



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

## **O COMPROMISSO DO GESTOR ESCOLAR COM O ENSINO DE QUALIDADE E OS FATORES INTERVENIENTES DESSE PROCESSO**

**ROSINEIDE COMES NEVES**

Orientador Doutor Erisevelton Silva Lima

Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Brasília, DF, 26 de Julho de 2014.

Rosineide Comes Neves

**O COMPROMISSO DO GESTOR ESCOLAR COM O ENSINO DE QUALIDADE NO  
AMBIENTE ESCOLAR E OS FATORES INTERVENIENTES DESSE PROCESSO**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação do Professor Doutor Erisevelton Silva Lima e da Professora tutora-orientadora, Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Rosineide Comes Neves**

### **O COMPROMISSO DO GESTOR ESCOLAR COM O ENSINO DE QUALIDADE NO AMBIENTE ESCOLAR E OS FATORES INTERVENIENTES DESSE PROCESSO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte Banca Examinadora:

---

Doutor Erisevelton Silva Lima  
(Orientador)

Mestre Abigail do Carmo Levino Oliveira  
(Tutora-orientadora)

---

Prof.<sup>a</sup> Mestre Sileda Maria Holanda de Sousa Almeida  
(Examinadora externa)

Brasília, DF, 26 de julho de 2014.

## **DEDICAÇÃO**

Dedico esta monografia ao meu esposo José Claudio Neves, razão da minha alegria, agradeço pela paciência e pela força nos momentos difíceis e aos meus filhos Cleber Emanuel Neves e Eric William Neves, pelo amor, carinho e incentivo, que me apoiaram para que eu pudesse dedicar-me a este estudo. E, também, a minha linda Corinna Francinelle Josefina Nicolau pelo colo e afago nas minhas horas de choro, gestos que jamais esquecerei e a minha querida Kesia Balduino da Silva pelo lindo sorriso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a Nosso Senhor Jesus Cristo, que me fortaleceu para continuar a caminhada e não desistir de concluir esta etapa da vida.

A todos os profissionais da educação que participaram da pesquisa e contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

À tutora de curso, Maria Jeanette, pelo incentivo e pela motivação para eu participar dos fóruns e das atividades desenvolvidas.

À ilustre professora orientadora, Abigail do Carmo, que demonstrou paciência, capacidade e esmero, e que, com orientações precisas, tornou possível este trabalho.

Professor orientador: Erisevelton Silva Lima que, com sábio ensinamento incentivou e norteou-me nessa tarefa delicada e complexa.

"Se o seu navio não chega, nade até ele." (Jonathan Winters)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi o de compreender os fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da *Escola Classe Amor e Fé* (fictício). A metodologia utilizada para alcançá-lo foi consultas às obras bibliográficas; pesquisas via internet; trabalhos acadêmicos; estudos de caso, que abordavam o compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade no ambiente escolar e os fatores intervenientes desse processo. A abordagem metodológica foi qualitativa e teve por objetivo compreender e comprovar as opiniões e entendimento individuais dos pesquisados. Os resultados evidenciaram as estratégias pedagógicas desenvolvidas na instituição escolar, suas implicações na aprendizagem dos alunos e a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias, bem como a participação dos profissionais de educação no processo ensino-aprendizagem e como se dá o envolvimento da família no processo de educação de seus filhos. Nesse contexto o papel do gestor pedagógico foi o de promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir a efetividade do processo ensino-aprendizagem.

**Palavras Chave:** Educação; Escola; Gestão; Família; Professor(a).

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS DO ESTUDO.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Objetivo geral: .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Objetivos específicos: .....</b>	<b>2</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
<b>Gestão escolar e sua articulação com as estratégias pedagógicas em prol do ensino de qualidade .....</b>	<b>3</b>
<b>Qualidade da educação .....</b>	<b>5</b>
<b>A escola pública .....</b>	<b>6</b>
<b>A concepção de gestão escolar .....</b>	<b>6</b>
<b>Características necessárias ao gestor, para a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias.....</b>	<b>7</b>
<b>Competências consideradas fundamentais para que o gestor escolar possa exercer as suas funções:.....</b>	<b>8</b>
<b>Escolha do gestor escolar .....</b>	<b>10</b>
<b>A participação da família no processo de educação dos filhos.....</b>	<b>11</b>
<b>4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>14</b>
<b>5. RESULTADO DA PESQUISA .....</b>	<b>19</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE A – Comum a todos os pesquisados .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário específico ao gestor escolar (diretor).....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário aplicado aos coordenadores e aos professores. ....</b>	<b>51</b>
<b>APÊNDICE D – Questionário aplicado aos pais. ....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE E – Questionário aplicado aos alunos. ....</b>	<b>53</b>

## LISTA DOS GRÁFICOS

Gráfico 1: O espaço físico tem influência na aprendizagem dos alunos?.....	21
Gráfico 2: Clima escolar .....	21
Gráfico 3: Motivação no trabalho.....	22
Gráfico 4: Disponibilidade de material básico.....	23
Gráfico 5: Relacionamento no ambiente escolar? .....	24
Gráfico 6: Condições para o desenvolvimento de atividades .....	25
Gráfico 7: Poder de discernimento e capacidade profissional .....	26
Gráfico 8: Valorização do trabalho .....	27
Gráfico 9: Acesso às informações da escola .....	27
Gráfico 10: Participação nas sugestões para tomada de decisão .....	28
Gráfico 11: (Pais) Envolvimento da comunidade com sugestões de melhorias .....	29
Gráfico 12: Envolvimento nas decisões importantes da escola .....	30
Gráfico 13: Críticas e sugestões .....	30
Gráfico 14: Reuniões pedagógicas e de pais e mestres.....	31
Gráfico 15: Incentivam a formação continuada dos profissionais de educação .....	32
Gráfico 16: Envolvimento com processos: .....	33
Gráfico 17: Participação dos pais nas tarefas de casa dos filhos .....	35
Gráfico 18: Atividades da escola.....	36
Gráfico 19: Pais se interessam saber dos filhos no ambiente escolar. ....	37
Gráfico 20: Conhecem os pais ou responsáveis dos alunos .....	38
Gráfico 21: Satisfação com a administração escolar.....	39
Gráfico 22: (Pais) Considerando a qualidade do ensino da escola de seu filho, em uma escala de 0 a 10, que nota você daria? .....	40
Gráfico 23: Qual é a importância da educação para sua vida? .....	41
Gráfico 24: A escola e os professores motivam você a aprender? .....	41
Gráfico 25: Eu confio nos professores? .....	42
Gráfico 26: Eu confio na direção da escola.....	42



## 1. INTRODUÇÃO

A instituição escolar em que realizei a pesquisa: *Escola Classe Amor e Fé*, em uma comunidade carente do Distrito Federal. A **equipe diretiva** conta com os seguintes profissionais: diretor, vice-diretor, secretária, pedagogo, psicóloga itinerante, 3 coordenadores pedagógicos e 26 professores cedidos pela Secretária de Educação/DF, cozinheira, 3 auxiliares de cozinha, 2 auxiliares de serviços gerais, 3 porteiros, 1 auxiliar administrativo.

Inicialmente, a escola preocupou-se em atender crianças de quatro a seis anos de idade, com oferecimento da educação infantil. Posteriormente, decidiu introduzir o Ensino Fundamental (1º ao 5º ano). A partir de 2008 houve a implementação gradativa do Ensino Fundamental de 9 anos e a redução progressiva do Ensino Fundamental de 8 anos.

O **Projeto permanente e interdisciplinar** desenvolvido pela *Escola Classe Amor e Fé*: “Valores/Meio Ambiente” que aborda os temas transversais bem como a conscientização do educando em relação a si e o próximo.

A organização curricular: constituída pela Base Nacional Comum, compreende os componentes curriculares - Língua Portuguesa, Matemática, Ciências, Geografia, História, Educação Física e Educação Artística - e pela parte diversificada, na qual desenvolvem atividades culturais.

A **infraestrutura** da *Escola Classe Amor e Fé*: funciona em prédio escolar próprio, construído em alvenaria. Possui dois pavimentos e conta com as seguintes instalações físicas: 13 salas de aula com todos os equipamentos básicos de uma instituição educacional. Atende aos **turnos**: matutino e vespertino, que totalizam 700 alunos, nos níveis de educação infantil e ensino fundamental anos iniciais.

O gestor escolar tem a responsabilidade e o comprometimento de promover a organização, a mobilização e a articulação das condições necessárias, objetivando promover o saber dos alunos para enfrentar adequadamente os desafios de viver em sociedade.

Diante do exposto, este estudo justifica-se pela necessidade que a pesquisadora teve de conhecer e compreender quais fatores podem facilitar ou dificultar a aprendizagem dos educandos e a qualidade educacional oferecida.

Assim, a pesquisa foi delimitada pelo problema: Quais são os fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da *Escola Classe Amor e Fé* no tocante ao compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade?

## **2. OBJETIVOS DO ESTUDO**

### **2.1. Objetivo geral:**

Analisar os fatores que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da *Escola Classe Amor e Fé* no tocante ao compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade e aos fatores intervenientes do processo.

### **2.2. Objetivos específicos:**

- a) analisar as estratégias pedagógicas desenvolvidas na *Escola Classe Amor e Fé* e suas implicações para a aprendizagem dos alunos;
- b) identificar as características necessárias ao gestor da *Escola Classe Amor e Fé*, para a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias;
- c) verificar como ocorre a participação da família no processo de educação dos filhos na *Escola Classe Amor e Fé*.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **Gestão escolar e sua articulação com as estratégias pedagógicas em prol do ensino de qualidade**

Gestão escolar é o ato de gerir o dia a dia da instituição, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação do projeto político-pedagógico, compromissados com os princípios da democracia e com os métodos que organiza e cria condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de sua competência), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

A gestão escolar visa a promover a organização, a mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir a efetividade do processo ensino-aprendizagem, orientados para a promoção do saber dos alunos, de modo que os tornem capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Conforme Carvalho (2001, p.8)

O convívio democrático na escola é um processo desafiador, que se constrói a cada dia, envolve toda a comunidade escolar e suas relações com o ambiente externo. Ele não depende de ações isoladas, radicais, que uma vez executadas arrancam o mal para sempre. A construção do convívio democrático está entranhada em todas as ações da escola.

De acordo com Dourado (2001. p.50)

Dentre as responsabilidades da equipe gestora, uma das que mais podem contribuir para a melhoria da qualidade da educação é a promoção de ações de mão dupla: da escola para a comunidade e desta para a escola. Essa é capacidade essencial para que as equipes gestoras das escolas públicas enfrentem novos desafios, reduzam desigualdades, aceitem trabalhar com as diferenças e construam com autonomia o projeto político pedagógico da escola.

Para contribuir com a gestão escolar e propiciar ensino de qualidade faz-se necessário que os professores tenham bom desempenho por meio de conhecimentos, habilidades e atitudes. Para que os educadores possam enfrentar os desafios de proporcionar educação de qualidade é fundamental manter-se atualizados, muito bem informados e transmitir orientações adequadas aos alunos. O professor deve ter com os alunos - atuação aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso.

A equipe gestora é responsável por articular as estratégias com as atividades do projeto político-pedagógico e assegurar a autonomia da escola diante da participação coletiva, buscar novas oportunidades e harmonizar os objetivos pedagógicos para proporcionar ensino de qualidade.

Contudo, não existe padrão ou receita única para ensino de qualidade. Os conceitos, as concepções e as representações sobre o que vem a ser ensino de qualidade mudam-se no tempo e espaço. Ele deve ser entendido dentro de perspectiva social e histórica, porque emerge do contexto da realidade. Assim, cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir em busca de qualidade na educação.

A educação é basicamente um processo consciente de socialização, que ocorre a partir da internalização de determinados conhecimentos, valores e atitudes. Com a assimilação desses elementos é que os alunos aprendem conceitos, teorias, desenvolvem capacidades e habilidades de pensamento, formam valores, realizam-se como pessoas e exercem a cidadania. Não se trata de processo baseado apenas na socialização, mas na formação e no desenvolvimento humano.

A educação é aqui considerada como processo de assimilação de conhecimentos e tem a escola como local apropriado para o processo ensino-aprendizagem e para a transmissão do saber de forma sistemática e organizada.

Para mensurar se a meta de alcançar o ensino de qualidade está sendo atingida, são definidos critérios e criados indicadores de qualidade da educação que têm por objetivo informar, de forma simples e acessível, um quadro de sinais que possibilita identificar o que vai bem e o que vai mal na escola. Compreendendo seus pontos fortes e fracos, o gestor escolar tem condições de intervir para melhorar a qualidade da educação de acordo com os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis.

Destaco, ainda, que a finalidade da instituição escolar é ofertar ensino de qualidade a todos os alunos e promover a cidadania e a justiça social, garantindo, pois, que o direito à educação seja efetivado em sua coletividade e atenda as particularidades dos alunos e da comunidade local.

De acordo com Lück, (2009, p.81): “Nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”.

## **Qualidade da educação**

A educação é essencialmente prática social presente nos diversos ambientes e momentos da vida, também é objeto de políticas públicas, cumpre destacado papel nos processos formativos por meio dos diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas.

De acordo com a obra de Ribeiro e Kaloustian, (2005, p. 10), a qualidade na educação é percebida em 6 dimensões: ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, espaço físico escolar e, por fim, acesso, permanência e sucesso dos alunos na escola.

- a) Ambiente educativo: o respeito, à alegria, à amizade e à solidariedade, à disciplina, ao combate à discriminação e ao exercício dos direitos e deveres;
- b) Prática pedagógica e avaliação: os indicadores refletem coletivamente a proposta pedagógica da escola, o planejamento das atividades educativas, as estratégias e recursos de ensino-aprendizagem, os processos de avaliação da escola e dos alunos, incluindo a autoavaliação, e a avaliação dos profissionais da escola;
- c) Gestão escolar democrática: objetiva a participação nas decisões, à preocupação com a qualidade, a valorização dos educadores, com a relação custo-benefício e com a transparência;
- d) Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola: discute-se sobre os processos de formação dos professores, incentivo a cursos de formação, sobre a competência, assiduidade e estabilidade da equipe escolar. O caminho da qualificação da educação também passa pelo fortalecimento do magistério não apenas com melhor remuneração, mas também, e principalmente, pelo aumento da responsabilidade dos professores perante as comunidades atendidas.
- e) Espaço físico escolar: os indicadores enfatizam o bom aproveitamento dos recursos existentes na escola, a disponibilidade e a qualidade desses recursos, a organização e a limpeza dos espaços escolares;
- f) Acesso, permanência e sucesso na escola: evidenciam a preocupação com os alunos que apresentam maior dificuldade no processo de ensino-aprendizagem, principalmente os alunos faltosos e buscam agregar valores e motivá-los a participar das várias ações desenvolvidas no ambiente escolar.

A busca permanente da qualidade e da melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e de competências de gestores escolares, dentre outros, de modo que os norteie e oriente o desenvolvimento.

### **A escola pública**

A escola pública congrega aspectos específicos de sua natureza, tem representatividade social, com alunos muitas vezes de comunidades carentes, detém corpo docente diferenciado, possibilita estruturação de carreira para os docentes, sofre pressões por resultados semelhantes a outras organizações, tem desafios que enfrentar e superar e é referência, dado que trabalha com a formação de indivíduos.

Verifica-se que os profissionais da escola pública vivenciam em seu dia a dia uma estrutura de funcionamento definida, de acordo com valores e tradições.

### **A concepção de gestão escolar**

O conceito de gestão escolar surge com a redemocratização e a conseqüente promulgação da Constituição Federal de 1988, que dispõe em seu art. 206, a “gestão democrática do ensino público na forma da lei” e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº. 9394/96, que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96, estas são as normas de gestão:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de 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.

Gestão escolar constitui ato de gerir a dinâmica cultural da escola, com atuação de profissional de educação que deve observar as diretrizes e políticas educacionais públicas para a realização do planejamento, organização, coordenação, orientação e avaliação dos processos

necessários à concretização das ações educacionais que objetivem a promoção da aprendizagem e a formação dos alunos.

O exercício da gestão implica conviver com pessoas e procura mediar as interlocuções entre os diversos profissionais que compõem a instituição escolar; visa a respeitar e analisar as sugestões e observações que são proferidas pela comunidade escolar e, formar processo interligado entre a escola e a comunidade.

De forma abrangente, gestão escolar engloba as atividades de direção escolar, coordenação pedagógica, orientação educacional e trabalhos administrativos. O processo de gestão deve incluir também a participação ativa dos educadores e da comunidade escolar como um todo, de modo que contribuam para efetiva gestão democrática que garanta qualidade de ensino a todos os alunos.

### **Características necessárias ao gestor, para a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias.**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) trata do princípio de democratização da escola e prevê novos desafios e novas demandas ao profissional que atua na função de gestor escolar, que tem a responsabilidade de gerir a escola em todos os seus setores (administrativos, financeiros e pedagógicos). Deve ter atenção com: elaboração do regimento interno da escola; projeto político-pedagógico; qualidade no processo ensino-aprendizagem; tempo de estudo durante todo ano letivo; frequência do aluno; formação dos conselhos escolar e do conselho de classe; professores e suas formações; envolvimento da comunidade; comunicação às autoridades competentes; dentre outras ações para possibilitar a efetivação do direito a educação para todos.

O gestor escolar é o profissional que segue leis, regulamentos e normas e faz com que sejam cumpridas sob seu comando e direcionamento, tem compromissos assumidos pela escola, bem como compromisso formalizado no projeto político-pedagógico. Tem por função mais importante a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias. Oferece sob a sua gestão as orientações aos professores para proporcionar aos alunos e à sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de competências necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados no dia a dia, prepará-los

para mundo globalizado, tecnológico, que se oriente por informações em tempo real e pela busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

No contexto, para que a administração desses fatores ocorra de forma apropriada, faz-se necessário que o gestor tenha muita habilidade para propor e/ou aprovar propostas de trabalho correspondentes aos objetivos e metas planejados.

Desenvolver continuamente a formação profissional constitui-se desafio por ser assumido pelos profissionais de educação e pelas escolas, essas são condições fundamentais da qualidade de ensino.

Segundo Prado e Prado (2001, p.33) “[...] três habilidades são básicas para o administrador escolar: habilidades organizacionais, habilidades de comunicação e interação e características individuais próprias”. Para os autores, as características de líder e exemplar, educador, cultivador de valores, negociador, articulador pedagógico, político e administrativo, são fundamentais ao exercício da função de gestor escolar.

Segundo Alonso (2002, p.167), é atribuição de o gestor escolar estabelecer relacionamento entre “meios e fins” para equacionar na escola problemas educacionais e administrativos, visto que o trabalho administrativo somente tem sentido a partir das atividades pedagógicas que constituem atividades-fim ou propósitos da instituição escolar. Assim, em muitas escolas, as atividades relacionadas ao cargo do gestor escolar, acabam exigindo dos diretores dedicação maior às questões administrativas, e deixa para segundo plano, as tarefas relacionadas às atividades pedagógicas, que deveriam ser o objetivo maior de sua gestão.

### **Competências consideradas fundamentais para que o gestor escolar possa exercer as suas funções:**

Em linhas gerais podemos elencar as principais competências fundamentais para que o gestor possa gerenciar uma instituição escolar, o conhecimento acerca das áreas administrativas, financeiras e pedagógicas, a fim de garantir as condições necessárias ao funcionamento adequado da instituição.

De acordo com Lück, (2009, p.12):



Já é amplamente reconhecido que a qualidade da educação se assenta sobre a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação.

A autora Lück, (2009, pp.: 15; 31; 43; 55; 69; 81; 93; 105; 115; 127) listou 10 (dez) competências de gestão democrática e participativa inerentes ao bom desempenho do gestor escolar:

a) Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar:

A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola. Essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho.

b) Planejamento e organização do trabalho escolar:

Planejar é fazer possível o necessário.

c) Monitoramento de processos educacionais e avaliação institucional:

Monitoramento e avaliação são duas faces de igual moeda que representa o cuidado e o interesse por determinar a qualidade efetiva do trabalho realizado.

d) Gestão de resultados educacionais:

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terão, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos.

e) Gestão democrática e participativa:

Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção da educação de qualidade para todos.

f) Gestão de pessoas:

Nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação.

g) Gestão Pedagógica:

Boa escola é aquela em que os alunos aprendem, alargam seus horizontes e desenvolvem competências para a vida.

h) Gestão administrativa:

Zelar pelos bens da escola, fazer bom uso deles, contribuir para sua manutenção são elementos básicos da formação dos alunos, além de condição para a realização de processo pedagógico de qualidade.

i) Gestão da cultura organizacional da escola:

“Somos o que pensamos”, uma vez que, de acordo com o nosso pensamento, nos orientamos para sentir e agir de determinada forma, criar e reforçar as condições que nos rodeiam.

j) Gestão do cotidiano escolar:

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante da ação educacional.

Na escola em que os professores são dedicados, os alunos motivados, os funcionários atuando com boa vontade, as atividades caminham sem muitos imprevistos. Quando o gestor escolar é competente, as pessoas o respeitam, mas quando este possui também a liderança, as pessoas o admiram.

### **Escolha do gestor escolar**

Em gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. No Distrito Federal, o candidato a gestor escolar apresenta um projeto do que ele pretende executar na unidade escolar e a comunidade vota “escolhe” aquele que melhor atenda as necessidades da escola.

O gestor escolar escolhido terá três anos para executá-lo. Em outras palavras, a eleição de diretor se dá a partir da escolha de um projeto para a escola.

De acordo com a Lei 4.751, Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino do Distrito Federal, de 07/02/2012, art. 38 (direção eleita pela comunidade escolar):

Art. 38. A escolha do diretor e do vice-diretor será feita mediante eleição, por voto direto e secreto, vedado o voto por representação, sendo vitoriosa a chapa que alcançar a maior votação, observado o disposto no art. 51.

Parágrafo único. O processo eleitoral obedecerá às seguintes etapas:

I – inscrição das chapas e divulgação dos respectivos Planos de Trabalho para Gestão da Escola junto à comunidade escolar;

II – eleição, pela comunidade escolar;

III – nomeação pelo Governador do Distrito Federal;

IV – participação dos eleitos em curso de gestão escolar oferecido pela SEDF, visando à qualificação para o exercício da função, exigida frequência mínima de setenta e cinco por cento.

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Numa gestão democrática, a direção é escolhida com base no reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. Portanto, na visão de GADOTTI (2000, p.33), “ao se eleger um diretor de escola, o que se elege é o projeto para a escola”. E é exatamente por isso, que não se deve existir padrão único que oriente a escolha do projeto das escolas. Assim, faz-se necessário ter autonomia para escolher e executar o projeto que melhor se adequa às necessidades da comunidade.

Portanto, a autonomia da escola faz parte da natureza do ato pedagógico. Segundo a LDB, “a gestão democrática da escola é, portanto, uma exigência de seu projeto político-pedagógico”.

### **A participação da família no processo de educação dos filhos.**

A educação ultrapassa tanto o ambiente escolar quanto o familiar. O ambiente educacional abrange várias práticas e etapas e tem por objetivo principal a aprendizagem dos educandos. É no aluno que vemos as possibilidades de descoberta, realizações, mudanças e, conseqüentemente, as transformações das práticas pedagógicas dos professores e seus agentes educativos.

Para atingir o objetivo a que se propõe a escola, as famílias devem participar ativamente de sua gestão, inclusive interferir em decisões, dentro da ordem e da lei, e observar direitos, deveres e limites de atuação. Isso quer dizer que a instituição estará solícita para acolher reclamações, sugestões e reivindicações, desde que estejam fundamentadas na lei e no regimento da escola. Naturalmente, o que contraria as normas não deve sequer ser discutido, muito menos atendido.

A família exerce papel importante para o desenvolvimento da criança, porque é o primeiro ambiente em que o ser humano se insere na sociedade, por meio do qual começa a estabelecer vínculo com o mundo. É na escola que a criança adquire conhecimentos para se adaptar em diferentes meios, independentemente da cultura e das regras impostas, pois a família é responsável por educar os filhos para viver em sociedade.

Conforme Rubinstein, (2003, p. 51), “a aprendizagem proporcionada pela escola não compreende apenas o conhecimento social, mas também valores e ideais. A instituição escolar é o lugar em que ocorre a continuidade dos princípios familiares”. Ela tem responsabilidade de receber e orientar o aluno para viver em sociedade em complemento da educação familiar.

A parceria entre família e escola é essencial para o crescimento do aluno, pois essas duas instituições são responsáveis por preparar o indivíduo para enfrentar as dificuldades que são impostas pela sociedade.

A participação de pais na vida escolar dos filhos é reconhecida por muitos educadores como fator importante para o rendimento do aluno em sala de aula e influencia o desempenho das atividades educativas. A escola oferece conhecimento científico, dá-lhe continuidade e complementa a educação familiar.

Para que ocorra o aprendizado no processo ensino-aprendizagem deve haver conhecimento, disponibilidade e empenho da família em conhecer o que está acontecendo na escola, reconhecer e estimular a aprendizagem da criança.

Contudo, sabe-se que muitas famílias não participam efetivamente do cotidiano escolar dos filhos e, conseqüentemente, influenciam negativamente no desenvolvimento do aluno em sala de aula. Os educadores buscam estratégias para que os pais se envolvam mais no processo de aprendizagem através de reuniões, que são utilizadas para relatar a realidade da escola e do aluno e/ou promover atividades de integração entre educadores, pais e filhos. Apesar dos esforços, nem sempre os pais comparecem a esses eventos e frustram, pois, as expectativas da escola.

Para que os pais participem do cotidiano escolar dos filhos é necessário que a escola tome a iniciativa de convidá-los, visto que muitos pais não têm o conhecimento de como é o processo de aprendizagem ou mesmo, como podem auxiliar nas dificuldades encontradas na instituição. Para ganhar a confiança dos pais devem-se abordar assuntos relacionados à vida escolar de seus filhos e escutar o que os pais têm para reclamar, elogiar e sugerir.

Como o objetivo de contribuir para o ensino-aprendizagem, o dever de casa deve ser visto como complementação das atividades escolares e do trabalho dos professores.

Como podemos perceber, o desempenho das crianças na escola depende, em parte, mas não exclusivamente, da participação e colaboração dos pais.

A parceria entre as duas instituições que são responsáveis pela educação e pela integração das crianças na sociedade, deve ser extremamente colaborativa, para que juntas, possam desenvolver educação proveitosa, de qualidade e que possibilitem construir saídas para as dificuldades encontradas pelas crianças no ambiente escolar.

## **4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO**

Nesta seção, apresentamos a metodologia da pesquisa, percurso metodológico, contexto da pesquisa, participantes e instrumentos para coleta e informações.

### **Tipo de pesquisa**

A pesquisa desenvolvida foi do tipo qualitativa e teve por objetivo constatar e compreender particularidades individuais da instituição e dos pesquisados, analisar documentos e observar diferenças.

As autoras Lüdke & André, (1986, pp. 11-13), estudam o conceito de pesquisa qualitativa e apresentam cinco características básicas que configuram a pesquisa qualitativa em educação:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador é o principal instrumento, procura observar o maior número de situações no dia a dia escolar.
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos apresentados em forma de palavras ou imagens e não de números.
3. A preocupação com o processo é muito maior do que com o produto.
4. O significado que as pessoas dão às coisas e à vida são focos de atenção do pesquisador.
5. A análise de dados tende a seguir processo indutivo. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir das inspeções dos dados.

Na realização de pesquisa em educação é preciso confrontar dados, evidências, informações sobre determinado assunto e conhecimento teórico a respeito do problema estudado. Reúne o pensamento e a ação, no esforço de elaborar o conhecimento de aspectos da realidade para a compreensão de prováveis soluções para o objeto pesquisado.

### **Contexto da pesquisa**

De acordo com André, (2005, p. 25), o estudo de caso surge, na sociologia e na antropologia, ao final do século XIX e início do século XX. O objetivo principal era destacar as características e os atributos da vida social.

Em Educação, o estudo de caso teve início no final da década de 1960 e no início de 1970, apenas como estudo descritivo de unidade: uma escola, um professor, uma sala de aula.

Estudo de caso não é método específico de pesquisa em escolha metodológica, mas uma forma particular de estudo e seleção do objeto por ser estudado.

De acordo com Yin, (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

Assim, o estudo de caso tem o foco em uma situação, um fenômeno particular, o que o faz o tipo de estudo adequado para investigar problemas práticos, semelhante ao que existe em instituições educacionais.

Com o alicerce na metodologia da pesquisa qualitativa, foi elaborado estudo de caso delimitado ao ambiente escolar, para identificar os fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da *Escola Classe Amor e Fé* e o compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade.

O estudo de caso se norteou por meio da pesquisa qualitativa com investigação bibliográfica, observação no ambiente escolar e consulta aos pesquisados em formulário. A escolha pela pesquisa qualitativa foi a melhor opção por entender que os indivíduos são formados por estruturas significativas que determinem sua conduta, possibilita fazer descobertas, encontrar novos significados a respeito do tema estudado, discutir e avaliar alternativas ou confirmar o que já é conhecido e reconhece o conhecimento como algo não acabado.

### **Participantes da pesquisa**

Os participantes da pesquisa foram escolhidos após conversa inicial para apresentar os objetivos, expor a metodologia e o que se pretendia.

Os critérios adotados para a seleção dos participantes da pesquisa foram: a) gestor escolar; b) coordenador educacional; c) professor; d) alunos da *Escola Classe Amor e Fé*; e) pais da comunidade a que pertence a escola; f) interesse e aceitar em participar da pesquisa.

Para manter o anonimato, a pesquisadora utilizou formulários sem a necessidade de identificação dos participantes da pesquisa qualitativa.

Pesquisadas 28 pessoas: um gestor escolar, três coordenadores, nove professores, dez alunos e cinco pais de alunos da comunidade da *Escola Classe Amor e Fé*.

## **Instrumentos para a coleta de informações**

### **a) Pesquisa bibliográfica**

Instrumentais utilizados na pesquisa: consultas às obras bibliográficas, pesquisas via internet, trabalhos e artigos acadêmicos, estudos de caso e outros tipos de publicações, que abordaram o tema de forma mais ampla e proporcionam entendimento geral da educação e da gestão. Nessas buscas, foram utilizadas as seguintes palavras-chaves “educação”, “escola”, “gestão”, “família na escola” e “professor(a)”. Selecionados e consultados apenas trabalhos com texto completo disponível.

Conceitos analisados em termos teórico e prático, com o objetivo de aprofundar o conhecimento do assunto e organizá-los a partir de visão geral do objeto pesquisado, sem, entretanto, perder as peculiaridades e os aspectos particulares que enriqueceram a compreensão.

### **b) Observação**

Teve por escopo o ambiente escolar, com ênfase em situações naturais do dia a dia, tal qual ocorre naturalmente.

Pesquisa por observação implica interação social entre a pesquisadora e as pessoas que devem ser observadas.

A pesquisadora recolheu dados da escola classe de sua observação, por meio de notas de campo e adotou as seguintes características:

1. Interação com o ambiente escolar.
2. Observação retrospectiva através de notas de campo, dos fenômenos, ou seja, depois que ocorrem.
3. Preocupação mais com processos do que com os dados observáveis.
4. Verificação da existência de regulamento e do projeto político-pedagógico.

### **c) Técnica de coleta**

O questionário, de acordo com Gil, (1999, p. 128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por número mais ou menos elevado de questões apresentadas por



escrito às pessoas, com o objetivo do conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

O questionário caracteriza-se pela constituição de série ordenada de perguntas relacionadas ao tema em estudo e pode ser do tipo estruturado ou semiestruturado. Estruturado, quando contém respostas do tipo fechadas (sim ou não) e semiestruturado quando apresenta alternativas para respostas fechadas, abertas ou semiabertas.

O questionário pode ser respondido sem a presença da pesquisadora, é mais impessoal, mais técnico, além do que pode atingir área de abrangência maior.

Ao Analisar as diversas técnicas de coletas de dados, examinar os seus pontos fortes e fracos e considerar o objetivo do trabalho, verifica-se que a melhor alternativa foi a escolha do questionário na modalidade semiestruturado.

No pressuposto de que o bom questionário começa com a formulação de perguntas básicas, para atingir o objetivo da pesquisa, foi possível fazer uma análise do roteiro para identificar a sua adequação em termos de linguagem, estrutura e sequência das perguntas no questionário.

A este trabalho foi aplicado o questionário com perguntas semiestruturadas, com apoio em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

### **Procedimentos de construção**

Inicialmente, houve levantamento de obras bibliográficas, pesquisa via internet, trabalhos acadêmicos, estudo de caso e outros tipos de publicação, tipificadas de acordo com os níveis aos quais pertenciam, com respectivas áreas de concentração. O material foi separado por temas com aderência à área de estudo para leitura e anotações.

Posteriormente, foram feitas observações na *Escola Classe Amor e Fé* para a coleta de subsídios, conjuntamente com a pesquisa bibliográfica, utilizados para fundamentação técnica do estudo de caso e para a elaboração dos questionários da pesquisa.

Em seguida, o instrumento da coleta de dados foi o questionário semiestruturado com perguntas fechadas ou abertas, respondidos sem a presença da pesquisadora.

Questionário entregue pessoalmente aos pesquisados dentro da amostra.

Pesquisa aplicada no mês de março de 2014, com um gestor escolar, três coordenadores, nove professores, dez alunos e cinco pais de alunos da comunidade da *Escola Classe Amor e Fé*.

### **Coleta de dados da pesquisa**

A pesquisa de campo teve início com a observação da rotina diária do ambiente da *Escola Classe Amor e Fé*, nos dias 20 e 21 de março de 2014. Com base nas observações foi definida a estratégia de abordagem e selecionada a amostra dos profissionais de educação aos quais seriam entregues os formulários para responder aos questionários.

Os formulários de pesquisa foram entregues para a amostra de profissionais de educação selecionados e realizada pesquisa no período de 24 a 28 de março de 2014, com o objetivo de identificar quais os principais motivos ou causas que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da escola classe. Até 1º de abril de 2014, todos os respondentes devolveram os questionários preenchidos.

### **Sistematização, organização, análise e interpretação de dados**

A sistematização e organização dos dados coletados, por meio do instrumento de pesquisa, tiveram por finalidade criar condições para as análises (etapa fundamental no processo de investigação).

A orientação metodológica mais habitual para a organização dos dados ou resultados na pesquisa qualitativa é a de organizá-los em categorias de análise. Para efeito dessa pesquisa, as categorias que utilizei para sua análise foram: 1) comum a todos os pesquisados; 2) específica para: gestor escolar; coordenador e professor; pais de alunos; alunos.

Após a sistematização e organização em categorias, a fase seguinte da pesquisa foi a de análise e interpretação dos dados respondidos dentro de cada categoria. Os dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

Para compilar os dados e produzir os gráficos foi utilizada planilha em *excel*.

A análise de dados é o processo de formação de sentido além deles, e esta formação ocorre quando consolida, limita e interpreta o que as pessoas responderam no formulário de pesquisa e que a pesquisadora ordenou.

Para Gil, (2002, p.125), “O processo de análise de dados envolve vários procedimentos, codificação das respostas, seleção e tabulação dos dados. A codificação, análise e tabulação para a obtenção de informações só se efetivam após a coleta de dados”.

Para a apresentação dos resultados utilizei gráficos e textos com o objetivo de relatar da melhor maneira possível, as informações sobre o fenômeno estudado.

## **5. RESULTADO DA PESQUISA**

Vinte e oito pessoas responderam às questões solicitadas no formulário da pesquisa, um gestor, três coordenadores, nove professores, cinco pais de alunos e dez alunos.

### **Resultados das perguntas – comuns a todos os pesquisados**

Participaram da pesquisa seis pessoas do sexo masculino e vinte e duas pessoas do sexo feminino.

Constituição dos pesquisados, por faixa etária: 32% têm menos de 10 anos (alunos); 4% entre 11 e 12 anos (alunos); para as demais categorias 14% têm entre 24 e 30 anos; 32% entre 31 e 40 anos; e 18% acima dos 40.

Dos respondentes da pesquisa: dez pessoas têm o primeiro grau incompletos, dois possuem ensino médio incompletos e três ensino médio completos, quatro curso superior completos e nove com especialização.

Observa-se que 15% dos pesquisados têm menos de 2 anos de experiência em educação infantil/fundamental; 46% entre 2 e 5 anos, 23% entre 6 e 10 anos de atuação nesses dois segmentos e 15% acima de 10 anos de experiência.

Em relação ao tempo de trabalho na mesma organização, constata-se que 62% dos profissionais de educação trabalham na escola há menos de 2 anos, enquanto que 38% trabalham entre 2 anos e 5 anos. Não foram apontados profissionais com mais de 5 anos na escola.

Ao perguntar aos participantes da pesquisa que *fatores podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem* eles responderam: a disponibilidade de material pedagógico diversificado; bom relacionamento entre professores, coordenação e direção; atenção, comprometimento, compreensão e interesse dos professores; participação dos pais, apoio e acompanhamento da família. O que podem dificultar são turmas “superlotadas”; ausência de planejamento e organização; material e infraestrutura deficientes.

Indagado a todos os participantes, **o que é gestão democrática**, responderam: é gestão participativa em que todos os envolvidos na escola têm voz e oportunidade para manifestar satisfação e insatisfação, opinar sobre as ações desenvolvidas e sugerir melhorias no processo ensino-aprendizagem. Sintam-se envolvidos e integrantes do ambiente da escola.

### **Resultados das perguntas feitas ao gestor da escola**

Indagado ao gestor escolar sobre desempenhos e avaliações, ele respondeu:

**Os resultados do desempenho dos alunos têm servido como instrumento de reflexão para aprimoramento da gestão da escola**, ele afirmou que quase sempre os utilizam.

**De que forma o ensino transmitido aos alunos está sendo prejudicado**; foi respondido com referencia aos alunos: chegar atrasado à escola; faltas; perturbação em sala; intimidação ou ofensa verbal. Referenciando aos professores: faltas injustificadas; falta de preparo do professor.

**As avaliações internas e externas são utilizadas para melhorar a proposta pedagógica da escola**. Respondido que sempre.

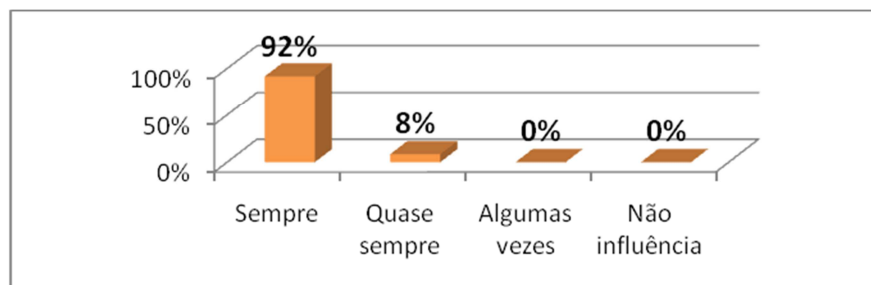
**Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola**. Sempre.

**Quais são as principais responsabilidades do gestor escolar**: primeiramente pensar no crescimento dos alunos, no desenvolvimento de aprendizagem e habilidade significativa.

## Resultados das perguntas dirigidas aos coordenadores e professores

### Gráfico 1: O espaço físico tem influência na aprendizagem dos alunos?

#### Coordenadores e professores



Fonte: Pesquisa de campo.

No gráfico acima verifica-se que 92% dos pesquisados acreditam que o espaço físico exerce influência na aprendizagem dos alunos, e 8%, quase sempre. As demais opções não foram marcadas.

A escola constitui-se, atualmente, um dos mais importantes espaços sociais. A compreensão do espaço tanto do ponto de vista institucional, compreendendo as normas, valores e princípios que regem a instituição escolar, como os espaços concretos (físicos) constituídos em determinado lugar (pátio, cantina, quadra poliesportiva, auditório, sala de aula e outros) que tem por objetivo preparar os alunos para viver em sociedade.

Segundo o Referencial Curricular Para a Educação (1.998, Vol1. p.28), a brincadeira é ferramenta que auxilia os profissionais de educação a conhecerem melhor seus alunos:

(...) como um meio de poder observar e constituir uma visão dos processos de desenvolvimento das crianças em conjunto e de cada uma em particular, registrando suas capacidades de uso das linguagens, assim como suas capacidades sociais e dos recursos afetivos e emocionais que dispõe.

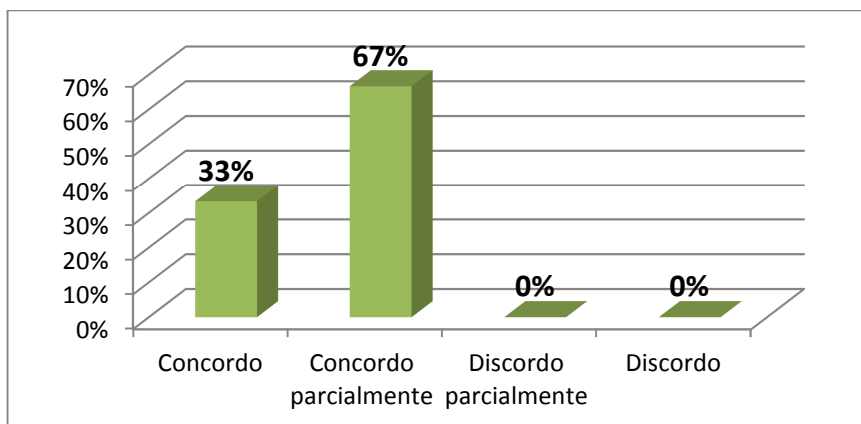
Por meio de espaço físico ocorrem: brincadeiras, desenvolvimento físico, mental, emocional e social. O brincar é o ato de movimentar-se e é de grande importância biológica, psicológica, social e cultural.

O resultado demonstra que o espaço escolar está adequado às expectativas de todos os envolvidos e que pode contribuir com o processo ensino-aprendizagem.

### Gráfico 2: Clima escolar

Indagado ao gestor da escola se os **professores trabalham para construir bom clima escolar para os alunos**. Ele respondeu que concorda plenamente.

### Para os professores



Fonte: Pesquisa de campo.

Verificamos no gráfico acima que 33% dos professores concordam plenamente que os gestores trabalham para construir bom clima para os professores e alunos e 67% concordam parcialmente que os gestores trabalham para isso. Não houve discordâncias.

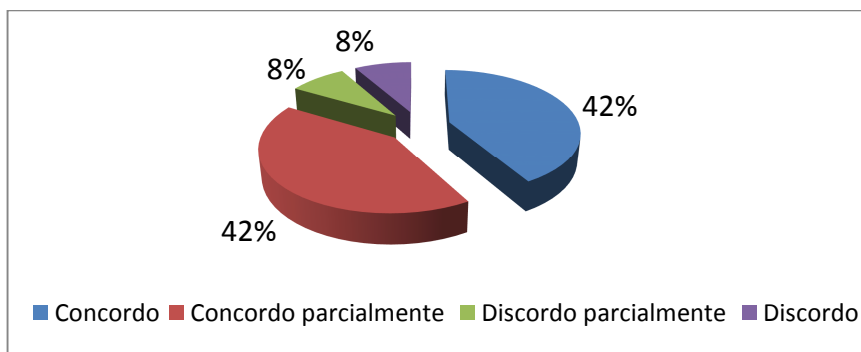
A literatura sobre clima escolar tem destacado o gestor como agente crucial na promoção de clima favorável na escola. O resultado da pesquisa colabora para evidenciar a influência da gestão na construção desse bom clima de trabalho e favorecer o aprendizado escolar.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440),

o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

Pelos resultados podemos concluir que os profissionais de educação trabalham para construir um bom clima escolar.

### Gráfico 3: Motivação no trabalho



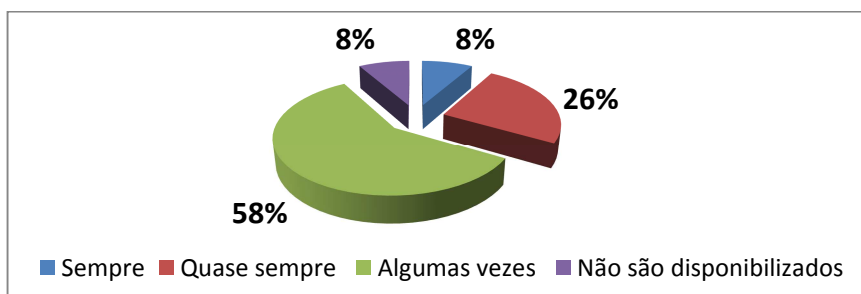
Fonte: Pesquisa de campo.

A pergunta buscou verificar o nível de motivação de coordenadores e professores, como pode ser observada, a maioria (84%) considera-se plenamente ou parcialmente motivados e apenas 16% disseram não se sentir motivados para o trabalho.

A motivação é uma das características desejadas em qualquer profissão. Quanto aos aspectos motivacionais verifica-se, segundo Boruchovitch (2008, p.30), duas vertentes: intrínseca e extrínseca, “a motivação intrínseca refere-se a fatores de ordem psicológica, que emergem do interior de cada pessoa, enquanto a motivação extrínseca é gerada por processos de reforço e punição, ambas influenciadas pela interação entre o indivíduo e o ambiente”.

Ao considerar o resultado da pesquisa verifica-se que a motivação para o trabalho está muito bem equacionada, visto que em sua maioria, os coordenadores e os professores se consideram motivados para o trabalho.

**Gráfico 4: Disponibilidade de material básico**



Fonte: Pesquisa de campo.

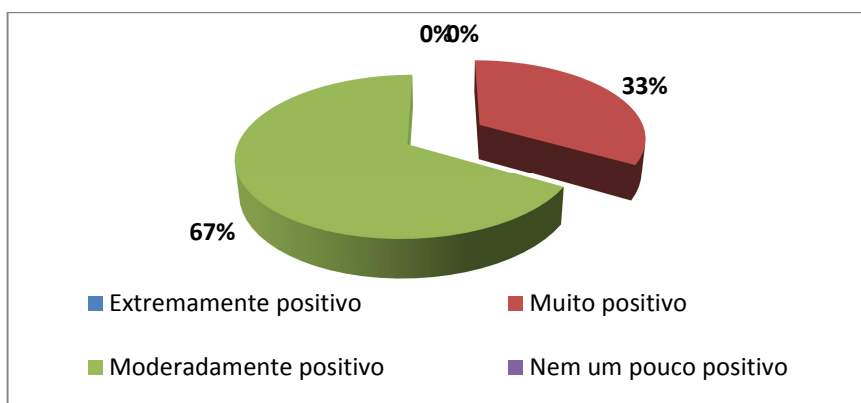
Observa-se que 8% dos pesquisados informaram que sempre os gestores disponibilizam material básico, 26% responderam que quase sempre e 58% marcaram que algumas vezes e 8% não são disponibilizados.

O material didático, em geral, cumpre a função básica e essencial de mediação no processo ensino-aprendizagem. São por meios dos materiais que o conhecimento é organizado, estruturado e apresentado pelo professor ao aluno. Eles são elementos fundamentais do processo de ensino-aprendizagem porque facilitam ao professor a transmissão do conteúdo, apresentam vantagens em relação à explanação puramente oral do conteúdo, e atuam como ferramenta lúdica para o aprendizado do aluno.

Em sala de aula o professor deve favorecer a aprendizagem dos alunos e dispor de materiais diversos de ensino para enriquecer a aprendizagem com a aproximação de seus conhecimentos aos produzidos pelo material.

Em relação se os gestores escolares disponibilizam material básico verifica-se que 34% dos coordenadores e professores concordaram que sempre ou quase sempre disponibilizam, 58% algumas vezes e 8% não são disponibilizados. Desse modo, sugere-se adotar ações para a disponibilização de material a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

**Gráfico 5: Relacionamento no ambiente escolar?**



Fonte: Pesquisa de campo.

Dos entrevistados, 33% consideram que o relacionamento entre gestores e coordenadores/professores é muito positivo e 67% é moderadamente positivo. Não houve respostas para os itens extremamente positivo e nem um pouco positivo.

É fundamental para o processo ensino-aprendizagem o bom relacionamento entre gestores e os profissionais de educação. O estabelecimento de laços de confiança e respeito profissional entre eles também é imprescindível para que sejam alcançados os objetivos propostos.

De acordo com Rizzatti, (1995, p.27):

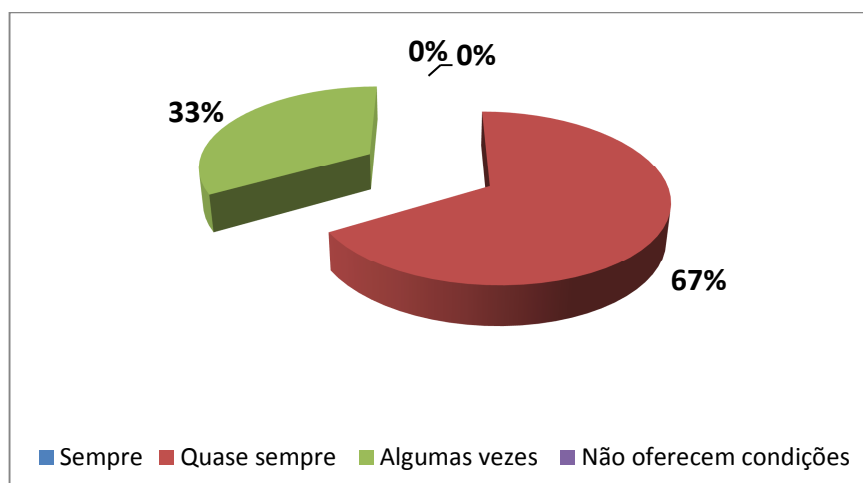
Relacionamento interpessoal representa um fator importante, pois a interação humana representa um dos aspectos mais importantes do bem-estar do pessoal de uma organização e influencia fortemente o desenvolvimento das atividades e de seus resultados.

O bom relacionamento contribui para atingir os objetivos pretendidos para o processo de ensino-aprendizagem da escola.

O resultado demonstra bom relacionamento entre gestores com coordenadores e professores no ambiente escolar, mas ainda é necessário que se busquem alternativas para melhoria dessa relação, visto que 67% dos pesquisados informaram que o relacionamento é moderadamente positivo.



**Gráfico 6: Condições para o desenvolvimento de atividades**



Fonte: Pesquisa de campo.

Verifica-se que 67% dos pesquisados responderam que quase sempre os gestores oferecem condições para o desenvolvimento das atividades de coordenadores e professores e que 33% disseram que algumas vezes têm condições para o desenvolvimento das atividades. Não houve respostas sempre e não oferecem condições.

O gestor escolar deve desenvolver o trabalho em equipe, valorizar a negociação e a resolução de conflitos e sempre dar *feedback* construtivo ao trabalho do coordenador e do professor, com estímulo ao desenvolvimento de suas atividades.

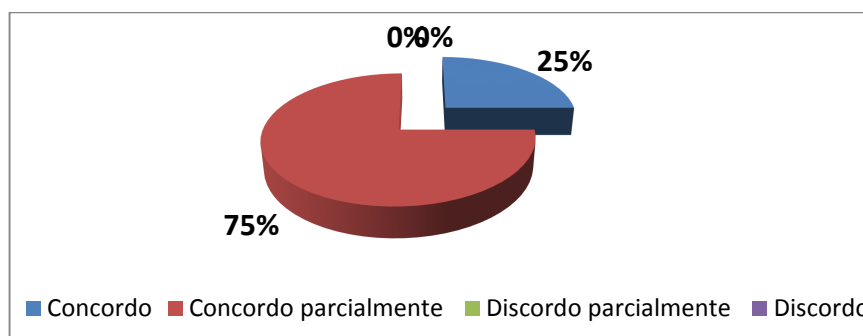
Saviani (2007, p.154) vai nos conduzir a essa reflexão ao argumentar que:

[...] no ponto de partida a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade. Os homens [...] aprendiam a trabalhar trabalhando. Lidando com a natureza, relacionando-se uns com os outros, os homens educavam-se e educavam as novas gerações.

O coordenador escolar necessita desenvolver suas atividades com a integração entre o gestor escolar, os educadores e os profissionais de educação, de maneira coletiva, e considerar o saber, a experiência, o interesse e o modo de trabalhar de cada um. Incentivar práticas curriculares inovadoras com as quais o educador vivencie novo jeito de ensinar e de aprender.

Com base nesse resultado verifica-se que os gestores oferecem condições para o desenvolvimento das atividades dos coordenadores, dos professores e dos demais profissionais de educação.

**Gráfico 7: Poder de discernimento e capacidade profissional**



Fonte: Pesquisa de campo.

Dos entrevistados 25% confiam plenamente no poder de discernimento e na capacidade profissional dos coordenadores e dos professores e 75% confiam parcialmente. Não houve discordâncias.

A confiança dos gestores no poder de discernimento e na capacidade profissional dos coordenadores e dos professores é demonstrada por meio de resultados.

A confiança é sentimento estreitamente relacionado com o convívio social. Tem relação com a avaliação que fazemos de nós e do quanto acreditamos na capacidade dos demais em realizar suas atividades.

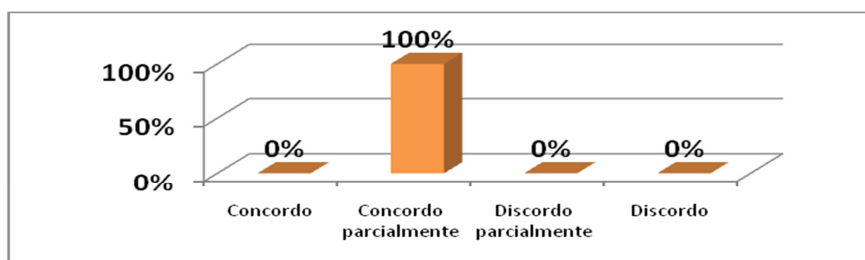
De acordo com Davenport e Prusak, (1998, p.41):

A confiança deve partir do topo. Nas organizações, a confiança tende a fluir de cima para baixo. O exemplo da alta gerência costuma definir as normas e valores da empresa. Se os altos gerentes forem confiáveis, a confiança fluirá, penetrará em toda parte e acabará caracterizando a empresa inteira. Se eles cinicamente explorarem o conhecimento alheio em benefício próprio, a desconfiança se propagará por toda a empresa. Seus valores tornam-se conhecidos na empresa por meio de indícios, sinais e símbolos.

O gestor escolar deve ter a capacidade em diferenciar, coordenar e integrar as perspectivas, os pensamentos e as compreensões. Tavares, (1993, p. 77) relata que “deve valorizar a atividade interpessoal, as relações recíprocas, assimétricas e dialéticas entre pessoas e entre sujeitos capazes de sair de si mesmos e colocar-se no lugar do outro, compreendê-lo em toda a sua profundidade e riqueza sem deixar de ser ele próprio”.

O resultado demonstra que os gestores confiam no poder de discernimento e na capacidade profissional dos coordenadores e dos professores. Entretanto, como 75% informaram que o gestor confia parcialmente no discernimento e na capacidade profissional dos coordenadores e dos professores, faz-se necessária ação para melhorar esse atributo na escola.

**Gráfico 8: Valorização do trabalho**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 100% dos pesquisados concordam parcialmente que os gestores valorizam o trabalho dos coordenadores e dos professores. Não houve respostas para concordo e discordâncias.

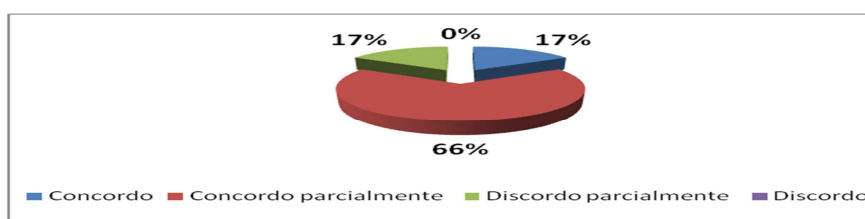
A função do Coordenador Pedagógico é de extrema importância para que a ação coletiva aconteça na escola. Cabe ao coordenador planejar, coordenar, gerir, acompanhar, intervir e avaliar todas as atividades pedagógicas e curriculares da escola. O seu objetivo é articular os diversos segmentos da escola para dar sustentação do trabalho pedagógico dos professores.

Os professores buscam trazer estratégias enriquecedoras ao coordenador para o desenvolvimento das atividades realizadas, valorizam a troca de experiências, incentivam a leitura de textos e dinâmicas de grupo.

Pelo resultado verifica-se que os coordenadores e professores concordam parcialmente que os gestores valorizam o seu trabalho.

**Gráfico 9: Acesso às informações da escola**

O livre acesso às informações é um dos princípios da democracia. Perguntado aos profissionais de educação e alunos se eles têm acesso às informações de sua escola.



Fonte: Pesquisa de campo.

No que tange ao acesso às informações de sua escola à satisfação para com a comunicação institucional, verifica-se que 17% dos respondentes afirmam que têm plenamente acesso às informações da escola, 66% informaram acesso parcial às informações e apenas 17% discordam parcialmente do acesso às informações. Não houve discordância.

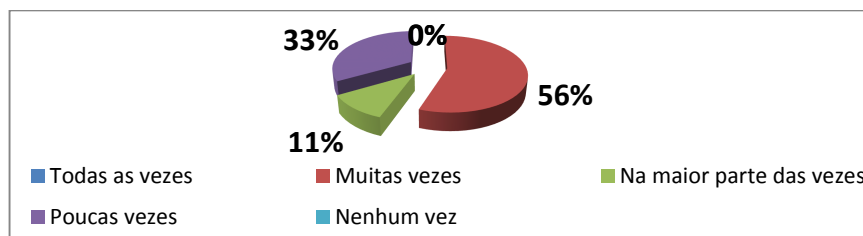
A escola deve democratizar o acesso às informações de caráter geral e de interesse dos coordenadores, dos professores e da comunidade escolar e possibilitar que os interessados estejam imersos na cultura da escola e no desenvolvimento das atividades educacionais, tais como informações sobre alunos, matérias, cursos, disciplinas, currículos, planos de estudo, histórico escolar, diário de classe, entre outras.

O entendimento sobre as ações de disponibilização de informações coincide com a apresentada por Araújo, (1999, p.155): “são ações de recepção, geração e transferência da informação que se desenvolvem em circuitos comunicacionais que ocorrem nas formações sociais”.

As respostas apresentadas indicam que 83% dos respondentes da pesquisa têm acesso plenamente ou parcialmente as informações sobre a escola. Por isso, podemos inferir que o acesso às informações da instituição escolar pesquisada, está adequado aos que os profissionais de educação esperam.

### **Gráfico 10: Participação nas sugestões para tomada de decisão**

#### **Coordenadores/professores**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se no gráfico acima, que 56% dos respondentes acreditam que muitas vezes os gestores da escola valorizam a participação dos coordenadores e dos professores com sugestões para a tomada de decisão, enquanto 11% responderam que na maior parte das vezes. Os 33%, restantes responderam que os gestores escolares poucas vezes valorizam a participação. Não houve resposta para todas as vezes e nenhuma vez.

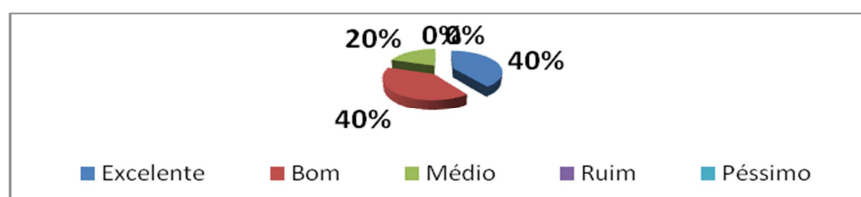
O trabalho do professor é solitário, e ele sente-se valorizado quando é ouvido por seus pares, pelo coordenador pedagógico e pelo gestor escolar, na busca da legitimação e da aprovação do seu trabalho na escola.

O gestor escolar deve motivar os profissionais de educação a apresentar sugestões para melhorar o desenvolvimento das atividades, a tomada de decisões e o processo ensino-aprendizagem. Essas participações devem ser valorizadas e sempre dar *feedback* construtivo.

O resultado obtido, sobre a participação dos coordenadores e dos professores com sugestões para tomada de decisão, indica que na maioria são valorizados. Entretanto, 33% responderam que os gestores escolares poucas vezes valorizam a sua participação. Assim, os gestores da instituição devem proporcionar condições para a efetiva participação de todos os coordenadores e dos professores nas sugestões para tomada de decisão.

### **Gráfico 11: (Pais) Envolvimento da comunidade com sugestões de melhorias**

Perguntado aos pais se eles apresentam sugestões de melhorias ao gestor escolar.



Fonte: Pesquisa de campo.

No gráfico acima, verifica-se que 40% dos pais pesquisados responderam que o envolvimento da comunidade escolar com sugestões de melhorias é excelente, 40% acreditam que o envolvimento é bom e 20% responderam que não é nem bom nem ruim. As demais opções não foram marcadas.

O envolvimento da comunidade escolar evidencia-se como passo importante na melhoria do processo ensino-aprendizagem e é fator determinante para promover a aprendizagem e o desenvolvimento dos alunos, bem como possibilita influenciar atitudes e comportamentos dos pais na participação e na educação dos filhos.

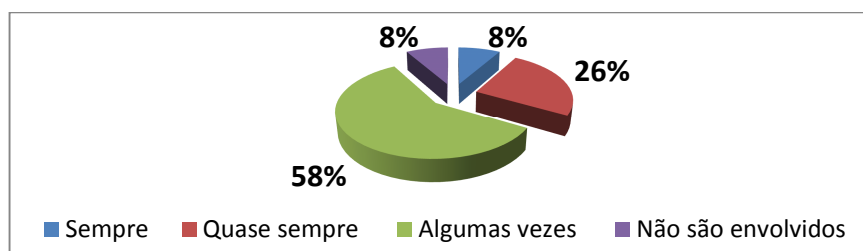
Ao participar das tomadas de decisões da escola, os pais,

[...] além de terem melhores condições de influir nas tomadas de decisão a respeito das ações e objetivos da escola, eles estarão investindo na melhoria da qualidade da educação de seus filhos, bem como na melhoria de sua própria qualidade de vida, na medida em que esses adultos estarão mais capazes, intelectualmente, de usufruir melhor de bens culturais a que têm direito e que antes não estavam ao seu alcance. (PARO, 2001, p.68).

De acordo com Paro, (2001, p.13), para que as famílias façam parte das tomadas de decisões, “não basta permitir formalmente que os pais de alunos participem da administração da escola, é preciso propiciar condições para essa participação” e que a escola proporcione ocasiões de diálogo, convivência e inclusão na vida escolar e promova a extensão da função educativa para os pais e a participação destes nas decisões da instituição de ensino.

O resultado demonstra que, no entendimento dos pais dos alunos, eles estão 80% envolvidos com sugestões de melhorias do processo ensino-aprendizagem.

**Gráfico 12: Envolvimento nas decisões importantes da escola**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 8% dos pesquisados responderam que os gestores sempre envolvem os profissionais de educação nas decisões importantes da escola, 26% informaram que quase sempre e 58% algumas vezes e 8% não são envolvidos.

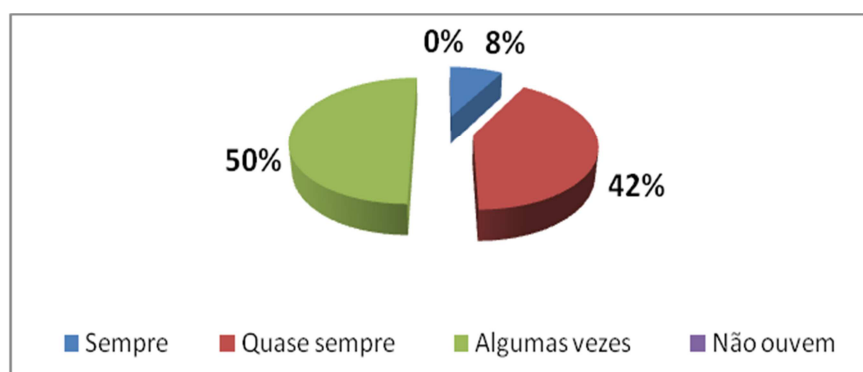
A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e nas ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. Conforme Marques, (1990, p.21):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.

A concepção democrático-participativa baseia-se na relação entre os gestores e a participação dos profissionais de educação da escola. Essa concepção se destaca pela importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos e pelo fortalecimento do processo pedagógico, bem como à participação responsável dos envolvidos nas decisões e na efetivação mediante compromisso coletivo com os resultados educacionais.

Conforme verificado, os gestores escolares envolvem coordenadores e professores nas decisões importantes da escola, em sua maioria. Entretanto, existe uma parcela pequena que não se sente envolvida nas decisões; devem ser adotadas ações para envolvê-los.

**Gráfico 13: Críticas e sugestões**



Fonte: Pesquisa de campo.

Percebe-se que 8% dos pesquisados responderam que os gestores ouvem críticas e sugestões, 42% quase sempre ouvem críticas e sugestões e 50% ouve algumas vezes as críticas e sugestões. Não possui marcação para a questão não ouvem.

A participação de todos os envolvidos com a instituição escolar com críticas e sugestões reflete a maturidade da gestão e requer a criação de espaços que permitam a todos a expressão livre, o oferecimento de propostas, a opinião e crítica construtiva. Nesse sentido, Watanabe, (1999, p.580), informa que:

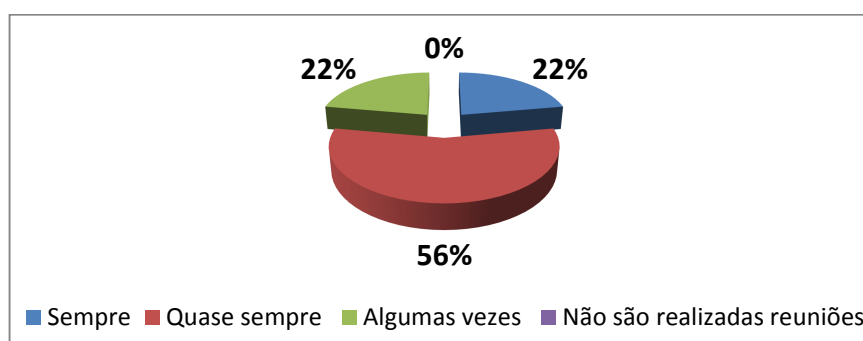
[...] o diretor exerce papel fundamental na condução da escola na medida em que ele é ou não facilitador da participação da comunidade escolar na tomada de decisão da vida da escola. À medida que as pessoas participam e à medida que sugerem, questionam e decidem, elas se envolvem, se sentem responsáveis, estabelecendo a co-responsabilidade e a colaboração solidária, realizando a participação coletiva.

Quando é insatisfatória a participação dos profissionais é recomendável que se faça reuniões com a equipe para que as causas possam ser analisadas e adotadas novas decisões para corrigir o rumo e propor melhorias.

Diante do resultado, percebe-se que ainda há espaço para a melhoria do relacionamento entre os profissionais de educação, haja vista que 50% informaram que os gestores ouvem críticas e sugestões somente algumas vezes.

#### **Gráfico 14: Reuniões pedagógicas e de pais e mestres**

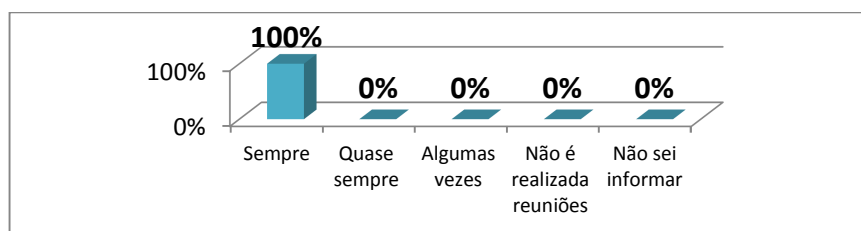
##### **Reuniões pedagógicas**



Fonte: Pesquisa de campo.

Analisando o gráfico acima, constatamos que 22% dos respondentes informaram que os gestores escolares sempre oferecem condições para a realização das reuniões pedagógicas, 56% informaram que quase sempre tem essas condições e 22% responderam que algumas vezes. Não houve resposta ao item não são realizadas reuniões.

## Reuniões da Associação de Pais e Mestres



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 100% dos pesquisados responderam que os gestores escolares sempre oferecem condições para a realização de reuniões da Associação de Pais e Mestres.

Ao gestor cabe incentivar a participação efetiva nas discussões coletivas. É importante que os profissionais de educação se apropriem das oportunidades de se expressar sobre a gestão da escola. Veiga, (1995, p.4) ressalta a importância que se deve dar à participação coletiva quando argumenta que:

Na organização escola, que se quer democrática, em que a participação é elemento inerente à consecução dos fins, em que se busca e se deseja práticas coletivas e individuais baseadas em decisões tomadas e assumidas pelo coletivo escolar, exige-se da equipe diretiva, que é parte desse coletivo, liderança e vontade firme para coordenar, dirigir e comandar o processo decisório como tal e seus desdobramentos de execução.

As Associações de Pais e Mestres (APMs) têm função de extrema importância na relação entre a família e a escola e trazem os pais “para dentro” do âmbito escolar. Também é importante ressaltar que ela tem fundamental importância no que diz respeito ao princípio de gestão democrática assegurada pela LDB 9394/96 no artigo 14:

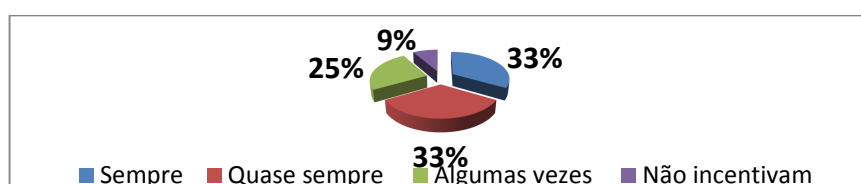
Art.14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

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

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

Pelos resultados pode-se comprovar que o gestor da escola pesquisada oferece condições para a realização de reuniões pedagógicas e da APM.

## Gráfico 15: Incentivam a formação continuada dos profissionais de educação



Fonte: Pesquisa de campo.



Observa-se que 33% dos pesquisados responderam que os gestores sempre incentivam a formação continuada dos profissionais de educação, 33% quase sempre e 25% algumas vezes e 9% não incentivam.

A formação continuada deve focar a escola e suas necessidades, promover a troca de experiências, a socialização de pontos de vista e a atualização profissional, na primordial meta de melhorar a prática pedagógica e elevar a qualidade do ensino.

Para a formação continuada dos profissionais de educação, faz-se necessário dispor de organização do tempo escolar capaz de garantir a regularidade, a contextualização e a participação necessárias para que as discussões do coletivo constituam momentos efetivos de aprendizagem.

Conforme afirma Placco e Almeida (2003, pp. 57-58):

(...) É fundamental pensar a formação como superação da fragmentação entre teoria e prática, entre escola e prática docente, de modo que as dimensões da sincronicidade possam se revelar e integrar, na compreensão ampliada de si mesmo, do processo de ensino e aprendizagem e das relações sociais da e na escola, síntese da formação e da prática docente como momentos com peculiaridades e especificidades que provocam contínua mudança nos professores e em sua prática.

Os resultados obtidos, sobre se os gestores incentivam a formação continuada dos profissionais da educação, demonstraram que 66% dos respondentes sempre ou quase sempre são incentivados, mas percebe-se que uma pequena parcela (9%) não é incentivada. Para essa pequena parcela deve-se adotar esforços para que sejam incentivados a formação continuada dos profissionais de educação da instituição pesquisada.

#### **Gráfico 16: Envolvimento com processos:**

**Perguntado ao gestor escolar:** Como diretor desta escola, ao longo do ano letivo, que percentual de tempo você estima gastar com as atividades abaixo - Ele respondeu:

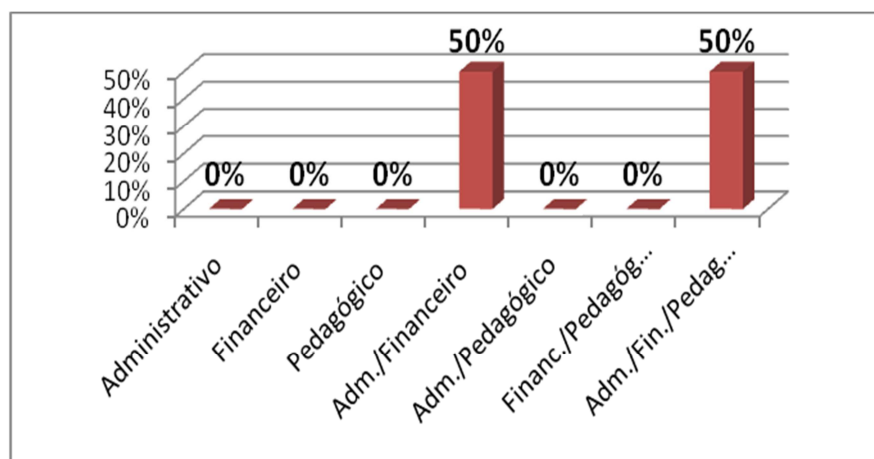
**50%** *Tarefas administrativas e financeiras internas (incluindo questões relativas a recursos humanos, regulamentos, relatórios, calendário letivo, recursos financeiros da escola).*

**20%** *Atividades curriculares e de ensino – Pedagógico (incluindo o ensino, preparo de aulas, observação em salas de aula, supervisão dos professores).*

**15%** *Respostas a pedidos das autoridades da Secretária de Educação e outras.*

**15%** *Representação da escola em reuniões ou na comunidade e redes de relacionamento.*

### Coordenador/professor



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 50% dos coordenadores e dos professores acreditam que os gestores estejam mais envolvidos com questões administrativas e financeiras e 50% percebem que os gestores estão mais envolvidos com as questões administrativas, financeiras e pedagógicas. Dessa equação verifica-se que ao pedagógico é destinado pouco tempo.

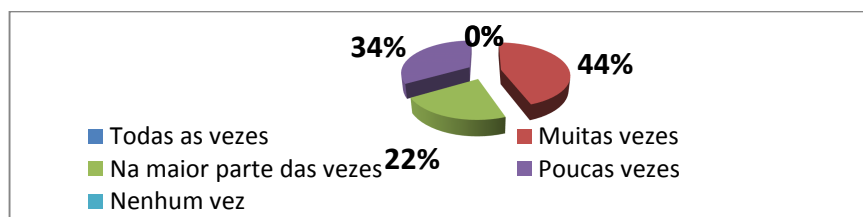
A escola, de maneira geral, dispõe de duas vertentes: administrativa e pedagógica. A administrativa contempla a gestão de recursos humanos, físicos e financeiros. Fazem parte, ainda, documentos, leis e regulamentos, relatórios, calendário letivo, recursos financeiros, equipamentos e materiais didáticos, mobiliários, distribuição das dependências escolares e espaços livres, cores, limpeza e saneamento básico (água, esgoto, energia elétrica e lixo).

O pedagógico, que teoricamente, determina as ações administrativas “organiza as funções educativas para que a escola cumpra de forma eficiente e eficaz sua finalidade” (Alves, 1992, p.21). O pedagógico refere-se às interações políticas, às questões de ensino-aprendizagem e às de currículo, além do desenvolvimento do trabalho pedagógico.

Ao refletir sobre os resultados apresentados verifica-se que o gestor da instituição pesquisada está mais envolvido com tarefas administrativo-financeiras e com menor envolvimento nas atividades pedagógicas, como por exemplo: conteúdo ensinado, preparo de aulas, observação em salas de aula, orientações aos profissionais de educação, planejamento das atividades educativas, acompanhamento das atividades educacionais, outros. Assim, deve-se adotar melhor planejamento e distribuição do tempo na execução das atividades, destinando atenção especial ao pedagógico.

## Gráfico 17: Participação dos pais nas tarefas de casa dos filhos

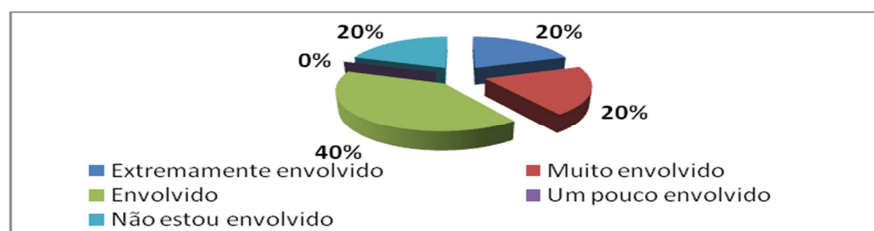
### Coordenadores/Professores



Fonte: Pesquisa de campo.

Ao analisar o gráfico acima, constatamos que 44% dos respondentes informaram que em muitas vezes os pais participam das tarefas de casa dos filhos, enquanto 22% responderam na maior parte das vezes. Os 34%, restantes responderam que os pais participam poucas vezes das tarefas dos filhos. Não houve resposta para todas as vezes ou para nenhuma vez.

### Pais



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 20% dos pesquisados estão extremamente envolvidos, 20% estão muito envolvidos, 40% envolvidos e apenas 20% não estão envolvidos.

É sabido que o desempenho escolar individual de cada aluno depende não apenas do seu rendimento em sala de aula e da competência de seus professores, mas também, do apoio da base familiar que esse aluno encontra em casa. A relação entre família e escola e, principalmente, a maneira como a família de cada aluno se comporta em relação ao seu desempenho escolar, influencia os resultados obtidos.

Matos, (1994, pp. 27-28) reforça a ideia ao mencionar o envolvimento dos pais:

O envolvimento dos pais abrange todas as formas de colaboração dos pais no processo educativo dos filhos, incluindo a ajuda nos trabalhos de casa, o trabalho voluntário na escola e a comunicação com os professores. A participação dos pais na escola abrange as formas mais actuaes de colaboração dos pais na vida dos estabelecimentos de ensino, incluindo a participação e a influência na tomada de decisões.

Valorizar a escola, demonstrar interesse pelas atividades nela realizadas, ajudar a organizar o espaço e o tempo de estudo, elogiar os pequenos/grandes sucessos obtidos e não

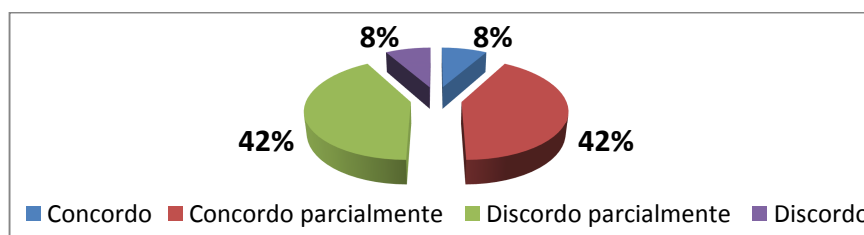
deixar criar desânimo perante as dificuldades, estar em contato permanente com a escola, são diversas formas de os pais ajudarem os seus filhos a sentirem-se valorizados e acompanhados e a adquirir hábitos e gosto pelo estudo.

Os resultados obtidos, sobre a participação dos pais nas tarefas de casa dos filhos, demonstraram que boa parte dos pais participa das tarefas de casa dos filhos. Entretanto, existem oportunidades para melhorias, haja vista que 20% dos pais informaram que não participam das tarefas dos filhos.

### Gráfico 18: Atividades da escola

**Na opinião do gestor:** De maneira geral, como tem sido a participação dos pais nas atividades da escola. Respondeu: ruim.

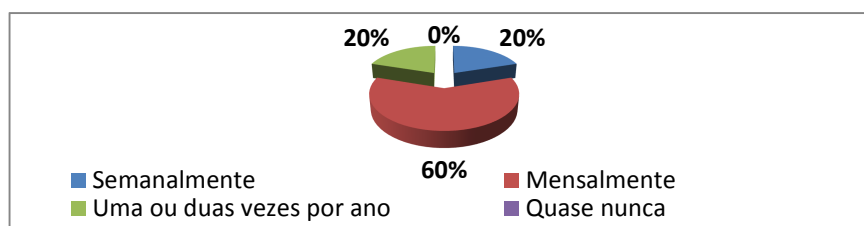
#### Coordenadores/professores



Fonte: Pesquisa de campo.

Verificamos no gráfico acima que 8% responderam que os pais participam ativamente das atividades da escola, 42% informaram que os pais participam parcialmente, 42% discordam parcialmente e 8% discorda plenamente.

#### Pais



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 20% dos pesquisados ajudaram nas atividades da escola semanalmente, 60% ajudaram mensalmente, 20% uma ou duas vezes por ano. Não houve resposta para quase nunca.

Não é possível uma educação adequada e completa sem a participação da família nas atividades da escola. O envolvimento dos pais nas atividades da escola na qual os filhos

estudam é de suma importância para mostrar ao filho que a escola faz parte das coisas importantes e que devem ser valorizadas.

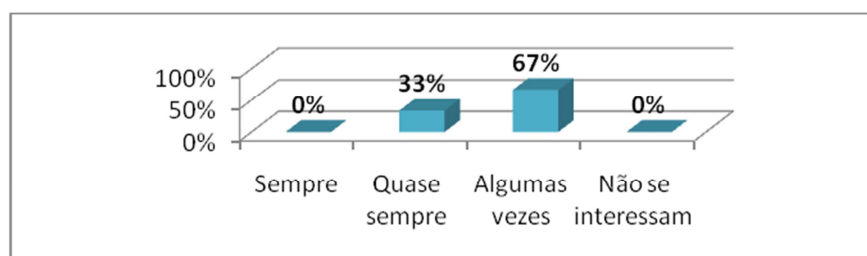
A participação de pais nas atividades da escola é fundamental, para atingirmos uma educação de qualidade. De acordo com Dourado, (2007, p. 11):

As pesquisas e os estudos sobre a Qualidade da Educação revelam, também, que uma educação de qualidade, ou melhor, uma escola eficaz é resultado de uma construção de sujeitos engajados pedagógica, técnica e politicamente no processo educativo, em que pesem, muitas vezes, as condições objetivas de ensino, as desigualdades socioeconômicas e culturais dos alunos, a desvalorização profissional e a possibilidade limitada de atualização permanente dos profissionais da educação. Isso significa dizer que não só os fatores e os insumos indispensáveis sejam determinantes, mas que os trabalhadores em educação (juntamente com os alunos e pais), quando participantes ativos, são de fundamental importância para a produção de uma escola de qualidade ou que apresente resultados positivos em termos de aprendizagem.

Verificou-se que a participação dos pais dos alunos nas atividades da escola é bastante restrita e demonstra pouco interesse ou motivação para as ações desenvolvidas na escola. Assim, recomenda-se sejam adotadas ações para motivar essa participação.

### **Gráfico 19: Pais se interessam saber dos filhos no ambiente escolar.**

#### **Coordenadores/professores**



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico nos revela que 33% dos coordenadores e professores informaram que quase sempre os pais se interessam em saber sobre os seus filhos no ambiente escolar e 67% interessam somente algumas vezes. Não houve respostas: sempre e não se interessam.

A legislação estabelece que a família deva desempenhar papel educacional e não incumbir apenas à escola a função de educar. O artigo 205 da Constituição Federal de 1988 afirma:

A educação direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988)

Os pais são elementos constituintes das relações que acontecem na instituição escolar, afinal as crianças são pequenas e, para se sentir acolhidas na escola dependem da sintonia entre a família e os profissionais da escola. As crianças têm melhor desempenho quando a família acompanha de perto como está à vida escolar delas.

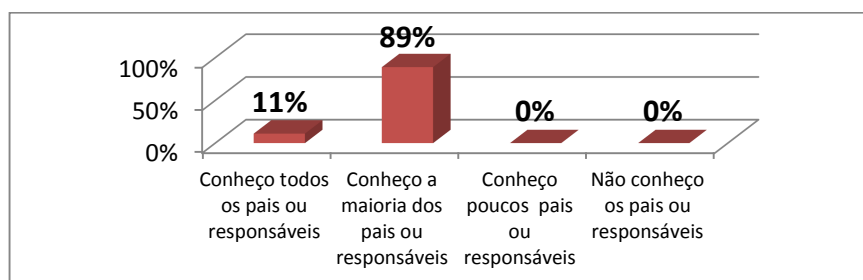
“[...] a família também é responsável pela aprendizagem da criança, já que os pais são os primeiros ensinantes e as atitudes destes frente às emergências de autoria, se repetidas constantemente, irão determinar a modalidade de aprendizagem dos filhos.” (Fernandes, 2001, p.42).

Escola e família têm os mesmos objetivos: fazer a criança se desenvolver em todos os aspectos e ter sucesso na aprendizagem.

De acordo com o resultado, entende-se que a família deve esforçar-se para estar mais presente em todos os momentos da vida escolar de seus filhos. É indispensável que a família esteja em harmonia com a instituição escolar, uma vez que uma relação harmoniosa só pode enriquecer e facilitar o desempenho educacional das crianças.

### **Gráfico 20: Conhecem os pais ou responsáveis dos alunos**

#### **Coordenadores/professores**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 11% conhecem todos os pais ou responsáveis dos alunos e 89% dos professores responderam que conhecem a maioria dos pais ou responsáveis dos alunos. Não houve respostas para conheço pouco ou não conheço.

Matos (1994, pp.27-28) reforça esta ideia ao mencionar o envolvimento dos pais:

O envolvimento dos pais abrange todas as formas de colaboração dos pais no processo educativo dos filhos, incluindo a ajuda nos trabalhos de casa, o trabalho voluntário na escola e a comunicação com os professores. A participação dos pais na escola abrange as formas mais actuaentes de colaboração dos pais na vida dos estabelecimentos de ensino, incluindo a participação e a influência na tomada de decisões.

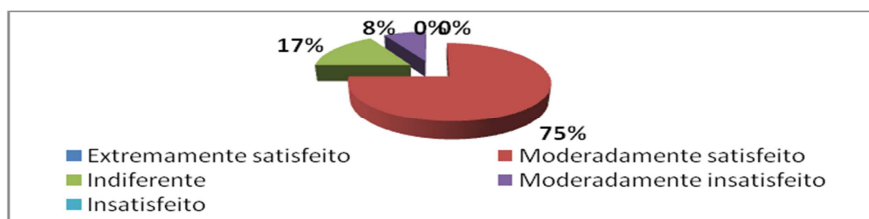
A participação da família na vida escolar dos filhos é de fundamental importância: a criança percebe quando seus pais estão acompanhando de perto o que ocorre na escola, que

verificam o rendimento escolar, perguntam como foram as aulas e questionam as tarefas. Esse interesse faz com que os filhos sintam-se mais seguros e em consequência apresentam melhor desempenho nas atividades escolares.

Os resultados obtidos demonstram que os professores conhecem a maioria dos pais ou responsáveis dos alunos.

### **Gráfico 21: Satisfação com a administração escolar**

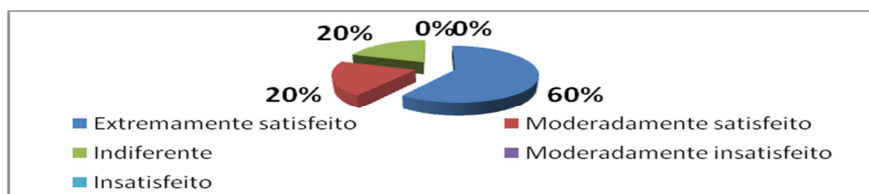
#### **Coordenadores/Professores**



Fonte: Pesquisa de campo.

Ao Analisar o gráfico acima, constatamos que 75% dos respondentes estão moderadamente satisfeitos, 17% responderam que estão indiferentes e 8%, restantes responderam que estão moderadamente insatisfeitos. Não houve respostas para extremamente satisfeitos e insatisfeitos.

#### **Pais**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 60% dos pesquisados estão extremamente satisfeitos com a gestão da escola de seu filho, 20% responderam que estão moderadamente satisfeitos e 20% estão indiferentes.

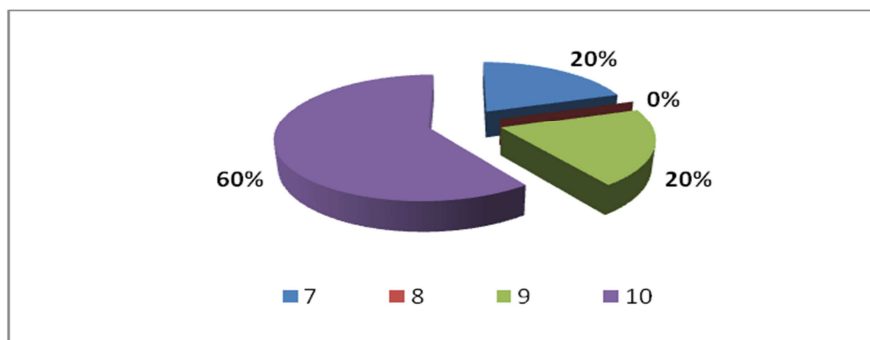
O gestor é o responsável por coordenar todas as atividades da escola, deve possibilitar a qualidade de ensino e as condições para alcançá-la, manter diálogo aberto com profissionais de educação, garantir o direcionamento do projeto pedagógico na escola, harmonizar a homogeneidade de conteúdos programáticos entre as turmas, ter bom trânsito na Regional de Ensino e na Secretaria da Educação.

De acordo com Coda, (1990, p.89), a satisfação no trabalho pode ser compreendida como:

A satisfação no trabalho pode ser mensurada em relação a uma série de fatores, sendo aqui ressaltados dois considerados básicos. O primeiro diz respeito à satisfação em relação ao conteúdo e tipo do trabalho que está sendo realizado e o segundo fator é representado pela satisfação dos funcionários de uma organização com relação às políticas de recursos humanos definidas e que servem de guia para a gestão destes funcionários.

Os resultados indicam que a maioria dos pesquisados está extremamente ou moderadamente satisfeita. Entretanto, existe certo percentual que não estão satisfeitos ou insatisfeitos. Assim, o gestor deve reunir-se com coordenadores, professores e pais para verificar onde pode melhorar a gestão da escola.

**Gráfico 22: (Pais) Considerando a qualidade do ensino da escola de seu filho, em uma escala de 0 a 10, que nota você daria?**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 60% dos pesquisados atribuíram nota 10 para qualidade do ensino dos filhos, 20% consideraram nota 9 e 20% nota 7.

A perspectiva de Lück, (2000, p.34) sobre o exercício da liderança na escola:

As escolas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com professores e colegas, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias.

A legislação brasileira incorporou o conceito de qualidade do ensino a partir de Constituição Federal de 1988. Assim, as instituições escolares têm todas as condições legais e normativas para implementar educação de qualidade.

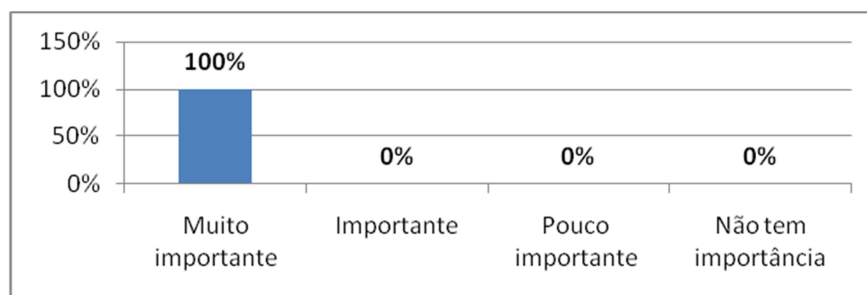
A busca pela qualidade da educação não pode deixar de ser permeada pelas questões humanas e, principalmente, sociais, em que a valorização de todos os envolvidos no processo educativo se configure na atuação decisiva de melhoria do processo ensino-aprendizagem.

A instituição pesquisada obteve percentual de 100% entre as notas 7 a 10 na qualidade do ensino ministrada na escola e demonstra que na visão dos pais a escola tem atendido plenamente as expectativas da qualidade de ensino.



## 5.1. Respostas das perguntas específicas para os Alunos

**Gráfico 23: Qual é a importância da educação para sua vida?**



Fonte: Pesquisa de campo.

O gráfico acima nos revela que, de acordo com 100% dos alunos, a educação em sua vida é muito importante.

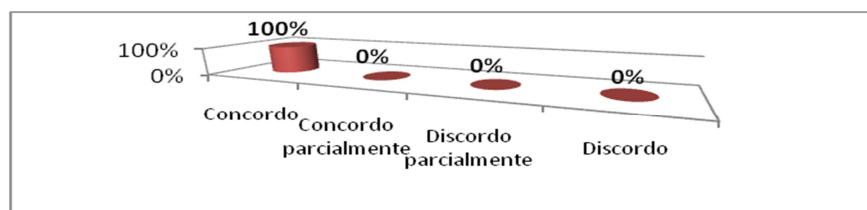
É importante que o professor tenha a compreensão que educar não é somente ensinar o aluno a ler e escrever, mas também prepara-lo para a vida. É louvável que o aluno sinta a escola como um dos espaços mais importantes de sua trajetória.

De acordo com Lukesi, (1994, p.52) a importância do saber na vida dos alunos:

A atuação da escola consiste na preparação intelectual e moral dos alunos para assumir sua posição na sociedade. O compromisso da escola é com a cultura, os problemas sociais pertencem à sociedade. O caminho cultural em direção do saber é o mesmo para todos os alunos. E os conhecimentos e valores sociais visam preparar o aluno para a vida social.

Os resultados obtidos demonstram que os alunos consideram muito importante a educação.

**Gráfico 24: A escola e os professores motivam você a aprender?**



Fonte: Pesquisa de campo.

Observa-se que 100% dos pesquisados recebem motivação dos professores para que a aprendizagem se efetive.

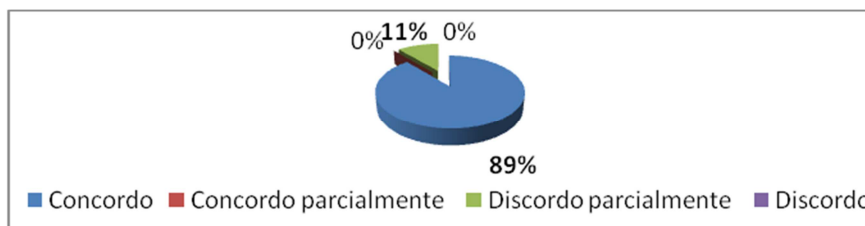
A motivação é um aspecto importante do processo ensino-aprendizagem, pois a intensidade e a qualidade do envolvimento exigido para aprender dependem em grande parte da motivação dos alunos e dos professores.

De acordo com Bzuneck, (2000, p.10) as atitudes dos alunos:

Quando se considera o contexto específico de sala de aula, as atividades do aluno, para cuja execução e persistência deve estar motivado, têm características peculiares que as diferenciam de outras atividades humanas igualmente dependentes de motivação, como esporte, lazer, brincar, ou trabalho profissional.

Conforme resultado, os alunos da escola pesquisada estão totalmente motivados para a aprendizagem.

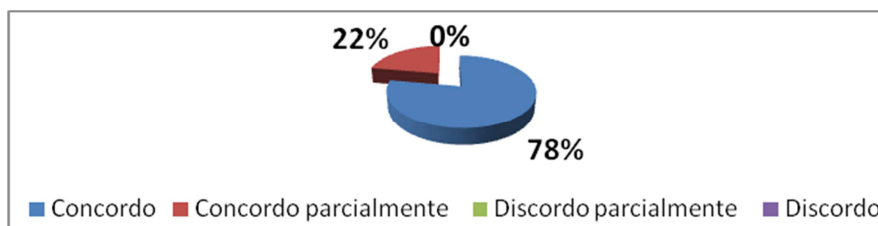
**Gráfico 25: Eu confio nos professores?**



Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico acima, observamos que 89% dos alunos afirmaram que os professores têm total confiança por parte dos alunos. Há ainda 11% dos pesquisados que não confiam nos professores.

**Gráfico 26: Eu confio na direção da escola**



Fonte: Pesquisa de campo.

Verificamos no gráfico acima que 78% dos respondentes declaram que confiam plenamente na direção da escola, enquanto 22% declararam que confiam parcialmente. Não houve discordâncias.

Para criar confiança na direção da escola deve haver comunicação e diálogo aberto entre todos os envolvidos. Lück, (2000, p.42) destaca que:

A confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação. Corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando as condições para o sucesso organizacional.

Os resultados apontados implicam elevado nível de confiança entre os alunos, a direção da escola e os professores e demonstram claramente que os alunos confiam plenamente nos profissionais de educação da escola.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o propósito de trazer elementos para a compreensão do objetivo geral e dos objetivos específicos recorreremos inicialmente a consultas de obras bibliográficas, pesquisas via internet, trabalhos e artigos acadêmicos e outros tipos de publicações.

Para subsidiar a compreensão da temática, o estudo trouxe o entendimento da gestão escolar e sua articulação com as estratégias pedagógicas em prol do ensino de qualidade; essência da educação percebida em seis dimensões; alguns aspectos da escola pública. Apresentamos, ainda, bases legais, princípios, fundamentos e elementos da concepção de gestão escolar; características e competências necessárias ao gestor; pressupostos de escolha do gestor escolar; e de participação da família no processo de educação dos filhos. Esses fundamentos teóricos permitiram-nos estruturar o estudo de caso e formular os questionários da pesquisa aplicada aos profissionais de educação da *Escola Classe Amor e Fé*.

O estudo foi construído a partir de três vertentes: a) na primeira analisamos as estratégias pedagógicas desenvolvidas na escola classe e suas implicações para a aprendizagem dos alunos; b) na segunda identificamos as características necessárias ao gestor escolar para a implementação de práticas pedagógicas emancipatórias; c) na terceira verificamos como se dá a participação da família no processo de educação de seus filhos.

Na primeira vertente, com base nas observações no local, nos foi possível certificar que a instituição pesquisada conta com regimento escolar implementado, possui projeto político-pedagógico atualizado e centra-se no desenvolvimento de competências exigidas para o processo ensino-aprendizagem, na qual existe forte interação entre os profissionais de educação e os alunos e busca em todas as oportunidades a construção do conhecimento adequado.

As evidências demonstraram que: a instituição escolar conta com professores experientes na construção de práticas pedagógicas eficientes e eficazes; possui espaço físico adequado para o desenvolvimento das atividades educacionais e recreativas; existe bom clima escolar entre alunos e profissionais de educação; e que os coordenadores/educadores trabalham motivados na maioria dos dias.

A pesquisa evidenciou também que os princípios de gestão democrático-participativa são adotados pelos gestores e pelos participantes do processo de ensino-aprendizagem, por meio das seguintes ações: a) bom relacionamento no ambiente escolar entre os gestores e os

coordenadores/professores; b) são oferecidas condições plausíveis para o desenvolvimento das atividades; c) confiança na capacidade profissional e no poder de discernimento dos coordenadores/educadores e valorização do trabalho desses profissionais; d) livre acesso às informações sobre a escola; e) participação de sugestões para melhoria e tomada de decisão; f) estímulo do envolvimento de profissionais de educação nas decisões importantes da escola; g) acolhimento de críticas e sugestões para melhoria da educação; h) disponibilidade para as reuniões pedagógicas; i) incentivo à formação continuada dos profissionais de educação com a participação em cursos, projetos e treinamentos. Cabe ser dito ainda que os coordenadores e professores estão moderadamente satisfeitos com a gestão escolar.

Os resultados demonstram que as estratégias pedagógicas desenvolvidas na escola possibilitam condições para que haja ambiente educacional favorável às práticas pedagógicas e o processo ensino-aprendizagem dos alunos.

No tocante à segunda vertente, as características dos gestores escolares (diretor e vice-diretor) na implementação de práticas pedagógicas emancipatórias comprovamos que: o gestor oferece orientações e experiências educacionais formativas; quase sempre usa o resultado das avaliações internas e externas para aprimoramento e melhoria da proposta pedagógica e da gestão escolar, e mais, que o resultado de desempenho dos alunos é utilizado constantemente para desenvolver as metas educacionais da escola. A principal responsabilidade, como gestor, é a de incrementar o crescimento dos alunos, o desenvolvimento de aprendizagem e de habilidades. Essas condições são consideradas as mais eficazes para promoção, implementação de práticas pedagógicas emancipatórias e desenvolvimento da qualidade da educação.

Em relação à dedicação do tempo às atividades da escola, na opinião do gestor e dos profissionais de educação, dedica ele em torno de 20% de seu tempo para as questões pedagógicas da escola, aplica o restante do tempo a questões administrativas e financeiras. Considerando que as questões administrativo-financeiras só têm sentido a partir das atividades pedagógicas, atividades-fins ou propósitos da instituição escolar, faz-se necessário que o gestor escolar equacione melhor a distribuição do seu tempo de serviço para desenvolver com eficácia as atividades prioritárias da escola.

Com referência à terceira vertente, os resultados da pesquisa demonstram que as famílias participam de forma moderada do processo de educação dos filhos. Os coordenadores e professores, ao responder à pesquisa, informaram que, no geral, os pais participam das tarefas de casa dos filhos em 66% das oportunidades; nas atividades da escola existe regular participação, poucos se interessam em saber sobre seus filhos no ambiente escolar e que conhecem a maioria dos pais dos alunos.

Os pais dos alunos responderam que são oferecidas condições para reunião da APM, ajudam nas atividades dos filhos, com certa frequência comparecem à instituição escolar e estão satisfeitos com a gestão da escola. Na avaliação geral da escola ficou demonstrado que os pais estão muito satisfeitos com a qualidade do ensino que a escola oferece a seus filhos, pois atribuem notas 7 a 10 na qualidade do ensino ministrada na escola.

A pesquisa demonstrou também que a educação é muito importante para a vida dos alunos, eles são extremamente motivados pela escola e pelos professores para a aprendizagem, confiam nos professores e na direção.

Ao analisar os resultados da pesquisa, verificamos que a participação da família, no processo ensino-aprendizagem dos filhos é o elo mais frágil do processo. Defendemos que o processo ensino-aprendizagem fica comprometido sem a necessária e frequente participação da família nas atividades dos filhos e da escola.

Ficaram evidentes ainda algumas oportunidades para melhoria: a) atenção maior às atividades pedagógicas; b) participação mais efetiva da família no dever de casa dos filhos e nas atividades de escola; c) valorização plena da participação dos profissionais de educação com sugestões para tomada de decisão; e) melhora da disponibilidade de material básico.

Diante do exposto, consideramos que a questão-problema inicialmente apresentada – analisar os fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem da *Escola Classe Amor e Fé* quanto ao compromisso do gestor escolar com o ensino de qualidade e fatores intervenientes desse processo - foi respondido, com a conclusão de que as estratégias implementadas favorecem o processo ensino-aprendizagem, com educação de qualidade capaz de preparar os alunos para os desafios de viver em sociedade; adota gestão democrática participativa, bom relacionamento e valorização do trabalho; e a verificação da participação da família no processo de educação dos filhos.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **A supervisão e o desenvolvimento profissional do professor.** In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.). **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação.** 3. Edição. São Paulo: Cortez, 2002.

ALVES, José Matias. **Organização, gestão e projecto educativo das escolas.** Porto, Edições Asa, 1992.

ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional.** Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. **A construção social da informação: práticas informacionais no contexto de organizações não-governamentais/ONGs brasileiras.** Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 1999.

BORUCHOVITCH, E. **A motivação para aprender de estudantes em cursos de formação de professores.** Educação, Porto Alegre, volume 31, n.1, jan./abr. 2008.

BRASIL, **CONSTITUIÇÃO FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em: 31 de março de 2014.

\_\_\_\_\_, **LEI Nº 9.394/96, LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL** – Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acessado: 31 de março de 2014.

\_\_\_\_\_, **LEI Nº 4.751, DE 07 DE FEVEREIRO DE 2012. Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal.** Disponível em: [http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2012/02\\_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%20029%2008-02-2012/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20029.pdf](http://www.buriti.df.gov.br/ftp/diariooficial/2012/02_Fevereiro/DODF%20N%C2%BA%20029%2008-02-2012/Se%C3%A7%C3%A3o01-%20029.pdf). Acessado: 31 de março de 2014.

\_\_\_\_\_, **Referencial Curricular Para a Educação Infantil.** Vol. 1. Brasília: MEC/SEI, 1998.

BZUNECK, J. A. **As crenças de auto-eficácia dos professores.** In: F.F. Sisto, G. de Oliveira, & L. D. T. Fini (Orgs.). **Leituras de psicologia para formação de professores.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2000.

CARVALHO, C. S. SILVA, A. C. B. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?** Brasília: CONSED, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 9ª Tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CODA, R. **A relação entre motivação, satisfação no trabalho e administração de RH.** In: BERGAMINI, C. W. CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1990.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão:** como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II. Brasília: CONSED, 2001

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, Ferreira João de. SANTOS, Almeida Catarina de. **A qualidade da Educação:** conceitos e Definições. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

FERNANDES, Alicia. **O saber em jogo.** Porto Alegre: Artmed, 2001.

GADOTTI, Moacir. **Autonomia da escola:** princípios e propostas. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2000. (Guia da escola cidadã, 1).

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. edição. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. edição. São Paulo: Atlas, 2002.

LÜCK, Heloísa. *et al.* **A escola participativa:** o trabalho de gestor escolar. Rio de Janeiro, DP&A, 4. edição, 2000.

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

LUCKESI, Carlos, Cripiano. **Filosofia da Educação II Série.** São Paulo: 1994.

LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação:** abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Mário Osório. "**Projeto pedagógico:** A marca da escola". In: Revista Educação e Contexto. Projeto pedagógico e identidade da escola no. 218. Ijuí, Unijuí, abr./jun. 1990.

MATOS, A. **A Escola nas suas relações com os pais.** In A. Matos e J. Pires. Escola, pais e comunidade: construção de comunidades de interesse. Porto: Publicações Politeama, Cadernos Profissionais, n. 2, 1994.

PLACCO, V. M. de S.; ALMEIDA, L. R. **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola.** São Paulo: Loyola, 2003.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade de ensino:** o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso? In: BASTOS, João Baptista (Org.). Gestão democrática. 2. edição. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

PRADO, Maria das Graças de Oliveira; PRADO, Deyller Marcelo. **O administrador escolar:** visão e esclarecimentos. Interação. Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão, Varginha, volume 3, 2001.

RIBEIRO, Vera Masagão. KALOUSTIAN, Silvio. **Indicadores da qualidade na educação.** Versão adaptada para o programa Escola de Gestores da Educação Básica – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2005.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

RUBINSTEIN, Edith Regina. **O estilo de aprendizagem e a queixa escolar:** entre o saber e o conhecer. Casa do psicólogo: São Paulo, 2003.

SAVIANI, D. **Trabalho e educação:** fundamentos ontológicos e históricos. Revista Brasileira de Educação, Rio de Janeiro, v.12, n. 34, p.152-165, jan./abr. 2007.

TAVARES, Maria G. P. **Cultura organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VEIGA, Ilma Passos, **Projeto Político da Escola:** uma construção coletiva. Campinas, SP: Papirus, 1995.

WATANABE, Tsutaka. **Papel do regimento escolar na organização e funcionamento da escola pública.** Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. Edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A – Comum a todos os pesquisados

**Prezado(a) Gestor(a), Coordenador(a), Professor(a), Pai/Mãe, Aluno(a)**

Este questionário é parte integrante de pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar – Escolas de Gestores – UnB e objetiva analisar a gestão escolar e seu compromisso com a aprendizagem de todos na escola.

As questões são abertas ou fechadas. As questões abertas possibilitam comentar o que julgar pertinente.

Não é necessário se identificar.

Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,

**ROSINEIDE COMES NEVES**

Pós-Graduanda – UnB

### 1. Informações:

a) **Sexo:**      masculino      feminino

b) **Faixa de idade:**

de 09 a 10 anos    de 11 a 12 anos    de 20 a 23 anos    de 24 a 30 anos

de 31 a 40 anos    de 41 anos ou mais

c) **Escolaridade:**

Ensino básico incompleto (1º grau)      Ensino básico completo (1º grau)

Ensino médio incompleto (2º grau)      Ensino médio completo (2º grau)

Superior incompleto (3º grau)      Superior completo (3º grau)

Especialização      Mestrado

Doutorado

### 2. Espaço escolar:

a) **Qual a sua opinião a respeito do espaço físico da escola, como um todo?**

Ótimo                    Bom                    Razoável                    Ruim

### 3. Perguntas:

a) **Quais são os fatores determinantes que podem facilitar ou dificultar o processo de ensino-aprendizagem na escola?**

---

b) **O que é gestão democrática para você?**

---

c) **Outras informações que julgar importantes?**

---

**APÊNDICE B – Questionário específico ao gestor escolar (diretor)**

**a) Como diretor desta escola, ao longo do ano letivo, que percentual de tempo você estima gastar com as seguintes atividades?**

Estimativas (aproximadas) são suficientes

Por favor, escreva um número em cada linha, em escala de: 0 (zero) em caso de nenhum e 100 para todo o tempo de trabalho.

Por favor, assegure que a soma das respostas seja 100%.

I) \_\_\_|\_\_\_|\_\_\_ % Tarefas administrativas e financeiras internas (incluir as questões relativas a recursos humanos, regulamentos, relatórios, calendário letivo, recursos financeiros da escola).

II) \_\_\_|\_\_\_|\_\_\_ % Atividades curriculares e de ensino – Pedagógico (incluir o ensino, preparo de aulas, observação em salas de aula, supervisão dos professores, outras.).

III) \_\_\_|\_\_\_|\_\_\_ % Resposta a pedidos das autoridades da Secretária de Educação e outras.

IV) \_\_\_|\_\_\_|\_\_\_ % Representação da escola em reuniões ou na comunidade e em redes de relacionamento (*networking*) de interesse da escola.

V) \_\_\_|\_\_\_|\_\_\_ % Outras.

**100 % Total**

**b) O resultado do desempenho dos alunos tem servido como instrumento de reflexão para aprimoramento da gestão da escola?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Não é utilizada

**c) Nesta escola, em que medida o ensino transmitido aos alunos está sendo prejudicado pelos seguintes comportamentos?**

Por favor, marque apenas uma alternativa em cada linha.

**Por parte dos alunos da escola: (Marque com um “X”)**

	<b>PERGUNTA</b>	<b>DE</b> 0 a 25%	<b>DE</b> 25,1 a 50%	<b>DE</b> 50,1 a 75%	<b>DE</b> 75,1 a 100%
A	Chegar atrasado à escola				
B	Absenteísmo (por exemplo, faltas injustificadas)				
C	Perturbação em sala de aula				
D	Intimidação ou ofensa verbal de outros alunos (ou outras formas de intimidação)				
F	Intimidação ou ofensa verbal a professores (membros da equipe escolar)				

**Por parte dos professores da escola: (Marque com um “X”)**

	<b>PERGUNTA</b>	<b>DE</b> 0 a 25%	<b>DE</b> 25,1 a 50%	<b>DE</b> 50,1 a 75%	<b>DE</b> 75,1 a 100%
A	Chegar atrasado à escola				
B	Absenteísmo (por exemplo, faltas injustificadas)				
C	Falta de preparo pedagógico				

**d) Os dados das avaliações internas e externas são utilizados para melhorar a proposta pedagógica da escola?**

Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não é utilizada

**e) Os professores trabalham para construir bom clima escolar para os alunos?**

Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo

**f) Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola?**  Sempre  Quase Sempre  Algumas vezes  Não é utilizado

**g) De maneira geral, como tem sido para participação dos pais nas atividades da escola?**  Excelente  Bom  Médio  Ruim  Péssimo

**h) Quais são para você, as principais responsabilidades do gestor escolar?**

---

### **APÊNDICE C – Questionário aplicado aos coordenadores e aos professores.**

**a) Acredita que o espaço físico tem influência na aprendizagem do aluno?**

Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não influência

**b) Tempo de trabalho:** 1) educação infantil/ensino fundamental: \_ 2) na escola atual: \_\_

**c) Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) trabalham para construir bom clima para professores e alunos em nossa escola?**

Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo

**d) Os professores trabalham para construir bom clima escolar para os alunos?**

Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo

**e) Eu vou trabalhar motivado na maioria dos dias?**

Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo

**f) Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) disponibilizam material básico para os coordenadores, professores e alunos?**

Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não são disponibilizado

**g) Como é o relacionamento dos gestores com coordenadores e professores no ambiente escolar?**

Extremamente positivo  Muito positivo  Moderadamente positivo  Nenhum pouco positivo

**h) Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) oferecem condições para o desenvolvimento de suas atividades como coordenador/professor?**

Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não oferecem condições

**i) Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) confiam no poder de discernimento e capacidade profissional dos coordenadores e dos professores?**

Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo

- j)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) valorizam o trabalho de coordenadores e professores?  
 Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo
- k)** O livre acesso às informações é um dos princípios da democracia. Você tem acesso às informações de sua escola?  
 Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo
- l)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) valorizam sua participação nas sugestões para tomada de decisão?  
 Todas as vezes  Muitas vezes  Na maior parte das vezes  Poucas vezes  Nenhuma vez
- m)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) envolvem coordenadores e professores nas decisões importantes da escola?  
 Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não são envolvidos
- n)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) ouvem as críticas e sugestões dos coordenadores e professores e levam em conta no processo ensino-aprendizagem?  
 Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não ouvem
- o)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) oferecem condições para realizar reuniões pedagógicas?  Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não são realizadas reuniões
- p)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) incentivam a formação continuada dos profissionais de educação, oferecem condições para participar: cursos, seminários e palestras?  
 Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não incentivam
- q)** Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) estão mais envolvidos com os processos:  
 Administrativo  Financeiro  Pedagógico  Administrativo/Financeiro  
 Administrativo/Pedagógico  Financeiro/Pedagógico  
 Administrativo/Financeiro/Pedagógico
- r)** No geral, como os pais participam nas tarefas de casa dos filhos?  
 Todas as vezes  Muitas vezes  Na maior parte das vezes  Poucas vezes
- s)** Os pais participam ativamente das atividades da escola?  
 Concordo  Concordo parcialmente  Discordo parcialmente  Discordo
- t)** Percebe se os pais se interessam em saber sobre os seus filhos no ambiente escolar?  
 Sempre  Quase sempre  Algumas vezes  Não se interessam
- u)** Conheço os pais ou responsáveis dos alunos?  
 Conheço todo os pais ou responsáveis  Conheço a maioria dos pais ou responsáveis  
 Conheço poucos pais ou responsáveis  Não conheço os pais ou responsáveis
- v)** No geral, você está satisfeito com a forma com que os gestores escolares (diretor e vice-diretor) administram a escola?  
 Extremamente Satisfeito  Moderadamente satisfeito  Indiferente  
 Moderadamente insatisfeito  Insatisfeito

**APÊNDICE D – Questionário aplicado aos pais.**

**a) O envolvimento da comunidade escolar (com sugestões de melhorias) na gestão da escola é:** ( ) Excelente ( ) Bom ( ) Médio ( ) Ruim ( ) Péssimo

**b) Os gestores escolares (diretor e vice-diretor) oferecem condições para a realização de reuniões da Associação de Pais e Mestres?**

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Algumas vezes ( ) Não é realizada

**c) Você tem participado das atividades (dever de casa) da escola de seu filho?**

( ) Extremamente envolvido ( ) Muito envolvido ( ) Envolvido ( ) Um pouco envolvido  
( ) Não estou envolvido

**d) No anopassado, quantas vezes você ajudou em alguma atividade da escola do seu filho?**

( ) Semanalmente ( ) Mensalmente ( ) Uma ou duas vezes por ano ( ) Quase nunca

**e) Você está satisfeito com a gestão da escola de seu filho?**

( ) Extremamente satisfeito ( ) Moderadamente satisfeito ( ) Indiferente  
( ) Moderadamente insatisfeito ( ) Insatisfeito

**f) Considerando a qualidade do ensino da escola de seu filho, que nota, em uma escala de 0 a 10 (sendo 0 (zero) a pior nota e 10 (dez) a melhor nota) você daria?**

**Nota:** \_\_\_\_\_

**APÊNDICE E – Questionário aplicado aos alunos.**

**a) Qual é a importância da educação para sua vida?**

( ) Muito importante ( ) Importante ( ) Pouco importante ( ) Não tem importância

**b) A escola e os professores motivam você a aprender?**

( ) Concordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Discordo

**c) Eu confio nos professores?**

( ) Concordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Discordo

**d) Eu confio na direção da escola?**

( ) Concordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Discordo parcialmente ( ) Discordo