



Ministério da Educação
Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
Centro de Formação Continuada de Professores - CFORM
Secretaria de Educação do Distrito Federal
Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação - EAPE
Curso de Especialização em Gestão Escolar

**A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL
NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Shirley Maria Leontina Quintão

Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima
Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

BRASÍLIA - DF

2014

Shirley Maria Leontina Quintão

**A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL
NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

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 Dr. Erisevelton Lima da Silva e da Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

BRASÍLIA - DF

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

Shirley Maria Leontina Quintão

A IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DO GESTOR EDUCACIONAL NAS PRÁTICA PEDAGÓGICAS

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

Dr. Erisevelton Silva Lima - FE/UnB
(Professor-orientador)

Prof.^a Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira – UnB/SEEDF
(Tutora-orientadora)

Prof.^a Mestre Silêda Maria de Holanda Pereira – UnB/SEEDF
(Examinadora)

Brasília (DF), 26 julho de 2014.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. A minha querida mãe Elza Leontina pela paciência, incentivo e dedicação em todos os momentos desta caminhada; a minha família pelo carinho e compreensão. Aos amigos e a todos aqueles que torceram por mais esta vitória em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Eterna gratidão à família pelo apoio incondicional em todos os momentos da minha vida.

A todos os professores do curso, especialmente ao Professor Dr. Erisevelton Silva Lima e à Professora Tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira pelo incentivo e compreensão na realização deste trabalho de conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar.

À equipe gestora, funcionários, profissionais de educação, pais e alunos do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos do Recanto das Emas – DF, agradeço pela concordância e efetiva colaboração na realização deste estudo sobre a importância da atuação do gestor educacional nas práticas pedagógicas e os fatores causadores do fracasso escolar.

“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.”

(Paulo Freire)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel do Gestor Escolar com as práticas pedagógicas do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos (fictício), no sentido de viabilizar as aprendizagens dos alunos e como objetivos específicos busca analisar a gênese da gestão escolar; caracterizar o processo de ensino-aprendizagem; identificar os principais fatores que ocasionam o fracasso escolar e a responsabilidade do gestor diante do problema. A pesquisa ocorreu em uma escola pública localizada no Recanto das Emas - Distrito Federal, e foi realizada por meio da utilização de questionários, compostos por questões abertas e fechadas, o qual foi aplicado a gestores, professores, supervisores, coordenadores, professores, pais e alunos da escola investigada. Os resultados da pesquisa revelam que o gestor deve buscar equilibrar o trabalho pedagógico e administrativo da escola, assim como, garantir uma gestão participativa e democrática por intermédio de sua liderança, para que seja possível promover a melhoria do ensino e da educação. Os dados indicam, ainda, que o fracasso escolar é responsabilidade de todos os agentes envolvidos no processo educativo, que é possível trabalhar com a organização escolar em Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada com êxito e colaborar para a formação plena dos alunos.

Palavras-chave: Processo educativo; Fracasso; Gestão democrática;

ABSTRACT

This work aims to analyze the role of the School Manager with the pedagogical practices of the Center Elementary School Three Brothers, to facilitate student learning and specific objectives we seek to analyze the genesis of school management; characterize the process of teaching and learning; identify the main factors that cause school failure and the responsibility of the manager on the problem. The research took place in a public school located in Recanto Emas - Federal District - and was conducted through the use of questionnaires consisting of open and closed questions, which was applied to managers, teachers, supervisors, coordinators, teachers, parents and school students investigated. The survey results reveal that the manager should seek to balance the educational and administrative work of the school, as well as ensure a participatory and democratic management through its leadership, so that you can promote the improvement of teaching and education. The data also indicate that school failure is the responsibility of all stakeholders in the educational process and that you can work with the school organization in Cycles of Learning and Continuing Progression successfully and collaborate to the full development of the students.

Keywords: Educational process; Failure; Democratic management;

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Em sua opinião, quais as atividades ocupam maior tempo do gestor educacional dessa escola?	38
Gráfico 2 O gestor educacional lidera de fato os processos pedagógicos e formativos incentivando o corpo docente a praticar uma contínua reflexão e análise dos resultados obtidos pelos alunos na aprendizagem? Justifique sua resposta.	41
Gráfico 3 - O Projeto Político Pedagógico é um dos mais importantes documentos de uma unidade escolar. Como esse projeto foi construído nessa escola?	42
Gráfico 4 - De acordo com sua experiência profissional, quais fatores interferem na aprendizagem do aluno promovendo o fracasso escolar?	43
Gráfico 5 - Em sua visão, qual a relação e postura do Gestor educacional para com a escola?	45
Gráfico 6 - O Gestor educacional garante à comunidade escolar participação nos processos de tomadas de decisão, divulga o projeto educativo e as verbas recebidas pela escola?	46
Gráfico 7 - Para você, o trabalho realizado pelo gestor educacional e pelos professores garante a aprendizagem escolar?	47
Gráfico 8 - Em sua opinião, quem é o principal responsável pelo fracasso escolar?	48

LISTAS DE SIGLAS

CDIS - Correção da Distorção Idade/Série.

EJA - Educação de Jovens e Adultos.

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, lei nº 9394/1996.

PPP – Projeto Político Pedagógico.

SEEDF – Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.

SOE – Serviço de Orientação Educacional.

TIC - Tecnologia de Informação e Comunicação.

SUMÁRIO

PARTE I

Introdução	11
Problema.....	13
Justificativa	13
Objetivo Geral	13
Objetivos Específicos	14

PARTE II

CAPÍTULO 1

1. Referencial Teórico	15
1.1. A Origem da Gestão Escolar	15
1.2. Gestão democrática e o papel do gestor	17

CAPÍTULO 2

2. Planejamento Escolar e Projeto Político-Pedagógico	22
---	----

CAPÍTULO 3

3. O processo de Ensino-Aprendizagem da Instituição	26
---	----

CAPÍTULO 4

4. Avaliação da Aprendizagem e Avaliação Institucional	28
--	----

CAPÍTULO 5

5. Fatores que Ocasionam o Fracasso Escolar e a Responsabilidade do Gestor Diante do Problema.....	31
--	----

CAPÍTULO 6

6. Metodologia	36
6.1. Cenário de Pesquisa	37
6.2. Participantes do Estudo.....	37
6.3. Instrumentos e Dados de Pesquisa	37
6.4. Resultados da Pesquisa de campo	38

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
-------------------------------	----

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
-------------------------------------	----

9. Apêndice.....	53
------------------	----

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A presente pesquisa foi realizada no Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos, localizado na área administrativa do Recanto das Emas - Distrito Federal. São ofertados à comunidade os seguintes níveis e modalidades: Ensino Fundamental, Anos Iniciais e Finais; Correção da Distorção Idade/Série (CDIS); EJA Interventivo (Ensino Especial); Educação de Jovens e Adultos (EJA) 1º e 2º segmentos e o programa DF Alfabetizado. Cabe destacar que a instituição possui um total de 1.450 alunos e funciona nos períodos matutino, vespertino e noturno.

O Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos atende a estudantes vindos da comunidade e, também, da região administrativa do Riacho Fundo II. Conforme consta no Projeto Político Pedagógico, as famílias que frequentam a instituição possuem elevado nível de carência socioeconômica. Quanto ao quadro geral de funcionários, é composto por: 73 Professores, 07 Servidores (as) integrantes da direção, 07 Coordenadores (as), 02 Orientadores educacionais, 01 Assistente de educação (secretaria), 01 Secretário, 02 Porteiros, 03 Merendeiros, 04 Vigilantes, 12 Auxiliares de serviços gerais (terceirizados).

A instituição possui dois pavimentos, sendo que no piso inferior tem-se 01 sala de direção, 01 secretaria, 01 sala administrativa, 01 sala multimídia, 02 salas de coordenação, 01 sala dos professores, 01 cozinha (copa), 01 laboratório de Informática, 01 sala de Leitura, 01 sala adaptada à Educação Integral, 05 salas de aula, 01 cantina com depósito para alimentos, 02 banheiros para professores, 01 banheiro para pessoas com deficiência, 02 banheiros para alunos, 02 banheiros infantis, 01 sala de mecanografia, 01 depósito para materiais de expediente e limpeza (almoxarifado), 01 sala para servidores com 02 banheiros, escada (sem rampa para pessoas com deficiência) e pátio. No piso superior há 15 salas de aula, 02 banheiros de alunos, 01 sala de Orientação Educacional (SOE), 01 sala de Apoio Pedagógico, 04 corredores e pátio. A parte externa possui 01 quadra esportiva coberta, 01 lanchonete, estacionamento e portaria. O mobiliário da instituição é conservado e a estrutura física da escola é agradável e limpa.

Para desenvolver suas atividades, a equipe do CEF Três Irmãos dispõe dos seguintes equipamentos: 04 computadores, 10 computadores do programa Pró-Jovem, 20 computadores do programa Pró-Info, 07 impressoras, sendo 02 a laser, 01 máquina de xerox a laser, 03 duplicadores, 01 copiadora, 01 vídeo cassete, 01 som, 03 aparelhos de DVD, 02 TV com 20' polegadas, 04 TV com 29' polegadas, sendo 02 com DVD acoplado, 06 aparelhos de micro system, 03 máquinas fotográficas digital, 06 projetores de imagem (Datashow), 02 notebooks, 02 carrinhos para transporte de televisão, 03 caixas de som amplificada e 02 microfones.

Com o trabalho desenvolvido por toda equipe do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos, a instituição conseguiu superar as metas estabelecidas pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. (IDEB) destacando-se em desempenho no Distrito Federal e na área administrativa mencionada. Na tabela abaixo, seguem os resultados para os Anos Iniciais e Finais:

Anos Iniciais			Anos Finais	
Ano	Metas Observadas	Metas Projetadas IDEB	Metas Observadas	Metas Projetadas IDEB
2005	4.0	-----	-----	-----
2007	4.5	4.1	3.7	-----
2009	4.8	4.4	4.3	3.8
2011	4.9	4.8	4.8	4.0

Por meio da SEEDF e após decisão conjunta entre direção, corpo docente e comunidade educativa, a organização escolar do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos passou a ser o Ciclo de Aprendizagem e Progressão Continuada. São projetos desenvolvidos na escola: Ética e Cidadania (desenvolvidos pelo professor de PD2), Encontro Literário, Feira de Ciências, Família na Escola, Interclasse, Mostra Musical, Educação Integral e Escola Aberta. Em todos eles os alunos demonstram interesse em participar, uma vez que são incentivados pelo corpo docente.

O PROBLEMA A SER PESQUISADO:

Qual o papel do gestor escolar no sentido de garantir as aprendizagens dos estudantes em uma escola pública do Distrito Federal, no sentido de viabilizar níveis de desempenhos qualitativos para os alunos e evitar o fracasso escolar?

JUSTIFICATIVA:

O Gestor Escolar é figura fundamental para a promoção da qualidade do ensino e da educação. Assim sendo, o gestor, enquanto líder, tem o dever de estabelecer metas e estratégias de ação que viabilizem o crescimento educacional, a superação dos desafios em torno dos altos índices de repetência e estimular a participação coletiva (democrática) na instituição, bem como, atender aos objetivos da educação básica. Como destaca (CURY, 2006, p.17) “O aluno, sujeito de um aprendizado, é o polo e a finalidade da escola [...]”, portanto, faz-se necessário que o gestor assuma a sua responsabilidade de coordenar não somente os assuntos administrativos, mas também, as questões pedagógicas da escola. Nesse sentido, a escolha desse tema deu-se em virtude dos equívocos cometidos por muitos gestores escolares que atribuem o baixo desempenho dos alunos ao trabalho desenvolvido pelo corpo docente, a ausência da família na escola e ao desinteresse do estudante. Dado o exposto, buscou-se nesta pesquisa levantar possíveis reflexões acerca da importância do gestor participar e acompanhar todas as atividades pedagógicas desenvolvidas na escola como forma de assegurar um aprendizado de qualidade e combater os fatores que promovem o fracasso.

OBJETIVOS

1. Geral:

Analisar o papel do gestor escolar com as práticas pedagógicas do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos, no sentido de viabilizar as aprendizagens dos alunos?

2. Específicos:

- Analisar a gênese da gestão escolar.
- Caracterizar o processo de ensino-aprendizagem da instituição de ensino pesquisada.
- Identificar os principais fatores que ocasionam o fracasso escolar e a responsabilidade do Gestor diante do problema.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. A Origem da Gestão Escolar.

Durante muitos anos os termos gestão e administração foram utilizados como sinônimos na literatura brasileira. Entretanto, na década de 80 com as transformações ocorridas na educação, o termo gestão emerge numa perspectiva democrática, com a finalidade de superar a abordagem limitada da administração escolar, a partir do entendimento de que o ato de gerir o ensino demanda uma visão global da realidade, organização, responsabilidade, articulação, dinamismo e capacidade de superação frente às tensões e situações de conflito estando relacionada à cooperação.

No bojo dessas considerações, Lück (2011, p. 25) ressalta que a gestão educacional compreende:

[...] à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados.

Conforme as palavras supracitadas, isso significa que a gestão escolar supõe uma transformação e, é construída por meio das ações dos gestores educacionais associadas à participação da comunidade educativa. Desse modo, todos envolvidos nesse processo, planejam e executam os projetos desenvolvidos objetivando qualidade de ensino e bons resultados para a instituição educacional. A gestão escolar constitui, então, um novo modo de gerenciar que envolve o coletivo e que se traduz pela ideia de participação democrática.

Nesse sentido, é importante que o gestor educacional esteja preparado para enfrentar as exigências e demandas da sociedade atual; que vê na educação uma forma de aquisição de conhecimento e melhores condições de vida. Assim, o gestor deve adotar uma postura inovadora com o objetivo de atender aos propósitos da organização escolar.

Castiglione (2011, p. 11) destaca que a gestão escolar pode ser agrupada em três dimensões que estão associadas e integradas de forma sistemática não podendo ser tratadas separadamente, pois uma completa a outra, são elas:

- **Gestão pedagógica:** área da gestão escolar mais importante e significativa, pois tem como foco a aprendizagem e formação do aluno. É por meio da gestão pedagógica que o profissional de educação antecipa e decide que trabalho irá realizar. Deve considerar a organização escolar, a metodologia, as técnicas de ensino, o currículo, a proposta político-pedagógica, a avaliação e os resultados obtidos pela instituição. O que definirá se uma gestão pedagógica é boa ou ruim é a qualidade dos processos e, principalmente, os resultados da educação. Como principal responsável pela escola é imprescindível que o gestor esteja à frente do trabalho pedagógico.
- **Gestão administrativa:** é a área responsável pela gestão de pessoal e por gerenciar os serviços de apoio à escola. Além disso, esta é responsável por manter e controlar os recursos patrimoniais e materiais da instituição de ensino, com a finalidade de atingir as metas e objetivos da escola.
- **Gestão financeira:** é a parte burocrática, ou seja, responsável por administrar os recursos financeiros que são transferidos pelos órgãos governamentais para a instituição ou arrecadados pela mesma por meio de parcerias e atividades desenvolvidas no ambiente escolar. Os recursos financeiros recebidos devem ser destinados à melhoria do processo educativo e sua utilização deve observar a legislação e o princípio de participação democrática. Cabe ao gestor revelar transparência nas ações, na aplicação e prestação de contas de todos os gastos feitos em prol da instituição e seus partícipes.

Assim, podemos concluir que a gestão escolar é entendida como a ação de administrar, dirigir e prover o funcionamento da instituição de ensino, a organização do trabalho escolar e de zelar pelo que constitui a razão de ser da escola que é o processo educativo.

1.2. Gestão Democrática e o Papel do Gestor.

A partir da década de 80 surge com o processo de democratização da educação brasileira uma nova proposta de gestão escolar concebida por setores da sociedade que lutavam contra as práticas centralizadoras e autoritárias de gestores escolares que assumiam tal função por meio de indicação política, legitimando as determinações expressas pelos órgãos públicos centrais. Esses gestores eram, por sua vez, alvo de ferrenhas críticas, pois conforme destaca Lück (2012, p. 34) atuavam “sem voz própria para determinar os destinos da escola e, portanto, desresponsabilizado dos resultados de suas ações”.

Assim, era comum a muitos dirigentes educacionais “desresponsabilizados”, diante do desempenho insatisfatório dos estudantes atribuírem o problema à falta de cooperação e dedicação do corpo docente, à ausência da família na escola, às questões socioeconômicas e, principalmente, à desvalorização dos estudos por parte dos alunos. Essa postura demonstra a mentalidade equivocada de muitos gestores quanto à sua significância e responsabilidade para com desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem e para com o funcionamento da escola.

Com a gestão democrática assegurada por meio da Constituição Federal de 1988, artigo 206, inciso VI e, posteriormente, consolidada através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), foram conferidas novas regras de gestão e novos papéis aos agentes envolvidos no processo educativo.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996, observamos nos artigos nº 3, nº14 e nº15, as seguintes determinações, no que se refere à gestão democrática:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

VII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

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

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Desta forma, a efetivação da gestão democrática na educação garantiu autonomia às unidades de ensino, concedeu o direito de participação da comunidade escolar (professores, funcionários, pais e alunos) nas tomadas de decisão e, simultaneamente, fez com que o gestor educacional executor de ordens superiores, responsável por delegar responsabilidades, supervisionar o trabalho e controlar o funcionamento da escola cedesse espaço para um profissional com habilidades e competências mais abrangentes.

Ao gestor passou a ser exigida organização, capacidade de liderança, comprometimento, planejamento, autonomia, flexibilidade, transparência nas ações, participação, pré-disposição para o trabalho coletivo, representatividade e “conhecimentos específicos sobre a área educacional; o relacionamento interpessoal, tanto com a comunidade interna quanto externa e as habilidades em gestão.” (CASTIGLIONI, 2011, p. 12).

Emerge, a partir daí, uma nova concepção de gestor educacional que ultrapassa o modelo padrão determinado de fiscalizador e controlador do trabalho administrativo e pedagógico. Deste modo, o diretor escolar torna-se um empreendedor que assume o papel de:

[...] 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, 2000, p. 16)

Nessa perspectiva, a gestão democrática ou participativa irrompe como forma de superação das práticas burocráticas e conservadoras caracterizando uma ruptura com antigos paradigmas presentes na escola. Sobre isso, Santos (2013, p. 10) ressalta:

A gestão democrática compreende aquela que visa ao desenvolvimento social emancipatório e transformador e se refere a um processo político em que a tomada de decisão é feita de forma compartilhada entre Estado e a sociedade civil no qual os atores sociais são empoderados e levados a agir e refletir sobre a prática social, de modo a desenvolver as capacidades e habilidades coletivas para transformar a realidade.

A participação no campo educacional constitui fator indispensável da gestão democrática. Por isso, o gestor deve sempre promover um ambiente propício à plena participação.

Em relação a isso, ressalta Libâneo (2013, p. 117):

A participação significa atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Percebe-se, assim, que a concepção de participação no âmbito escolar está intrinsecamente ligada à questão da autonomia. No sistema de gestão escolar a autonomia constitui uma importante medida de descentralização do poder e qualidade de ensino.

A autonomia possui diversos conceitos, todavia ao considerarmos aspectos referentes à gestão podemos evidenciar as seguintes definições de autonomia de uma instituição de ensino:

1. É uma maneira de gerir, orientar as diversas dependências em que os indivíduos e os grupos se encontram no seu meio biológico ou social, de acordo com as suas próprias leis. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, 1998, p. 16).
2. É a característica de um processo de gestão aberto de participação do coletivo da escola, na construção de uma escola competente, em que os seus profissionais assumem as suas responsabilidades e prestam contas e seus alunos têm sucesso. (LÜCK, 2011, p. 107).
3. É a possibilidade e a capacidade de a escola elaborar e implementar um projeto político-pedagógico que seja relevante à comunidade e à sociedade a que serve. (OLIVEIRA, MORAES E DOURADO apud NEVES, 1995, p. 113).
4. Significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam corresponsáveis pelo êxito da instituição. (LIBÂNEO, 2013, p. 119).

Nessa perspectiva, entendemos que a autonomia e a descentralização do poder são características fundamentais da Gestão Democrática. O gestor educacional, ao promover a democratização no ambiente escolar, contribui sobremaneira para a construção de uma escola autônoma.

Veiga (1998) ao analisar a questão autonomia, destaca quatro dimensões, que são consideradas básicas para o bom desempenho e funcionamento de uma instituição de ensino ressaltando que as mesmas encontram-se articuladas entre si. São elas:

- **Administrativa:** garante que todas as decisões e medidas tomadas no âmbito escolar sejam realizadas por membros da comunidade escolar.
- **Jurídica:** possibilita que a comunidade escolar discuta e decida sobre as normas de funcionamento da escola e elabore seu próprio regimento considerando a realidade a qual está inserida.
- **Financeira (total ou parcial):** refere-se à responsabilidade da escola em administrar os recursos financeiros disponíveis para garantir a instituição de ensino condições de funcionamento efetivo.
- **Pedagógica:** é a liberdade da escola de propor modalidades de ensino e pesquisa. É a parte fundamental na elaboração e desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico, planejamento escolar e curricular, entre outros.

Embora a autonomia na escola seja resultado de uma construção coletiva e da descentralização do poder, segundo Silva (1993, p. 25) ela é de certo modo relativa, pois:

[...] não dispensa a atuação do Estado nem das instâncias centrais da administração, mas requer uma profunda revisão e o fortalecimento de suas novas funções e papéis. Mais do que um executor, tais instâncias terão um papel privilegiadamente integrador.

Isso significa que a autonomia não consiste em independência, nem tão pouco total liberdade, mas sim que as atribuições do Estado, bem como, a dos membros da comunidade escolar entrelaçam-se e completam-se. A responsabilidade para com a escola e para com o processo de ensino-aprendizagem é compartilhada representando um grande avanço na gestão educacional.

Como profissional da educação, responsável pela escola e representante do Estado, cabe ao dirigente educacional à responsabilidade de garantir o cumprimento da legislação e promover o acesso e a permanência dos alunos na escola. É indispensável, também, que no exercício de sua função, o gestor coordene e oriente todo o trabalho desenvolvido na escola e

estabeleça com a comunidade escolar estratégias e parceria para garantir um ensino de qualidade buscando coibir o fracasso escolar (reprovação/evasão).

Para atuar como gestor, o profissional de educação precisa ter visão de conjunto, ser articulador e mediador, integrar os diversos setores, valorizar a escola (professores, funcionários, pais e alunos), respeitar as diversidades, agir com competência, ser dedicado, observador, justo e firme nas situações do cotidiano escolar, acompanhar todas as atividades desenvolvidas, principalmente as questões pedagógicas, com a finalidade de alcançar conforme as possibilidades, as metas e objetivos que foram estabelecidos no ato do planejamento escolar.

Administrar uma escola ainda requer dos dirigentes escolares a tarefa de integrar e incentivar os profissionais da educação à capacitação, ou seja, à formação continuada, porque “A organização e a gestão do trabalho escolar requerem o constante aperfeiçoamento profissional - político, científico, pedagógico – de toda a equipe escolar.” (LIBÂNEO, 2013, p. 121).

A busca por especialização e aprimoramento por parte do gestor e sua equipe é garantia de aquisição de novas competências e habilidades, assim como, sinal de melhor desempenho da instituição em todos os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos. Lima (2011, p. 51-55) menciona que o diretor, enquanto dirigente é:

[...] o representante maior da atividade-meio (gestão), ou seja, aquela que deve oferecer sustentação a atividade-fim (ensino e aprendizagem), sem a qual não seria possível garantir o acesso de todos às aprendizagens na escola. (LIMA, 2011 p. 51-55).

Logo, deduz-se que o trabalho de gestão no ambiente escolar exige do profissional responsável por essa atribuição, múltiplas funções e obrigações que objetivam garantir não somente a efetivação dos objetivos e prioridades educacionais propostos pela instituição de ensino, mas também, a interação entre todos os membros da comunidade escolar (professores, servidores, pais e alunos) em prol de um ensino de qualidade.

CAPÍTULO 2

PLANEJAMENTO ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O planejamento é a etapa de elaboração do trabalho coletivo da instituição de ensino e consiste na antecipação das atividades a serem desenvolvidas. Sobre isso, salienta Vasconcelos (2006, p. 35): “Planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal”.

No decorrer da história da educação escolar, foram atribuídas três grandes concepções do processo de planejamento. Tais concepções surgiram em diferentes períodos da história do planejamento e segundo a Prof.^a Margot Ott (apud Vasconcelos, p. 28) são eles:

- I. Princípio Prático:** Possui caráter tradicionalista e informal, o planejamento consistia em um roteiro sem ênfase nas diferentes realidades, determinado pelo professor e seguido sem nenhuma alteração aparente por muitos anos.
- II. Instrumental/Normativo:** Fortemente ligada à tendência tecnicista, o planejamento passa a ser realizado por especialistas enquanto o professor assume papel secundário no processo.
- III. Participativo:** de tendência crítica, valoriza a reflexão, o poder do diálogo, a formação da consciência crítica e a participação na elaboração do plano como forma de transformação social.

Na instituição de ensino onde a referida pesquisa foi realizada, a concepção de planejamento escolar adotado é o participativo. Os profissionais de educação entendem a ação de planejar como uma forma de garantir os seus direitos, a qualidade do processo de ensino-aprendizagem e assegurar a organização e coordenação do trabalho de forma democrática, bem como, assegurar que as metas e os objetivos estabelecidos coletivamente sejam alcançados. Nessa perspectiva, podemos ressaltar que o professor passou a desempenhar sua função de “sujeito do processo educativo”, conforme destaca Vasconcelos (2006, p. 39).

O planejamento é que possibilita a concretização das práticas pedagógicas na escola. Apesar de sua complexidade, o planejamento é capaz de promover inúmeras transformações no ambiente escolar. A ausência do processo de planejamento constitui um dos fatores

responsáveis pelo fracasso escolar, pois afeta seriamente a aprendizagem dos alunos e todo o trabalho pedagógico. De acordo com Libâneo (2013, p. 125) “Sem planejamento, a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados”.

Logo, faz-se necessário que o gestor educacional atue ativamente com sua equipe a fim de que o planejamento educacional, curricular ou de ensino se realize de forma comprometida para que as atividades sejam executadas com sucesso e o processo de ensino e aprendizagem realmente aconteça. Esse complexo trabalho de planejar apoia-se num processo permanente de reflexão e ação, ou seja, de “planejar, acompanhar, avaliar, replanejar [...]”. (GANZELI, 2000, p. 5).

O Projeto Político-Pedagógico (PPP) consiste na concretização do planejamento e, é a proposta global, o documento base que orienta e organiza as atividades que são desenvolvidas no ambiente educacional. Segundo Veiga (2001, p.110) o Projeto compreende:

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 harmoniza 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. Esta ideia implica a necessidade de uma relação contratual, isto é, o projeto deve ser aceito por todos os envolvidos, daí a importância de que seja elaborado participativa e democraticamente.

No cerne dessas considerações, a autora destaca a importância de a proposta pedagógica ser construída a partir da participação de todos os segmentos da unidade de ensino e sob a liderança do gestor educacional. Veiga (2001) ressalta ainda ser fundamental que esse projeto contemple a realidade da escola, os interesses da comunidade, a qualidade do ensino, bem como, os objetivos da educação básica.

A respeito do Projeto Político-Pedagógico, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/1996 determina nos artigos nº 12 e nº 13 que:

Art. 12 - Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica.

Art. 13 – Os docentes incumbem-se-ão de:

- I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;
- II - elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino.

Essa lei atesta a autonomia da escola, a relevância da presença e cooperação dos agentes escolares no processo de planejamento, organização e execução do Projeto Político-Pedagógico, tal como, a necessidade de garantir o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos democraticamente com o propósito de assegurar o melhoramento do desempenho e da aprendizagem do educando.

Sousa (2001, p. 191) salienta que a construção global da proposta pedagógica é capaz de levar todos os integrantes da comunidade escolar a se reconhecerem como agentes transformadores capazes de refletir, criar e avaliar as atividades desenvolvidas no ambiente escolar. A valorização dos princípios democráticos contribui verdadeiramente para o fortalecimento das relações sociais no interior da escola e prepara o indivíduo para o exercício pleno da cidadania.

O gestor educacional ao liderar a elaboração do Projeto Político Pedagógico deve ter como princípio norteador a promoção da aprendizagem do aluno e a formação de cidadãos responsáveis, críticos, reflexivos, criativos e conscientes de seus direitos e deveres perante a sociedade a qual estão inseridos.

Dessa feita, na concretização das ações propostas, o gestor e os demais profissionais da educação da instituição têm o compromisso de construir uma prática educativa que seja participativa, dialógica e democrática buscando tornar a escola um espaço agradável onde o aluno queira permanecer com a intenção de aprender, interagir e compartilhar conhecimentos e experiências.

Faz-se necessário que os profissionais de educação tenham em mente que o Projeto Político-Pedagógico constitui a identidade da escola. No projeto consta a missão, a visão, os objetivos e as metas da instituição de ensino. Portanto, a proposta pedagógica não pode ser vista apenas como um conjunto de estratégias de ensino e atividades diversas.

Por esse motivo, após ser elaborado não pode ser meramente arquivado ou direcionado as autoridades educacionais como indicação de que as normas burocráticas estão sendo cumpridas, longe disso, o projeto é construído e vivenciado continuamente, por todos os agentes envolvidos no processo educativo da instituição de ensino e representa um grande e importante

avanço na concepção de projeto político-pedagógico e administração central. (VEIGA, 2002, p. 1 e 2).

CAPÍTULO 3

O PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM DA INSTITUIÇÃO

Na escola, para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra é fundamental que o professor mantenha em sala de aula um clima de trabalho amigável, de participação, de interação, de comunicação e de respeito com o aluno para que seja possível desenvolver e assegurar a apropriação do conhecimento e o enriquecimento da experiência pedagógica.

As ações pedagógicas objetivam promover a aprendizagem, a aquisição de valores, colaborar para o desenvolvimento da reflexão, do espírito crítico e preparar o aluno para a vida levando-o a participar da construção de uma sociedade mais justa e democrática. Assim, compete ao professor assumir o papel de mediador no processo de construção do conhecimento e aos gestores investir em benfeitorias para a comunidade educativa com a finalidade de transformar a escola em um espaço acolhedor e agradável.

Com base nos aspectos mencionados e tendo em vista melhorar a qualidade de ensino, a equipe gestora da escola pesquisada aderiu com apoio de toda a comunidade escolar à organização escolar em Ciclos de Aprendizagem divididos em: Bloco I (6º ao 7º ano) e Bloco II (8º ao 9º ano) onde a retenção somente é possível no 7º e no 9º ano caso o estudante não tenha alcançado as competências necessárias para cursar a etapa seguinte. Isso significa que, como medida pedagógica, a escola adotou a progressão continuada para facilitar e promover a aprendizagem do aluno.

Sabe-se que a implantação da política dos ciclos constitui uma tarefa altamente complexa e demanda dentre outros aspectos: revisão na concepção de conteúdos, metodologias, avaliação, gestão da escola, bem como, formação permanente dos profissionais da educação que atuam na instituição escolar. Mesmo assim, os professores se mostraram receptivos passando a trabalhar o currículo com mais flexibilidade, o ritmo/tempo de aprendizagem do aluno passou a ser respeitado e houve uma pequena redução do número de aluno por sala de aula. O que se mostrou algo bastante significativo e importante para o desenvolvimento do trabalho proposto.

Após realizar diagnóstico inicial, os professores começaram a trabalhar o reagrupamento intraclasse e interclasse (projeto interventivo) ao buscarem sanar as fragilidades apresentadas pelos estudantes. Vale ressaltar que, nesse trabalho foram adotadas diferentes estratégias de ensino e avaliação buscando garantir o aprendizado do aluno.

Para dar suporte aos professores, a sala de leitura foi reativada, aumentaram o acervo de livros e o laboratório de informática ganhou novos equipamentos. Atualmente, em ambos os espaços existe um professor responsável que desenvolve o seu trabalho em parceria com os professores regentes de turma e com a colaboração de monitores contratados pela instituição com a aprovação da SEEDF.

Ao informatizar o ambiente escolar, as aulas tornaram-se mais dinâmicas e facilitaram o trabalho do professor, pois novos significados foram estabelecidos ao processo de ensino-aprendizagem. Todo esse trabalho foi acrescido com o conhecimento que os professores já apresentavam sobre as novas tecnologias e através da participação dos mesmos em cursos de Formação Continuada com o compromisso de assegurar um ensino responsável e de qualidade.

O propósito de tal iniciativa por parte da equipe gestora e do corpo docente da instituição é, a partir daí “[...] desenvolver o educando, assegurar-lhes a formação indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. (LDB nº 9.394/96).

Por esse motivo é indispensável que os profissionais de educação repensem e avaliem o seu fazer pedagógico, a sua postura e revejam os seus valores, a fim de que possam contribuir para a construção de uma escola inclusiva, democrática que garanta aos alunos a oportunidade de aprender e tornarem-se cidadãos críticos, cientes de seus deveres.

CAPÍTULO 4

AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Avalia-se para firmar valores, ou seja, avalia-se para subsidiar, induzir, provocar mudanças em uma dada direção evidenciando-se que não há neutralidade nos caminhos, nos procedimentos e instrumentos que são utilizados em uma atividade ou em um processo avaliativo. (SOUSA, 1997, p. 3)

Toda avaliação tem como finalidade verificar se os resultados atingiram os objetivos e metas propostas no planejamento. É o resultado da avaliação que permite a equipe gestora e aos professores uma profunda reflexão acerca do desempenho dos alunos e da escola, além de determinar quais as intervenções a serem realizadas com o intuito de resolver os problemas detectados garantindo a elaboração de um novo plano que se adeque às necessidades da comunidade escolar. Essa mesma avaliação também serve para indicar as possíveis melhorias que podem ser realizadas no sistema de educação com a finalidade de assegurar qualidade de ensino.

Na avaliação da aprendizagem, segundo Souza (2005, p. 1), o professor não tem o objetivo de aprovar ou reprovar o aluno e sim, conhecer o que ele sabe, o quanto realmente aprendeu e o quão perto ou distante este aprendizado está com relação aos objetivos educacionais propostos e o trabalho pedagógico executado. Por intermédio dessa avaliação é possível ter informações acerca do método de ensino, sua significância e sua qualidade.

Se a intenção da avaliação não é reprovar, não é excluir ou mesmo prejudicar o aluno, é fato que para a escola e para o professor a mesma constitui uma maneira de garantir à ordem, o controle, a disciplina e fazer com que os alunos estudem e se apropriem de conhecimento reforçando a importância da aprovação. Nesse sentido, a avaliação é entendida como um instrumento de poder e dominação capaz de despertar o medo.

A avaliação da aprendizagem pode ser classificada em três modalidades, são elas: diagnóstica, somática e formativa. Na avaliação diagnóstica, o professor realiza uma sondagem do conhecimento do aluno no início de cada ciclo para verificar a sua aprendizagem. Esta tem por finalidade planejar as ações que deverão ser tomadas para sanar as dificuldades percebidas. Na avaliação somativa, o importante são os resultados obtidos, ou seja, a nota ou a menção e não o conhecimento adquirido. Por esse motivo, essa forma de avaliar acaba por classificar, selecionar e excluir os estudantes. Já a avaliação formativa, é contínua, gradativa e ocorre ao

longo do processo de ensino-aprendizagem. O professor, ao aplicá-la, considera o ritmo/tempo de aprendizado do aluno e a realidade na qual o mesmo está inserido e suas experiências cotidianas. Com isso, pode-se afirmar que a intenção do profissional de educação (avaliador) é o crescimento e a aprendizagem significativa do aluno e não a nota obtida. A avaliação formativa proporciona reais condições para que a aprendizagem do estudante ocorra.

De todas as formas de avaliação, a mais defendida na versão preliminar das Diretrizes de Avaliação Educacional – SEEDF - é a avaliação formativa, visto que “é onde estão as melhores intenções para acolher, apreciar e avaliar o que se ensina e o que se aprende”. (2014, p. 9)

Na escola pesquisada foi adotada a avaliação diagnóstica para sondar o conhecimento prévio do aluno e a avaliação formativa, para promover a aprendizagem contínua e processual possibilitando ao professor identificar e perceber os avanços e as fragilidades do estudante no decorrer do processo de ensino-aprendizagem e os problemas ocasionados pelos métodos e os recursos de ensino empregado em sala de aula. Tal iniciativa constitui um enorme desafio enfrentado com persistência, apesar das limitações e dificuldades oriundas da formação conservadora e tradicional dos profissionais de educação da instituição tão acostumados a lidar com a avaliação somativa ou classificatória.

No que concerne à avaliação, Souza (2005, p. 1) adverte que a avaliação da aprendizagem dos estudantes deve ser entendida de maneira diferenciada da avaliação institucional, embora as duas estejam correlacionadas e sejam ao mesmo tempo interdependentes. A avaliação da aprendizagem analisa o crescimento, o progresso, ou seja, o aprendizado do aluno, enquanto a avaliação institucional mobiliza a comunidade escolar para analisar os avanços, os problemas e as potencialidades da escola.

Por esse motivo, a avaliação institucional é entendida como um procedimento de autoavaliação e autoconhecimento que desafia toda a comunidade escolar a refletir, a analisar, debater, criticar e a buscar melhorias, assim como, o aperfeiçoamento de todas as atividades desenvolvidas na escola visando estabelecer prioridades e o rumo a seguir com o intuito de promover um ensino e uma educação de qualidade, assim como, o desenvolvimento da instituição.

Como instrumento democrático, a avaliação institucional requer o acompanhamento permanente e sistemático de todas as ações e projetos realizados no ambiente escolar e assegura a cooperação entre todos os sujeitos da comunidade educacional a concretizarem os objetivos

e metas planejadas. Deste modo, é possível garantir um caráter de confiabilidade na prática educacional, nos projetos propostos e nos que estão em desenvolvimento na instituição. Belloni (2003, p. 9) salienta que “[...] é preciso colocar a avaliação a serviço da educação para que esta cumpra seus objetivos”.

A avaliação está associada diretamente à tomada de decisão e, é, portanto, imprescindível que a equipe gestora, coordenadores pedagógicos, professores, servidores, pais e alunos participem ativamente do processo avaliativo buscando aprimorar as práticas diárias desenvolvidas na instituição. Conforme evidencia Sousa (2009, p. 4):

A avaliação compreende a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição.

Portanto, a avaliação deve ser concebida numa perspectiva democrática, pela lógica da inclusão, do diálogo, da participação, do compromisso e da responsabilidade. Tanto a avaliação institucional quanto a avaliação da aprendizagem são capazes de contribuir para a promoção da qualidade de ensino e ao gestor compete utilizá-las a seu favor para promover o aperfeiçoamento da gestão escolar.

CAPÍTULO 5

FATORES QUE OCASIONAM O FRACASSO ESCOLAR E A RESPONSABILIDADE DO GESTOR DIANTE DO PROBLEMA

A educação constitui responsabilidade de todos os envolvidos no processo educativo. Assim, ao tratarmos do tema fracasso escolar é determinante destacar que o êxito ou insucesso do estudante não depende apenas do trabalho desenvolvido pelos docentes em sala de aula, mas também da forma como o dirigente escolar conduz a sua administração e exerce seu poder de liderança, do trabalho desenvolvido pelos Supervisores e Coordenadores Pedagógicos, Orientadores Educacionais, Pedagogos e do comprometimento do Estado, da família, dos alunos com a escola e do próprio sistema de ensino.

O fracasso escolar constitui uma realidade da educação brasileira e embora seja um problema que abrange todos os níveis de ensino no país é fato que sua incidência é maior nas séries iniciais e finais do Ensino Fundamental.

Segundo Collares (1992, p. 24) esse fracasso é determinado por fatores extraescolares e intraescolares. São considerados aspectos extraescolares às péssimas condições socioeconômicas e financeiras de grande parte da população escolar brasileira que está sujeita ao abandono e a todo o tipo de privação.

No que diz respeito aos fatores intraescolares, a autora destaca: o currículo, o trabalho pedagógico realizado pelos profissionais de educação e especialistas, as avaliações que revelam o desempenho dos alunos e, que por sua vez, acabam por promover a seletividade e reproduzir os mecanismos de supressão e desigualdade social no ambiente escolar.

Por ser um espaço de construção, de formação e de socialização, a escola tem o dever de promover a igualdade de oportunidades a todos os indivíduos e buscar meios de assegurar na prática, não somente o acesso, mas os princípios de democratização do ensino. Sobre isso ressalta Libâneo (2013, p. 48) que a escola contemporânea “precisa voltar-se para as novas realidades, ligar-se ao mundo econômico, político, cultural, mas precisa ser um baluarte contra a exclusão social”. Em suma, a escola não pode negar o acesso ao conhecimento e ao ensino a uma parcela ampla da população. Todos devem ter o direito a uma educação de qualidade e, também, a oportunidade de se qualificar para o trabalho e exercer seu papel enquanto cidadão.

Dentre os fatores que agravam a questão do fracasso escolar, podemos relacionar:

I. Infraestrutura Escolar: Instalações precárias, ausência de espaço físico, mobiliário em péssimas condições, elevado número de alunos em sala de aula, falta de área de recreação e esportes, escassez de recursos pedagógicos e financeiros acabam por prejudicar o trabalho desenvolvido pelo profissional de educação, o desempenho do aluno e o ensino. Essa situação é consequência da ineficiência administrativa e ingerência do Estado, bem como, da inexistência de políticas públicas e investimentos que assegurem o direito à educação e o ensino de qualidade.

II. Gestor Escolar alheio ao trabalho pedagógico: No cotidiano escolar o dirigente educacional que não conduz as ações pedagógicas desenvolvidas na escola, devido à rotina marcada por inúmeras atividades, burocratiza a sua função direcionando o seu trabalho para questões administrativas deixando as ações pedagógicas a cargo de supervisores, coordenadores pedagógicos e professores. Ao se colocar alheio ao planejamento, organização e coordenação do processo de ensino-aprendizagem o gestor se exime de sua responsabilidade frente aos resultados atingidos pela escola. O sucesso ou fracasso escolar também é de competência do gestor.

III. Falta de motivação profissional: Em função da desvalorização da categoria, dos baixos salários, da intensa e exaustiva carga horária de trabalho, do excesso de tarefas, da pressão sofrida no dia-a-dia e da violência escolar, o profissional de educação se vê extenuado, estressado e sem estímulo para desempenhar a sua atividade de docência fato que interfere decisivamente no processo de ensino-aprendizagem.

IV. Professor descompromissado: Professores que não cumprem com seus horários, tiram abono sem comunicar a equipe administrativa e pedagógica, não planejam devidamente suas aulas e não participam das atividades propostas demonstram não ter interesse na escola nem preocupação com o aluno acabando por prejudicar o trabalho pedagógico. Esses profissionais revelam não acreditar que o sucesso da escola também constitui o seu sucesso.

V. Alta rotatividade dos profissionais de educação: Na educação pública brasileira é comum a constante mudança do quadro docente nas escolas. A solicitação de transferência para outras unidades de ensino pelos profissionais, a constante substituição de colegas que estão de licença ou afastados e a política dos contratos

temporários faz com que os professores permaneçam por pouco tempo numa mesma instituição de ensino. Com a curta permanência desses profissionais de educação nas escolas e nas turmas não há possibilidade da formação de vínculos com o aluno e isso acaba por comprometer a aprendizagem pela falta de interação e a continuidade do trabalho pedagógico, prejudicando de forma expressiva a construção da identidade escolar.

VI. Despreparo do profissional de educação: Muitos professores não estão preparados didaticamente para enfrentar a realidade da sala de aula. Além disso, existe um movimento de resistência por parte de alguns docentes em participar de cursos de qualificação que influenciam negativamente o trabalho pedagógico e não garante um ensino de qualidade.

VII. Resistência em trabalhar coletivamente: Existe ainda muita dificuldade dos profissionais de educação de trabalhar em equipe. Se os profissionais de educação de uma escola não interagem, nem discutem o currículo, o conteúdo programático, não participam da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, não planejam as atividades e não se organizam coletivamente a escola não consegue atingir objetivos propostos estabelecidos no planejamento.

VIII. Práxis pedagógica: Na sociedade da informação e da tecnologia, observa-se que a maioria das escolas ainda mantêm antigas práticas educativas permanecendo reduzidas a quadro, giz, livros e o professor, sem investir no desenvolvimento de projetos e em novas tecnologias que garantam a aprendizagem e formação dos estudantes. Em plena era digital, a ausência da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) no cotidiano escolar dificulta a comunicação, a integração, o acesso ao conhecimento, a troca de experiências e, principalmente, a aquisição de competências tornando as aulas pouco criativas. A escola tornou-se desinteressante para os alunos por não ofertar novas práticas de ensino, projetos e as ferramentas tecnológicas.

IX. Currículo: Segundo Moreira (2008, p. 5) o currículo “corresponde ao verdadeiro coração da escola”. Um currículo escolar engessado e descontextualizado da realidade do aluno resulta em desinteresse, falta de motivação e baixo desempenho dos alunos. Tal fato, conseqüentemente afeta sobremaneira o processo de ensino-aprendizagem e agrava o fracasso escolar – retenção e evasão.

X. Sistema de avaliação da aprendizagem: A função da avaliação é diagnosticar se os resultados do trabalho pedagógico realizado pelos professores foram alcançados. Nas escolas públicas o que ainda predomina é a avaliação somativa que tem como função classificar o aluno por meio de notas ao final de cada bimestre, semestre ou ano letivo. Esse processo de avaliação é seletivo, excludente e serve para indicar aqueles que aprenderam e aqueles que não aprenderam o conteúdo, ou seja, específica quem atingiu os objetivos propostos e os que não tiveram êxito.

XI. Retenção escolar: A reprovação supõe baixa aprendizagem e falta de pré-requisitos básicos por parte do educando em um ou mais componente curricular. A retenção ocorre tanto na organização escolar seriada quanto em ciclos de aprendizagem e deve ser aplicada criteriosamente, não podendo ser empregada pelos professores como uma forma de “punição” ou “ameaça” para reprimir a indisciplina, o mau comportamento e a manifestação de falta de interesse do educando para com os estudos. Um fator importante a se considerar é que o estudante que reprova uma vez tende a seguir reprovando, seja de forma sequencial ou intermitente. Como consequência acabam incluídos em turmas de Correção da Distorção Idade e Série (CDIS) ou transferidos para o período noturno, maneira encontrada pela equipe gestora e professores de se livrarem do problema.

XII. Diante desse quadro, esses alunos acabam incluídos em turmas de Correção e Distorção Série e Idade (CDIS) ou ainda transferidos para o período noturno, maneira encontrada pela equipe gestora e pelos professores de se livrarem do problema. É fundamental que os envolvidos no processo educativo tenham consciência de que o fracasso escolar decorre não somente do aluno, mas também, da instituição, da família e do Estado.

XIII. Sistema de dependência e aprovação automática do aluno sem pré-requisitos: A escola ao reprovar não garante sucesso e nem qualidade de ensino, entretanto aprovar pelo sistema de dependência (organização seriada) ou através da promoção automática (organização de ciclos de aprendizagem) sem a garantia de que o estudante adquiriu as habilidades e competências escolares mínimas esperadas, ou seja, sem a aprendizagem efetiva é agir de forma irresponsável. A aprovação ou promoção como forma de eliminar a defasagem série/idade e melhorar os índices de desempenho escolar por si só compromete a formação do aluno e seu futuro profissional.

XIV. Indiferença do estudante para com os estudos: A falta de perspectiva com relação ao futuro, a baixa autoestima e a falta de incentivo pela família levam muitos alunos a não acreditarem na capacidade do êxito por meio dos estudos. Numa sociedade onde o consumo é cada vez mais valorizado, os jovens acabam parando de estudar para trabalhar e em outros casos envolvem-se em situações de risco.

XV. Ausência da família no ambiente escolar: Para os pais o importante é matricular e manter a criança ou adolescente na escola, principalmente quando isso representa o recebimento de algum benefício governamental. Não há por parte de muitas famílias preocupação em acompanhar a vida escolar do educando e às atividades pedagógicas desenvolvidas ao longo do ano letivo pela escola. Essa omissão afeta a aprendizagem, o desempenho e a formação do aluno que se sente rejeitado diante da falta de atenção e despreocupação familiar no que diz respeito a sua vida escolar.

Para modificar esse quadro é preciso que todos os agentes sociais se mobilizem e tomem a devida consciência de que não basta ter uma legislação que garanta o acesso à escola e o direito a uma educação pública gratuita. É importante que esse direito não seja violado, que políticas públicas sejam executadas para que a educação seja tratada como prioridade.

CAPÍTULO 6

METODOLOGIA DE PESQUISA

A palavra metodologia deriva do latim “*methodus*” e é um conjunto de métodos e técnicas utilizados na realização de estudos e pesquisas acadêmicas. A metodologia ao ser aplicada possibilita ao pesquisador investigar um tema e/ou assunto específico através da coleta de informações, tendo como objetivo promover de forma coerente e rigorosa a resolução de problemas. Todas as ações desenvolvidas no trabalho são descritas na metodologia, tais como: instrumento de coleta de dados, procedimentos, participantes do estudo, tipos de pesquisa no qual destacamos o estudo de caso.

Segundo ressalta Gil (2008, p. 77) o estudo de caso constitui um estudo mais completo de um ou poucos objetos como forma de garantir um conhecimento mais detalhado de uma dada situação e, é utilizado frequentemente por pesquisadores e estudiosos por servir para pesquisas tanto de ordem exploratória e descritiva quanto explicativa. Partindo desse pressuposto, optou-se para este trabalho a realização de um estudo de caso de natureza qualitativa.

Observa-se que o estudo de caso vem sendo utilizado de forma recorrente em pesquisas relacionadas a questões sobre educação. E por esse motivo faz-se necessário que essa escolha seja feita de forma coerente, objetiva e com discernimento para que o estudo de caso tenha validade e confiabilidade, uma vez que, a proposta do trabalho é investigar e propor a reflexão acerca do problema.

Quanto a pesquisa qualitativa é composta por um conjunto de técnicas interpretativas que visam caracterizar um dado fenômeno ou situação que se verifica em um espaço ou determinado local. Sendo assim, a presente pesquisa tem como objetivo caracterizar o papel do gestor educacional dentro da instituição de ensino e investigar o quão importante é a sua atuação não somente nas questões administrativas, mas também, nas práticas pedagógicas como forma de coibir os fatores que ocasionam o fenômeno denominado de fracasso escolar dentro da instituição de ensino.

6.1 Cenário de Pesquisa

Situado na área administrativa do Recanto das Emas o Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos atende 1.450 alunos distribuídos em turmas do Ensino Fundamental Anos Iniciais e Finais (BIA, 2º e 3º segmentos – Bloco I e II), Correção da Distorção Idade/Série (CDIS), EJA Interventivo (Ensino Especial), Educação de Jovens e Adultos (EJA) 1º e 2º segmentos além do Programa DF Alfabetizado.

6.2 Participantes do Estudo:

O estudo foi conduzido com Diretor, Vice-diretor, 02 (dois) Supervisores Pedagógicos, 02 (dois) Coordenadores, 01 (uma) Orientadora Educacional, 05 (cinco) professores, 04 (quatro) pais e 04 (quatro) alunos do 9º ano do Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos, localizado no Recanto das Emas – Distrito Federal. Cabe mencionar que dos participantes da pesquisa somente não possuem graduação e pós-graduação os alunos do 9º ano que encontram-se na faixa etária de 13 a 15 anos e os pais e/ou responsáveis de estudantes da referida instituição.

6.3 Instrumentos e Dados de Pesquisa

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário com questões fechadas e questões abertas objetivando conhecer a opinião dos participantes dentro da organização escolar sobre a importância do gestor educacional na prática pedagógica como forma de promover a melhoria do ensino e da educação. O questionário de acordo com Gil (1995, p.124) é composto por um conjunto de perguntas e representa um importante instrumento de investigação e informação sobre opiniões, interesses, expectativas, comportamentos, situações vivenciadas, entre outros. Se construído de forma lógica e aplicado criteriosamente o questionário apresenta um elevado grau de credibilidade. Assim, ao utilizar este instrumento de pesquisa os resultados obtidos foram interpretados por meio de gráficos seguidos das considerações necessárias.

6.4 Resultados da Pesquisa de Campo

Os dados foram tabulados em forma de gráficos para facilitar a visualização das informações obtidas e, por sua vez, são descritos a seguir, considerando a divisão por grupo de participantes do estudo: 1. Diretor, Vice-diretor e Supervisor Pedagógico; 2. Professores, Coordenadores e Orientador Educacional; 3. Pais e alunos.

Diretor, Vice-Diretor e Supervisor Pedagógico

01- Em sua opinião, quais as atividades ocupam maior tempo do gestor educacional dessa escola?

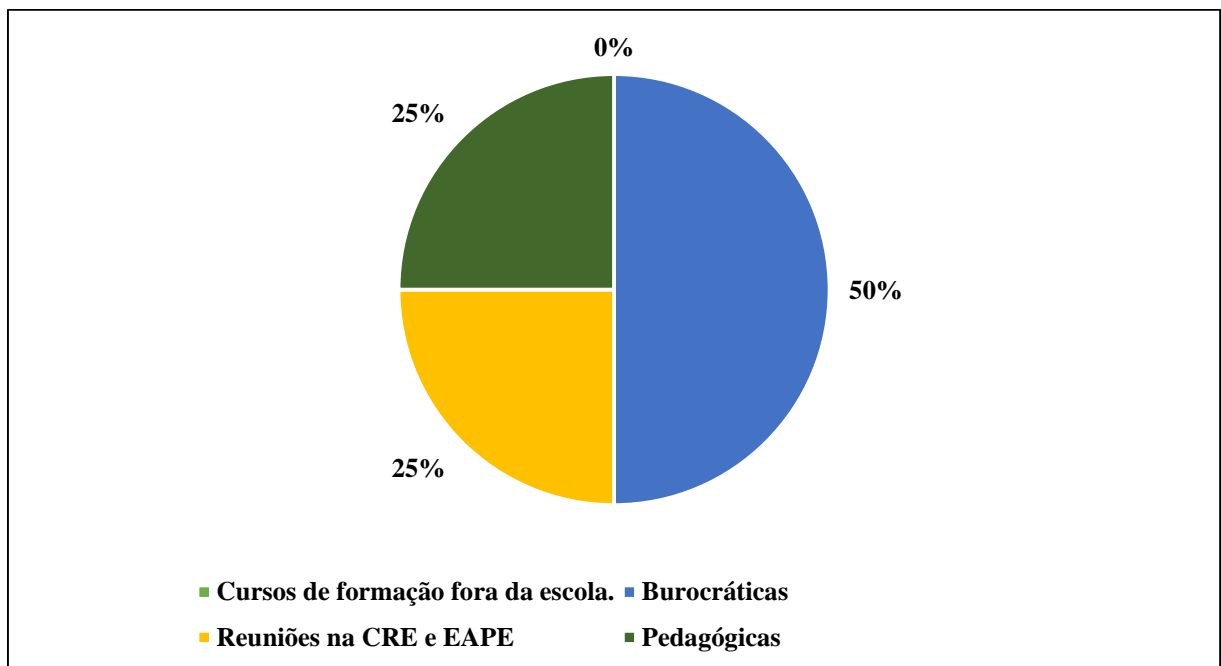


Gráfico 01: Questão 01 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Na questão 01, ao analisar as respostas, observou-se que para 50% dos entrevistados o gestor dispensa maior parte do seu tempo às atividades burocráticas da escola. Já para 25%, o gestor se ocupa com as questões pedagógicas ao passo que para os demais 25% o mesmo se dedica a participar de reuniões e encontros na CRE e SEEDF.

Os resultados obtidos revelam que o gestor educacional deve apropriar-se de forma mais eficaz da coordenação e orientação do processo educativo. Sobre a responsabilidade do gestor com o processo pedagógico Saviani (1996, p. 208) salienta:

Ao diretor cabe, então, o papel de garantir o cumprimento da função educativa que é a razão de ser da escola. Nesse sentido, é preciso dizer que o diretor de escola é, antes de tudo, um educador; antes de ser administrador ele é um educador.

Portanto, sua liderança e atenção devem integrar todos os setores; e suas ações devem viabilizar a melhoria da qualidade de ensino, a aprendizagem do aluno mesmo diante da demanda de trabalho burocrático e das situações adversas. Ser gestor escolar é mais que exercer um cargo e desempenhar atividades burocráticas.

02. É possível afirmar que a Gestão Democrática na Educação garantiu as unidades de ensino verdadeira autonomia pedagógica, administrativa e financeira? Justifique sua resposta.

A resposta foi em parte. Para os participantes do estudo, a ação da Escola Pública é autônoma no que se refere aos aspectos pedagógicos e no direito da comunidade escolar eleger os seus dirigentes. Entretanto, os respondentes destacaram que a descentralização nas escolas necessita de avançar, pois as mesmas continuam muito dependentes do Estado no que diz respeito à aplicação dos recursos financeiros e decisões a serem tomadas no setor administrativo. Para Lück (2000, p. 15) a autonomia na escola “é um processo que se constrói no dia-a-dia mediante ação coletiva competente e responsável, realizada mediante a superação de naturais ambiguidades, contradições e conflitos”.

03. Nessa gestão, quais iniciativas são tomadas com o intuito de promover a participação da comunidade escolar?

No depoimento, os respondentes citaram a realização de Avaliações Institucionais, de Reuniões com o Conselho Escolar, Conselho de Classe Participativo, Reunião de Pais e, também, por meio dos projetos desenvolvidos e executados pela instituição de ensino. Foram

mencionados os projetos em que a comunidade pode estar presente, são eles: Família na Escola, Mostra Musical e o Evento Festa Junina.

De acordo Lück (2009, p. 71) a participação no espaço educativo é muito importante por ser capaz de influenciar de forma positiva o desempenho do aluno e promover uma maior interação entre todos os segmentos da comunidade escolar, além de diminuir as desigualdades existentes entre eles.

04. Em sua opinião, como o Gestor educacional pode contribuir para melhorar o processo de ensino-aprendizagem e garantir uma educação de qualidade? Justifique sua resposta.

Por unanimidade foi colocado que o gestor pode contribuir nos seguintes aspectos: fortalecendo os processos democráticos de gestão, buscando o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, promovendo ações de formação continuada de sua equipe e buscando capacitação profissional para melhor exercer a sua função. Também deve ser articulador e mediador das relações interpessoais, devendo valorizar a escola, os professores, funcionários, pais e, principalmente, os alunos, para que os mesmos se sintam estimulados e incentivados a estudar. Além disso, mostrar dedicação, liderança, confiança e preocupação em atingir as metas estabelecidas de ensino buscando avanços na aprendizagem dos estudantes.

Entende-se, deste modo, que para os professores, coordenadores e orientador educacional compete ao gestor educacional “zelar pela realização dos objetivos educacionais, pelo bom desempenho de todos os participantes da comunidade escolar e atingimento dos padrões de qualidade [...]”. (LÜCK, 2009, p. 22)

Professor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional

05. O gestor educacional lidera de fato os processos pedagógicos e formativos incentivando o corpo docente a praticar uma contínua reflexão e análise dos resultados obtidos pelos alunos na aprendizagem? Justifique sua resposta.

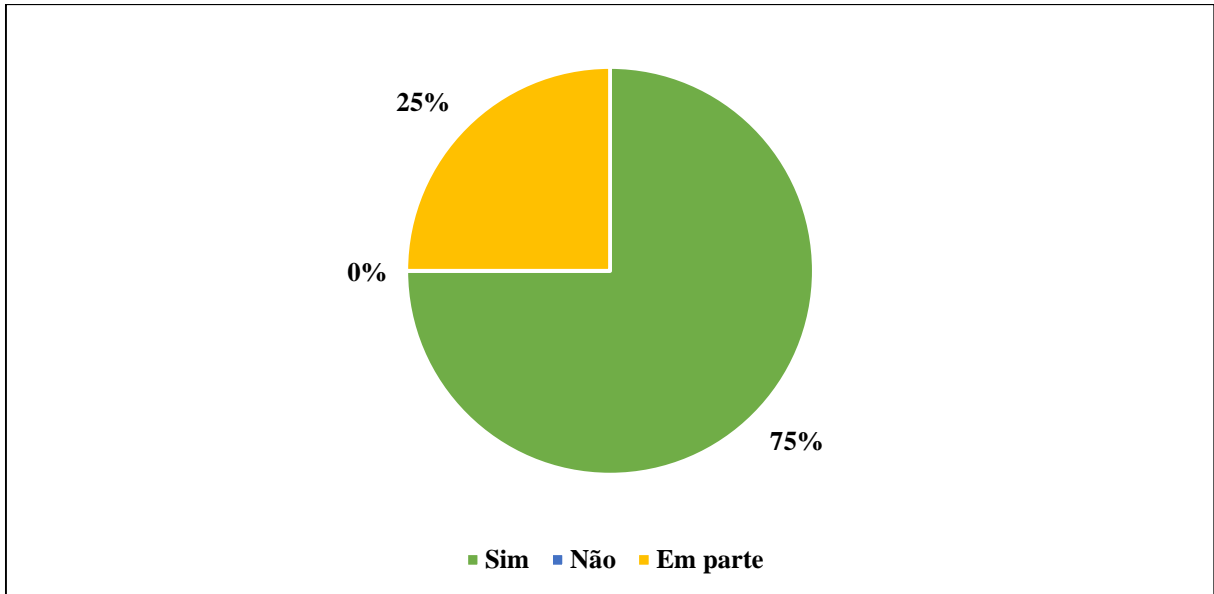


Gráfico 02: Questão 05 do questionário de Diagnose – Apêndice A.

Ao analisar a questão 05 evidenciou-se que 25% consideram que o Gestor lidera em parte, ou seja, a sua liderança ocorre em ação conjunta já que as responsabilidades são distribuídas com a Vice-diretora, Supervisor e Coordenadores Pedagógicos. Os respondentes acreditam que o gestor está envolvido com outras demandas ligadas à administração escolar. Em contrapartida, para 75% dos participantes da pesquisa, portanto, a maioria, o Gestor Educacional lidera sim os processos pedagógicos e formativos. Sobre a importância e função do gestor Lück (2009, p. 17) declara:

[...] é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Na fala da professora 1 e do professor 2 identificou-se que realmente o gestor deve exercer seu papel de líder participativo buscando influenciar sua equipe a trabalhar de forma colaborativa e integrada com a finalidade de atingir os objetivos educativos, ou seja, a melhoria da aprendizagem dos alunos.

Seguem comentários:

“Com certeza ele é líder e tem realmente que fazer este papel, pois o gestor educacional através desses incentivos, reflexões e análises conhecerá a realidade que trabalha, podendo melhorar os processos pedagógicos desenvolvidos, conhecer o corpo docente de uma forma mais ampla e podendo também desvendar novas formas de superar o nível de aprendizagem dos alunos da instituição escolar que trabalha, e principalmente acompanhar tudo que acontece na parte pedagógica.” (N.P.)

“De fato, o gestor dentre as suas várias competências e atribuições deve exercer o papel de líder, organizado, propondo metas e objetivos pedagógicos a serem alcançados e executando-os, para o desenvolvimento do trabalho no âmbito escolar. O mesmo sempre deve buscar dentro do contexto da realidade escolar, “gerir” os profissionais da educação de uma forma que ele venha não só trabalhar com um produto pronto, até mesmo porque pelo fato de lidarmos com aprendizagens, o sujeito está sempre em transformação, mas que se preocupe com o processo e com o “ganho pedagógico” que tanto os alunos, comunidade escolar e equipe de profissionais venham a ter com tarefas a serem desenvolvidas.” (R.L)

06. O Projeto Político Pedagógico é um dos mais importantes documentos de uma unidade escolar. Como esse projeto foi construído nessa escola?

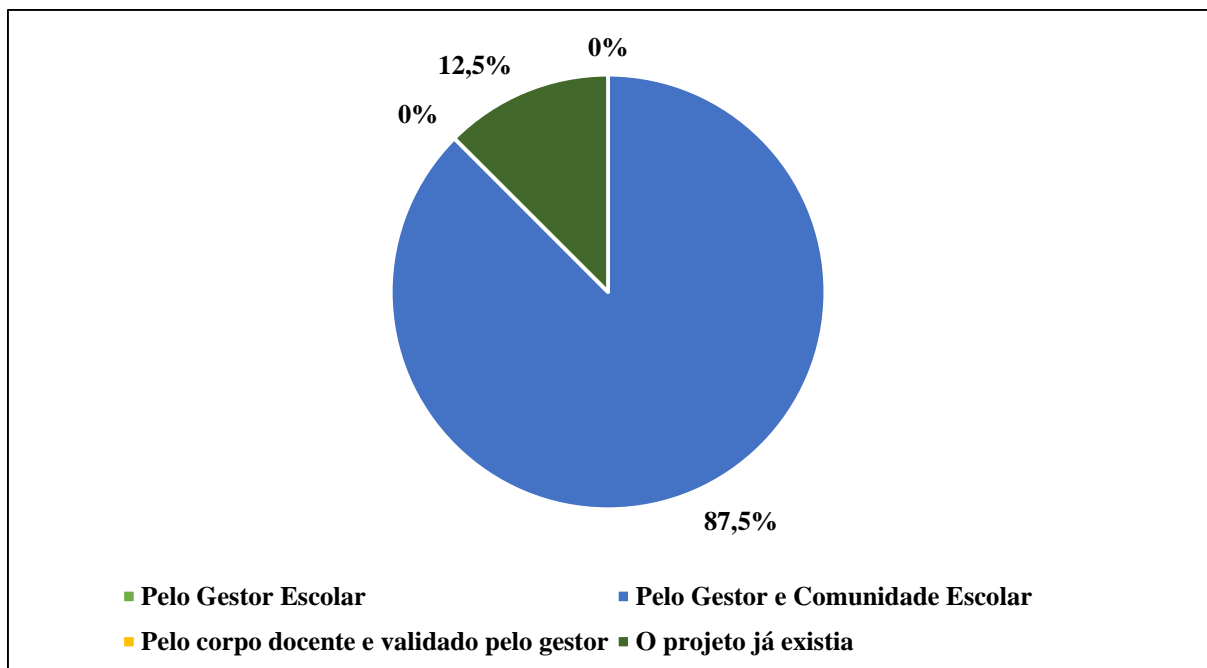


Gráfico 03: Questão 06 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Dos professores participantes, 12,5% afirmaram que começaram a trabalhar no Centro de Ensino Fundamental Três Irmãos neste ano por meio de Contrato Temporário e que já encontraram o projeto pronto, mas que o mesmo foi apresentado, discutido e foi dada aos mesmos a oportunidade de opinarem. Os demais participantes, ou seja, 87,5% relataram que o

Projeto Político Pedagógico vem sendo construído desde 2006 sob a liderança do gestor e com a participação de toda a comunidade escolar. E agora, mais do que nunca, pois a escola aderiu à organização de Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada. Isso ressalta que o Projeto Político-Pedagógico:

[...] deve se constituir na referência norteadora de todos os âmbitos da ação educativa da escola. Por isso, sua elaboração requer, para ser expressão viva de um projeto coletivo, a participação de todos aqueles que compõem a comunidade escolar. (Projeto Vivencial, p.1)

Ante o exposto, constata-se que os discentes conhecem e participam da construção do PPP da Instituição de Ensino, consoante orientações do Projeto Vivencial. Nesse contexto, podemos considerar as palavras de Lück (2009, p. 21) que reforça a importância do PPP afirmando que o seu foco deve ser a formação e aprendizagem do aluno, bem como, a organização do trabalho pedagógico.

07. De acordo com sua experiência profissional, quais fatores interferem na aprendizagem do aluno promovendo o fracasso escolar?

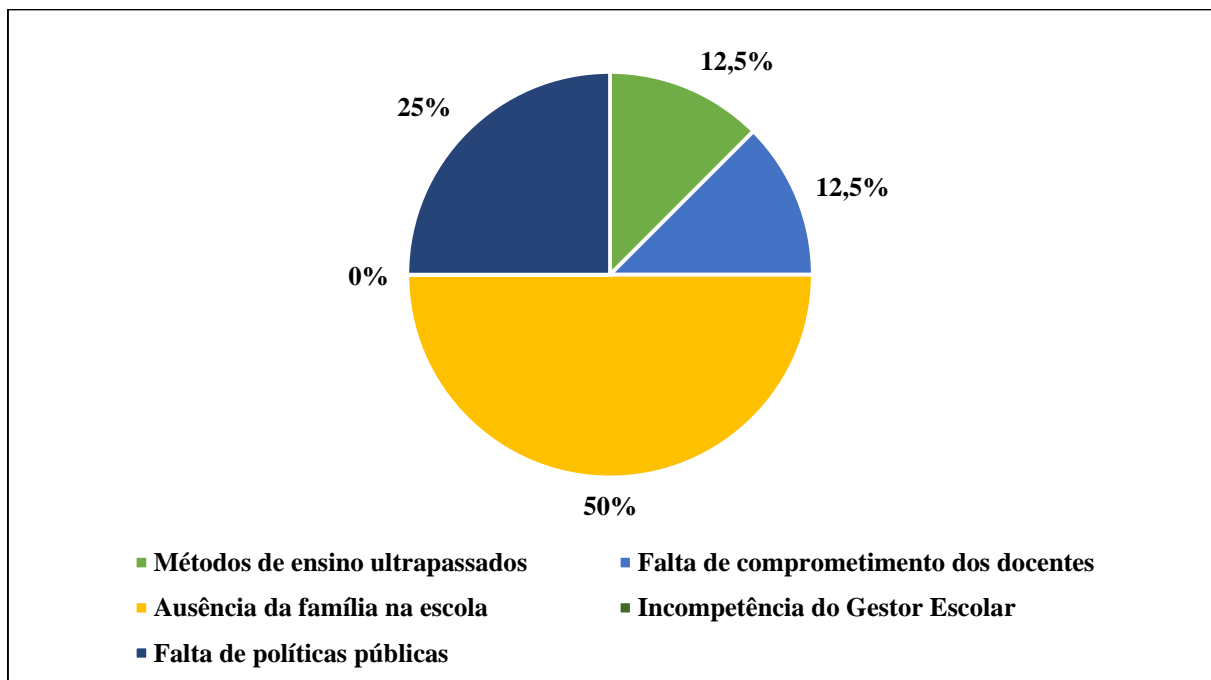


Gráfico 04: Questão 07 do Questionário de Diagnóstico – Apêndice A.

Em resposta à questão 07, observamos que 50% dos profissionais de educação apontam a ausência da família como um dos fatores que interferem no processo de ensino-aprendizagem colaborando para promover o fracasso escolar. Já 25% dos entrevistados afirmam ser a falta de investimento em políticas públicas, enquanto para 12,5% é o desinteresse e falta de motivação de “alguns” professores em desenvolver suas atividades. Os demais 12,5% indicam que são os métodos de ensino ultrapassados que prejudicam o processo de ensino aprendizagem.

Considerando os resultados evidencia-se a necessidade de se estabelecer uma parceria maior entre a instituição educacional e a família para se enfrentar o desafio do fracasso escolar nas escolas. Além disso, faz-se necessário que os profissionais de educação e o Estado também assumam a sua responsabilidade diante desse problema e juntos estabeleçam metas e objetivos para mudar a trajetória da educação, pois afirmar que o fracasso escolar compreende apenas falha individual do aluno, é uma tentativa de amenizar a questão por parte da escola e do sistema de ensino consoante Collares (1998, p. 27). Acrescente-se a isso, também, a falha da família do aluno.

08. Para você, a implementação dos Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada constitui sinônimo de êxito escolar? Justifique sua resposta.

Para a maioria sim, a proposta dos Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada surge como uma nova estratégia pedagógica, que visa proporcionar melhorias na educação e o desenvolvimento nas aprendizagens dos alunos. Contudo, ressaltam que uma escola para implementar os ciclos e a progressão continuada precisa rever o conceito de educação e ter entendimento do que a mudança implica. Urge que os profissionais trabalhem de forma integrada realizando intervenções pedagógicas como: projeto interventivo, educação integral, reforço escolar dentre outros. Dos investigados, a minoria colocou que sem implementação de políticas públicas, a inserção dos ciclos é inviável. Todavia, há concordância de que os Ciclos de Aprendizagem “[...] favorecem a construção de um processo educacional capaz de incluir e oferecer condições de aprendizagem a todos.” (JACOMINI, 2009, 557)

Seguem dois comentários que confirmam esta argumentação:

Professora 3:

“Sim. Pois essa modalidade de ensino permite que o professor trabalhe com seus alunos de uma forma diferenciada. Garantindo aos alunos que possuem alguma dificuldade de aprendizagem um projeto interventivo para que consiga desenvolver a aprendizagem desse aluno. Tendo um resultado positivo no final do processo conseguindo o êxito escolar desse aluno que seria em outras modalidades reprovado.” (P.N.)

Professora 4:

“Não. Se as escolas não forem preparadas e reestruturadas para a implementação dos ciclos, será também um fracasso escolar como a seriação está sendo. Se não houver implementação de políticas públicas que se adequem, os alunos serão “aprovados” sem nenhum conhecimento a isso.” (A.S.)

Pais e alunos

09. Em sua visão, qual a relação e postura do Gestor educacional para com a escola?

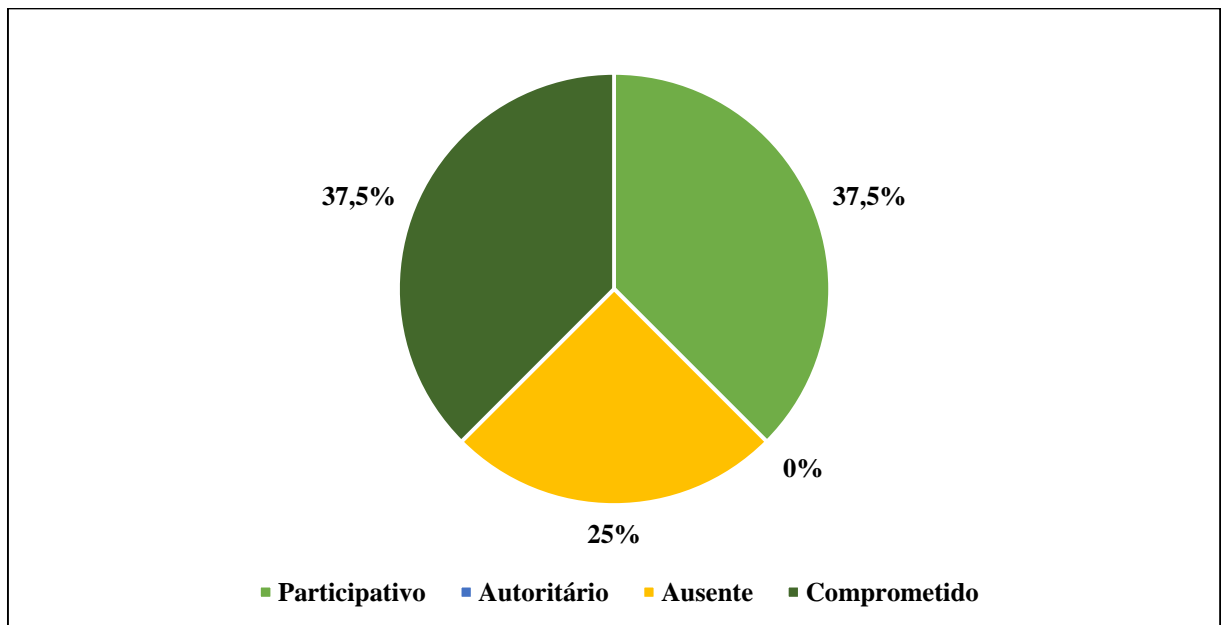


Gráfico 05: Questão 09 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Em resposta à questão 09, verificou-se que 25% dos participantes da pesquisa apontam que o Gestor Educacional é ausente. Para esses entrevistados, a maior parte dos problemas ocorridos no cotidiano escolar são resolvidos pelo supervisor e pelos coordenadores pedagógicos. Considerando tais colocações, Lück (2013, p. 23) adverte que como coordenador e orientador da vida escolar e da atividade educacional, o gestor não deve diluir a responsabilidade da gestão escolar com os seus colaboradores, mas sim compartilhá-la.

Analisando as demais respostas observou-se que 37,5% dos pais e alunos alegam que o gestor é participativo enquanto 37,5% afirmam que o mesmo é comprometido por manter a organização da escola. Libâneo (2013, p. 96) assinala que para a escola ser respeitada pela comunidade é imprescindível que o gestor educacional mantenha a escola bem coordenada e administrada em todos os aspectos.

10. O Gestor educacional garante à comunidade escolar participação nos processos de tomadas de decisão, divulga o projeto educativo e as verbas recebidas pela escola?

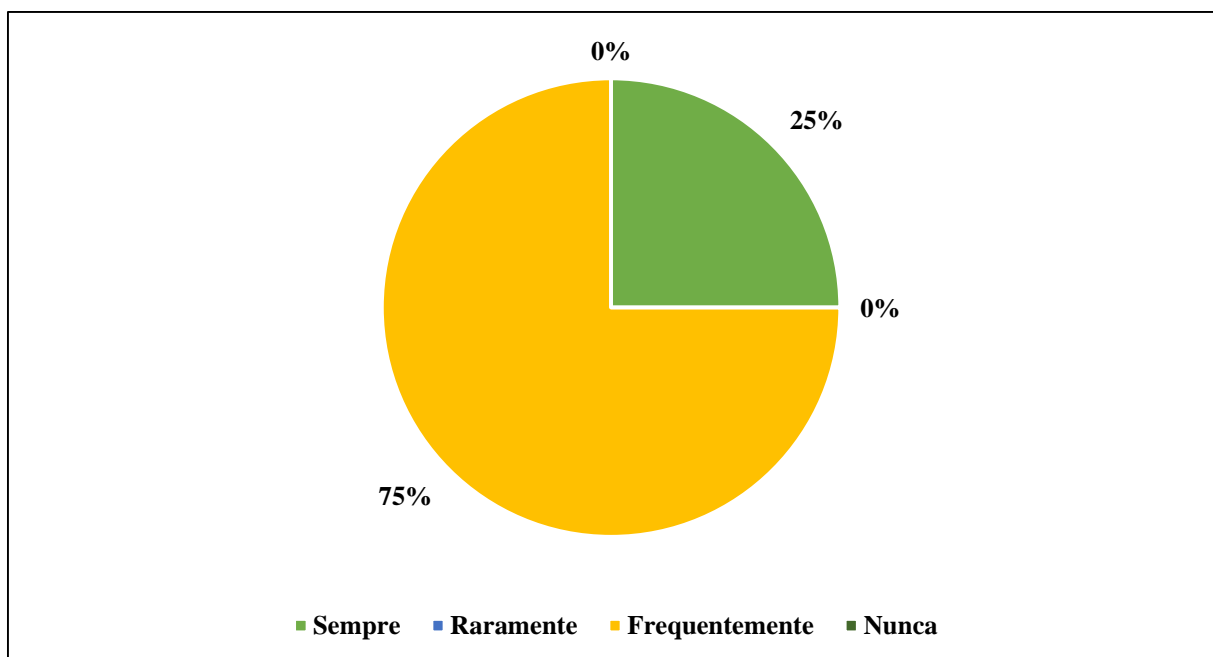


Gráfico 06: Questão 10 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Na décima questão, objetivou-se investigar se a Gestão Democrática na Educação é tratada com seriedade pelo Gestor Educacional da instituição de ensino pesquisada. Dos entrevistados, 75% afirmaram que o gestor garante o direito de participação nas tomadas de decisão e por esse motivo possuem conhecimento tanto do projeto educativo quanto dos recursos recebidos pela instituição.

Para Libâneo (2013, p. 89) a participação é a principal maneira de assegurar a gestão democrática da escola, pois possibilita que todos os membros da comunidade escolar se envolvam nos processos decisórios e no funcionamento da organização escolar. Além disso, a participação pode proporcionar maior conhecimento sobre os objetivos e metas da instituição e contribuir para aproximar professores, pais e alunos.

Isso ilustra que a democratização da educação e do espaço educativo tem como finalidade valorizar e assegurar o direito de a participação a todos os segmentos da comunidade no processo de gestão escolar.

11. Para você, o trabalho realizado pelo gestor educacional e pelos professores garante a aprendizagem escolar?

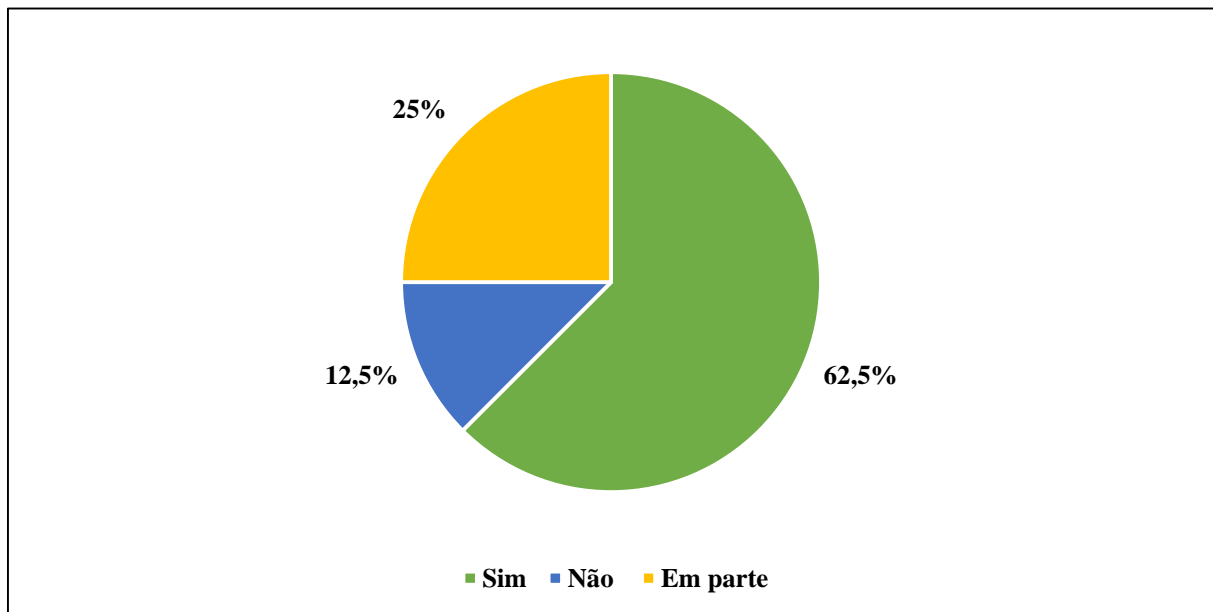


Gráfico 07: Questão 11 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Os dados observados na questão 11 atestam que 62,5% dos pais e alunos julgam que o trabalho do gestor e dos professores asseguram o ensino e aprendizagem. Acredita-se que este resultado tenha correlação com a implementação dos Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada que já promoveu grandes mudanças no processo de ensino-aprendizagem.

Diante disso, podemos afirmar que a escola tem buscado adequar-se e atender às demandas da sociedade atual não perpetuando o sistema de exclusão social, pois de acordo com Libâneo (2013, p. 49) “uma escola de qualidade é aquela que inclui [...]”. Sendo assim, o trabalho desenvolvido revela e reforça o compromisso firmado entre a equipe de profissionais e a comunidade escolar, que é o de assegurar a aprendizagem e não a reprovação ou aprovação automática do aluno.

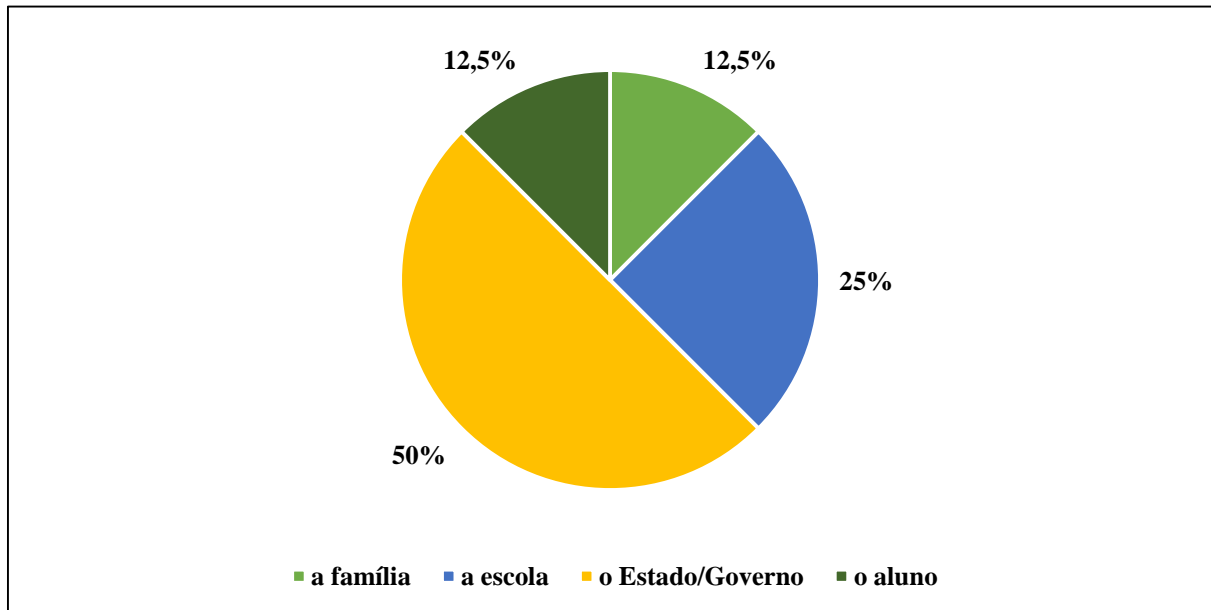
12. Em sua opinião, quem é o principal responsável pelo fracasso escolar?

Gráfico 08: Questão 12 do Questionário de Diagnose – Apêndice A.

Na questão 12 nota-se que para 50% dos pais e alunos o principal responsável pelo fracasso escolar é o Estado/Governo, já para 25% o problema é de competência da escola. Os resultados revelam, ainda, que para 12,5% dos respondentes a responsabilidade é da família enquanto 12,5% dos participantes julgam ser dos alunos. Isso indica que tal qual o gestor e os professores, a família e o aluno têm dificuldades de se perceberem responsáveis pelo problema: baixo desempenho, repetência e evasão escolar. Collares (1998) destaca que o fenômeno fracasso escolar é resultado da soma de diversos fatores e aspectos que estão ligados ao Estado, à escola, à família, ao aluno e ao próprio sistema educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas que ser Gestor Escolar é assumir a responsabilidade de liderar, valorizar, orientar e coordenar o trabalho em equipe, bem como incentivar todos os agentes envolvidos no processo educativo a participar democraticamente de ações que viabilizem a aprendizagem e a construção do conhecimento no ambiente escolar.

Assim, com o fortalecimento das relações interpessoais e do trabalho coletivo, as metas e objetivos educacionais estabelecidos na elaboração do Projeto Político-Pedagógico podem ser alcançados com mais eficácia e a médio prazo. Nessa perspectiva, os desafios em torno do fracasso escolar também podem ser superados perante à formação continuada dos professores, projetos que integrem escola e comunidade escolar, com isso facilitando a interação entre os diferentes segmentos envolvidos no processo educativo.

Desse modo, o presente estudo teve como meta principal analisar a atuação do gestor e o seu compromisso com as práticas pedagógicas, partindo da observação que, tanto o sucesso como o fracasso escolar estão intrinsecamente ligados à sua habilidade e competência em gerir a instituição de ensino.

Os dados analisados demonstraram que o gestor escolar deve sistematizar as questões administrativas e pedagógicas na escola com o objetivo de garantir a melhoria das aprendizagens dos alunos e que na instituição pesquisada a atuação do gestor é relativamente ativa no processo educativo, já que é perceptível discordâncias na fala dos gestores, professores, pais e alunos quanto ao assunto tratado. Evidenciou-se que a gestão democrática constitui um dos princípios norteadores da instituição e que a comunidade demonstra satisfação com o desenvolvimento das aprendizagens. Entretanto, fica explícito nos depoimentos a possibilidade de melhorias nesse processo. Quanto aos Ciclos entende-se que sua implementação vem promovendo significativos progressos no processo de ensino-aprendizagem e que para professores, coordenadores e orientador educacional, essa nova organização escolar constitui uma importante iniciativa de melhorar a qualidade do ensino e a educação no país.

Enfim, faz-se necessário informar a necessidade de outros estudos sobre o tema para o aprofundamento desta investigação. Para tanto, sugere-se que o questionário seja aplicado de modo que a pesquisa contemple a percepção de uma quantidade maior de professores, pais e alunos.

REFERÊNCIAS

BELLONI, I; BELLONI, J.S. **Questões e propostas para uma avaliação institucional formativa.** In: FREITAS, L. C. (Org.). Avaliação de escolas e universidades. Campinas, SP: Komedi, 2003, p. 9-34. “Novo Texto”.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996.

CASTIGLIONI, Vera Lúcia Baptista. Edição Especial: **Os desafios da Gestão Escolar.** (online). Disponível em: <http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/16303717-EEGestaoEscolar.pdf>. Ano XXI Boletim 17 – Novembro 2011. (P. 1-22).

COLLARES, Cecília Azevedo Lima. **Ajudando a Desmistificar o Fracasso Escolar.** (online). Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_06_p024-028_c.pdf.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **O direito à educação:** Um campo de atuação do gestor educacional na escola. Brasília: Escola de gestores, 2005.

DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL - TRIÊNIO 2014-2016. VERSÃO PRELIMINAR PARA VALIDAÇÃO. GDF / SEEDF / SUBEB – GT DIRETRIZES DE AVALIAÇÃO.

GANZELI, Pedro. “**O processo de planejamento participativo da unidade escolar**”. (online). Disponível em: http://www.cre.se.df.gov.br/ascom/documentos/linkpag/diretrizes_avalicao_jan14.pdf.

Departamento de Ciências da Educação. Faculdade de Ciências e Letras – UNESP. Araraquara/SP.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Pesquisa Social.** 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

JACOMINI, Márcia Aparecida. **Educar sem reprovar:** desafios de uma escola para todos. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 557-572, set./dez. 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática – 6. ed. rev. e ampl, 2013 – São Paulo: Heccus Editora.

LIMA, Erisevelton Silva. **O diretor de escolas: sua origem e seu papel na escola de educação básica:** in O Diretor e as avaliações praticadas na escola. Escola de Gestores 2013. Editora Kiron, Brasília-DF, 2011. (p. 51 – 55)

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 7. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão Vol. II)

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar.** 8. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. (Série Cadernos de Gestão Vol. IV).

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto a Formação de seus Gestores.** (online). Disponível em: http://lms.ead1.com.br/upload/biblioteca/curso_4392/fron00lbi6.pdf. In: Aberto, Brasília, v. 17, nº 72, p. 11-34, fev/jun. 2000.

MOREIRA, Flávio Barbosa Moreira. Apresentação - **Currículo:** conhecimento e cultura. Sobre a qualidade na educação básica e a concepção de currículo. (online) Disponível em: <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/storage/materiais/0000012193.pdf> Ano XIX, nº 1 – Abril/2009.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática:** definições, princípios e mecanismos de implementação. Material elaborado para a Escola de Gestores do Ministério de Educação – MEC, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. (online). Disponível em: <http://moodle.mec.gov.br/unb/mod/data/view.php?id=119&mode=single&page=3>. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJETO VIVENCIAL – **Projeto Político-Pedagógico:** Dimensões conceituais. (online). Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/2-sala_projeto_vivencial/pdf/dimensoesconceituais.pdf

SANTOS, Catarina Almeida. **Participação e controle social:** elementos constitutivos da Gestão Democrática e da qualidade da Educação. Gestão Democrática da Educação. (online). Disponível em: http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/15095417_GestaoDemocratica.pdf. Ano XII – Boletim 17 – setembro 2013.

SAVIANI, Dermeval. 1996. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. 12. Edição. Campinas: Autores Associados. Escola e democracia. São Paulo: Cortez, 1989.

SILVA, Rose Neubauer. **A Qualidade do Sistema de Ensino e a Autonomia de Escola**. (online). Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_16_p019-027_c.pdf.

SOUSA, José Vieira. **Projeto Pedagógico: sentido social e político da gestão da escola**. *Progestão: construindo saberes e práticas de gestão na escola pública*. p. 189-199.

SOUSA, S. Z. **Qualidade da educação, gestão democrática e avaliação. Grandes temas de Educação Nacional**. (online). Disponível em: <http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/175531Grandestemas.pdf>. Ano XIX – Nº 9 – Agosto de 2009.

SOUSA, S. Z. **Avaliação institucional: elementos para discussão**. In: *Escola de Gestores da educação básica*. (online). Disponível em: http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/avaliacao_texto3.pdf. 2. edição 2009. CD-ROM.

SOUZA, Ângelo Ricardo. **Avaliação da Aprendizagem, Avaliação Institucional e Gestão Escolar: a síntese necessária - Texto extraído do Caderno 4 da Coleção Gestão e Avaliação da Escola Pública. Gestão e avaliação da educação escolar**. (online). Disponível em: http://moodle.mec.gov.br/unb/file.php/8/Biblioteca/avaliacao_texto1.pdf. Curitiba, 2005, p. 1-7.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: Projeto de ensino-aprendizagem e projeto político-pedagógico**. 9. Ed. São Paulo: Libertad, 2006. p. 14-64.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva**. 23. ed. Campinas, SP: Papirus, 2007. p. 11-35.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

As informações coletadas por meio deste questionário têm como objetivo identificar se o trabalho desenvolvido pelo gestor educacional priorizada o processo de ensino-aprendizagem e caracterizar os fatores que colaboram para o avanço do fracasso escolar. Cabe salientar que a pesquisa realizada é para a conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB.

Desde já, agradeço pela colaboração.

Atenciosamente,

Shirley Maria Leontina Quintão.

Nome: _____

Segmento a que pertence: _____

Formação: _____

Questão de 01 a 04 - Para o Diretor, Vice-Diretor e Supervisor Pedagógico.

01. Em sua opinião, quais as atividades ocupam o maior tempo do Gestor educacional dessa escola?

- a. () Cursos de formação fora da escola.
- b. () Burocráticas.
- c. () Reuniões nas CRE e EAPE.
- d. () Pedagógicas.

02. É possível afirmar que a Gestão Democrática na Educação garantiu as unidades de ensino verdadeira autonomia pedagógica, administrativa e financeira? Justifique sua resposta.

03. Nesta gestão quais iniciativas são tomadas com o intuito de promover a participação da comunidade escolar?

04. Em sua opinião, como o Gestor educacional pode contribuir para melhorar o processo de ensino-aprendizagem e garantir uma educação de qualidade? Justifique sua resposta.

Questão de 05 a 08 - Professor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional

05. O gestor educacional lidera, de fato, os processos pedagógicos e formativos incentivando o corpo docente a praticar uma contínua reflexão e análise dos resultados obtidos pelos alunos na aprendizagem? Justifique sua resposta.

06. O Projeto Político Pedagógico é um dos mais importantes documentos de uma unidade escolar. Como esse projeto foi construído nessa escola?

- a. Pelo Gestor Escolar.
- b. Pelo Gestor e Comunidade Escolar.
- c. Pelo corpo docente e validado pelo gestor.
- d. O projeto já existia.

07. De acordo com sua experiência profissional, quais fatores interferem na aprendizagem do aluno promovendo o fracasso escolar?

- a. Métodos de ensino ultrapassado.
- b. Falta de comprometimento dos docentes.
- c. Ausência da família na escola.
- d. Incompetência do gestor educacional.
- e. Falta de políticas públicas.

08. Para você, a implementação dos Ciclos de Aprendizagem e Progressão Continuada constitui sinônimo de êxito escolar? Justifique sua resposta.

Questão 09 a 12 - Para os Pais e alunos

09. Em sua visão, qual a relação e postura do Gestor educacional para com a escola?

- a. Participativo.
- b. Autoritário.
- c. Desinteressado/ausente.
- d. Comprometido.

10. O Gestor educacional garante a comunidade escolar participação nos processos de tomadas de decisão, divulga o projeto educativo e as verbas recebidas pela escola?

- a. Sempre.
- b. Raramente.
- c. Frequentemente.
- d. Nunca.

11. Para você, o trabalho realizado pelo gestor educacional e pelos professores garante a aprendizagem escolar?

- a. Sim.
- b. Não.
- c. Em parte.

12. Em sua opinião, quem é o principal responsável pelo fracasso escolar?

- a. a família.
- b. a escola.
- c. o Estado/Governo.
- d. o aluno.