

GESTÃO DA ESCOLA: ATO PEDAGÓGICO OU ATO GERENCIAL? SCHOOL MANAGEMENT: PEDAGOGICAL ACT OR MANAGEMENT ACT?

Marcon de Fátima Margarete¹, Ribeiro Aparecida dos Santos², Nandi Lourdes Marchetti³ and Porfirio Mateus Jackson⁴

¹Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) - Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e Professora da UDC Medianeira. E-mail: ²Egressa do curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC Medianeira.

³Egressa do curso de Administração da Faculdade Educacional de Medianeira – UDC Medianeira.

⁴Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPAD) - Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e Professor do Curso da UNIVEL

RESUMO: *Por meio da gestão escolar as instituições são organizadas e conduzidas, levando-se em consideração fatores econômicos, políticos, estruturais e pedagógicos. Objetivou-se identificar se o gestor escolar é um gestor essencialmente acadêmico voltado ao processo pedagógico ou seria o gestor que proporciona os recursos necessários para o processo ensino e aprendizagem. O método de pesquisa possui caráter exploratório, com tratamento de dados qualitativo e com tratamento descritivo. Como instrumento da coleta de dados foi realizado entrevista com roteiro estruturado, no qual os gestores responderam questões referentes à sua atuação na instituição de ensino. Muitos dos gestores encontram dificuldades ao assumir a gestão escolar, por não possuírem conhecimento administrativo. Considerando que constantemente a educação e os processos administrativos passam por transformações, exige-se do gestor conhecimentos que precisam ir além da pedagogia para que a gestão seja eficiente. Assim este estudo apresenta propostas de formação de gestores.*

Palavras-chave: Gestão Escolar; Práticas; Ato Gerencial.

ABSTRACT: *Through the school management institutions are organized and conducted, taking into account economic, political, structural and pedagogical factors. The objective was to identify if the school manager is an essentially academic manager focused on the pedagogical process or would be the manager that provides the necessary resources for the teaching and learning process. The research method is exploratory, with qualitative data treatment and descriptive treatment. As an instrument of data collection, an interview with a structured script was conducted, in which the managers answered questions related to their performance in the educational institution. Many of the managers find it difficult to take over the school management because they do not have administrative knowledge. Considering that education and administrative processes constantly undergo transformations, the manager is required to have knowledge that needs to go beyond pedagogy so that management is efficient. Thus, this study presents proposals for training managers.*

KEYWORDS: School Management; Practices; Management Act.

INTRODUÇÃO

A gestão escolar exerce um papel relevante ao pelo qual as instituições educacionais são conduzidas e organizadas. É a forma de administrar a escola como um todo. Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades.

É por meio do desenvolvimento de ações por parte da gestão que a escola pode promover o seu crescimento.

O gestor é aquele que está à frente dessa equipe sendo responsável por coordenar as ações propostas, administrar os recursos disponíveis, tomar as decisões necessárias e ainda orientar e manter colaboradores motivados.

Administrar uma instituição de ensino é uma tarefa difícil para o gestor, eleito democraticamente ele passa de professor de classe para um administrador escolar de sistemas, onde toda uma instituição passa a ser direcionada, coordenada, planejada e organizada por ele, sem que haja uma significativa capacitação para isso.

Administrar com qualidade e conhecimento uma organização escolar constitui-se em desafio para o gestor, sendo um diferencial para a instituição. Aprender mais na área que passará a atuar poderá ser lucrativo para todas as partes, além de facilitar o trabalho, ganhará tempo na tomada de decisão rápida e eficiente. É sabido que os gestores deverão crescer continuamente em seus projetos e desenvolver suas habilidades e competências sendo capazes de solucionar problemas com decisões mais acertadas.

Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo uma melhor relação e desenvolvimento das atividades.

Objetiva-se com este trabalho identificar se o gestor escolar é um gestor essencialmente acadêmico voltado ao processo pedagógico ou seria o gestor que proporciona os recursos necessários para o processo ensino e aprendizagem. A importância, diante do exposto, emerge a questão que norteia esta pesquisa: para gerir uma instituição de ensino se fazem necessários conhecimentos que vão além da pedagogia? O gestor escolar é um gestor essencialmente acadêmico voltado ao processo pedagógico ou seria o gestor que proporciona os recursos necessários para o processo ensino e aprendizagem?

A pesquisa contribuirá para um olhar diferenciado na gestão escolar, tendo em vista que ela mostra a necessidade que os profissionais estão sentindo de melhorar sua gestão por meio de uma capacitação mais direcionada, além de apresentar propostas de formação de gestores visando reduzir as dificuldades enfrentadas pela falta de conhecimento das práticas administrativas.

SUPORTE TEÓRICO

O suporte teórico apresentado neste artigo aborda a gestão escolar como sistema complexo, características da gestão escolar, gerência escolar e a formação de gestores: um processo complexo e desafiador.

Gestão Escolar

A gestão escolar é reconhecida, como um dos elementos determinantes do desempenho de uma escola. Constitui-se em processo de decisões e ações, e conseqüentemente, possibilita recuperar o papel do diretor na liderança do processo educativo e não como peça exclusiva do mesmo.

Em termos práticos, as atividades de direção restringem-se ao diretor – e aos assistentes de diretor, sem coadjuvante no comando da escola. Mas estes também acabam se envolvendo em atividades rotineiras que pouco têm a ver com uma verdadeira coordenação do esforço do pessoal escolar com vistas à realização de objetivos pedagógicos. Concorrem para isso, em grande medida, as precárias condições de funcionamento da escola [...]. Diante desse quadro, não é difícil imaginar as dificuldades da direção em coordenar esforços de pessoas cujas atividades dependem de recursos inexistentes (Paro, 2005, p. 73-74).

Gestão escolar, trata-se das incumbências que as instituições de ensino possuem, respeitando as normas comuns dos sistemas de ensino (Vieira, 2005). Cada escola elabora e executa sua proposta pedagógica; administra seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; cuida do ensino-aprendizagem do aluno, proporcionando meios para a sua recuperação; e articular-se com as famílias e a comunidade, proporcionando um processo de integração.

É por meio da gestão que se estabelece normas que levam a coerência da ação educacional, que visa à melhoria das ações e processos educacionais voltados para a melhoria (Luck, 2006).

Neste sentido, é compreensível afirmar que a gestão não se dá de maneira isolada, mas com o envolvimento de toda a comunidade que faz parte do processo. A gestão escolar, é mais que a simples aplicação de métodos que transmitem conhecimento ou que ensinam como fazer, requer o envolvimento de diferentes atores, dentre os quais estão alunos, colaboradores, pais, professores e diretores, todos envolvidos para alcançar os objetivos estabelecidos afirma (Luck, 2006).

O Brasil vive uma época de mudanças e o modo como essa realidade é vista e dela participa tem significado fundamental nessa compreensão. Uma mudança sempre chega acompanhada de divergências e dificuldades de se implantar e aceitar (Dourado, 2007). Partindo deste pressuposto, percebe-se que na escola também é necessário orientar o seu processo interno de mudança, de modo que possa acompanhar as mudanças externas.

Os objetivos que a escola visa alcançar hoje não são diferentes dos de antigamente. A escola precisa ser integrada á comunidade e ao contexto daqueles que estão nela no dia a dia, os alunos, e articular meios em que os envolvidos no processo educativo possam desenvolver práticas educativas que de fato promovam o desenvolvimento integral do educando (Grochoska, 2014).

Nesse contexto, é perceptível a importância de uma gestão educacional, compreendendo e exercitando a democracia na sociedade e repensando os espaços democráticos dentro da escola (Grochoska, 2014). A gestão escolar envolve responsabilidades e propõe

possibilidades e limites desafiando todos os membros participativos do contínuo processo de aprendizagem.

A importância que se dá à gestão proporciona melhorias nas ações e nos processos educacionais, estas ações proporcionam ao aluno melhor aprendizagem e formação, afirma (Luck, 2006). Ou seja, ao se aperfeiçoar e qualificar a gestão, aumenta-se as oportunidades de formação e aprendizagem, muitas vezes o que indica uma boa gestão é o alcance desses resultados.

Nas organizações de educação, por sua relevância como instituição social, a gestão tem uma importância maior por preparar pessoas para o trabalho e para a vida em sociedade (Meyer, 2014).

Características da Gestão Escolar

A educação vem sendo muito discutida e tem passado por algumas modificações nas suas políticas públicas de formação de profissionais da educação, dentre elas, a contemplação da formação de gestores, considerada crucial para o desenvolvimento educacional.

Um dos principais objetivos traçados para uma instituição de ensino é tornar-se uma referência para a comunidade. Para tanto, é preciso desenvolver uma gestão escolar de qualidade, capaz de ser o alicerce da expansão e notoriedade da escola.

Nas Diretrizes Curriculares constam o pensar sobre a organização do trabalho pedagógico e a gestão da escola que estão expostas e fundamentadas na LDB em seus artigos 12 e 13, que pressupõe conceber a organização e gestão das pessoas, dos espaços, dos processos, procedimentos que viabilizam o trabalho de todos. Os estabelecimentos de ensino terão, segundo o artigo 12 da LDB (2008, p.54) 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 anos, dias e horas mínimos letivos estabelecidos.

Sendo assim, os responsáveis pela gestão sentem-se pouco amparados diante da desarticulação de programas e projetos que se destinam à qualificação da Educação Básica, mas por outro lado estão conscientes de que necessitam preparar-se continuamente para atuar no mundo escolar e na sociedade.

Por meio de um mapeamento onde se fazia um levantamento das condições de funcionamento das escolas obteve-se dados que puderam ser utilizados para atingir os objetivos propostos no projeto MEC/OEA. O projeto foi fundamental para desenvolver a expansão da escola pública na região oeste do Paraná, pois se atuou diretamente nos aspectos educacionais, partindo dos dados levantados em que se apontavam as necessidades (Gomes, 2012).

As organizações voltadas ao ensino desempenham um papel extremamente relevante na sociedade. Entre os benefícios gerados estão à universalização do conhecimento, que é o fator gerador do capital intelectual e criatividade tão valorizada na sociedade econômica. As instituições de ensino sobrevivem aos séculos, e são responsáveis por educar as pessoas para viver em sociedade, além de transmitir e produzir conhecimento (Meyer, 2007).

As particularidades das escolas é que as diferenciam de outras organizações burocráticas conforme apontado por (Baldrige, 1983). Como consequência, pode-se esperar que a gestão dessas instituições também seja diferenciada, considerando a singularidade que as mesmas encerram. A complexidade de um sistema educacional pode ser constatada através de suas múltiplas funções, bem como pela diversidade de inter-relações com os ambientes internos e externos, transpondo fronteiras de nações e servindo de elo aglutinador de uma linguagem universal e globalizada: o conhecimento (Rebelo, 2004).

Quando se considera as características dessa organização: objetivos difusos, ambíguos e pouco consensuais, a principal atividade produtiva é intelectual e intangível, o trabalho desenvolvido é individual, os clientes alunos têm necessidades individuais, a tecnologia está num processo contínuo de mudanças, não rotineiro e as vezes problemático. Os profissionais qualificados e especializados demandam autonomia, organizam-se em grupos por área de competência profissional, apresentando lealdade e comprometimento. Com o ambiente externo estabelece inúmeras e complexas relações de interdependência e vulnerabilidade. Essas, caracterizam-se como organização complexa (Meyer, 2007, apud Baldrige; Riley, 1977).

Outras particularidades são encontradas como: natureza intangível dos produtos que resultam das suas atividades, processo decisório, participação fluída, não linearidade de produção e dificuldade de avaliar o valor agregado (Meyer, 2007).

Gerência Escolar

Para que as funções do administrador funcionem na prática e proporcionem resultados eficientes, eficazes e efetivos, a retroação, também conhecida por *feedback*, além de ser importante é o que possibilita ao gestor efetuar segundo as contingências internas e externas. Elas servem de parâmetros para o gestor tomar as decisões com menos riscos de incerteza, dependendo do nível hierárquico em que ele se encontra e das atividades que realiza na organização e fora dela (Andrade; Amboni, 2011).

Gerência escolar é o ato ou efeito de gerir, gerenciar e administrar a escola. Pode então, subentender que a gerência é um ato administrativo na unidade escolar, cargo que exige capacidade de liderança organizacional para que todas as tarefas sejam cumpridas rigorosamente em tempo e modo necessários (Rios, 2010).

Existe diferença entre ser diretor, administrador ou gestor escolar e não está apenas no nome, mas no conceito que dá sentido a cada uma destas funções (Paris, 2010). O atual gestor já foi denominado diretor ou administrador escolar; mas em determinado momento, percebeu-se que tais termos não eram suficientemente para definir as funções desse profissional (Paris, 2010).

É sabido que o diretor da escola já foi considerado a “mão de ferro”, com instruções rígidas mantinha a escola organizada, não se via a necessidade de comunicação com seu entorno, de um trabalho em equipe, detinha para si o poder e cabiam a ele todas as decisões (Paris, 2010)”.

Neste contexto, o diretor é o gestor por excelência, considerado o responsável legal, judicial e pedagógico pela instituição, precisa liderar e articular em conjunto com professores e colaboradores, ações capazes de promover o ganho de qualidade na educação e alcançar metas, dentre elas a aprendizagem dos alunos e, deve, responder por esses resultados (Polato,

2010); (Paris, 2010). É notória a importância também para a organização da escola, é ele quem fará os acompanhamentos pedagógicos, administrativos e financeiros do ambiente escolar (Grochoska, 2014). A relevância da administração para escola é sumarizada por (Mayer Jr, 2007).

A escola tecnicista considerava a importância de um administrador, cuja competência era estabelecer metas e alcançá-las. Este encaminhava os processos e fazia com que caminhassem em uma direção pré-estabelecida, era o profissional responsável pelo bom desempenho dos funcionários, pois se cumprissem seu papel, a missão administrativa estaria realizada e o administrador apresentaria resultados favoráveis a quem lhe confiara a tarefa. Porém, chegou-se a conclusão que se preocupava com as partes burocráticas administrativas e deixava de lado a parte pedagógica (Priolli, 2008; Paris, 2010).

Os gestores participam desse cenário porque são capazes de administrar, compreendem o complexo cenário escolar, procuram usar as duas dimensões estratégicas e táticas. Ele envolve-se com os colaboradores e juntos alcançam resultados coletivos (Paris, 2010; Polato, 2010).

Por ser líder, o gestor precisa ser empático, persuasivo, democrático, flexível, aberto a novas ideias. Dessa forma, torna-se respeitado pelos colaboradores que acreditam na sua proposta, seguem suas orientações, e confiam em sua missão. Ele deixa o posto do diretor autoritário e passa ao de administrador; precisa-se agora de alguém envolvido na realização de uma escola participativa, aberta a mudanças (Paris, 2010).

Ressalta-se ainda que este profissional deva ser capaz de superar os desafios que surgirão no decorrer de sua atuação como gestor. São mudanças que exigem contínua formação para não ficar parado no tempo. Sua gestão deve levar em consideração fatores como a valorização da escola, os colaboradores e seus alunos principalmente, fazendo com que ambas se sintam estimuladas e motivadas a aprender sempre mais (Silva, 2009). O gestor precisa ainda ter visão de conjunto, é o principal responsável pela escola e deve estar aberto a novas ideias e que com ela promova o crescimento da educação na instituição que defende e contribua para a formação de pessoas.

A Formação De Gestores: Um Processo Complexo E Desafiador

O professor-gestor é um indivíduo que ao fazer a transição de membro da academia para dirigente, é visto como alguém que está indo para o lado escuro da força (Speck, 2003).

Não raramente, o professor faz sacrifícios pessoais e profissionais em seu papel de dirigente, passa por longas horas de expectativas e conflitos intra e interpessoais; ouve risadinhas nervosas que sinalizam o mal-estar dos colegas com aquele que um dia voltará a ser seu par; sentem a pressão que emerge da mentalidade dicotômica entre academia e gestão. Especificamente essa tensão em muito se deve a equívocos ou desconhecimento acerca dos papéis dos professores-gestores para o alcance da missão da escola.

Importa aqui também pontuar que tal tensão poderia ser dissipada caso aos professores fosse dada a oportunidade de terem formação prévia sobre gestão do ensino do ensino antes deles se tornarem gestores. Neste contexto, ter competências e habilidades são elementos essenciais para o bom desenvolvimento gerencial dentro de uma organização.

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de Administrar, o Administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Robert L. Katz classificou-as em três grandes habilidades: Técnicas, Humanas e Conceituais. Todo administrador precisa das três habilidades. Habilidade técnica: capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização (Stoner, 2003). Habilidade humana: capacidade de trabalhar com outras pessoas, motivá-las e entendê-las, seja como indivíduos ou como membros de um grupo. Habilidade conceitual: capacidade de coordenar e integrar os interesses e as atividades de uma organização; implica ver a organização como um todo e entender como a dinâmica das partes afeta as demais.

É sabido que a combinação das habilidades citadas acima é de suma importância para o gestor, uma vez que auxilia na estabilidade do cargo e proporciona maior crescimento. O profissional precisa entender que seu capital intelectual e interpessoal são suas maiores riquezas. O gestor precisa ir além das habilidades técnicas, humanas e conceituais, sendo necessário desenvolver também três competências que são nomeadas de duráveis. São elas: o conhecimento (saber), a perspectiva (saber fazer) e a atitude (Saber fazer acontecer) (Chiavenato, 2011; Maximiano, 2010).

Mas afinal, como saber qual das habilidades ou competências é a mais importante? Sem dúvida, o ideal seria a junção de todas, o que proporcionaria para a organização o tão sonhado “profissional perfeito”. Porém, no quesito competência, para o autor responsável por elencá-las, a mais importante é a atitude. Para (Chiavenato, 2011), o administrador precisar ser o agente da mudança, onde seu principal produto é a inovação.

O executivo é como o regente de uma orquestra sinfônica, esforçando-se por manter uma execução melodiosa, na qual as contribuições dos vários instrumentos são coordenadas e postas em sequência, modeladas e compassadas, enquanto os integrantes da orquestra enfrentam dificuldades pessoais — as mãos manipulando as folhas das partituras, o excessivo calor ou frio criando problemas para o auditório ou para os instrumentos ou o patrocinador do concerto insistindo em impor alterações irracionais no programa (Mintzberg, 2002, p.30).

Um dos princípios da legitimidade da gestão é a eleição de diretores, não que a mesma garanta a democracia como prática escolar, mas é um momento de tomada de decisão de toda a comunidade escolar. E, após a escolha do candidato, ele tem o dever, dentro dos princípios democráticos, de legitimar o processo educativo, a princípio, entendendo a escola como instituição de caráter pedagógico.

O processo de eleição de diretores faz parte de uma das instâncias da gestão democrática, que por meio de leis próprias são regidas e determinam o encaminhamento dessa prática pelos seus sistemas de ensino. A eleição direta é a forma mais utilizada para escolha do diretor, e é entendida como sendo democrática e participativa. No processo participam a comunidade escolar formada por pais, professores e colaboradores. Nesta modalidade cada sistema de ensino define como deve acontecer a eleição (Grochoska, 2014 *Apud* Dourado, 2003).

Nesse contexto, vale ressaltar que o processo de eleição direta para diretor precisa ser bem estabelecido, possuir legislação própria discutida e debatida pelos envolvidos com objetivos e

critérios claros (Grochoska, 2014). É, no entanto, uma ferramenta que leva à democratização da gestão escolar por meio de uma caminhada coletiva.

Cabe à escola elaborar o seu Regimento Escolar que deverá conter informações detalhadas sobre as atribuições e competências da equipe de direção, coordenação, supervisão e as relações institucionais internas e externas que estabelece (Silva, 2009). No que se refere à legislação educacional, deve atender as especificidades de cada instituição e que a forma de gestão seja democrática para o ensino público. Nesse sentido, os sistemas de ensino devem garantir autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

É notório que o gestor é a figura central na instituição escolar e deve promover o ganho de qualidade que a educação necessita. Dessa forma, sua atuação torna-se complexa e de fundamental importância, pois deve ser capaz de gerir recursos financeiros, questões ligadas à comunidade escolar, recursos humanos e recursos materiais, recursos estes voltados para a melhoria do seu ambiente organizacional (Priolli, 2008).

Assim, o gestor escolar possui a responsabilidade de dar retorno positivo ou negativo acerca dos trabalhos realizados na instituição (França, 2013). Dentre suas responsabilidades estão às políticas, administrativas, financeiras e pedagógicas e ainda possui um grande desafio de manter-se atualizado em um mundo globalizado, onde as informações de hoje podem não ser as de amanhã, reforça o autor citado anteriormente.

Nessa perspectiva, a formação do gestor é um dos maiores desafios da gestão escolar, já que é ele que deve suprir as demandas de uma atividade complexa e a sociedade exige que a gestão tenha como meta a qualidade do ensino (França, 2013). Deve se considerar que um gestor pouco qualificado dificilmente conseguirá atender as exigências da sociedade. Devido a sua formação limitada não conseguirá aprofundar, analisar, promover progressos na resolução de problemas na estrutura do funcionamento e na organização (França, 2013). O autor ainda reforça que pensar em educação de qualidade é pensar em gestores responsáveis pela implementação de ações que promovam mudanças na instituição.

No que se refere aos papéis do gestor existem evidências de que é norteada por uma complexidade no desenvolvimento do seu trabalho e exige conhecimento. Portanto, justifica-se porque é importante a formação de gestores em cursos superiores de formação continuada para que possam desempenhar seu papel nas ações educacionais (Braule, 2010; França, 2013).

Em entrevista à Revista Nova Escola (2011) a educadora Heloisa Luck afirma que o papel dos gestores escolares é garantir avanços no processo de aprendizagem de todos os alunos e que para isso eles devem criar um ambiente de trabalho em que os professores e os funcionários aprendam enquanto ensinam, desenvolvendo uma cultura organizacional.

O trabalho do gestor escolar deve ocorrer de forma estratégica, sendo por meio de um planejamento que o gestor determina o que a instituição está fazendo no momento e o que ela pretende fazer no futuro (Farfus, 2008). As competências gerenciais são definidas como “aquelas que se pretende que coloquem as propostas e projetos organizacionais e funcionais (áreas) em ação” (Ruas et al., 2005, p. 48).

Com base nas afirmações ora citadas, observa-se que na Administração Escolar a parte mais importante são as pessoas envolvidas nesse processo. Um gestor alcançará bons resultados por meio de uma equipe bem preparada e apta a pôr em prática as estratégias pré-

estabelecidas. A combinação desses dois fatores é que fará com que a instituição alcance seus objetivos e tenha bons resultados.

Considerando que ocorrem mudanças no ambiente escolar e o gestor precisa tomar decisões às quais nem sempre foram planejadas enaltece a necessidade dos conhecimentos gerenciais objetivando reduzir o erro. Em ambientes complexos, turbulentos, marcados por contínuas mudanças em que ações anteriormente planejadas não surtem o efeito desejado, a improvisação ganha força e interesse pela sua compreensão no contexto organizacional (Cunha; Cunha; Kamoche, 2003).

Com isso, o planejado não se aplica a uma rotina organizacional, o que leva as organizações à necessidade de responder com flexibilidade a esse tipo de ambiente.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

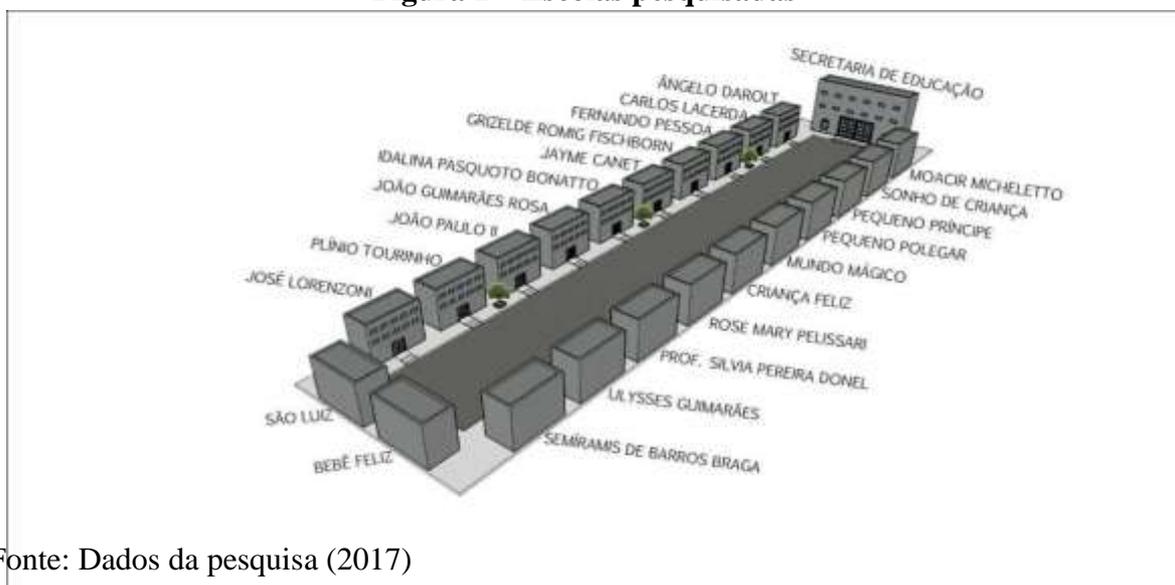
O contexto do estudo foram escolas e centros educacionais localizada na Região Oeste do Paraná. Durante a coleta de dados foi realizada uma análise documental e entrevistas semiestruturadas, cujos itens do instrumento foram definidos a partir do referencial teórico. O público-alvo escolhido para tais entrevistas foi escolhido por conveniência e acessibilidade e abrangem vinte e dois gestores de escolas e centros de educação infantil em seus respectivos locais de trabalho, todos em exercício na área de gestão de escolar.

A entrevista com roteiro estruturado é a mais adequada para esta pesquisa, não é apenas uma simples conversa, e sim, uma conversa orientada na qual ao se interrogar o informante se busca obter os dados necessários para a pesquisa (Cervo; Bervian, 2002).

Cada entrevista teve a duração média de sessenta minutos, já a pesquisa documental, aproximadamente três meses, utilizou-se de informações da LDB –Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e do PPP- Projeto Político Pedagógico-que norteia o trabalho realizado pela Secretaria Municipal de Educação.

As escolas pesquisadas são apresentadas na figura 1:

Figura 1 – Escolas pesquisadas



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise foi realizada com auxílio do software Atlas TI 6.0, que conforme Walter e Bach (2009) não restringe o papel do pesquisador em analisar e interpretar os dados, porém facilita sua manipulação, haja vista que permite a localização de diversos dados simultaneamente, resultando em análises mais profundas e completas. As categorias de análise estão relacionadas com as percepções dos pesquisados dos atos gerenciais.

Para que a entrevista tivesse êxito, foi aplicado um pré-teste com pessoas não participantes do grupo a ser entrevistado, mas que têm conhecimento com o tema em estudo. O objetivo foi evidenciar três elementos importantes: fidedignidade, nesse item todos devem obter o mesmo resultado independente de quem aplica o teste; validade, observa se todos os dados são necessários se algo importante não ficou de fora; operatividade, analisa o vocabulário se é compreensível a todos os entrevistados. Deverá também evitar questões supérfluas, ambíguas e numerosas, podendo em tempo ser corrigido. As escolas e CMEIS são orientadas e coordenadas pela Secretaria de Educação e trabalham com prestação de serviços no ramo de educação.

Limitação da pesquisa está pautada na falta de estudos voltados para gestão escolar ligada às práticas administrativas. A reflexão aqui apresentada entende-se sua importância para a academia e pesquisadores em geral. Assim, neste estudo não trata-se como limitação e sim como o *Gep* teórico.

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Os gestores pesquisados a maioria são do gênero feminino, com idade entre 26 a 45 anos, com formação predominantemente em licenciatura, sendo que vinte entrevistados possuem formação em: Pedagogia; Magistério; Educação Física; Letras; Química; Letras; Química e dois em Processos Gerenciais e Contabilidade. No caso de processos gerenciais e contabilidade, observou-se que os gestores possuem conhecimentos que o permitem atuar de forma mais flexível e dinâmica, em relação às constantes mudanças que ocorrem no dia a dia da escola.

Por ser formado em processos gerenciais pode compreender e gerenciar com maior facilidade os processos administrativos.

A temática apresentada a seguir é composta pelas seguintes indagações realizadas para obter as respostas: Qual dessas habilidades você considera possuir e que auxilia na efetividade de seu cargo: conceitual, técnica, humana? E referente às suas competências, qual você julga possuir? Justifique: conhecimento, habilidade, atitude? Como você define sua atuação como gestor escolar?

Por meio das orientações do processo de coleta e tratamento de dados, seguem descritos os depoimentos na íntegra que se originaram das entrevistas realizadas junto aos gestores escolares.

As habilidades gerenciais e competências utilizadas neste estudo estão fundamentadas nos estudos de Katz, um dos autores que estudaram as habilidades gerenciais, retomando e aprofundando ideias adiantadas por Fayol (Maximiano, 2012).

No que se refere à competência, o conhecimento foi citado por todos os entrevistados seguido de habilidade; em nenhum momento a atitude foi explicitada; é um fator de questionamento, no cargo de gestor se faz necessário tal competência. Atitude compreende o comportamento do administrador diante das situações que surgem no decorrer do seu trabalho.

Gap é uma palavra inglesa que significa lacuna, visto como uma oportunidade de estudo.

Está relacionada à maneira como ele leva adiante as coisas que acontecem, como lidera, motiva e se comunica para alcançar um objetivo. “Conhecimento, por que estou em busca constante de novas aprendizagens e com a experiência, aprendemos a falar e escutar, temos uma visão diferente do que estar em sala de aula, aprendemos muito, todos os dias, tanto com os alunos, funcionários, como com os colegas fora da instituição” (Respondente 16, 2017).

Importa dizer, os atuais administradores da educação, na maior parte dos casos, não foram formados para desempenhar e assumir a função de gestores e seu respectivo papel nas Instituições de Ensino em que trabalham (Rizzatti; Rizzatti Jr.; Sartor, 2004; Silva; Cunha, 2012). Como consequência, os professores sofrem pelo próprio despreparo gerencial, pois o movimento para posições e papéis administrativos e de direção não é acompanhado de uma preparação prévia ou treinamento formal. Por isso, nas atividades dos dirigentes universitários ainda prevalecem a improvisação, o imediatismo, a falta de planejamento (Marra; Melo, 2003, 2005; Marra, 2006; Silva; Moraes; Martins, 2003; Ésther, 2007; Kanan, 2008; Silva, 2011).

Quando questionados sobre os conhecimentos quais consideram importantes para administrar uma escola os mais pontuados foram: conhecimentos pedagógicos, conhecimentos técnicos; conhecer o planejamento, estatutos da APMF e conselho formação continuada; escolar e leis e conhecimento da cultura da comunidade escolar e normas. Neste contexto o gestor de escola tem objetivo principal atingir dos qual compete a ele assumir a liderança. Enquanto ele se envolve com as atividades de planejamento, a coordenação dos esforços, a organização do trabalho e a avaliação dos resultados, ele está desempenhando sua função de administrador (Dias, 2002).

Um dos entrevistados nos diz algo que vale compartilhar “Acho que o curso de Administração deveria ter algumas matérias específicas e que poderiam auxiliar o gestor dentro da escola” (Respondente 1, 2017). A fala elucida o entendimento que os profissionais da educação, manifestam e revelam seu entusiasmo por estudar e buscar estratégias e formas que reflitam sobre o seu trabalho e melhorem sua atuação.

“Todo conhecimento é importante e necessário. Precisamos ter o conhecimento da parte técnica, burocrática que rege a escola, ter visão geral das coisas, ter conhecimento de toda área pedagógica, um pouco de conhecimento psicológico, humana, para saber lidar com diferentes personalidades” (Respondente 2, 2017).

Essa situação vem sendo discutida há pelo menos 30 anos, em diferentes países, e com poucos progressos (Aziz et al., 2005). Semelhante ao Brasil, muitos países europeus estão tendo que repensar a gestão e as atividades gerenciais nas universidades (Eurydice, 2008).

Nesse sentido, emergem as preocupações com o treinamento dos professores-gestores na Inglaterra, por exemplo, como mostra Whitchurch (2007) em seu trabalho que analisa as mudanças nos papéis desses dirigentes. A Administração é uma arte e toda arte depende das habilidades. As habilidades assim como as competências só podem ser adquiridas por meio de experiência e estudo. Sendo assim, a competência técnica abrange os conhecimentos específicos do gestor no qual é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência. É comum que os gestores acadêmicos sejam eleitos entre seus pares, geralmente professores que não possuem preparo específico para essa função (Wescott, 2000).

É preciso atentar que a escola não é descolada da lógica de funcionamento desse tipo de instituição a qual mistura elementos burocráticos e técnicos. Tratam-se de competências gerenciais para gestão. Nesse sentido, o trabalho de segundo Ésther (2007) apontou que os gestores escolares estão numa instituição que eles representam e gerenciam, sendo-lhe exigida uma forma de atuação diferenciada e calcada em princípios, a priori, alheios aos seus e de sua instituição.

Mesmo com considerável variação no movimento para carreira administrativa, o padrão para estes gestores tem existido há algum tempo. Essencialmente, os dirigentes foram professores antes de se tornarem gestores, mesmo sem intencionalidade: tornam-se dirigentes por obrigação, altruísmo, medo, ou necessidade de mudança; parecem não o fazer como parte de um padrão socialmente reconhecido de avanço em instituições escolares. No quadro 1 demonstra os conhecimentos que na percepção dos gestores escolares são importantes para administrar uma escola.

Quadro 1 - Conhecimentos que vão além da Pedagogia

Conhecimentos pedagógicos, recursos humanos e de administração.
Formação continuada
Conhecimentos técnicos
Conhecer o planejamento, estatutos da APMF e Conselho Escolar e leis.
Conhecimento científico
Conhecimento da cultura da comunidade escolar e normas
Gerenciar conflitos
Informações sobre gestão
Relacionados ao ambiente escolar
Burocráticos

FONTE: Dados da pesquisa (2017)

Para muitos professores, a carreira administrativa não se mostra tão atrativa como a docência; muitos deles veem à gestão com um impacto adverso sobre a sua vocação fundamental de professor (Carroll; Wolverton, 2004).

O gestor de escola apresenta objetivos a atingir dos quais compete a ele assumir a liderança. Enquanto ele se envolve com as atividades de planejamento, a coordenação dos esforços, a organização do trabalho e a avaliação dos resultados, ele está desempenhando sua função de administrador.

Urge desta forma, a necessidade de elaboração de material didático-pedagógico que subsidie o conhecimento específico necessário para os gestores escolares, sobre o exercício de suas funções.

O papel do gestor é predominantemente administrativo, mas sempre com enfoque pedagógico, uma vez que se refere a uma instituição e a um projeto educativo que existe em prol da educação.

Estratégias Para Auxiliar O Gestor Escolar

É necessário que a Secretaria da Educação privilegie em suas políticas educacionais de capacitação dos profissionais da educação, a capacitação específica de gestores escolares. Essa capacitação poderá ser ofertada na modalidade EAD (Educação a Distância), possibilitando aos gestores educacionais o conhecimento das teorias administrativas que lhes possibilite gerir a complexidade das instituições educacionais, exercendo sua função, baseada na gestão democrático-participativa, com foco no processo educativo centrado na transformação social; na liderança e nos atos gerenciais.

Proposta 1: curso *online* modular, com quatro módulos onde cada módulo terá quatro unidades e os temas tratarão detalhadamente de cada assunto específico da área de gestão escolar. Os futuros gestores escolares para obter seu certificado de conclusão terão que atingir a média 7,0. A nota será atribuída de acordo com sua participação em fóruns e debates propostos pelo tutor que irá avaliar o grau de desempenho do aluno. As unidades dos módulos ficarão disponíveis por um período de 15 dias e após esse prazo o próximo módulo será disponibilizado. A formação terá duração de oito meses. Os professores que não fizerem a capacitação, mas se tornarem gestores escolares, poderão realizar o curso após eleito. O tutor será um profissional da educação e o servidor *web* para disponibilizar o conteúdo *online*, será contratado pela prefeitura.

Proposta 2: estratégia de capacitação interativa contribuirá para a troca de experiências entre os gestores eleitos. Os encontros para os debates poderão ocorrer em escolas públicas onde os gestores atuam, em horário de expediente, a cada 15 (quinze) dias, com duração de 4 (quatro) horas, serão 11 encontros. Ao final todos fazem uma reflexão sobre o que aprenderam e o que colocaram em prática.

A cada encontro poderá ser designado um tema a ser estudado para que 2 (dois) gestores, fiquem responsáveis pelo conteúdo e a forma como será apresentado aos demais no próximo momento em que se reunirem. As dúvidas que não puderem ser sanadas no encontro, ficarão como forma de pesquisa para os gestores responsáveis pelo tema proposto, onde as respostas serão apresentadas ao grupo como revisão de conteúdo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca pela melhoria e capacitação na gestão escolar, a pesquisa buscou em primeiro lugar conhecer as competências e habilidades dos gestores escolares e seu papel na instituição, para que com isso fosse possível analisar como o gestor realiza seu trabalho e como ele se vê na sua função. Pode-se constatar que os gestores ainda carecem de conhecimentos na área da gestão, pois encontram dificuldades em saber qual o seu papel na instituição e onde mais se destaca.

Para verificar as conotações entre o cargo e a formação, notou-se que não há relação entre a função e o cargo; a maioria não possui formação específica e se especializam apenas com alguns cursos de extensão com pouca carga horária.

Os gestores demonstraram durante as entrevistas interesse em aperfeiçoamento mais aprofundado para melhor gerir sua função, destacando a importância de possibilidades de mudanças, de aprendizado, de colaborar, de contribuir, de compartilhar e também de crescer como profissionais.

Já os conhecimentos que vão além da pedagogia, pode-se notar também que a maioria considera importante os conhecimentos voltados para a administração além dos pedagógicos. Ressaltam que além de educar é preciso nortear um trabalho organizado, dirigido, controlado e planejado para gerir adequadamente a instituição escolar.

Nesse sentido, a pesquisa propôs estratégias que dão ênfase à capacitação aprofundada de conhecimentos adequados aos gestores escolares, visando uma melhor administração embasada por questões teóricas que se refletem positivamente na prática, estratégias essas que são: estratégia 1- proposta de capacitação *online*; 2- capacitação interativa.

Diante dos dados apresentados, os objetivos propostos foram contemplados, os pesquisados apoiam a proposta de uma capacitação mais aprofundada na área de administração, devido às poucas informações que possuem sobre administrar, e reforçam sobre a importância da busca do saber para a melhoria do trabalho.

A pesquisa possibilitou para os pesquisadores o conhecimento aprofundado sobre gestão escolar e sua influência no processo da qualidade da educação auxiliando na reflexão acerca da importância da formação dos gestores de escolas públicas de educação básica de Medianeira/Paraná no âmbito municipal, para o exercício da função.

Devido à lacuna encontrada na literatura “gestão escolar relacionada ao ato gerencial”, entende-se a importância para a academia e pesquisadores em geral a reflexão aqui apresentada. Sendo assim as contribuições e os objetivos aqui descritos estimularam ainda mais a intenção de novos questionamentos sobre o tema. Portanto, os dados fornecidos sugerem uma investigação em médio prazo sobre os resultados da proposta elaborada, quais foram seus benefícios e aprendizados, deixando assim possibilidades de novas pesquisas serem desenvolvidas para dar continuidade ao trabalho proposto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otavio Bernardes & AMBONI, Nério (2011). *Teoria geral da administração*.

2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- AZIZ, S; MULLINS, M. E. BALZER, W.K.; GRAUER; BURNFIELD, J.; LODATO, M.; COHEN-POWERLESS (2005). Understanding the training needs of department chairs. *Studies in Higher Education*, v. 30, n. 5, p. 571–59.
- ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE DO PARANÁ (2015). *Currículo básico: para a escola pública municipal educação infantil e ensino fundamental (anos iniciais)*. 3. ed. Cascavel. Assoeste Ltda.
- BALDRIDGE, J. V. (1983). Organizational characteristics of colleges and universities. In: BALDRIDGE, J. V.; DEAL, T. *Dynamics Of Organizational Change In Education*. Berkeley: McCutchan Publishing Corporation.
- BRASIL (2008). *Lei de diretrizes e bases da educação nacional: lei 9.394/1996*. Rio de Janeiro: Lamparina.
- BRAULE, Gilvania Placido (2010). *Formação de gestores: uma análise de sua importância para a educação no alto Solimões. Amazonas*. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberolusobrasileiro2010/cdrom/42.pdf>>. Acesso em: 22 Mai. 2017.
- CARROLL, J. B. & WOLVERTON, M. (2004). Who becomes a chair? In W. GMELCH, W.; SCHUH, J.H. (Eds.) *The life cycle of a department chair. New Directions for Higher Education*, no. 126. Wiley: San Francisco, CA.
- CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Alcino Pedro (2002). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011). *Introdução à teoria geral da administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- DIAS, José Augusto (2002). Sistema escolar brasileiro. In: Meneses, João Gualberto de Carvalho. *Estrutura e funcionamento da educação básica*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. p. 127-136.
- DOURADO, Luiz Fernandes (2007). *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas*. São Paulo. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- ÉSTHER, A. B. (2007). *A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em Minas Gerais*. 276 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- EURYDICE (2008). *Higher Education Governance in Europe. Policies, Structures, Funding and Academic Staff*. Brussels: European Commission.
- FARFUS, Daniele (2008). *Gestão escolar: teoria e pratica na sociedade globalizada*. 1. ed. Curitiba: IBPEX.
- FRANÇA, Darlina Sidicleia (2013). *Formação de gestores: um processo complexo e desafiador*. Sobradinho, 2013. Disponível em <http://repositorio.ufsm.br:8080/xmlui/bitstream/handle/1/511/Franca_Darliana_Sidicleia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 Mai. 2017.
- GOMES, Maria Valdeny Ferreira (2012). *História da educação: a expansão da escola pública no oeste do Paraná (1970-1980)*. Cascavel. Disponível em: <http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/2012/Historia_da_Educacao/Trabalho/03_47_04_2422-6429-1-PB.pdf>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- GROCHOSKA, Marcia Andreia (2014). *Organização escolar: perspectivas e enfoques*. 2. ed. Curitiba: Intersaberes.
- WALTER, Silvana Anita & BACH, Tatiana Marceda. *Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Atlas.ti*. In:

- SEMINÁRIOS DE EMPREENDEDORISMO E EDUCAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo: USP: 2009, p.1-17.
- LUCK, Heloisa (2006). *Concepções e processos democráticos da gestão educacional*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- KANAN, L. A. (2008). *Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade*. 258 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 208.
- MARRA, A. V. (2006). O professor-gerente: processo de transformação. *Revista de C. Humanas*, Vol. 6, Nº 2, p. 253-265, Jul./Dez.
- MARRA, A. V & MELO, M. C. O. L. (2003). Docente-gerente: o cotidiano dos chefes de departamento e coordenadores de curso em uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD. 1 CD-ROM.
- _____. (2005). A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 9-31, jul./set.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (2012). *Teoria Geral da Administração*. Da Revolução humana a revolução digital. 7ª Ed.. São Paulo: Atlas.
- MEYER JR. Victor (2007). *A escola como organização complexa*, In: Eying, A. e Ghisi, M.L. Políticas e Gestão da Educação Superior.
- MINTZBERG, Henry (2002). *Trabalho do Executivo: o Folclore e o Fato*. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, p. 07-37. v. 3.
- PARIS, Francisca, Romana Giacometti (2010). *Administrador, diretor ou gestor?* São Paulo. Disponível em: <<http://www.planetaeducacao.com.br/portal/artigo.asp?artigo=1898>>. Acesso em: 08 abr. 2017.
- PARO, Vitor Henrique (2005). *Gestão Democrática da escola pública*. 3 a Ed.. São Paulo: Ática.
- POLATO, Amanda (2010). *Como atua o trio gestor*. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/como-atua-trio-gestor-diretor-escolar-supervisor-ensino-superviso-coordenacao-pedagogica-coordenador532548.shtml>>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- PRIOLLI, Julia (2008). *Quando o diretor se torna um gestor*. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/comunidade/quando-diretor-se-torna-gestor-423962.shtml>>. Acesso em: 08 abr. 2010.
- REBELO, L.M.B (2004). *A dinâmica do processo de formação de estratégia de gestão em universidades*: 249f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- REVISTA NOVA ESCOLA (2011). São Paulo: Abril, n. 239, jan. / fev. 2011.p. 141.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR., G.; SARTOR, V. V. B.(2004). Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais. IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, Florianópolis (SC), 2004. *Anais...* [CD–ROOM].
- RIOS, Demirval Ribeiro (2010). *Minidicionário escolar de língua portuguesa*.1 ed. São Paulo: DCL.
- RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique (2015). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

- SILVA, F. M. V. & CUNHA, C. J. C. A. A. (2012). Transição de contribuidor individual para líder: a experiência vivida pelo professor universitário. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 1, pp. 145-171, jan./fev./mar./abr..
- SILVA, A. B. (2011). As Competências Gerenciais em Instituições Federais de Educação Superior. *Cadernos EBAPE.BR* (FGV), v. 9, p. 627-647.
- SILVA, Eliane Pereira da. (2009). *A importância do gestor educacional na instituição escolar*. Capivari. Disponível em:
<www.conteudo.org.br/index.php/conteúdo/article/viewFile/21/23. Acesso em: 14 abr. 2018.
- SILVA, M. A.; MORAES, L. V. S.; MARTINS, E. S. (2003). A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ENANPAD. 1 CD-ROM.
- SPECK, B. W. (2003). The Role of Doctoral Programs in Preparing Faculty for Multiple Roles in the Academy. *New Directions for Higher Education*, n.14, p. 41 – 55.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. (2003). *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- WESCOTT, J.W. (2000). Perspectives From a New Department Chair *The Journal of technology stud universities*, n. 2, v. 2, Virginia, 2000.
- VIEIRA, Sofia Lerche (2005). *Educação e gestão: extraindo significados da base legal*. Fortaleza, 2005. Disponível em:<<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Gest%C3%A3o- Escolar/51929081> >. Acesso em: 19 maio. 2017.

APÊNDICE - A

ESCOLAS	LOCALIZAÇÃO	HOME-PAGE
Ângelo Darolt	Bairro Ipê	escolangelo.wordpress.com
Carlos Lacerda	Bairro Parque Independência	escolacarloslacerda.wordpress.com
Fernando Pessoa	Bairro Nazaré	escolafernandopessoa.wordpress.com
Grizelde Romig Fis Chborn	Bairro B.Horizonte	escolagrizelde.wordpress.com
Idalina Pasquoto Bonatto	Bairro Condá	escolaidalinap.wordpress.com
Jayme Canet	Bairro Itaipu	escolamjayme.wordpress.com
João Guimarães Rosa	Bairro Frimesa	escolaguimaraesrosa.wordpress.com
João Paulo II	Bairro Jardim Irene	escola ainda não tem blog.
José Lorenzoni	Bairro Itaipu	escolajoselorenzoni.wordpress.com
Plínio Tourinho	Bairro Cidade Alta	escolapliniotourinho.wordpress.com
São Luiz	Dist. De Maralúcia	escola ainda não possui blog.
Semíramis de Barros Braga	Bairro Nazaré	escolasemiramis.wordpress.com
Ulysses Guimarães	Centro	escolamulysses.wordpress.com
CMEIS	LOCALIZAÇÃO	HOME-PAGE
Bebê Feliz	Centro	cmeibebefelizmedianeira.blogspot.com
Criança Feliz	Bairro Nazaré	cmei ainda não possui blog
Mundo Mágico	Bairro Parque	cmeimundomagicomedianeira.blogspot.com

	Independência	
Pequeno Polegar	Bairro Frimesa	cmeipolegarmedianeira.blogspot.com
Pequeno Príncipe	Bairro Jardim Irene	cmeiprincipemedianeira.blogspot.com
Rose Mary Pelissari	Bairro Itaipu	cmeipelissarimedianeira.blogspot.com
Sonho de Criança	Bairro Condá	cmeisonhodecriancamedianeira.blogspot.com
Prof. Silvia Pereira Donel	Bairro Jardim Belo Horizonte	cmei ainda não possui blog.
Moacir Micheletto	Bairro Nazaré	cmeimichelettomedianeitra.blogspot.com

De acordo com o quadro será apresentado os dados das escolas e CMEIS.

FONTE: Dados da Pesquisa (2017)