



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS MULTIDISCIPLINARES  
CENTRO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES - CFORM  
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO - EAPE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO DESEMPENHO QUALITATIVO DOS  
ALUNOS**

**EMANUELA FLORES LEMOS**

**BRASÍLIA – DF  
2014**

**EMANUELA FLORES LEMOS**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR ESCOLAR NO DESEMPENHO  
QUALITATIVO DOS ALUNOS**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar para professores da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal, Programa Escola de Gestores, Centro de Formação Continuada de Professores – CFORM, do Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília, como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob a orientação do Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima e da Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

**BRASÍLIA – DF  
2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**EMANUELA FLORES LEMOS**

### **A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO DESEMPENHO QUALITATIVO DOS ALUNOS**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Escolar do Programa Escola de Gestores, Centro de Formação Continuada de Professores – CFORM, do Centro de Educação a Distância, Universidade de Brasília, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr. Erisevelton Silva Lima (Orientador)  
Universidade de Brasília-UnB

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Abigail do Carmo Levino de Oliveira  
Universidade de Brasília-UnB  
Tutora-Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> MSc. Silêda Maria de Holanda Pereira  
Universidade de Brasília-UnB  
Examinadora

Brasília, DF, 26 de Julho de 2014.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, pessoas que contribuíram muito na minha vida pessoal e profissional, motivo de orgulho e inspiração, a eles o meu amor incondicional;

A minha querida irmã, que sempre esteve ao meu lado, compartilhando todos os momentos de nossas vidas, eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pela vida e oportunidade de semear com todos aquilo que o Altíssimo nos ofereceu, o conhecimento;

Aos meus amados pais, pelo amor eterno;

A minha irmã, pela presente companhia;

Aos meus amigos, pela força e motivação sempre constantes;

Aos colegas, pelo apoio e coragem;

Aos professores, tutores e orientadora pela compreensão, sabedoria, dedicação e responsabilidade ministradas neste curso.

Enfim, a cada um que contribuiu com a minha caminhada, nessa nova etapa da minha vida, muito obrigada.

“Tudo posso naquele que me fortalece”  
(Filipenses 4:13)

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência do gestor no desempenho qualitativo dos alunos numa escola pública no Distrito Federal, e como objetivos específicos identificar a concepção de gestão e educação no Brasil; verificar a formação continuada do gestor escolar; mostrar a concepção de gestão e fracasso escolar; identificar fatores que favorecem e/ou dificultam a interação entre gestão e aprendizagem dos alunos. A pesquisa foi realizada no Centro do Saber (fictício), com o auxílio de um questionário, composto por questões abertas e fechadas, o qual foi aplicado a alunos, professores, gestores e coordenadores pedagógicos da escola investigada. Os resultados da pesquisa demonstram que, na grande maioria, os alunos desta instituição de ensino não se sentem confortáveis com a gestão de sua escola, apresentando em suas respostas um comportamento de insatisfação e transferem a responsabilidade dos estudos aos professores e gestores. Os resultados revelam que a gestão deve andar em sintonia com todos os membros da escola; ser participativa; priorizar as atividades de cunho pedagógico; tentar com responsabilidade resolver os problemas cotidianos escolares e melhorar o processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestor. Influência. Alunos.

## **ABSTRACT**

The present study has as main objective to analyze the influence of the manager in the qualitative performance of students in public school, the Federal District, and identify specific objectives and design management education in Brazil; verify the continued training of school management; show the design management and school failure; identify factors that promote and / or hinder the interaction between management and student learning. The research took place in the Centre of Knowledge (fictional), was performed with the aid of a questionnaire containing open and closed questions, which was administered to students, teachers, administrators and coordinators of the school investigated. The survey results show that, in most cases, the students of this School and do not feel comfortable with managing your school, performing in their responses behavior of dissatisfaction and transfer the responsibility of the studies for teachers and managers. The results show that management should walk in step with all members of the school; be participatory; prioritize the activities of educational profile; trying to responsibly address the school everyday problems and improve the teaching-learning process.

**Keywords:** Manager. Influence. Students.



## SUMÁRIO

<b>PARTE I – INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1 JUSTIFICATIVA</b> .....	11
<b>2 PROBLEMA</b> .....	11
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	11
3.1 Geral.....	11
3.2 Específicos.....	11
<b>PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I</b> .....	12
<b>1 Gestão e Educação</b> .....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	16
<b>2 Formação Continuada do Gestor Escolar</b> .....	16
<b>CAPÍTULO III</b> .....	18
<b>3 Concepção de Gestão e Fracasso Escolar</b> .....	18
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	21
<b>4 Fatores que Favorecem e/ou dificultam a Interação entre gestão e Aprendizagem dos Alunos</b> .....	21
<b>PARTE III – METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	24
<b>1 Cenário da Pesquisa</b> .....	24
<b>2 Participantes do Estudo</b> .....	24
<b>3 Procedimentos de Coleta de Dados</b> .....	25
<b>4 Resultados da Pesquisa</b> .....	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	32
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	34



## PARTE I - INTRODUÇÃO

O Centro do Saber (Fictício) localizado na Região Administrativa do Recanto das Emas, no Distrito Federal, próximo à via que dá acesso ao Gama, foi inaugurado em 2001. Por meio do Processo de Gestão Compartilhada foram eleitas a gestora escolar e sua vice gestora, sendo estas, duas professoras do quadro efetivo da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal que conquistaram o direito de gestão até o fim do ano de 2013.

A instituição de ensino conta, atualmente, com professores distribuídos em turmas de Ensino Fundamental (BIA, Segundo e Terceiro ciclos de aprendizagem, Correção Distorção Idade Série); Escola Integral e Ensino Especial no diurno. Além disso, o turno noturno oportuniza a comunidade local a Educação de Jovens e Adultos-EJA (1º e 2º segmentos) e o programa DF Alfabetizado. Hoje, a escola possui um total de 1.456 alunos nos três turnos. A maior parte dos docentes é formada por servidores do quadro efetivo da Secretaria de Estado de Educação do DF.

A escola possui ainda professores em regime de Contrato Temporário. Integram o quadro de servidores efetivos 02 monitores que acompanham alunos com Deficiências Múltiplas. Há também monitores contratados que auxiliam no desenvolvimento das atividades da Escola Integral e do Programa Mais Educação. Os servidores da segurança, limpeza e cantineiros são terceirizados.

Os recursos pedagógicos da escola são bem diversificados, apresentam boa estrutura e disponibilidade em utilizá-los. Dentre eles, pode-se citar: jogos, brinquedos, televisores, projetores, caixas amplificadas, lousa interativa, data show, computadores. Durante o ano letivo, realiza projetos, tais como: Amostra Musical (Socialização por meio da música); Feira de Ciências (Responsabilidade com o Meio Ambiente); Encontro Literário (Valorização da leitura). Todos eles são integrantes do Projeto Político Pedagógico - PPP e estão em sintonia com o projeto inicial.

Esta instituição de ensino possui uma clientela formada, em sua maioria, por alunos vindos da comunidade local e, principalmente, das quadras adjacentes à escola. A comunidade apresenta um elevado nível de carência sócio- econômica, pois são famílias vindas, em sua maioria, da região Nordeste do Brasil e de estados vizinhos ao DF. Muitos alunos possuem benefícios do governo federal e local, como a Bolsa Família.

## **1 Justificativa**

A autora deste estudo tem um carinho particular por esta instituição de ensino, por ter sido a primeira escola em que trabalhou como professora efetiva da SEDF, onde permanece até os dias atuais. A mesma pode enumerar grandes alegrias e conquistas que lá presenciou. Apesar de tantas alegrias, problemas também existem e, diante de tal indagação, optou pelo tema na procura de fundamentos teóricos que subsidiem sua formação como professora rumo a resultados de ensino mais qualitativos.

## **2 Problema**

- Qual a influência do gestor no desempenho qualitativo dos alunos numa escola pública do Recanto das Emas, no Distrito Federal?

## **3 Objetivos**

### **3.1 Objetivo Geral**

- Analisar a influência do gestor no desempenho qualitativo dos alunos numa escola pública do Recanto das Emas, no Distrito Federal.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar a concepção de gestão e educação no Brasil;
- Analisar a importância da formação continuada do gestor escolar;
- Identificar a concepção de gestão e fracasso escolar;
- Identificar fatores que favorecem e/ou dificultam a interação entre gestão e aprendizagem dos alunos.

## **PARTE II – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **1 Gestão e Educação**

A educação brasileira passa, atualmente, por grandes mudanças, não só pelas metodologias adotadas ou pelos programas de ensino desenvolvidos com êxito, mas pelas transformações referentes à concepção de entender a escola como algo macro.

Com o passar dos anos, viu-se grandes equívocos acontecerem na educação, no Brasil. Assim, muitos erros irreversíveis sem solução alguma. Hoje, com uma política de ensino que valoriza a escola como um espaço dinâmico, multicultural, plural, político e social, a escola ocupa a sua merecida posição de destaque social, esquecida por tempos remotos. Ela era apenas um depósito de alunos ou um lugar esquecido pelos maus governantes. Os professores, por anos, foram e ainda continuam sendo desvalorizados. Os alunos não tinham voz e os funcionários ficavam à mercê de favores políticos. Enfim, um caos na sociedade brasileira no que se referia à educação.

A grande novidade surge quando, a sociedade como um todo, percebe a escola como um local de aprendizagem, de construção, de experiência e de prática. Portanto, o ensino vem sendo cobrado com exames, com índices de qualidade total, com prêmios, incentivos para os docentes como cursos de extensão, formação continuada e trocas de vivências, bem como políticas que inserem a comunidade local no ambiente escolar, tudo com o objetivo de favorecer a educação para que o sucesso aconteça na escola.

Como proposta de transformação, cada unidade de ensino apresenta o PPP, que é um plano norteador para a escola ser independente e construir a sua própria história. De fato, as mudanças ocorreram e as pessoas envolvidas na educação devem se gloriar com todas elas.

Vale ressaltar ainda a participação da figura do gestor escolar. Ele entra em cena com grande destaque, pois desempenha, hoje, papel superimportante dentro da escola. Possui responsabilidades e obrigações essenciais para o bom funcionamento da escola que passou e passará por grandes mudanças, pois a escola é viva. Almeida (2009, p. 35) diz que “todas as

formas de escolha têm prós e contras. A eleição representa a vontade da maioria, mas nem sempre o eleito é o mais competente. Às vezes, ele é só o mais simpático".

Até pouco tempo atrás, a ocupação para o cargo de gestor era feita a partir de indicação política, sem vínculo algum com a comunidade local ou com a própria unidade de ensino. Embora muitos gestores, atualmente, eleitos pela comunidade escolar não realizem suas funções conforme o esperado, a comunidade escolar pode-se orgulhar que são realmente aprovados pela maioria para ocupar o cargo preterido. Para tanto, sua gestão deve partir do seguinte princípio, de que gerir é muito mais do que delegar funções, é algo que faz a diferença na qualidade na aprendizagem dos alunos, como na escola de maneira global. Uma matéria publicada na Revista Nova Escola (2008) mostra que a função desempenhada pelo gestor é de suma importância. Este artigo é de autoria de Martins; Ratier (2008, p. 13) que reportam

a função do gestor é das mais importantes: administrar o conjunto de recursos da escola de forma a criar um ambiente de aprendizagem. Enquanto no Brasil a regra é aprender a fazer isso 'na raça', com base na tentativa e erro do dia-a-dia, sistemas de alto desempenho perceberam que bons gestores conjugam características pessoais - como a liderança - e competências técnicas.

Na escola não se foge à regra. Pode-se citar inúmeros casos de más gestões, de profissionais totalmente despreparados, desqualificados, sem nenhum compromisso com a qualidade do ensino e da aprendizagem, pois falta preparo, formação, consciência, responsabilidade, compromisso, até mesmo amor.

Alguns pleiteiam o cargo para não terem que voltar para a temida sala de aula, visto que são docentes outros por uma gratificação, ou por *status*. Alguns, em sua minoria, desenvolvem com êxito a sua ocupação. A esses gestores cabe o reconhecimento de toda comunidade escolar. Martins; Ratier (2008, p.13) ainda pontuam que

sistemas de alto desempenho têm sucesso na gestão escolar pela aplicação de três medidas: atrair as melhores pessoas para a tarefa, incentivá-las a desenvolver habilidades de liderança e fazer com que elas dediquem a maior parte de seu tempo à formação permanente de professores e funcionários, em vez de se ocupar só com tarefas burocráticas.

Um dos grandes equívocos, na gestão pública escolar, parte da ideia de que o gestor não deve se envolver com atividades pedagógicas. Têm-se o pensamento que, para tanto, existem os supervisores e os coordenadores pedagógicos e os professores.

Acredita-se que a função do gestor escolar é também favorecer que a aprendizagem aconteça com qualidade. Vale ressaltar que muitos gestores se esquivam dessa responsabilidade. Parte daí o despreparo de vários profissionais da educação, pois não sabem ao certo, quais são ainda as suas atribuições ou o que estão fazendo ali sentados na cadeira de gestor.

É com coro, que muitos profissionais reclamam da demanda administrativa que cercam seu cargo, o que prejudica bastante o andamento das atividades escolares, principalmente a qualidade na aprendizagem.

A liderança não se refere à autoridade exercida e, sim, na competência em articular todos os integrantes de uma instituição de ensino como os professores, a equipe de coordenadores, supervisores e alunos. Esse elo faz acontecer transformações significativas na construção do saber. Não é cada um por si, tudo precisa estar em sintonia, em concordância, senão a ideia de uma escola dinâmica cai por terra e a proposta de integrar toda a instituição de ensino não acontece. Somente desta forma acontece a inclusão.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita (FVC) e pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) em 2007, 2008 e 2009 mostra que os gestores não percebem que o baixo rendimento escolar dos alunos está diretamente associado a uma de suas atribuições. Esta é uma de suas grandes ou, até mesmo, a maior responsabilidade, ou seja, a preocupação com o rendimento escolar do alunado sob sua gestão. Muitos transferem tal dever para outros segmentos e se eximem completamente de suas funções, talvez pela falta de preparo ou pela concepção de que gerir é apenas resolver problemas do cotidiano escolar, como trocar fechaduras estragadas, assinar documentos, participar de reuniões, receber pais e alunos, delegar funções aos servidores, preocupar com a limpeza do pátio e o lanche da escola, dentre outros. Todas estas atribuições são importantes, mas não podem ser tratadas apenas como sendo este o seu principal papel. O diretor não está sozinho nesse pensamento equivocado. Almeida (2009, p.46) diz: “Todos nós temos uma porção de responsabilidade. Ainda assim, é urgente o entendimento de que o gestor que não assume a tarefa de garantir a aprendizagem das crianças não compreende seu papel”.

A presença de um bom gestor faz a diferença dentro de uma escola. Quando se pensa em gestão escolar, vem em mente uma proposta de ensino articulada com resultados caminhando para o sucesso da escola.

Assim, a gestão escolar, hoje em dia, desempenha a função de transformação dentro da sociedade. É a partir dela, que se vai ou não recuperar todos os anos de ensino arcaico e tradicional, em que o sujeito não tinha participação efetiva, era apenas um reprodutor do

sistema vigente. A questão é muito mais do que ocupar um cargo ou receber uma vantagem salarial, ela passa por uma questão social, ética e política, não de politicagem. O gestor, atualmente, tem poder e autonomia para realizar a mudança e construir uma nova escola. Segundo mostra uma recente pesquisa feita por especialistas da Fundação Getúlio Vargas (FGV), em parceria com a Fundação Victor Civita (2007, 2008, 2009),

aos diretores brasileiros, faltam praticamente todos os pré-requisitos que os especialistas definem como básicos para o desempenho da função. Além de boa formação e experiência em gestão, já se sabe que o diretor deve conseguir manter sua atenção voltada para as salas de aula e ser capaz de traçar objetivos acadêmicos claros, que servirão de norte para os professores. Também se espera dele que envolva os pais na vida escolar, passo decisivo para o avanço dos alunos. No mundo todo, é esse o tipo de diretor que alcança os melhores resultados no ensino - inclusive no Brasil.

Teoricamente, qualquer profissional da área pode exercer o cargo de gestor. Na prática não é bem assim que acontece. A falta de experiência profissional aliada à imaturidade com a ocupação do novo cargo geram alguns danos, que dificultam muito a gerência em si. Com o cotidiano atribulado e as responsabilidades da função, alguns gestores sentem o despreparo na pele. Segundo o Censo Escolar do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP, 2009),

o país tem quase 200.000 diretores de instituições de Ensino Básico. Desses, 82,6% atuam na rede pública. No total, 86% têm curso superior, enquanto 85% possuem experiência de pelo menos dez anos em Educação. E, muitas vezes, uma década de prática docente não é suficiente para suprir as lacunas de conhecimento que quase todo diretor de primeira viagem tem.



## CAPÍTULO II

### 2 Formação Continuada do Gestor Escolar

A formação continuada do gestor é cada dia mais urgente, pois quando o profissional está conectado com a realidade que trabalha, com uma estrutura que qualifica o seu ofício, seu rendimento tende a ser bem melhor, como consequência ganha toda a escola. Hoje, não é admissível que um gestor não saiba ou não entenda de tecnologias de informação, inclusão social, verbas escolares, programas de ensino ou extensão. Tudo isto faz parte da realidade local e, até mundial, essa conexão.

Apesar da formação acadêmica, ela não é suficiente para o cargo que o gestor escolar ocupa. É necessária uma visão de gestão com liderança, que a vida acadêmica não agrega a esse horizonte que traz e colabora com o sucesso de sua gestão. Esta não é como um passe de mágica que se adquire. Tem que ter muito estudo, muita dedicação e determinação que o futuro ou atual gestor deve pensar em progredir na carreira e não ao comodismo. Este foi instaurado por décadas a fio, em que o padrinho político garantia a sua permanência no cargo. Atualmente, as necessidades são outras e as pessoas mudaram, amadureceram e perceberam que é necessário que os gestores se atualizem sempre para desempenharem seu papel com qualidade.

Ninguém nasce sabendo administrar, afirma a diretora do Departamento de Pesquisas da Fundação Carlos Chagas, Bernadete Gatti. Por isso, na opinião dela, a formação continuada é uma ferramenta essencial para o preparo e a atualização dos gestores escolares. ‘Alguns cursos de Pedagogia preparam para a liderança, mas a maioria não’, diz ela. ‘O educador sai da faculdade sabendo apenas o básico e precisa de uma preparação posterior que amplie seus horizontes e crie a possibilidade de ele se tornar um profissional melhor. Com a crença de que a escola que conta com bons diretores tende a obter bons resultados, educadores, pedagogos e teóricos da Educação vêm se agrupando, em diferentes locais e instâncias, com o objetivo de preparar e manter cursos capazes de ampliar o repertório e os conhecimentos sobre gestão dos atuais diretores de instituições públicas. Nesse sentido, despontam no país iniciativas consistentes tanto no âmbito público como no privado (ALMEIDA, 2009, p. 14).

O retrato de uma escola diz muito do seu gestor. Uma escola bem cuidada, com professores e alunos integrados numa proposta pedagógica de excelência, profissionais

envolvidos no processo de ensino - aprendizagem, pais participativos, comunidade presente, pode-se perceber e dizer que esta instituição de ensino vai bem. Mesmo com todas essas particularidades, o foco ainda é a aprendizagem. Para que ela aconteça, tudo isso deve estar em sintonia. O gestor tem um papel fundamental no sucesso e na aprendizagem de todos, dentro de uma escola.

## CAPÍTULO III

### 3 Concepção de Gestão e Fracasso Escolar

É possível, a partir desse contexto, levantar algumas questões que o gestor poderia abordar para estimular a participação, tais como: como criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo? É possível promover um clima de confiança na escola, fazendo com que todos se sintam importantes no desenvolvimento das tarefas? Como valorizar as capacidades e aptidões dos participantes? De que modo associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços? Qual a maneira de estabelecer demandas de trabalho centradas nas ideias e não nas pessoas? Qual o melhor caminho para desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto? (SILVA, 2005, p.31).

Falar em fracasso escolar é algo doloroso. São grandes e inúmeras as mazelas acometidas sobre este assunto. Não se pode desvinculá-lo de grandes ações que, muitas vezes, tornam-se esquecidas por todos que estão inseridos no processo pedagógico, ações estas importantíssimas, como o fazer pedagógico. É comum lembrar-se do fracasso ao término do ano letivo ou quando se vê índices alarmantes, muitas vezes, bem assustadores sobre a educação nacional. A ideia está associada, na maioria das vezes, à evasão e aos processos avaliativos adotados nas redes de ensino públicas.

O ser humano busca constantemente por aprovação. Seria ilusório negar tal feito, pois a pessoa procura o sucesso, almeja os melhores cargos, uma posição social privilegiada, a felicidade.

Na escola, essa lógica segue seu fluxo, toma rumo, é muito desejada. As pessoas procuram obter as melhores notas, competem para serem valorizadas, estão a todo o momento ansiando por oportunidades. Às vezes, perguntam como podem querer tudo isso vivenciando em escolas sucateadas com alunos indisciplinados, professores desmotivados, gestores ausentes dessa realidade. Todos esses fatores contribuem e aumentam mais ainda com a indagação acima.

Talvez seja cômodo para alguns culpar apenas a avaliação, pois ela gera desconforto, certa competição desnecessária, quase olímpica, em algumas instituições de ensino.

A avaliação é um instrumento importante no ambiente escolar, possui suas características e suas finalidades. O seu foco, às vezes, é destorcido da realidade vivida em muitas escolas. Avaliar de maneira punitiva ou classificatória ficou no passado, mas se vê muito essa prática ainda ser uma constante. A função da avaliação deve ser definida e é necessária, pois alguns profissionais ainda não reconheceram que o objetivo de avaliar é favorecer a construção de uma aprendizagem significativa. A escola tem como principal meta construir a aprendizagem de seus alunos.

A competição cria um ambiente hostil, os alunos não apresentam as temidas notas tão exigidas pelo sistema de ensino, o desinteresse estaciona e a desmotivação torna-se quase uma constante, proporcionando a evasão e o fracasso escolar.

[...] gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2011, p. 16).

Indaga-se muito que posição o gestor tem quanto ao fracasso escolar ou sobre a sua importância na aprendizagem dos alunos. Como líder sua preocupação deve ser uma constante, pois ele é responsável pelos problemas surgidos na escola. Ele é a figura que deve apresentar o equilíbrio diante de todas as adversidades e mazelas. São de sua responsabilidade o fazer pedagógico, o dialogar, o incentivar, o valorizar o profissional de sua escola e representar toda a comunidade escolar. Deve estar atento aos índices e acompanhar de perto todos os projetos e ser presente no cotidiano escolar. As suas funções e responsabilidades são inúmeras, portanto o ambiente de aprendizagem também é um compromisso seu, tornando-o envolvente para todos os atores, na escola.

Entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação (RIOS, 2001, p. 68-69).

Com um olhar sensível e atuante, o gestor tem peso importante no sucesso da escola em que está à frente. Ele tem como obrigação prezar pela aprendizagem dos seus alunos. O seu ofício não se resume apenas aos afazeres burocráticos, pois os desafios são muitas vezes incalculáveis. O panorama atual das escolas públicas, no Brasil, não é nada atrativo, mas uma vez que esse gestor passou pela aprovação da comunidade escolar, fruto de uma eleição,

pautada na gestão democrática, a aprendizagem é a finalidade e compromisso de toda a escola. Segundo Libâneo (2004, p.217),

muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias e centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação.

A posição do gestor exerce grande influência nas relações vividas no ambiente escolar. É comum dizer: se o gestor vai mal, toda a escola também vai mal. São grandes as suas responsabilidades como já foram mencionadas aqui, mas para tanto, ao assumir o seu cargo, a sua autoridade é também um traço importante de sua gestão. Ele deve tornar-se um articulador para não apenas repassar problemas ou receber como herança problemas advindos de gestões anteriores. Essa é a visão de conjunto que um gestor de qualidade deve mostrar. Davis; Newstrom (1992, p. 150) definem liderança como:

liderança é o processo de encorajar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e todas as outras organizações requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

Alguns gestores chegam a assustar ao saber que têm participação efetiva no processo de ensino e aprendizagem. Transferem toda a responsabilidade para os professores e a família; alegam ainda que não podem fazer tantas funções; desvinculam-se completamente dos projetos pedagógicos; livram-se ou transferem para o supervisor e coordenadores pedagógicos tais compromissos. O resultado positivo de uma escola é mediante o envolvimento de sua equipe. É alarmante assistir tal postura do gestor escolar, pois ele é a figura central que deve promover essa e outras tantas transformações na escola, firmando parcerias com a comunidade escolar. Não deve esquecer jamais que a finalidade social fundamental da escola é e, sempre será, a aprendizagem.

## CAPÍTULO IV

### **4 Fatores que Favorecem e/ou Dificultam a Interação entre Gestão e Aprendizado dos Alunos**

A escola é um espaço aberto ao diálogo e de transformação social que visa sempre favorecer a interação entre seus membros. É com esse conceito que a escola vem se destacando diante de sua valiosa importância entre tantas outras instituições sociais, por todo o mundo.

Como espaço aberto ao diálogo, a escola democrática vem sendo a tônica de muitas gestões e toda mudança apresenta sua resistência. Todavia, a escola, mais uma vez, deve desmascarar tais medos ao novo. As mudanças pedagógicas acontecem mediante muita luta e não é tarefa fácil desapegar de vícios passados, de gestões incompetentes, algumas vezes omissas demais. São desafios arraigados há anos, mas mudar sempre é preciso.

Organizar uma escola, a partir de sua realidade, é um desafio e tanto, e favorecer qualidade no ensino também. A gestão democrática propicia a educação participativa e também uma educação de cidadania, pois com planejamento uma gestão abandona os desafios e favorece a qualidade.

O primeiro caminho, indispensável à solução dos problemas que a educação brasileira enfrenta, é a democratização da própria escola. Esta democratização está intimamente ligada à da sociedade como um todo. Mas a escola não pode esperar que a sociedade mude para dar sua contribuição à democracia; assim na medida em que modifica sua estrutura interna, de forma a possibilitar a todos os seus membros uma participação ativa no planejamento, na execução e na avaliação das suas atividades, a escola está educando para a democracia e contribuindo para a democratização da sociedade (PILETTI; PILETTI, 1997, p. 228-229).

Pensar numa escola diferente é pensar que, antes de tudo, precisa-se avaliar as deficiências da mesma. Nenhum modelo é tido como o certo, mas muitos são vistos com louvor. Acreditar em trabalho de parceria, numa equipe conectada, num gestor que vislumbre resultados positivos, é possível acreditar numa escola participativa de fato.

A disciplina e o compromisso são condições indispensáveis para uma gestão de sucesso. Os seres humanos passaram anos recebendo tudo moldado, sem discussão, sem envolvimento, sem peleja, porém, hoje se pode sentar e pensar numa escola com identidade e com significado. É essa maravilha que faz o indivíduo crer que a educação é o único caminho para a construção e consolidação da democratização do ensino. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB) n° 9.394, de 20 de dezembro de 2006, estabelece em seu artigo 14 que:

os sistemas definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola.

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

O projeto político pedagógico de uma escola favorece uma aprendizagem significativa, pois suas ações são pautadas em esforços coletivos, que evidenciam que a postura de parceria e envolvimento com planejamento e objetivos definidos pleiteia o sucesso da aprendizagem, logo o crescimento de seus alunos.

O que é um projeto político-pedagógico? É um instrumento de trabalho que mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados. Além disso, explicita uma filosofia e harmonia as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola, traduzindo sua autonomia e definindo seu compromisso com a clientela. É a valorização da identidade da escola e um chamamento à responsabilidade dos agentes com as racionalidades interna e externa (VEIGA, 1995, p.110).

O gestor é o pilar de todo esse processo. Seus anseios por uma transformação fazem toda a diferença nessa caminhada e seu olhar com ousadia traz novidades para a escola. É preciso ter coragem para mudar, ser produtivo, prezar pelo bem estar de todos, participar e trazer para dentro da escola a comunidade escolar, não se restringir apenas às reuniões de pais, ser atento às necessidades da comunidade, coordenar e ouvir as dificuldades, enfim respeitar o próximo.

[...] Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. De fato, uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a

responsabilidade dos educadores e das educadoras sejam complementárias, de as idades e as diferentes circunstâncias de cada escola. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Além disso, uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que permitem incrementar paulatinamente a amplitude de sua participação na comunidade (PUIG, 2000, p. 27-28).

A autonomia é um dos grandes esteios de uma escola democrática de verdade. Valorizar essa atitude torna a escola mais humana e a construção individual deve estar sempre presente na rotina e nos anseios da democratização do ensino.

Um dos compromissos, não apenas do gestor, mas como também de toda escola, é acreditar na participação dos alunos, seja por meio dos grêmios estudantis, espaços como conselhos de classe participativos e reuniões bimestrais. Essa ótica proporciona uma intersecção riquíssima para a comunidade. Ouvir o que os alunos têm a acrescentar serve como base para uma auto avaliação de qualquer gestão. Ao pensar que a escola é feita para o aluno, deve-se também dialogar naquilo que os mesmos têm como sugestões ou críticas para apresentar.

Portanto, o papel do gestor vai além de seus compromissos burocráticos. É de suma importância a sua responsabilidade e o seu compromisso com a educação, pois ele é espelho dentro da instituição de ensino. Suas atribuições são desafiadoras e o seu cargo de liderança deve ser levado ao pé da letra como função de equilíbrio dentro da escola, fazendo a diferença como seu lema e buscando, incansavelmente, pela aprendizagem de qualidade, sua responsabilidade.



## **PARTE III - METODOLOGIA DE PESQUISA**

O presente trabalho fundamenta-se como uma pesquisa qualitativa e estudo de caso, com a aplicação de questionário, em que foram indagados gestores, alunos, professores e coordenadores pedagógicos do Centro de Ensino Saber.

A pesquisa qualitativa foi uma alternativa bastante propícia visto que a escola pesquisada necessitava ouvir a opinião de seus membros com imparcialidade.

Ademais, a exploração a partir de um questionário na escola supracitada contemplou todas as indagações da pesquisa em questão.

André; Lüdke (1986, p. 34) enumeram algumas características relevantes sobre uma pesquisa qualitativa: “1 A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento; 2 Os dados coletados são predominantemente descritivos”.

### **1 Cenário da Pesquisa**

O Centro do (Fictício) localizado na Região Administrativa do Recanto das Emas, no Distrito Federal, próximo à via que dá acesso ao Gama, foi inaugurado em 2001. A instituição de ensino conta atualmente com professores distribuídos em turmas de Ensino Fundamental (BIA, Segundo e Terceiro ciclos de aprendizagem, Correção Distorção Idade Série) Escola Integral e Ensino Especial no diurno (menores de 14 anos e EJA). Além disso, o turno noturno oportuniza a Educação de Jovens e Adultos (1º e 2º segmentos) e o Programa DF Alfabetizado. Hoje, a escola possui um total de 1.456 alunos nos três turnos

### **2 Participantes do Estudo**

Os participantes deste estudo, que responderam aos questionários, foram alunos do 6º ao 9º anos do Ensino Fundamental, do turno matutino (140); alunos da CDIS (105) do turno vespertino; professores (25); coordenadores pedagógicos (04) e gestores (02).

### 3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados foram selecionados alunos com indicativos de dificuldades em aprendizagem e com histórico de repetência, professores das classes envolvidas, coordenadores dos turnos em questão, pais e gestores da escola onde a pesquisa foi realizada.

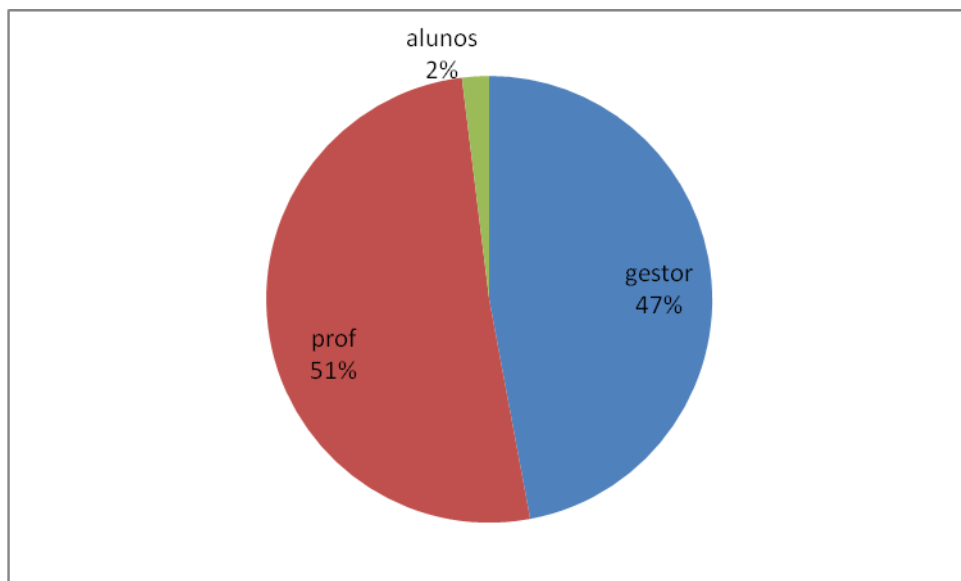
As turmas em que foram aplicados os questionários foram as do 6º ao 9º anos, perfazendo um total de 140 alunos e as turmas de CDIS, 105 alunos. Os professores são regentes das turmas citadas acima, assim como os coordenadores pedagógicos dos turnos em questão, também foram questionados os gestores da escola investigada. Utilizou-se um questionário sucinto, de fácil compreensão, em que o intuito foi colher dados que elucidassem o tema sugerido na pesquisa. Durante a aplicação do questionário, questões nortearam tal momento, dentre elas, pode-se destacar o perfil do gestor, seu compromisso com a aprendizagem, sua relação com pais e alunos, suas responsabilidades pedagógicas, entre outros. Foi uma fase rica e importante, pois serviu de embasamento para o estudo em curso.

### 4 Resultados da Pesquisa

#### Categoria 1: Alunos

#### Questão 1: Para você qual o maior responsável pela aprendizagem escolar?

Gráfico 1: Responsável pela aprendizagem escolar



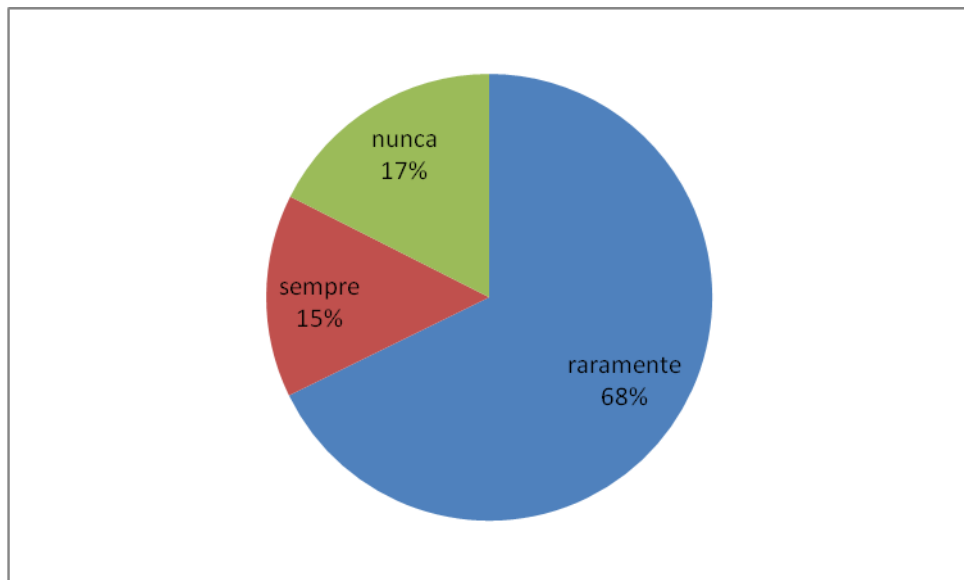
Fonte: Pesquisa de campo

Para 51% dos alunos, os professores têm o maior percentual de responsabilidade na aprendizagem. Informaram que as aulas não são interessantes e com isso ficam sem estímulos para estudar.

Perrenoud (2000, p.75) mostra que: “Educar, antes de tudo, é mobilizar o aluno para que se torne um aprendiz”. Quanto ao gestor, 47% responsabilizam que a escola deve ser bem cuidada e a sua participação mais próxima das atividades pedagógicas.

### Questão 2: Com que frequência você tem acesso ao gestor da Escola do Saber (Fictício)?

Gráfico 2: Acesso ao gestor



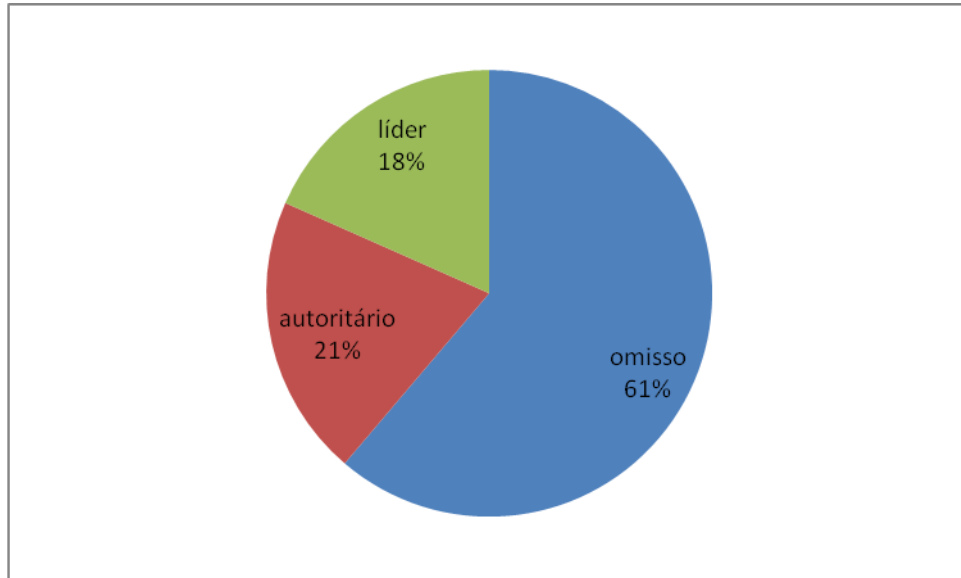
Fonte: Pesquisa de campo

68% dos alunos questionados marcaram como resposta que raramente têm acesso ao gestor. Muitos procuram resolver seus problemas com os coordenadores e ou professores, não vão à sala do gestor, pois acreditam que não serão atendidos, em suas necessidades. 15% responderam sempre e 17% afirmaram nunca.

Na concepção de Martins; Ratier (2008, p.13), “a função do gestor é das mais importantes”. Os autores reportam que o gestor escolar deve administrar o conjunto de todos os recursos disponíveis na escola para que a aprendizagem aconteça de forma significativa e que o ambiente escolar se torne agradável e acolhedor para o aluno e demais atores envolvidos na instituição de ensino.

**Questão 3: Qual perfil define melhor o gestor de sua escola?**

Gráfico 3: Perfil do gestor escolar



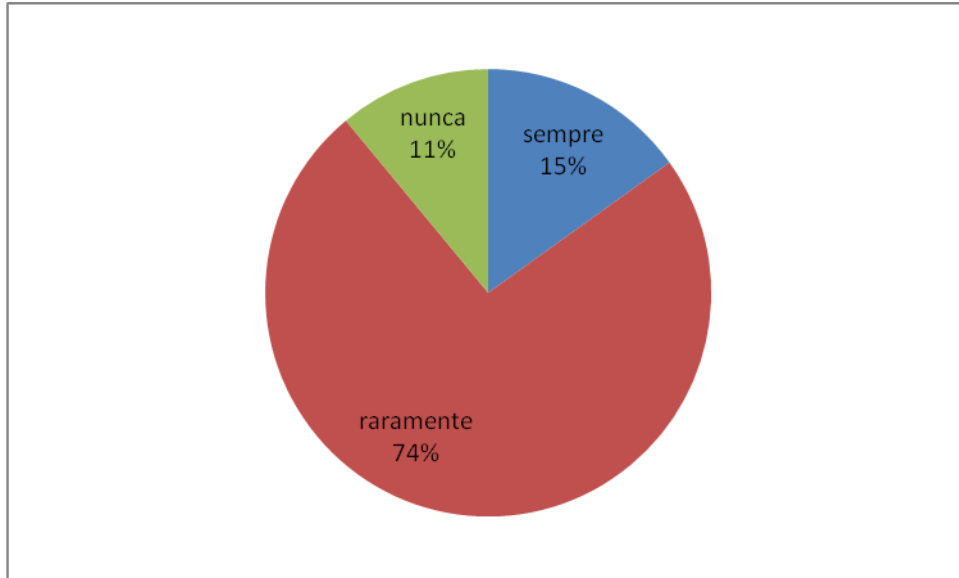
Fonte: Pesquisa de campo

De acordo com a pesquisa, 61% dos alunos apontam que o perfil que melhor define o gestor é o de omissor. Para eles, o gestor deve ser mais presente nos problemas cotidianos escolares, alguns alunos apontam que não percebem o envolvimento do gestor nas atividades cotidianas e as mesmas ficam por conta dos coordenadores e supervisor pedagógico. A figura do gestor fica limitada a questões burocráticas. 18% afirmaram que o gestor é líder e 21% que ele é autoritário. Sobre o perfil do gestor escolar, Bancovsky (2008, p.22) pontua:

o diretor, gestor escolar, deve ter a visão da totalidade e da complexidade da escola, da sociedade e do mundo para garantir o alcance dos objetivos educacionais, pois, para superar as dificuldades, pressões e inseguranças, é necessário envolver todos num trabalho de parceria, o que é fundamental para a construção do projeto pedagógico da escola, no qual todos se inter-relacionam.

**Questão 4: O gestor demonstra comprometimento com as atividades pedagógicas (projetos, eventos, festas, passeios...)?**

Gráfico 4: Comprometimento do gestor



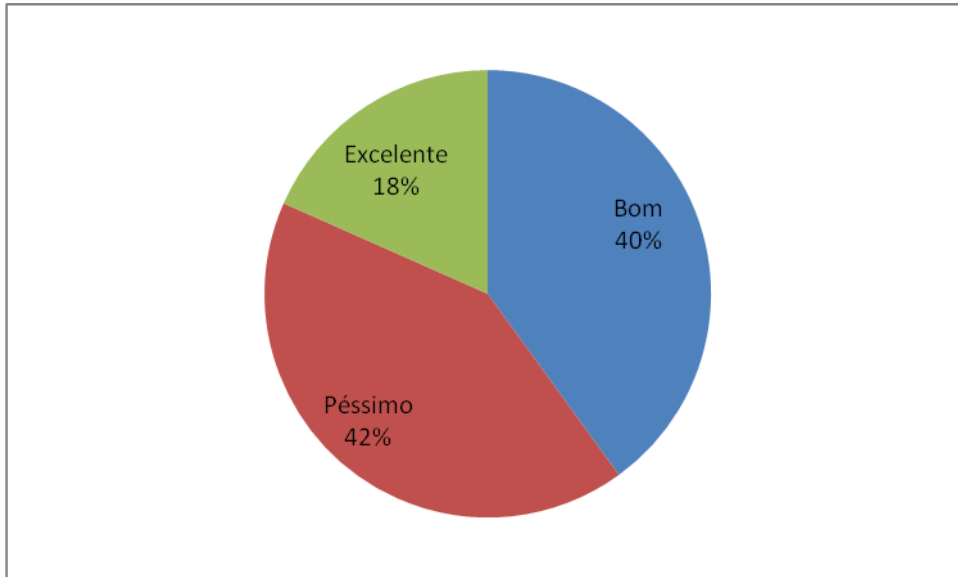
Fonte: Pesquisa de campo

74% dos alunos raramente presenciam o gestor em atividades pedagógicas. Para a maioria, isso não deveria ser um ato rotineiro, pois é importante a participação do gestor em momentos como estes, valorizando o trabalho pedagógico da escola. Pode-se constatar que tal atitude influencia bastante em toda a escola. Já 15% afirmaram sempre e 11% pontuaram nunca.

Na visão de Martins; Ratier (2008), o gestor escolar deve ser um profissional capacitado, não somente com o curso de graduação em Pedagogia, mas também ser graduado em outras áreas e estar, constantemente, em formação continuada. Deve desenvolver habilidades de liderança e dedicar-se à sua formação permanente para poder participar das atividades pedagógicas desenvolvidas na escola, junto ao corpo docente e discente. Ser presente, participativo e valorizar o trabalho do professor e dos alunos no desenvolvimento de projetos junto à comunidade escolar.

### Questão 5: Qual avaliação você faz do seu gestor?

Gráfico 5: Avaliação do gestor



Fonte: Pesquisa de campo

Para 42% dos alunos, o gestor obteve menção de Péssimo, em seguida com 40% os alunos deram-lhe Bom e 18% o avaliaram como Excelente.

### Categoria 2: Gestor, coordenadores pedagógicos e professores

#### Questão 1: Como o gestor pode contribuir com a aprendizagem dos alunos nesta escola?

Um gestor pode contribuir de várias maneiras com a aprendizagem de seus alunos na escola. A principal delas é dedicar com amor a sua função.

Um convite a soltar a imaginação, a paixão e o risco por explorar novos caminhos que permitam que as escolas deixem de ser formadas por compartimentos fechados, cargas horárias fragmentadas, arquipélagos de docentes e passe a converter-se em uma comunidade de aprendizagem, onde a paixão pelo conhecimento seja a divisa e a educação de melhores cidadãos o horizonte ao qual se dirigir (HERNANDEZ, 1998, p.133).

De acordo com os entrevistados, pode-se elencar algumas respostas relevantes, que favorecem o presente estudo:

**Resposta 1:** “Acredito que sendo mais presente e participativo nas suas atribuições de gestor, considero o seu papel de suma importância para o sucesso da nossa escola”.

**Resposta 2:** “O Gestor é o principal responsável pela escola, se ele vai mal, a escola transparece isso também, ele pode contribuir de várias maneiras, principalmente dialogando com toda sua equipe de professores, com a comunidade escolar, apresentando melhorias no espaço físico da escola, promovendo as transformações necessárias para o ensino de qualidade”.

**Resposta 3:** “A aprendizagem deve ser a base de uma escola que visa o ensino de verdade, hoje percebemos que a sociedade é mais participativa e logo as cobranças maiores, como professora acho importante a valorização da educação de modo geral e penso que para esse fato acontecer, o gestor precisa acreditar que a sua função vai além de questões administrativas e privilegiar o pedagógico acima de tudo.”

**Questão 2: A Gestão Democrática, uma conquista almejada que faz valer de fato o papel público de um gestor, contribui de várias maneiras para o sucesso de uma escola. Para você tal prerrogativa é uma realidade na sua gestão?**

Dourado (2001, p.109) diz sobre a importância das funções de um gestor na Gestão Democrática:

uma boa gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. Esses efeitos vão além de reformas dos prédios, compra de equipamentos ou realização de novos eventos. Embora essas ações sejam necessárias e a gestão democrática esteja comprometida com elas, a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico e a melhoria das condições de trabalho produzem, também, resultados esperados e demonstráveis para as comunidades escolar e local.

**Resposta 1:** “A Gestão Democrática na minha escola é uma realidade, pois passamos por uma eleição disputada, onde os candidatos foram até o fim com suas ideias e o debate foi bastante importante para o enriquecimento do processo eletivo”.

**Resposta 2:** “ Sim. Foi através da Gestão Democrática que hoje posso acompanhar de perto e com transparência a atual gestão. Todas as contribuições são bem vindas neste processo”.

**Questão 3: As questões administrativas são mais relevantes em sua gestão do que as questões de natureza pedagógica? Explique.**

Analisando as repostas, pode-se resumir que:

A maior parte dos entrevistados concorda que a demanda de um gestor fica limitada a questões de cunho administrativo, e a área pedagógica fica mais vulnerável. Para a maioria, o Gestor deve delimitar as funções com maior precisão, não sobrecarregando alguns membros de sua equipe gestora, pois a organização de tarefas deve ser seguida como regra e, para alguns, o Gestor seria mais presente se não fosse sugado com demandas burocráticas.

Segundo Prado; Prado (2001, p.33), “[...] três habilidades são básicas para o administrador escolar: as habilidades organizacionais, habilidades de comunicação, interação e características individuais próprias”.

**Questão 4: Qual a importância da formação continuada para a atuação do gestor escolar?**

Educar supõe prestar atenção em nós mesmos: em nossos pensamentos e em nossas ações, bem como na coerência entre eles. Educadores têm de contemplar, portanto, em sua formação inicial e continuada, a busca da sintonia entre o pensar e o viver, o intencional e o gestual. Com certeza estarão buscando, com isto a sua própria felicidade. (PONCE, 2000, p.92).

Com base nas respostas dadas a este questionário, foi unânime a concordância que todos os respondentes deram à atitude de um Gestor Escolar que deve estar disposto em se informar, aprender, repassar, contribuir com novos conhecimentos, se aperfeiçoando cada dia mais.

Segundo Freire (1997, p.25), “Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender”.

A importância de aprender é geral e consensual entre os entrevistados. O educador seja ele ou não gestor, deve sempre procurar novos caminhos. Esse conhecimento traduz uma escola de qualidade, moderna, flexível, ligada com a realidade atual, disposta em realizar mudanças, transformar um ambiente com significado e valorizar o processo ensino-aprendizagem. Foi dito ainda, que todo gestor que estuda se aperfeiçoa e transmite confiança para sua equipe.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pesquisou sobre a influência do gestor na aprendizagem de seus alunos. Este foi o foco durante toda a pesquisa. A partir de indagações e objetivos propostos, o problema estudado foi analisado com bastante esmero e dedicação. Algumas dúvidas contribuíram para o enriquecimento desta pesquisa, dentre eles pode-se destacar a Gestão e a Educação, como norte de todo o estudo.

Por meio de uma pesquisa qualitativa, pode-se observar com a aplicação de um questionário que professores, alunos e a equipe gestora compartilham de ideias diferentes. Ainda vale destacar que tais diferenças favoreceram o diálogo pacífico e valioso para a certificação do tema estudado.

Portanto, o problema questionado leva a concluir que o Gestor tem importância relevante e significativa na aprendizagem de seus alunos. Pode-se concluir, diante das respostas dadas a esta pesquisa, que com responsabilidade de seus ofícios, todos os integrantes de uma gestão democrática podem e devem participar ativamente de outras esferas dentro da escola.

Ficou demonstrado nas respostas dos professores, coordenadores pedagógicos e gestores que toda a equipe escolar deve estar em constante estudo para que possa enfrentar os conflitos dentro da escola de maneira real, concreta e saber administrá-los de forma saudável e participativa. A equipe gestora também pontua que é necessário envolver a comunidade escolar em várias atividades desenvolvidas dentro da escola.

Quanto aos alunos, estes pontuaram que o gestor é ausente das atividades desenvolvidas dentro da escola e da sala de aula. Às vezes é líder e, em outras, é autoritário. Ressaltaram ainda que se faz necessário a participação da equipe gestora no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem dos alunos.

De acordo com a pesquisa, os alunos apontam que o perfil que melhor define o gestor é o de omissor. Para eles, o gestor deve ser mais presente nos problemas cotidianos escolares, alguns alunos apontam que não percebem o envolvimento do gestor nas atividades cotidianas e as mesmas ficam por conta dos coordenadores e supervisor pedagógico.

Para os alunos participantes da pesquisa os professores têm o maior percentual de responsabilidade na aprendizagem deles. Informaram que as aulas não são interessantes e com isso ficam sem estímulos para estudar.

Os alunos questionados ressaltaram que raramente têm acesso ao gestor. Muitos procuram resolver seus problemas com os coordenadores pedagógicos e ou com os professores. Não vão à sala do gestor, pois acreditam que não serão atendidos, em suas necessidades. Pela porcentagem demonstrada no gráfico nº 2, os alunos não veem a figura do gestor, na escola pesquisada, como uma pessoa que possa auxiliá-los em seus problemas e/ou dificuldades. Os professores e coordenadores pedagógicos são as pessoas em quem podem confiar.

o gestor raramente participa de atividades pedagógicas. É um número muito elevado dentro de uma instituição de ensino que se diz democrática e participativa. Para a maioria, isso não deveria ser um ato rotineiro, pois é importante a participação do gestor em momentos como estes, valorizando o trabalho pedagógico da escola. Pode-se constatar que tal atitude influencia bastante em toda a escola.

Os alunos veem o trabalho do gestor da escola pesquisada como péssimo. Nos dias atuais, este número alarmante deve ser analisado e discutido com toda a comunidade escolar para que haja mudanças e transformações dentro da própria escola. O gestor escolar, atualmente, deve ser democrático e participante de todo o trabalho pedagógico da escola, para isto que existe o PPP. A sociedade brasileira exige democracia, participação e responsabilidade com a educação dos seus alunos.

Quanto aos professores, coordenadores pedagógicos e gestor escolar estes pontuaram que a demanda de um gestor fica limitada a questões de cunho administrativo, e a área pedagógica fica mais vulnerável. Para a maioria dos entrevistados, o gestor deve delimitar as funções com maior precisão, não sobrecarregando alguns membros de sua equipe gestora, pois a organização de tarefas deve ser seguida como regra e, para alguns, o gestor seria mais presente se não fosse sugado com demandas burocráticas.

Todos os educadores afirmaram que estão bem preparados, porém admitiram que a formação em serviço se faz necessária para tornar a aprendizagem mais significativa, e reconhecem que a formação acadêmica é limitada. Os cursos de licenciatura que formam os professores não fazem a relação da teoria com a prática, também não possibilitam a prática efetiva de trabalhos colaborativos. Eles têm plena consciência de suas limitações, todos concordaram que estão preparados para a profissão, mas sentem que precisam desenvolver a formação continuada em serviço.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fernando José. É tudo na prática: mandatários escolares aprendem na prática os meandros do cargo. **Revista Nova Escola**, Edição especial nº 023, agosto, p.13, São Paulo: Abril, 2009.
- \_\_\_\_\_. Quem assume o fracasso escolar? **Revista Nova Escola**, Edição 226, outubro, p. 14, São Paulo: Abril, 2009.
- ANDRÉ, M.E.D. A; LÜDKE, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- BANCOVSKY, Renata. **Formação e Prática de Gestão Escolar com o uso das Tecnologias**. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.
- BRASIL. **Lei 9.394/96 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em 30/04/2008.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP)**. Brasília/DF: INEP, 2009.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Vol. 1. São Paulo. Pioneira, 1992.
- DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Educação. **Projeto Político Pedagógico – Professor Carlos Mota**. Brasília: SEEDF, 2012.
- DOURADO, Luiz Fernandes. Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? **Módulo II**. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretarias de Educação, 2001.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 9 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- HERNÁNDEZ, F. **Transgressão e Mudança na Educação: os projetos de trabalho**; Trad. Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: ArtMed, 1998.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão Vol. II).
- PERRENOUD, P. **Pedagogia diferenciada: das intenções a ação**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- PILETTI, Nelson; PILETTI, Claudino. **História da Educação**. São Paulo: Ática, 1997.

PONCE, B. J. Um olhar sobre a Ética e o Compromisso. In: **Salto para o futuro: um olhar sobre a escola**. Brasília: Ministério da Educação, SEED, 2000.

PUIG, Josep M. **Democracia e Participação Escolar: Propostas de Atividades**. São Paulo: Moderna, 2000.

PRADO, Maria das Graças de Oliveira; PRADO, Deyller Marcelo. O administrador escolar: visão e esclarecimentos. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Varginha, v.3, n.3, maio, p.24-27, 2001.

RIOS, Teresinha Azeredo. **Compreender e Ensinar: por uma docência da melhor qualidade**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

SILVA, Ronaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro (org.). **Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível**. 12 ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Este questionário visa coletar dados significativos sobre uma pesquisa realizada no Curso de Especialização em Gestão Escolar (UNB), o mesmo apresenta questões de múltiplas escolhas e também questões subjetivas, onde será abordado o compromisso do gestor com a aprendizagem de seus alunos.

Desde já agradeço a atenção.

Emanuela Lemos

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

Segmento que pertence: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

**Categoria: Gestores, coordenadores pedagógicos e professores:**

1) Como o gestor pode contribuir com a aprendizagem dos alunos nesta escola?

-----  
-----  
-----  
-----

2) A Gestão Democrática, uma conquista almejada que faz valer de fato o papel público de um gestor, contribui de várias maneiras para o sucesso de uma escola. Para você tal prerrogativa é uma realidade na sua gestão?

- -----  
-----  
-----
- 3) As questões administrativas são mais relevantes em sua gestão do que as questões de natureza pedagógica? Explique.

- -----  
-----  
-----
- 4) Qual a importância da formação continuada para a atuação do gestor escolar?

-----  
-----  
-----  
-----

**Categoria: Alunos**

- 5) Para você qual o maior responsável pela aprendizagem escolar?

( ) Alunos

( ) Professores

( ) Gestor

- 6) Com que frequência você tem acesso ao gestor da Escola do Saber?

( ) Sempre

( ) Raramente

- Nunca
- 7) Qual perfil define melhor o gestor de sua escola?
- Líder
- Autoritário
- Omisso
- 8) O gestor demonstra comprometimento com as atividades pedagógicas (projetos, eventos, festas, passeios...)?
- Sempre
- Raramente
- Nunca
- 9) Qual avaliação você faz do seu gestor?
- Excelente
- Bom
- Péssimo