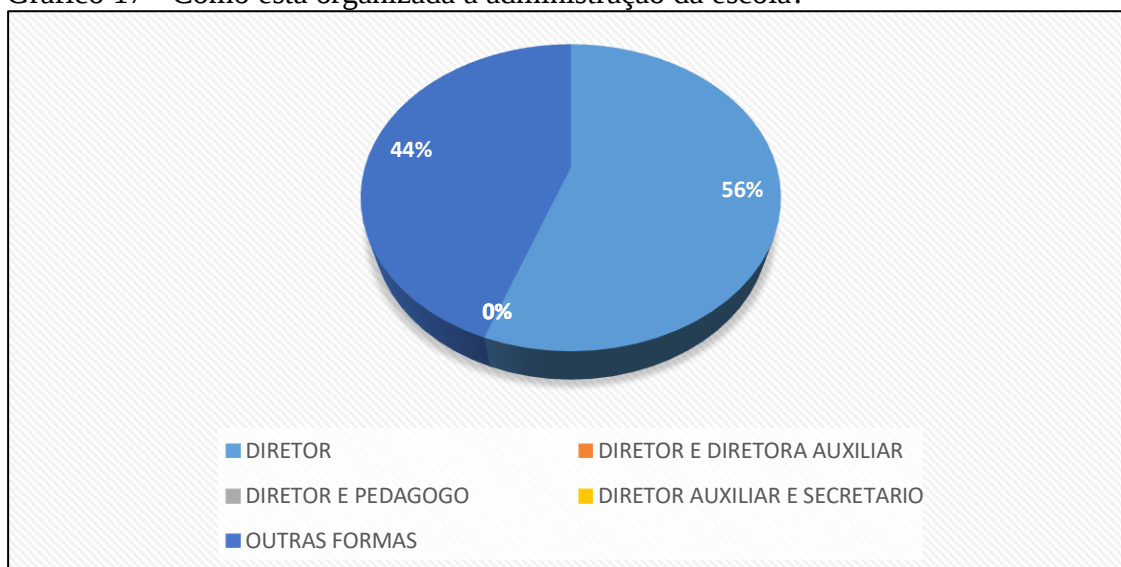
Gráfico 16 - A atual política de recursos humanos está adequada à função de secretário escolar, quanto ao salário, gratificações, plano de carreira, qualificação, valorização, capacitação)?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em relação a essa questão ressalta-se que embora no município de Itápolis/SP já tenha estabelecido o projeto Lei Complementar 06/2018 (ANEXO-B), que estabelece plano de carreira e outras qualificações a esses profissionais, nota-se que, para os secretários de escola ainda faltam comissões mais efetivas ao poder municipal, sobretudo na análise de documentos que firmam “evoluções” salariais assim como maior valorização deste.

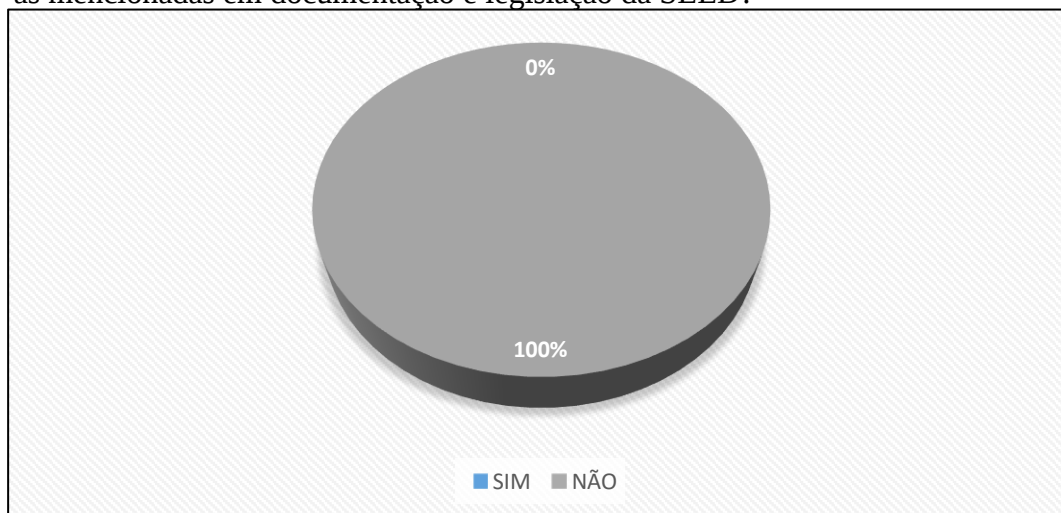
Gráfico 17 - Como está organizada a administração da escola?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como era de se esperar e também em concordância com os diretores, os secretários de escola reconhecem apenas o diretor como grande líder administrativo-pedagógico e no caso específico do município de Itápolis/SP, também os coordenadores pedagógicos exercem a mesma função. Este fato é bastante curioso e contraditório, já que estes profissionais exigem maior reconhecimento, contudo não se “enxergam” como parte da administração escolar.

Gráfico 18 - As atribuições diárias na função de secretário (a) escolar ultrapassam as mencionadas em documentação e legislação da SEED?

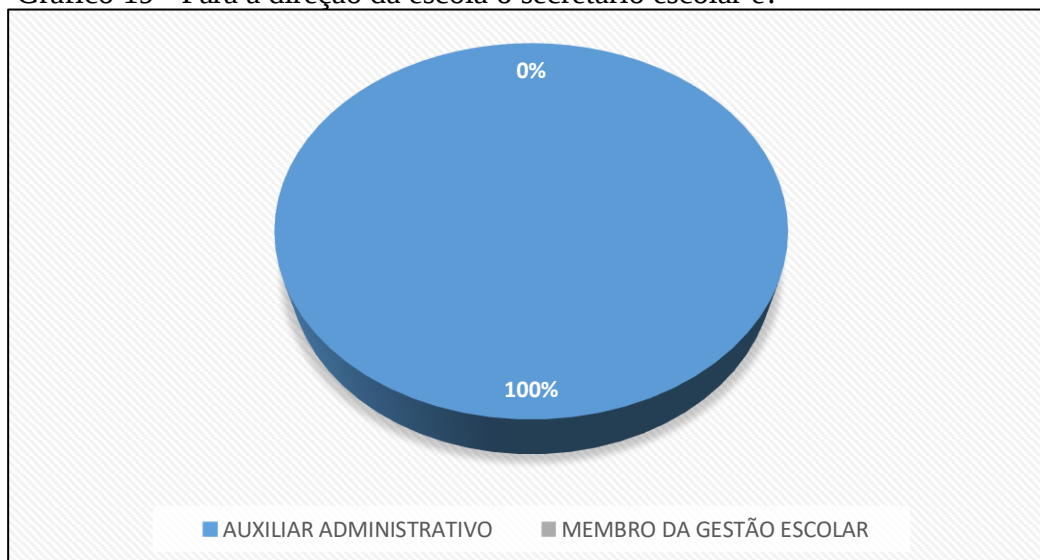


Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se a partir da análise do Gráfico que os secretários de escola na cidade de Itápolis/SP não ultrapassam atribuições mencionadas em documentação e legislação da SEED. Embora, muitas vezes, os secretários escolares são postos em posição de responsabilidade, mas

a autoridade delegada não é suficiente para que concretizem tal responsabilidade. (SCHULLAN, 2006)

Gráfico 19 - Para a direção da escola o secretário escolar é?



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Verifica-se nesta análise do Gráfico que, para maioria dos secretários que são integrantes da equipe gestora, mas entendem quem há uma falta de organização nas unidades escolares em relação a sua posição dentro da equipe.

Como apresenta as literaturas científicas, esses profissionais possuem participação efetiva nas atividades escolares, ainda que seja através da delegação pelo diretor, de autoridades, mas que contribui para que as instituições de ensino adquiram competências fundamentais para seu desenvolvimento. E em concordância com os diretores, os secretários escolares são vistos pela equipe escolar como auxiliar administrativo, opondo-se a ideia de que esse profissional faz parte da equipe gestora.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluirmos este trabalho, entendemos que o conhecimento é dinâmico, inacabado e que deve ser considerado uma atividade social. Por isso, nos sentimos unidos aos pesquisadores que nos serviram com suas pesquisas e àqueles que poderão fazer uso deste trabalho para aprofundar o tema que trabalhamos.

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve como premissa principal discutir a função do secretário de escola da rede municipal de São Paulo, em especial da cidade de Itápolis/SP, considerando o seu papel político-técnico-administrativo e sua posição na estrutura organizacional da instituição de ensino.

Contextualizando o nosso objeto de estudo e trazendo a nossa interpretação para a realidade que estudamos observamos que na cidade de Itápolis/SP as escolas municipais, os secretários de escola exercem o papel de auxiliares administrativos e não se veem fazer parte da equipe gestora, nem trabalhando como cogestores da escola. Em relação ao perfil a maioria tem curso superior e está na função há mais de um ano, entenderam que somente o ensino médio é pouco para função e reconhecem que a política de recursos humanos não está adequada à função, mas reconhecem que o trabalho do secretário se integra ao do diretor e dos professores.

Partindo do pressuposto de que o secretário escolar deveria ser um dos atores da equipe diretiva, atuando como gestor educacional, haveria a necessidade de uma redefinição de seu papel no âmbito escolar, hoje visto, como um auxiliar administrativo.

A pesquisa, por meio de questionário permitiu verificar a visão que, diretores e secretários escolares possuem da função do secretário escolar, em seus aspectos reais e ideais, propondo-se uma outra, a do secretário - gestor, que participa, dirige, implementa e coordena democraticamente o processo educativo em todas as suas fases.

Ainda que identificado através dos questionários e pela pesquisa bibliográfica que a gestão escolar se beneficia da atuação do secretário escolar para facilitar e agilizar os seus processos, pode-se afirmar que atualmente, a maioria das decisões tomadas no interior da unidade escolar não são concebidas por este profissional da educação.

Neste sentido, com o intuito de buscar mudanças de paradigmas em relação ao perfil do secretário escolar, torna-se necessário repensar sobre a seleção, formação e atuação deste multiprofissional, imprescindível para o bom funcionamento da unidade escolar.

Verificou-se também uma uniformidade entre o pensamento dos diretores e secretários escolares, quanto à atual função do secretário escolar, concluindo-se que há falta de

implementação de planos, programas e projetos para o trabalhador administrativo da área educacional.

Concorda-se quanto à necessidade de concurso público para o cargo de secretário escolar, exigindo-se formação específica de nível superior, plano de carreira, doenças ocupacionais, treinamento, qualificação e profissionalização, que são temas importantíssimos. A precarização das condições de trabalho do profissional na função de secretário escolar, com falta de uma identidade profissional, desempenhando na maioria das vezes um “sub-papel”, implica na fragmentação de suas atividades e desvalorização profissional, interferindo na potencialização de comportamentos gerenciais.

Ressalta-se mais uma vez que, as atividades e as atribuições do secretário escolar, no dia-a-dia da escola, ultrapassam a área técnico-administrativa, afinal, ele é corresponsável pelo sucesso da ação escolar e sujeito ativo do processo de organização e gestão escolar. O secretário escolar realiza tarefas complexas, desempenhando uma ação múltipla, onde executa atividades administrativas como: planejamento, organização, operacionalização, direção, controle de processos relacionados às pessoas, aos recursos materiais, ao patrimônio e aos sistemas tecnológicos de informação e comunicação, mas são ainda reconhecidos apenas como auxiliares administrativos.

Finalmente, deixa-se acessível as possibilidades futuras de maiores aprofundamentos sobre o tema tratado. “Para a organização, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.” (CHIAVENATO, 2000, p. 269)

REFERÊNCIAS

- ABUD C. C. Função do secretário escolar na contemporaneidade: entre memórias e arquivos escolares. **Linguagem educação e memória**. p. 23-29. 2012.
- ALMEIDA, N. L. T. Parecer sobre projetos de lei que dispõem sobre a inserção do serviço social na educação. **Caderno especial**, n. 26, nov. 2015.
- AMARAL, L. M. **Gestão administrativa e planejamento pedagógico**. Disponível em: <<http://www.ajes.edu.br/arquivos/20081008115625.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2019.
- ANDRADE, R. C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ARANHA, M. L. A. **História da educação**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- AZEVEDO, J. M. L.; GRACINDO, R. V. **Educação, sociedade e mudança**. Brasília: CNTE, 2005.
- BRASIL. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/L9394.htm>>. Acesso em: 10 out. 2019.
- BRASIL. MEC, CNE. Parecer nº. 776, de 3 de dezembro de 1997. Orientação para as Diretrizes Curriculares do Ensino Médio. Relator: Cons. Carlos Alberto Serpa *et al.* Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/pareceres/ces0776.pdf>>. Acesso em: 12 ago. 2019.
- BRASIL 2004: Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília/DF, 2004. Acesso em: 12 ago. 2019.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. 41. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOURDIEU, P. **Os usos da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: Unesp, 2004.
- BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno: aspectos introdutórios**. In: BORUCHOVITCH, J. A.; Bzuneck (Orgs.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 9-36.
- CÂMARA Municipal de Itapólis. Disponível em: <<https://www.camaraitapolis.sp.gov.br/camara/proposicao/pesquisa/0/1/0#pesquisa>>. Acesso em: 4 nov. 2019.
- CASTELO, M. J. **A Formação Acadêmica e a Atuação Profissional do Secretário Executivo**. Centro de estudos sociais aplicados - Departamento de Administração Curso de Secretariado Executivo. Trabalho de Conclusão de Curso. p. 149, 2008.

CARDOSO RCL, SAMPAIO H. Estudantes universitários e o trabalho. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**; p.30-50, 1994.

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

CENSO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA 2018. Resumo técnico. Disponível em: <http://prattein.com.br/images/stories/Educacao/censo_educacao_basica_2018.pdf>. Acesso: 10 out. 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, L. A. A expansão do ensino superior: causas e consequências. **Debate & Crítica**. p. 27-58, São Paulo: 1975.

DAFT, R. L. **Administração**. 2. ed. Tradução: Harue Ohara Avitche. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREITAS K. S. **Uma Inter-relação**: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000.

FIGUEIREDO, V. **Secretariado**: dicas e dogmas. Brasília: Thesaurus, 1987.

GARCIA, E. **Secretária executiva**. São Paulo: IOB Thomson, 1999.

JOHNSON, P. N. **Napoleón**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.

JUNIOR, G. U.; GIANINI V. C.. Gestão Educacional: A atuação do Profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 32-52, jul./dez. 2010.

LIEUTHIER, M. B. L. **Diretrizes curriculares nacionais o alicerce para a construção de um projeto pedagógico**. Excelência, Recife, 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHE, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LIBÂNEO, J. C. **Democratização da escola pública**: a pedagogia crítico social dos conteúdos. 22. ed. São Paulo: Loyola, 2011.

LIMA P. G.; SANTOS S. M.O Coordenador Pedagógico na Educação Básica: Desafios e Perspectivas. **Rev. educare et educare**. v. 2, n. 4, p. 77-90, 2007.

- LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: INEP, 2007.
- LUCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. São Paulo, 2006.
- LUCK, **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- LUCK, **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- MARTINS, J. P. **Administração escolar**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS FILHO, J. **Movimento estudantil e ditadura militar (1964 – 1968)**. Papirus: Campinas, 1987.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MENDES, R. **A regulamentação da função de secretário escolar**. Disponível em: <<http://www.clickpb.com.br/artigo.php?id=20090616125022>>. Acesso em: 12 de out. 2019.
- MENDES, M. S. Da inclusão à evasão escolar: o papel da motivação no ensino médio. **Estudos de Psicologia I**. Campinas, p. 261-265, 2013.
- MESSAGGI, O. S. **Organização de secretaria de escola**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 2006.
- NATALENSE, M. L. C. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NERICI, M. V. **A prática da supervisão**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1974.
- NETO L. M. Profissional de secretariado empreendedor: um agente de mudança. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 1, p 168-186, jan./abr. 2014.
- NEVES, M. C. O. **Introdução ao Secretariado Executivo**. Rio de Janeiro. 2007.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, T. C. Projeto pedagógico para os cursos de secretariado executivo. In: **Encontro de Coordenadores de Cursos de Secretariado Executivo**, Salvador. Anais. Disponível em: <http://www.secretariado.fib.br/tereza_cristinau.doc>. Acesso em: 25 set. 2019.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

PARO, V. H. **Estrutura da Escola e Prática Educacional Democrática**. USP- GT: Estado e Política Educacional, 2013.

POLATO, A.; NADAL, P. Como atua o trio gestor. 2010. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/681/como-atua-o-trio-gestor>>. Acesso em: 18 ago. 2019.

PRADO, J. **Administração escolar**: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação. São Paulo: Atlas, 1991.

PREFEITURA Municipal de Itápolis. Disponível em: <<http://www.itapolis.sp.gov.br/portal4/>>. Acesso em: 4 nov. 2019.

RANGEL, M. **Supervisão pedagógica**: princípios e práticas. Campinas, Papirus, 1998.

RECKZIEGEL, M. B. **Secretário de escola**: formação acadêmica em secretariado executivo pode ser um diferencial. Curso de Secretariado Executivo do Centro Universitário – UNIVATES, 2005.

RESOLUÇÃO nº 5, de 17 de dezembro de 2009. Brasília/DF, 2009. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?>>. Acesso em: 20 set. 2019.

RIBEIRO, J. A. Introdução à administração escolar: alguns pontos de vista. In.: TEIXEIRA, A. S. *et al.* Administração escolar. Edição comemorativa do I Simpósio Interamericano de Administração Escolar. Salvador: ANPAE, 1978.

RIBEIRO, A. I. M; MENIN, A. M. C. **Formação do gestor educacional**: necessidades da ação coletiva e democrática. São Paulo: Arte e Ciência, 2005.

ROLLA D. C. **Administração e supervisão escolar**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Globo, 2006.

ROSSI, V. L. S. **Gestão do projeto político pedagógico**: entre corações e mentes. São Paulo: Moderna, 2000.

SÃO PAULO. Lei nº 1.421, de 20 de setembro de 1977. Diário Oficial do Estado, São Paulo, 27 out. 1977.

SANTOS, R. A. da C. **História da educação no século XVII**. São Paulo: EPU, 1945. p. 18. *apud* PILETTI, C. & PILETTI N. História da educação. 7. ed. São Paulo: Ática, 1997.

SANGENIS, L. F. C. **Franciscanos na educação brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2004.

SEED/DIE/CDE. **Manual do Secretário Escolar**. Secretaria de Estado da Educação. Paraná, 2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA JÚNIOR, C; RANGEL, M. **Nove olhares sobre supervisão**. 7. ed. São Paulo: Papirus, 1997.

SILVA, F. C. S. **A evasão escolar de jovens do ensino médio de uma escola pública de Itaituba, Pará (Dissertação de mestrado não-publicada)**. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2005.

SIMÃO, B. L.; LOPES, T. V. **Principais conquistas, projetos e atividades da área sindical na história do secretariado executivo**. Excelência, Recife, a. 3, n. 7, p. 10-11, 2008.

SIMÃO, M. L. **Gestão escolar sob novos paradigmas: o papel do secretário escolar como agente ativo no processo de transformação das escolas**. Monografia (Pós-Graduação *latu sensu*) Formulação e Gestão de Políticas Públicas – Universidade do Centro-Oeste do Paraná – UNICENTRO, 2007.

SCHULLAN, A. L. **Secretaria da Educação atualiza profissionais do setor administrativo das escolas públicas**. Disponível em: <[http:// www.agenciadenoticias.pr.gov.br](http://www.agenciadenoticias.pr.gov.br)>. Acesso em: 17 ago. 2019.

VASCONCELOS, C. S. **Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto político – pedagógico ao cotidiano da sala de aula**. 12. ed. São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, I. P. A. **Escolar: espaço do projeto político pedagógico**. Campinas: Papirus, 2003.

VIEIRA, S. E. **Escola: função social, gestão e política educacional**. In: AGUIAR, M. A. S.; FERREIRA, N. S. C. (Orgs.) *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. São Paulo: Cortez, 2006.

VIEIRA, S. E. **Educação básica: política e gestão escolar**. Fortaleza: Líber Livro, 2008.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão básica**. Rio de Janeiro: DPA, 2003.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário diretores

Prezado Colaborador:

O presente questionário é parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de uma aluna da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga – FAIBI e tem o objetivo analisar o papel e o perfil do secretário escolar sob a ótica da gestão no município de Itápolis/SP. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca em melhor compreender, sob a forma de amostragem, nas diferentes Instituições Educacionais pesquisadas. Por isto, é importante que você responda com sinceridade. Tenha como referência esse ano letivo.

Desde já agradecemos a sua contribuição.

QUESTIONÁRIO PARA OS DIRETORES

Escola:

1. Formação Acadêmica:

2. Há quanto tempo exerce a profissão de Diretor (a) escolar?

3. Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto á tomada de decisões?

() SIM () NÃO

4. Como está organizada a administração da escola:

() diretor

() diretor e diretor-auxiliar

() diretor e pedagogo

() diretor, diretor-auxiliar e secretário

Outras formas:

5. Na sua concepção, o despreparo dos secretários escolares dificulta o desempenho do diretor da escola, no sentido de desenvolver um trabalho participativo?

() SIM () NÃO

6. Enquanto diretor, aceita a participação efetiva (internamente ou externamente) do secretário escolar em relação á gestão da escola?

() ÀS VEZES

() NUNCA

() SEMPRE

7. Na sua opinião, atualmente, o secretário escolar é um “auxiliar administrativo”?

☐ SIM ☐ NÃO

8. Na sua opinião, a realização de concurso público para o cargo de secretário escolar, exigindo-se formação específica seria interessante?

☐ SIM ☐ NÃO

9. Pode afirmar, atualmente, que com a formação em nível médio e forma de seleção utilizada, o profissional na função de secretário escolar atuará com eficiência?

☐ SIM ☐ NÃO

ANEXO B - Questionário Secretários Escolares**Prezado Colaborador:**

O presente questionário é parte de um Trabalho de Conclusão de Curso de uma aluna da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ibitinga – FAIBI e tem o objetivo analisar o papel e o perfil do secretário escolar sob a ótica da gestão no município de Itápolis/SP. As respostas aqui coletadas serão mantidas em sigilo e subsidiarão a análise na busca em melhor compreender, sob a forma de amostragem, nas diferentes Instituições Educacionais pesquisadas. Por isto, é importante que você responda com sinceridade. Tenha como referência esse ano letivo.

Desde já agradecemos a sua contribuição.

QUESTIONÁRIO PARA OS SECRETÁRIOS ESCOLARES

Escola: _____

1. Formação Acadêmica?**2. Há quanto tempo exerce a profissão de secretário escolar?****3. Na sua opinião, o secretário escolar compõe a equipe gestora da escola, possuindo autonomia quanto á tomada de decisões?**

() SIM () NÃO

4. Há uma participação efetiva do secretário escolar tanto internamente quanto externamente possibilitando a co-gestão na escola (Reuniões pedagógicas, Conselhos de Classe, reuniões com pais, reuniões com SEED e NRE, elaboração do Regimento Escolar e PPA)?

() SIM () NÃO

5. Em sua escola, ocorre uma integração entre o trabalho do secretário escolar e a equipe outras equipes (Direção, Professores e Funcionários)?.

() SIM () NÃO

6. Podemos afirmar, que com a formação em nível médio, o secretário escolar pode atuar com eficiência, eficácia e efetividade?

() SIM () NÃO

7. A atual política de recursos humanos está adequada à função de secretário escolar, quanto ao salário, gratificações, plano de carreira, qualificação, valorização, capacitação)?

() SIM () NÃO

8. Como está organizada a administração da escola:

() diretor

() diretor e diretor-auxiliar

() diretor e pedagogo

() diretor, diretor-auxiliar e secretário

Outras formas:

9. As atribuições diárias na função de secretário (a) escolar ultrapassam as mencionadas em documentação e legislação da SEED?

() SIM () NÃO

10. Para a direção da escola o secretário escolar é:

() auxiliar administrativo () membro da gestão escolar