



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

GIZELLE ALVES XAVIER DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA QUALIDADE DO
ENSINO OFERTADO**

**Brasília
26 de julho de 2014**

GIZELLE ALVES XAVIER DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA QUALIDADE DO
ENSINO OFERTADO**

Monografia apresentada para a 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-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima e da Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

Brasília
26 de julho de 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

Gizelle Alves Xavier dos Santos

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA QUALIDADE DO ENSINO OFERTADO.

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

Dr. Erisevelton Silva Lima
UnB
(Professor-orientador)

Mestre Abigail do Carmo Levino de
Oliveira
UnB/SEEDF
(Tutora-orientadora)

Profa. Mestre Silêda Maria de Holanda Pereira
(Examinadora externa)

Brasília, 26 de julho de 2014

Dedico este trabalho ao meu filho Arthur Xavier e esposo Edward dos Santos, que estiveram sempre presentes nos meus momentos de angústia e dificuldades, me apoiando e incentivando. Em seus conselhos sempre me encorajou para eu não desistir e com palavras de incentivo sempre me fez ver que tenho grande potencial e capacidade dentro do campo da educação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por ter me dado forças e iluminado o meu caminho para que eu pudesse concluir mais uma etapa da minha vida.

A minha querida família que sempre me apoiou, e esteve ao meu lado durante os estudos e por acreditarem no meu potencial.

A equipe de profissionais, do Centro de Educação Infantil 05, por fazerem parte deste estudo, contribuindo direta e indiretamente na minha prática diária.

Em especial aos meus pais e irmãos, que sempre estiveram dispostos a me ajudar em todos os sentidos. E como sempre, muito prestativos.

Obrigada a todas as pessoas que contribuíram para o meu sucesso e para o meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

Há escolas que são gaiolas e há escolas que são asas. Escolas que são gaiolas existem para que os pássaros desaprendam a arte do voo. Pássaros engaiolados são pássaros sob controle. Engaiolados, o seu dono pode levá-los para onde quiser. Pássaros engaiolados sempre têm um dono. Deixaram de ser pássaros. Porque a essência dos pássaros é o voo. Escolas que são asas não amam pássaros engaiolados. O que elas amam são pássaros em voo. Existem para dar aos pássaros coragem para voar. Ensinar o voo, isso elas não podem fazer, porque o voo já nasce dentro dos pássaros. O voo não pode ser ensinado. Só pode ser encorajado.

Rubem Alves

RESUMO

Este estudo buscou perceber a importância do gestor escolar para qualidade do ensino ofertada. Tem como objetivo analisar a atuação pedagógica do gestor visando à melhoria das aprendizagens dos alunos e também pretende apontar fatores que demonstram que a escola de qualidade nas aprendizagens, conseqüentemente tem um gestor comprometido com o pedagógico. A pesquisa foi realizada no “Centro de Educação Infantil Rei Arthur”. A pesquisa de campo foi realizada através de pesquisa qualitativa e estudo de caso com aplicação de questionários para professores, coordenadores, orientadora educacional, gestores e representantes do Conselho Escolar. Os resultados demonstraram que o fator determinante para uma adequada gestão, está o atendimento da gestão escolar como prática legitimada que pode favorecer a condição necessária para se produzir uma educação de qualidade através de uma atuação gestacional comprometida com o pedagógico na escola. Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do processo ensino – aprendizagem. Os autores mais utilizados foram: Heloísa Luck, José Carlos Libâneo, Casemiro de Medeiros Campos, Kátia Siqueira Freitas e Maria Cristina Munhoz de Araújo.

Palavras chave: Gestão Escola, Aprendizagem, Qualidade no Ensino.

SUMÁRIO

PARTE I

1-INTRODUÇÃO.....	10
2-Justificativa.....	10
3- Problema.....	11
4- Objetivo Geral.....	11
4- Objetivos Específicos.....	12

PARTE II

1- Fundamentação Teórica.....	13
1.1- A importância do gestor escolar na organização pedagógica que visa qualidade de ensino ofertado.....	13
1.2- Organização da ação pedagógica e o planejamento escolar.....	18
1.3- Fatores que favorecem uma boa gestão de qualidade.....	21
2- Importância da formação continuada para a qualidade da aprendizagem de todos	22
3- Liderança da equipe gestora e a qualidade na aprendizagem de todos na escola	25

PARTE III

1-Metodologia.....	29
2- Cenário da Pesquisa.....	30
3- Colaboradores da Pesquisa.....	30
4- Procedimentos de Coleta de Dados.....	30

PARTE IV

1-Análise e Discussão dos Dados Obtidos.....	32
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	40
APENDICE.....	41

PARTE I

1-INTRODUÇÃO

O Centro de Educação Infantil Rei Arthur (fictício) é uma escola da rede pública de ensino do Distrito Federal.

Prédio de um só pavimento, construído em alvenaria, bem distribuído no terreno em dois blocos paralelos (com salas de aula, secretária, Direção, Sala dos Professores, Brinquedoteca e Videoteca), tendo ao meio um pátio descoberto e ao fundo um pátio coberto onde se localizam os banheiros, a cantina e a sala dos auxiliares. O estilo da construção proporciona uma visão geral de toda a escola.

Subordinada à Coordenação Regional de Ensino de Taguatinga (CRET), vinculada à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal e Ministério da Educação, o Centro de Educação Infantil 05 de Taguatinga conta com uma equipe de funcionários muito comprometida e por isso tranquila para trabalhar.

Atualmente é composta por: uma Diretora, uma Vice-Diretora, uma supervisora, uma Secretária Escolar, duas Orientadoras Educacionais, duas Coordenadoras Pedagógicas, duas professoras com limitações funcionais (readaptadas) que atuam no apoio pedagógico (responsáveis pela manutenção do visual artístico da escola e apoio da Direção), nove professores regentes, duas merendeiras, oito auxiliares de conservação e limpeza, cinco vigilantes, quatro auxiliares de serviços gerais e seis servidores terceirizados para limpeza.

O Centro de Educação Infantil Rei Arthur tem uma clientela bastante diversificada, em termos dos aspectos sociais, econômicos e culturais. Dificultando de certa forma a participação dos mesmos e da família em determinados projetos. Por outro lado, nos sentimos lisonjeados, pois os pais ao serem consultados, nos dizem que preferem sacrificar-se, com a locomoção para a escola, por gostarem da mesma e acreditarem no trabalho desenvolvido.

A via de ação pedagógica adotada pela instituição assenta-se sobre a compreensão da importância das funções de "cuidar e educar" como aspectos indissociáveis no trabalho com crianças de 4 a 6 anos de idade. Esse trabalho se fundamenta numa concepção da criança como ser social, histórico, inserido na cultura e um cidadão de direitos.

A escola possui instalações adequadas, sendo bem iluminada por dentro e nas laterais e também é monitorada por câmeras. A escola dispõe das seguintes dependências: **05** sala de aula, **01** sala de leitura/videoteca, **01**(a mesma sala), **01** sala de professores, **01** sala da equipe gestora/coordenação pedagógica (a mesma sala), **01** sala de Administração, **01** sala do SOE/EEAA (a mesma sala), **01** brinquedoteca, **01**secretaria, **05** banheiros, **03** depósitos, **01** guarita, depósito de gás com capacidade para 4 cilindros, **01** tanque de areia, **01** área para recreação: entrada da escola, pátio lateral às salas de aula e pátio interno.

Quanto aos recursos materiais a escola dispõe de: **02** geladeiras, **01** freezer, **01** forno de microondas, **01** forno elétrico, **01** filtro Soft, **01** filtro elétrico, **02** bebedouro elétricos, **01** TV 29 polegadas, **01** TV 20 polegadas, **02** vídeo cassete, **01** DVD, **09** aparelho de som portátil, **01** aparelho de som, **06** computadores, **04** impressoras, **01** copiadora, **01** duplicador, carrinho para transporte do lanche, encadernadora, plastificadora.

Visando a integração entre todos os segmentos da escola, são promovidas, dinâmicas e ações para elevar a motivação e a autoestima tais como: comemoração da festa da família, festa dos alunos aniversariantes do semestre, dia do professor e do servidor público, atividade cultural extraclasse, reconhecimento do trabalho e esforço de todos, através de agradecimentos orais e escritos, para que todos se sintam lembrados e valorizados. Além dos projetos pedagógicos desenvolvidos que são: Projeto Momento Cívico, Projeto Recreio Monitorado, Projeto Valores e Vivências, Projeto Ciranda da Leitura, Projeto Música Viva, Projeto o Despertar da Consciência Negra, Projeto Alimentação Saudável se Aprende na Escola.

2- JUSTIFICATIVA

A busca por uma gestão escolar com princípios democráticos vem levando gestores a refletirem a respeito de sua prática pedagógica, almejando construir um ambiente democrático nas escolas e conseqüentemente uma gestão participativa que evidencia a responsabilização de cunho eminentemente pedagógico. Pois a gestão escolar não deve ter como foco apenas dimensão administrativa da escola, mas principalmente a gestão pedagógica, em que o gestor também deve ser o gestor do ensino – aprendizagem.

É necessário destacar que um dos grandes desafios postos no gerenciamento das escolas, refere-se à busca de uma educação de qualidade, em que uma equipe gestora comprometida e qualificada torna-se fundamental para garantir a qualidade das aprendizagens.

O gestor educacional tem uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção que o primeiro constitui-se com essencial e deve privilegiar a qualidade, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico.

Sabemos que a busca do conceito de qualidade na área educacional é uma iniciativa de longo prazo que exige mudança e reestruturação organizacional e o gestor escolar deve ser o primeiro a identificar o seu papel nesse processo, considerando que a busca da qualidade escolar requer uma análise da forma como as escolas têm sido gerenciadas e um movimento em direção a um maior envolvimento de todas as pessoas associadas à escola.

Diante disso, a opção pela escolha do tema deu-se em virtude demonstrar como gestor escolar pode influenciar na aprendizagem de todos na escola. A principal motivação para o estudo dessa pesquisa decorre da necessidade de perceber e conhecer fatores que identificam a influencia do gestor escolar no favorecimento da melhoria da qualidade de ensino e para a contribuição da aprendizagem de todos na escola.

3 - PROBLEMA

Como o gestor escolar pode contribuir para melhorar a organização pedagógica e consequentemente a qualidade das aprendizagens do Centro de Educação Infantil Rei Arthur?

4 - OBJETIVO GERAL

- Analisar a atuação pedagógica do gestor na escola Centro de Educação Infantil Rei Arthur visando à melhoria das aprendizagens dos alunos.

5 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apontar fatores que demonstram que a escola com qualidade nas aprendizagens consequentemente tem um gestor comprometido com o pedagógico.
- Identificar a influência do gestor escolar na aprendizagem de todos os alunos.
- Identificar a importância do gestor escolar na organização pedagógica que visa qualidade de ensino ofertado relacionando esse fator com o planejamento escolar
- Perceber a formação continuada como fator que favoreça para promoção da qualidade da aprendizagem de todos na escola.

PARTE II

1- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1- A IMPORTÂNCIA DO GESTOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA QUE VISA QUALIDADE DE ENSINO OFERTADO

Para que a escola alcance os ideais de qualidade de ensino e para que a aprendizagem de todos de fato aconteça, é necessário que o gestor seja articulador, atuante e participativo nas questões que envolvam o campo pedagógica da escola. O gestor escolar é o maior responsável pelas áreas administrativa, financeira e pedagógica da instituição de ensino. Todavia, o pedagógico é a razão de ser de uma escola! A organização pedagógica bem gerenciada é quem direciona e dá qualidade ao ensino através de planejamento, acompanhamento, avaliação do rendimento da proposta pedagógica. Além de observar o desempenho dos alunos, do corpo docente e de todos da equipe escolar.

Sabemos que *a escola é o local que tem a instrução como sua principal dimensão educativa, pois educa através da instrução* (Chervel, 1990, p. 188 apud Monteiro, 2001, p. 121). Todavia, sabemos que o ensino não é a finalidade do processo educativo, é o meio pelo qual a aprendizagem do aluno é efetivada. Como afirma Borges e Moreira (2003): *O aluno com sua identidade particular é o ponto de partida para a organização do ensino*. O gestor escolar deve partir da realidade da escola como um todo para daí traçar os objetivo e metas para uma aprendizagem de sucesso.

Dentre os fatores determinantes para uma adequada gestão do processo de produção pedagógico-escolar, está o entendimento da gestão escolar como uma prática social de apoio à prática educativa legitimada via exercício da participação, da democracia, da autonomia. Portanto, a gestão escolar democrática é uma condição necessária para se produzir uma educação de qualidade (RUSSO, 2007).

Assim, as autoras Urban, Scheibel e Maia (2009, p. 87), ao tratar da didática na organização do trabalho, ressaltam que:

É necessário pensar a didática para além das simples renovação das formas de ensinar e aprender. O desafio não reside apenas no surgimento ou criação

de novos procedimentos de ensino, ou em mais uma forma de facilitar o trabalho do educador e a aprendizagem do educando. Mais do que isso, a didática tem como compromisso buscar práticas pedagógicas que promovam um ensino realmente eficiente, com significado e sentido para os educandos, e que contribuam para uma transformação social.

Diante dessa afirmação, podemos dizer que o planejamento precisa ser constantemente avaliado não só pela equipe gestora escolar, mas também por todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Assim, as aprendizagens de todos na escola, serão de fato significativa, eficaz e eficiente para nortear as ações previstas, sendo capaz de nortear as tomadas de decisões para uma formação humana de qualidade.

A organização pedagógica liderada pelo gestor escolar e elaborada de forma coletiva pode ser realizada em todos os níveis da instituição, a fim de superar uma visão autoritária e burocrática, como se os planejadores detivessem o conhecimento da realidade e a competência técnico – científica para direcioná-la, restando aos demais somente cumprir determinações, como se não fossem capazes e incompetentes para opinar na organização pedagógica da escola. Depois da lei de gestão democrática publicada no ano de 2007, as atividades e atuações na escola são realizadas não só pela equipe diretiva, nem tão pouco pelo professor ou coordenador isoladamente. A dinâmica da organização pedagógica acontece de forma intensa e de acordo com os ideias que embora são planejados pelo grupo da comunidade escolar (Gestores, Docentes, Pais e Auxiliares em Educação), toma força quando supervisionado e coordenado pelo Gestor Escolar.

Para Ferreira (2009, p. 172):

Pensar e definir a gestão democrática da Educação para uma formação humana, [...] contemplando o currículo escolar de conteúdos e práticas baseada na solidariedade e nos valores que compõe o constructo ético da vida humana em sociedade. E como estratégia, acredito que o caminho é o diálogo, quando o reconhecimento da infinita do real, se desdobra numa disposição generosa de cada pessoa para tentar incorporar ao movimento algo na inesgotável experiência da consciência dos outros.

O sucesso da organização pedagógica da escola é medido através da aprendizagem de seus alunos. Se os alunos, cada um no seu ritmo, aprendem continuamente, a escola é eficiente. Se as crianças frequentadoras assíduas das aulas, seguros de sua capacidade de aprender e interessados em resolver situações problema que os educadores lhes propõe, ela está cumprindo seu papel de torná-los pessoas autônomas, capazes de aprender pela vida toda. Se os alunos sabem ouvir, opinar,

defender valores, respeitar opinião alheia, a escola pode orgulhar-se de estar cumprindo seu papel. E mais que isso, através de uma equipe gestora atuante na organização pedagógica, a escola pode proporcionar aprendizagens significativas com educação de qualidade, independente de origem social, raça, aparência ou credo.

Daí a importância do gestor escolar na área pedagógica da escola. Pois, essa construção de sucesso nas aprendizagens de todos na escola se faz através da participação da gestão escolar. Depende da participação de todos os envolvidos no processo de ensino – aprendizagem, sobretudo de suas lideranças. Por meio da organização pedagógica, o gestor, impulsionará diante da equipe escolar, as concepções que a escola que deseja implementar, e de acordo com essa concepção deve definir o projeto pedagógico e o trabalho de cada profissional que atua na área pedagógica da escola, com a finalidade de promover a aprendizagem contínua e significativa de todos na escola. Compete ao gestor escolar definir e discutir a forma de avaliação, para que possa reforçar seus pontos e corrigir suas falhas, replanejando quando o fazer pedagógico quando necessário.

Para melhor compreender a importância da atuação do gestor escolar na atuação da organização do trabalho pedagógico na escola, é necessário compreender os conceitos de política, planejamento, gestão e avaliação tomando como referência os conceitos do Programa Nacional de Pesquisa e Associação Nacional de Política e Associação na Administração da Educação (Anpae), quando estudados e desenvolvidos suas investigações (CAMPOS, 2009, p. 70):

Políticas são as orientação mais geral do processo, a direção de atuação a serem efetuadas. Elas norteiam e lhes dão sentido. São as diretrizes ou linhas de ação, que norteiam ou definem práticas, como normas, leis e orientações.

Planejamento é o processo de elaboração de planos de ação que obedece e operacionaliza diretrizes com vistas à sua concretização.

Gestão é o processo de organização de execução de uma linha de ação, executar um plano. Embora haja uma visão de gestão com significado mais amplo, tomando - a como sinônimo de administração. Gestão é considerada como uma função ou parte de uma administração.

Avaliação é um processo de análise ou julgamento da prática. É um processo de acompanhamento garantidor da qualidade do processo educativo.

Diante dos conceitos acima, a gestão ganha valorização social, pois se trata de gerir um processo permanente de mudança, no qual o gestor/educador passa a ser um articulador, facilitador das relações, um promotor da participação ativa, um educador em que sua formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimentos e habilidades para lidar com as mudanças.

Por isso, a ação - reflexão, propõe um repensar da educação centrada na adoção no enfoque reflexivo na prática pedagógica, valorizando as ações que ocorrem antes, durante e depois das experiências vividas. Uma organização pedagógica reflexiva propõe um repensar da educação e das práticas pedagógicas.

Então, nessa visão de escola como espaço de aprendizagens, a forma dinâmica de ver a vida na escola, a organização pedagógica e a estruturação da escola, obviamente ligada à sua gestão, deixa de ser vista apenas como uma questão administrativa e burocrática. Assume um papel importante cada vez que passa a ser entendida como práticas educativas, pois as atitudes, os valores, os modos de agir, exercem influência direta nas aprendizagens dos alunos, dos professores, dos funcionários. Nesse entendimento, as pessoas que trabalham na escola participam de tarefas educativas, de forma diferenciada dependendo de sua função.

Para Freitas e Girling (1999, p. 31), “a escola que todos desejamos não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, devidamente organizada para atender as características de crianças, jovens e adultos”.

O objetivo do gestor escolar que almeja um resultado qualitativo do trabalho pedagógico é de promover interação, cooperação, comunicação e motivação, a fim de diversificar e potencializar as relações interpessoais mediante situações mediatizadas, que venham a ressignificar o processo educativo e o sistema educacional. O processo de ensino-aprendizagem precisa favorecer o desenvolvimento de competências e habilidades dos alunos, favorecendo a ideia de formação de sujeitos reflexivos e construtores de novas práticas no contexto social-histórico. É nesse foco que busco construir minha pesquisa.

Salientamos que o gestor escolar não é o único agente sensibilizador de uma escola, mas configura-se como um grande mobilizador pedagógico, na medida em que deve oferecer ao corpo docente as melhores condições de trabalho, repercutindo esse

encadeamento na organização do seu trabalho com vistas a uma escola de qualidade e conseqüentemente nos melhores resultados escolares, já que “a qualidade não acontece por si mesma. Ela deve ser construída no dia-a-dia da escola por todas as pessoas direta ou indiretamente envolvidas no processo educacional” (MEZOMO, 1994, p. 141).

Ao mesmo tempo, a compreensão mais clara da educação como política do Estado situa a questão da mudança na organização institucional e nas formas de gestão da escola e dos sistemas de ensino como estratégia vital para superar os obstáculos políticos e técnicos que se têm colocado para promover a igualdade de oportunidades de acesso e, principalmente, a melhoria qualitativa no processo ensino-aprendizagem. Considerando como Libâneo, Oliveira e Tosch (2006) que a escola continua a ser uma instância necessária de democratização intelectual e política, devemos pontuar que as políticas educacionais devem estar fundamentadas na ideia de que o elemento nuclear da escola é a atividade de aprendizagem.

Assim, Luck (2009, p. 95) ao caracterizar a função do gestor escolar dentro do contexto escolar, analisa que:

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

A principal motivação para o estudo dessa pesquisa decorre da necessidade de perceber e conhecer fatores que identificam a influencia do gestor escolar no favorecimento da melhoria da qualidade de ensino e para a contribuição da aprendizagem de todos na escola.

1.2 - ORGANIZAÇÃO DA AÇÃO PEDAGÓGICA E O PLANEJAMENTO ESCOLAR

Segundo Vasconcelos (1995), “planejar significa antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto, é buscar algo incrível,

essencialmente humano: o real a ser comandado pelo ideal.” Assim, para esse autor, o planejamento dentro da organização ajuda a realizar aquilo que se deseja. Se o gestor escolar, almeja uma sociedade mais justa, ele deve atuar na busca desse ideal ao planejar sua ação educativa (relação teoria-prática). Dessa forma, ele poderá interferir de alguma maneira nessa realidade.

A gestão da escola, enquanto tomada de decisão, acontece a cada instante dentro do ambiente escolar, quer na construção do PPP, quer no planejamento das atividades, quer avaliando a realidade escolar e subsidiando tais acontecimentos. O planejamento ganha significado na construção de um projeto amplo ao qual deseja e luta pelo que a sociedade almeja.

Por isso, para que tenhamos êxito no planejamento escolar, é necessário compreender como a dinâmica pedagógica acontece no interior da escola, dentro das salas de aula, como é concebido, executado o currículo escolar, quais atitudes valores e crenças são perseguidos, quais as formas de organização do trabalho pedagógico.

Então, a dinâmica de trabalho numa escola, funciona como uma orquestra. O sucesso do trabalho do gestor escolar depende do empenho e do saber-fazer dos demais membros da orquestra. A atuação do gestor escolar é fundamental para a organização e planejamento do trabalho pedagógico. É importante que a escola seja atuante e viva, no qual seu foco principal é o aluno.

O sucesso escolar é medido pelo desempenho de seus alunos. Se os alunos conseguem aprender cada um no seu ritmo, são assíduos nas aulas, tem capacidade de resolver situações do dia-dia escolar e fora da escola, a escola está cumprindo seu papel e o gestor escolar com certeza está contribuindo para as aprendizagens de todos na escola. Se o aluno sabe ouvir, falar, expressar e defender seus valores, respeitar a opinião do próximo, a escola pode se orgulhar de estar cumprindo seu papel na aprendizagem. Mais do que isso, se a escola oferece uma Educação, independente de raça, credo, classe social, certamente essa é uma escola de sucesso.

No entanto, a escola atual, que perpassa pelo mundo globalizado, sofre transformações profundas em todos os âmbitos e dimensões, exigindo assim dos profissionais de educação e dos discentes um repensar sobre o que se deve fazer na escola, com a finalidade de produzir um mundo mais justo. Assim, a gestão escolar é levada a repensar uma nova organização pedagógica com o compromisso de “formar

seres humanos fortes intelectualmente, ajustados emocionalmente, capazes, tecnicamente e ricos de caráter” (FEREIRA, 2009, p.103). O planejamento, assim concebido, é instrumento de participação. Daí surge então, a necessidade de organização do trabalho pedagógico.

Planejamento é a tarefa de projetar o que deve ser feito de maneira ordenada e sequencial, a partir de argumentos aprendidos por meio da avaliação. Planejamento e avaliação constituem – se, portanto atividades inseparáveis, pois da pertinência das ações planejadas vai decorrer a adequação do que deve ser feito a partir das necessidades levantadas.

Segundo Ferreira (2009, p. 70):

A capacidade de organização é que vai garantir a exequibilidade do que foi coletivamente planejado e revelar a competência dos profissionais da educação. É aí que se revelam os compromissos democráticos de todos os responsáveis pelo processo educacional, na garantia de fazer acontecer a todos os educandos, que foi proposto como fundamental para sua formação cidadã.

Sendo assim, planejar pode ser obra de um indivíduo, de um grupo ou mesmo de uma coletividade social bem mais ampla, como no caso do planejamento participativo dentro de uma rede de ensino.

Segundo Vasconcellos (2000, p. 79) o conceito de planejar fica claro, pois: “Planejar é antecipar mentalmente uma ação ou um conjunto de ações a ser realizadas e agir de acordo com o previsto. Planejar não é, pois, apenas algo que se faz antes de agir, mas é também agir em função daquilo que se pensa.”

O conceito de planejamento é algo bem amplo que pode ser compreendido de várias formas sendo que também pode ser compreendido como o define Vasconcellos (2000, p. 79):

O planejamento enquanto construção-transformação de representações é uma mediação teórica metodológica para ação, que em função de tal mediação passa a ser consciente e intencional. Tem por finalidade procurar fazer algo vir à tona, fazer acontecer, concretizar, e para isto é necessário estabelecer as condições objetivas e subjetivas prevendo o desenvolvimento da ação no tempo.

Segundo a definição que Vasconcellos atribui para o ato de planejar, podemos perceber que este tipo de metodologia visa a integração do indivíduo com a sociedade buscando realizações de ações articuladas dentro de um processo teórico-metodológico.

A metodologia do planejamento escolar enquadra-se no cenário da educação como uma tarefa docente que inclui tanto a previsão das atividades didáticas em termos da sua organização e coordenação em face dos objetivos propostos; quanto a sua previsão e adequação no decorrer do processo de ensino.

Segundo Libâneo (2010, p. 222), o planejamento tem grande importância por tratar-se de: “um processo de racionalização, organização e coordenação da ação docente, articulando a atividade escolar e a problemática do contexto social”.

Sob essa linha de raciocínio que Libâneo adota ao definir a importância do planejamento, fica evidente uma preocupação em integrar a coordenação da ação docente à problemática do contexto social em que o seu público alvo está inserido, visando, sobretudo com essa integração, um maior rendimento escolar, pois facilitará e muito aos alunos, verem conteúdos que falem sobre a realidade que eles vivenciam em seu dia -a -dia.

Adentrando no conceito de planejamento e da importância dessa metodologia Libâneo (1994, p. 222) ainda salienta que:

A ação de planejar, portanto, não se reduz ao simples preenchimento de formulários para controle administrativo, é, antes, a atividade consciente da previsão das ações político – pedagógicas, e tendo como referência permanente às situações didáticas concretas (isto é, a problemática social, econômica, política e cultural) que envolve a escola, os professores, os alunos, os pais, a comunidade, que integram o processo de ensino.

Toda a comunidade escolar necessita integrar-se visando resultados positivos no ensino aprendizagem do aluno, sendo que um aliado importante nessa integração é o planejamento, pois é através dele que prevemos ações docentes voltadas para a problemática social, econômica, política e cultural que envolve toda a escola e, por consequência dessa integração, conseguimos alcançar resultados positivos quanto à educação do corpo discente. O método do planejamento é útil e, sobretudo, muito importante, mas o mais importante é o maior ou menor conhecimento que se tenha do aspecto da realidade em que se está agindo, de sua inserção no conjunto.

Tendo em mente a importância de uma metodologia que direciona o processo educativo, precisamos ainda mais saber que planejar é tomar decisões, mas essas decisões não são infalíveis, o planejamento sempre está em processo, portanto em evolução.

Sendo assim, podemos dizer que cabe à Escola a elaboração de seus planos curriculares, partindo da orientação dada pela Lei ou pelos sistemas, com a finalidade de atender às características locais e às necessidades da comunidade e, sobretudo às necessidades do aluno.

1.3 – FATORES QUE FAVORECEM UMA BOA GESTÃO DE QUALIDADE

Os fatores que determinam a efetividade da escola são complexos e dinâmicos e estão intimamente interligados a fatores contextuais, sendo difícil generalizar a respeito e determinar objetiva e precisamente o seu efetivo papel na qualidade do ensino.

A gestão escolar se assenta sobre o desenvolvimento de fundamentação teórico-metodológica específica, sobre visão global da problemática da educação e da escola, sobre compreensão da experiência em desenvolvimento na área. Sua orientação é o desenvolvimento de escolas efetivas, capazes de promover resultados significativos na formação de seus alunos. Observando-se escolas efetivas, verifica-se que o seu maior objetivo é a melhoria do desempenho de aprendizagem de seus alunos. Escolas de sucesso são, pois, aquelas cujos alunos têm melhor desempenho acadêmico, e que se transformam continuamente para acompanhar as mudanças do mundo tecnológico e científico, atualizando o seu currículo.

De acordo com Santos (2000, p. 78) os fatores mais comumente associados a esse sucesso são:

- Liderança educacional
- Flexibilidade e autonomia
- Clima escolar
- Apoio da comunidade
- Processo ensino aprendizagem
- Avaliação do desempenho acadêmico
- Supervisão de professores
- Materiais e textos de apoio pedagógico
- Espaço adequado

2 - IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA PARA A QUALIDADE DA APRENDIZAGEM DE TODOS NA ESCOLA

O profissional comprometido com seu trabalho sabe que sua formação não termina na graduação. A Universidade aponta caminhos, fornece conceitos e ideias e o essencial para sua especialidade. Para se capacitar cada vez mais na profissão os gestores e professores devem constantemente participar de formação continuada, estudando, aprendendo na prática, pesquisando, observando, errando muitas vezes até serem um profissional competente. Sobretudo, o profissional da atualidade terá cada vez mais que se especializar, sendo inovador, criativo e imaginador. Pois nos dias de hoje, os profissionais de educação competem com a tecnologia e por isso sua tarefa principal é estudar e se atualizar cada vez mais.

Alonso (1985, p. 6) destaca o perfil do novo profissional:

Torna-se um profissional efetivo, em contraposição ao tarefeiro ou funcionário burocrático; Esse profissional terá que ser visto como alguém que não está pronto, acabado, mas em constante formação; Um profissional independente com autonomia para decidir sobre o seu trabalho e suas necessidades; Alguém que está sempre em busca de novas respostas, novos encaminhamentos para seu trabalho e não simplesmente um cumpridor de tarefas e executor mecânico de ordens superiores e, finalmente, alguém que tem seus olhos para o futuro e não para o passado.

Para ter destaque no mercado de trabalho, o profissional não pode ficar parado no tempo. Pois através da atualização e prática, muitas das teorias sistematizadas na faculdade ficam para trás, muitos conceitos são substituídos, fazendo o profissional refletir e se modernizar na sua área de atuação.

A Gestão da Educação e a formação dos profissionais de educação precisam ser analisadas no sentido da reforma educacional no país, assim como a formação do administrador no curso de pedagogia, fase às mudanças que acontecem a partir do desdobramento na Educação após a Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Dentro desse marco de ações foram propostos linhas de ação inclusive na formação continuada, dos profissionais de educação. Assim com a capacitação dos dirigentes e professores, considerando que a qualidade de educação exigia competências gerenciais para promover, de forma eficiente e criativa, a integração de esforços do trabalho em equipe para aprendizagem de todos na escola.

Urban, Schebel e Maia (1999, p. 41), destacam que:

As inúmeras transformações que vem ocorrendo, no mundo do trabalho e na sociedade em geral, e as mudanças que se processam no sistema de ensino tem posto em evidencia o papel essencial da gestão. Compreende-la em seu contexto histórico constitui um aspecto essencial no curso de Pedagogia, e também nos demais cursos de licenciatura. Tendo em vista que a escola e as outras instâncias do sistema educacional constituem o espaço primordial de atuação do profissional de Educação. Por essa ótica, considera-se necessário a inclusão dessa temática no currículo, de forma a proporcionar a problematização das relações entre processos produtivos e sociais, as mudanças nos padrões de gestão e organização do trabalho, as novas exigências postas para a Educação e os projetos pedagógicos que vem sendo construídos. Isso pela compreensão tem de que os egressos desses cursos com base na docência provavelmente irão atuar nas escolas e nas demais instancias do sistema educacional.

Hoje, a demanda de profissionais com boa formação, indica o fortalecimento da qualidade da educação. Uma prática de gestão comprometida com a formação dos brasileiros tem que possuir a força do conhecimento, possibilitando afetividade nas relações, a competência em todas as atividades e firmeza nas ações.

Cada vez mais se faz essencial a participação e interação do gestor na parte pedagógica da escola. Por isso, um gestor bem formado faz toda a diferença nos bons resultados alcançados pela escola e no desempenho dos alunos. Atualmente as secretarias de educação têm investido e se preocupado cada vez mais com a formação dos responsáveis pela gestão escolar. Porém, não basta a formação continuada ser ofertada, é primordial que o gestor seja um profissional dedicado e interessado para que o sucesso pedagógico aconteça. O trabalho do gestor é transformar a realidade, com a finalidade de alcançar a aprendizagem de todos na escola, e para isso ele precisa saber conduzir bem os processos e transformar e mobilizar as pessoas para que todos tenham o mesmo foco, que é o aluno, sempre tendo compromisso com a aprendizagem.

Hoje, os gestores sabem que apesar de serem os responsáveis pela escola, sua função não é apenas burocrática. Os gestores devem participar das reuniões pedagógicas, ajudar a planejar projetos e atividades, dar sugestões de livros a serem lidos e acompanhar de perto as dificuldades dos docentes. Isso tudo, para colaborar com a aprendizagem de todos na escola. Depois da formação continuada, os gestores percebem que podem usar os espaços da escola para que eles também colaborem com as aprendizagens.

Na visão de Urban, Schebel e Maia (1999, p. 41) uma boa formação continuada dos gestores deve ter:

- Foco na melhoria das aprendizagens do aluno;
- Temas que tenham haver com o dia-a-dia da escola
- Reuniões periódicas entre gestores e seus pares;
- Currículo que promova debates sobre gestão de pessoas e do espaço escolar e sobre relações humanas entre comunidade interna e externa do ambiente escolar.

A formação continuada, a escola e sua gestão, devem ser fundamentadas em ideais que precisam ser firmados, explicitados, compreendidos e compartilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos. Então, a necessidade de se repensar a gestão da educação ante a cultura globalizada e os desafios que a sociedade lhe impõe, enquanto responsável e comprometida com a formação humana de profissionais da educação e de profissionais em geral.

O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário, por ser condição fundamental para o imprescindível salto qualitativo da educação brasileira (LUCK, 2011, p.24).

Diante dessa ideia de Luck, a gestão significa tomada de decisões, organização, direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades. Além de garantir a qualidade na mediação da prática social, a gestão da educação:

[...] significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Estas compreensões têm como objetivo, se possível, “iluminar” um campo profissional “minado” de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o consequente com o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade. (FERREIRA, 2004, p. 15).

A gestão educacional estabelece direcionamento e mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e fazer do sistema de ensino e das escolas, sem o que todos os demais esforços e gastos são despendidos sem promover os devidos resultados. A autora defende também que o processo de gestão pressupõe a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só

se efetivam de fato, quando articuladas entre si.

Nessa perspectiva, um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão:

Diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vem sendo esboçada pela sociedade e que exigem uma profunda revisão dos processos de formação nos quais a gestão centrada na coordenação, na liderança, na conjugação de esforços e no desenvolvimento do projeto institucional constituem fatores determinantes da melhoria da qualidade de ensino (CATRO 1998, p. 46).

Segundo Libâneo (2001), as novas atribuições do gestor escolar exigem: habilidade de convivência coletiva, capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo, criações de novas significações do ambiente, manejo de tecnologias emergentes, visão a longo prazo, capacidade de assumir responsabilidades pelos resultados, capacidade de comunicação e conscientização das limitações.

3- A LIDERANÇA DA EQUIPE GESTORA E A QUALIDADE NA APRENDIZAGEM DE TODOS NA ESCOLA

Muitas experiências têm contribuído para a qualidade como foco da gestão, mas é preciso se aprofundar na construção reflexiva que não se limite apenas à parte burocrática e administrativa da escola como gerencia comum, mas considerando a escola como uma instituição escolar complexa, que tem por finalidade a formação de seres humanos. O gestor da escola tem que dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir os objetivos no percurso exigido para se atingir as metas previstas.

O gestor deve ser formado para atuar com maior vigor, fazendo uso da sua autoridade e exercendo liderança na condução do grupo ao qual é responsável.

O conceito de gestão e liderança se complementa. O exercício da gestão pressupõe liderança. A gestão escolar envolve o trabalho com as outras dimensões, como por exemplo, a gestão administrativa, gestão de currículo e gestão de resultados, embora todas dependentes do trabalho das pessoas.

De acordo com Araújo (2009, p.32):

Atualmente, mediante o contingente acelerado das constantes transformações sociais, científicas e tecnológicas, passou-se a exigir uma nova escola e, em decorrência, um novo diretor, um diretor-gestor. E, para isso, configura-se também um novo perfil desse profissional: visionário, utopista, idealizador de transformação democrática, com formação e conhecimentos específicos ao cargo e a função do diretor-gestor escolar.

Então, a gestão escolar, ganha valorização social, pois lida e atua na gestão de mudanças, ao qual o gestor passa a ser o articulador das relações, das ideias aprendendo a compartilhar decisões envolvendo maior participação dos membros da sociedade adaptando-se a novas demandas institucionais.

Para tanto, é fundamental uma das características do gestor escolar, seja a liderança. De acordo com Bordigno e Gracindo(2000, p. 174), o perfil do gestor escolar deve conciliar duas dimensões essenciais da própria proposta educacional: a técnica e política:

- **Qualificação Técnica:** exige o conhecimento dos fundamentos da Educação e da Pedagogia, acrescida da necessária base docente, bem como dos processos de gestão de uma organização em nível de escola e de sistema.
- **Qualificação Política:** Exige sensibilidade para perceber todos os movimentos da realidade, capacidade dialética de negociação de conflitos nas relações interpessoais, considerando as individualidades (diferenças individuais), e coordenando o potencial da instituição para atingir sua finalidade, vindo, então, a instituição a cumprir seu papel.

A Gestão Escolar está relacionada à democratização e a participação de toda comunidade escolar no processo decisório, de forma consciente e responsável, promovendo ações em equipe, na busca da aprendizagem de todos na escola.

A mudança na escola deve ser iniciada com um novo tipo de liderança, em que o líder educacional frente aos desafios da escola aprenda e transforme a escola no que realmente deve ser: uma comunidade de seres humanos voltadas para o mesmo objetivo, que é promover uma aprendizagem de qualidade.

O gestor escolar que exerce a liderança, deve ter em mente que todos aprendem não a mesma aprendizagem dos alunos (conteúdos), a do aprender a aprender, é uma escola que cria possibilidades, experimenta caminhos diferentes e novos, inspira e transforma a ânsia da descoberta, pelo fazer diferente e fazendo sempre o melhor de si.

A liderança implica um conjunto de ações, atitudes e comportamentos assumidos por uma pessoa, para influenciar o desempenho de alguém, visando a realização dos objetivos organizacionais. Essa influência na escola dá-se a partir da mobilização dos membros da comunidade escolar, socialmente organizada, onde todos assumem as responsabilidades, através de um esforço em conjunto e capacidade de realização, garantindo dessa forma a efetividade do trabalho educacional.

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do trabalho e esforço coletivo presentes na escola, em associação com a organização de recursos e processos para que a instituição desempenhe de forma efetiva seu papel social e realize os objetivos educacionais de formação dos alunos e a promoção da aprendizagem.

Para Luck, somente uma escola bem dirigida, apresenta bons resultados. A escola é uma organização que sempre precisou mostrar resultados. Por isso é necessário a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco.

São muitas as atribuições dos dirigentes escolares: liderança, flexibilidade e autonomia, apoio à comunidade, clima escolar, processo ensino aprendizagem, avaliação do desempenho dos alunos, supervisão dos professores, materiais e textos de apoio pedagógico, espaço físico adequado.

Nesse sentido, Luck (2009, p.-2) afirma que:

Dirigentes de escolas eficazes, são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo e no desenvolvimento do seu próprio potencial orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

A gestão escolar que busca a qualidade da educação e uma escola eficaz, onde a liderança não é somente mais uma função exclusiva do indivíduo, é também uma função do grupo. O Gestor Educacional possui uma visão do futuro e parte para a sua conquista junto com todos os seus seguidores. Assim, influencia a sua comunidade, a incentiva e a inspira na criação e para o desenvolvimento de um futuro melhor, ultrapassando obstáculos interpostos no caminho em conjunto, obtendo o sucesso e alcançando as grandes metas e objetivos que foram estipuladas por todos, dentro de um ambiente de harmonia e participação. Contudo, liderar é ensinar e aprender.

O gestor escolar precisa ter como foco da sua atuação, o compromisso com a causa da escola, que é a promoção da aprendizagem. Esse compromisso com a causa dá ao gestor a neutralidade necessária para que ele possa estar constantemente “convidando” todos a igualmente assumir tal compromisso e a agir de forma fiel a esse princípio.

Enfim, o profissional responsável pela gestão de uma organização. Enfatiza a competência. Competência essa resultante da combinação de habilidades técnicas e comportamentais responsáveis pela qualidade e pela definição do que se pretende alcançar de acordo com a proposta instituída pela escola. No entanto, ser competente não significa simplesmente fazer bem feito, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer bem feito e até mesmo conseguir estimular o seu grupo a comprometer-se com o processo. É preciso uma ação muito mais direta de liderança e de processos grupais em uma das interações continua e permanente.

PARTE III

1-METODOLOGIA

Este estudo constitui-se em uma pesquisa qualitativa e estudo de caso, através da aplicação de questionários para gestora, coordenadoras, professoras e representantes do Conselho Escolar.

A decisão por realizar a pesquisa qualitativa deve-se ao fato de a mesma ter caráter exploratório, isto é, estimula os respondentes a pensarem livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. Mostra aspectos subjetivos e atingem motivações não explícitas, ou mesmo conscientes, de maneira espontânea. Este tipo de pesquisa é utilizada quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza geral de uma questão, abrindo espaço para a interpretação. É uma pesquisa indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, ideias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos pré-concebidos. Lüdke e André (1986, p. 11-13) dão as características básicas de uma pesquisa qualitativa:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...)
2. Os dados coletados são predominantemente descritivos. (...)
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 sua vida são focos de atenção especial pelo pesquisador. (...)
5. A análise dos dados tende a seguir um processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam basicamente a partir da inspeção dos dados num processo de baixo para cima.

A organização da presente pesquisa levou em consideração toda essa convivência e todo o processo de acompanhamento pedagógico durante o primeiro semestre do ano de 2014. Dessa forma, para a elaboração do questionário foi de fundamental importância para a avaliação do trabalho desenvolvido pela equipe gestora.

2- CENÁRIO DA PESQUISA

O local da pesquisa é o Centro de Educação Infantil Rei Arthur, escola pública da Secretaria de Educação do Distrito Federal, localizada na cidade de Taguatinga, Região Administrativa do Distrito Federal. A escola atende exclusivamente a modalidade de Educação Infantil, com 172 (cento e setenta e dois) alunos matriculados para o ano letivo de 2014, funcionando nos turnos matutino e vespertino com uma clientela entre 4 e 5 anos de idade.

3- COLABORADORES DA PESQUISA

Os participantes do presente estudo serão a gestora, coordenadoras pedagógicas, professoras e representantes do Conselho Escolar. Sendo que a gestora, coordenadoras e professoras são todas pós-graduadas na área de educação. No caso do Conselho escolar, a colaboradora que representa a Carreira Assistência é graduada em pedagogia e a colaboradora representante dos pais possui Ensino Médio. Todos os colaboradores são servidores da SEDF (exceto a representante dos pais) e tem mais de 15 anos na área de educação.

4 – PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados optarei pelos colaboradores que atuam há mais tempo na escola e por quem está diretamente ligado à atuação do gestor no fazer pedagógico.

Para a coleta de dados o principal instrumento foi o questionário que, segundo Cerro (2007, p. 2) “... é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. [...] Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central”. Além disso, a aplicação do questionário possibilita a economia de tempo, pois pode ser feita com um número maior de pessoas em um mesmo momento.

O questionário foi aplicado aos professores regentes, gestora, coordenadoras e representantes do Conselho Escolar com o objetivo de levantar informações a respeito

da relação entre o trabalho desenvolvido pela equipe gestora, no período de atuação docente na instituição. Neste questionário, foram elaboradas cinco questões do tipo objetiva e duas perguntas subjetivas.

Como resultado desse processo participativo, a pesquisa foi estruturada com base nos seguintes eixos: atuação profissional, necessidade do acompanhamento do gestor nas ações pedagógicas, concepção da formação continuada, a prática pedagógica e a relação de liderança.

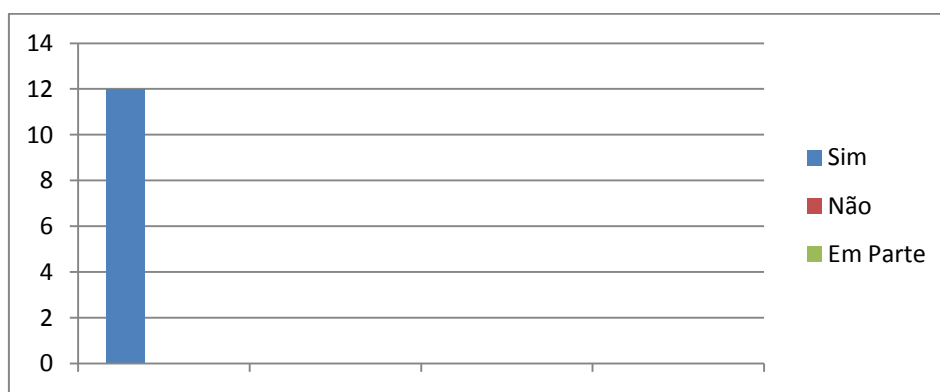
Essa etapa foi considerada importante, pois orientou o pesquisador quanto ao rumo a ser trilhado, evitando a dispersão do foco central da pesquisa, em relação ao acompanhamento das atividades, ações e orientações que buscam perceber a importância do trabalho do gestor escolar para oportunizar a aprendizagem de todos na escola. Os colaboradores da pesquisa foram oito professoras regente, duas coordenadoras pedagógicas, duas gestoras e uma orientadora pedagógica. Todos os com formação em nível superior e pós-graduadas na área de educação. Os profissionais atuam em escola de educação infantil na Secretaria de Educação do Distrito Federal.

PARTE IV

1- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

As respostas obtidas nos questionários ajudaram a nortear os rumos educacionais da instituição e como ela foi observada na concepção de todos os envolvidos na educação prestada na localidade. Isto, indicou à equipe gestora e também aos envolvidos na pesquisa os pontos positivos e os pontos negativos da escola. A pesquisa proporcionou uma visão geral do ensino ofertado pela escola.

1. A atuação do gestor escolar pode influenciar na melhoria das aprendizagens dos alunos?



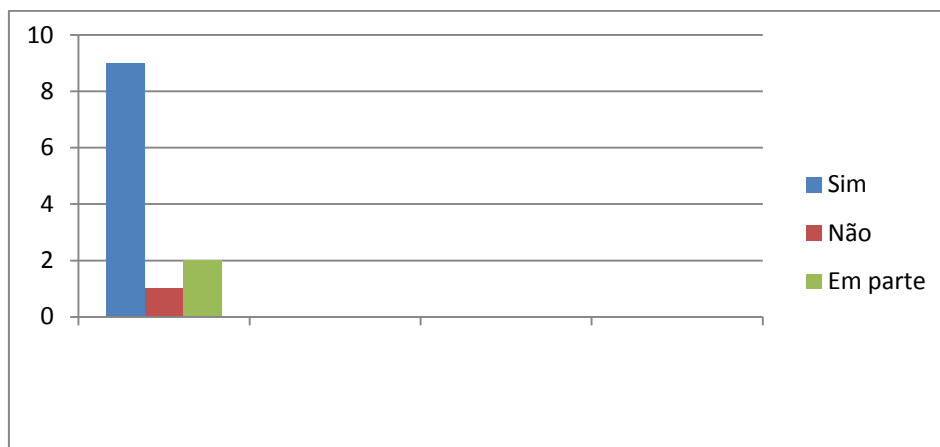
Fonte: Pesquisa de Campo – Gizelle Alves Xavier dos Santos, Brasília, 2014.

Na questão objetiva número um, doze pessoas acharam que a atuação do gestor pode influenciar na melhoria da qualidade das aprendizagens dos alunos. Nenhum dos participantes na pesquisa achou que o gestor não influencia na qualidade das aprendizagens dos alunos.

Segundo Luck (2009, p 32), “é do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal”. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel e sua atuação exerce forte influência

(tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores da escola, especialmente sobre o foco final que é a aprendizagem do aluno.

2. Questões burocráticas e administrativas são meios importantes para concretizar a proposta pedagógica e viabilizar uma aprendizagem de qualidade?



Fonte: Pesquisa de Campo – Gizelle Alves Xavier dos Santos, Brasília, 2014.

Na segunda questão, nove pessoas acharam que questões burocráticas e administrativas são meios importantes para concretização da proposta pedagógica e viabilização da aprendizagem de qualidade. Uma pessoa achou que essas questões não influenciam na viabilização da aprendizagem de qualidade. Duas das pessoas que responderam a pesquisa acharam que questões burocráticas e administrativas influenciam em parte para concretização da proposta pedagógica e viabilização de uma aprendizagem de qualidade.

De acordo com Valerian (1993, p.34), a função do diretor, em uma nova perspectiva, deve:

(...) provocar a melhoria do bom funcionamento da escola; a de encontrar soluções para os problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais; e a de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e a eficácia do ensino. O diretor da escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção da escola se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local.

Portanto, ao desempenhar seu papel, o gestor escolar, exerce forte influência sobre todos os setores e pessoas da escola. No desempenho do seu papel, o gestor escolar assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica. Segundo Libâneo (2010, p. 217), “as funções do diretor são predominantemente gestoras e administrativas, entendendo – se todavia, que elas tem conotação pedagógica, uma vez que referem-se a uma instituição e a um projeto educativo.”

3. A formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade do ensino / aprendizagem de todos na escola?



Fonte: Pesquisa de Campo – Gizelle Alves Xavier dos Santos, Brasília, 2014.

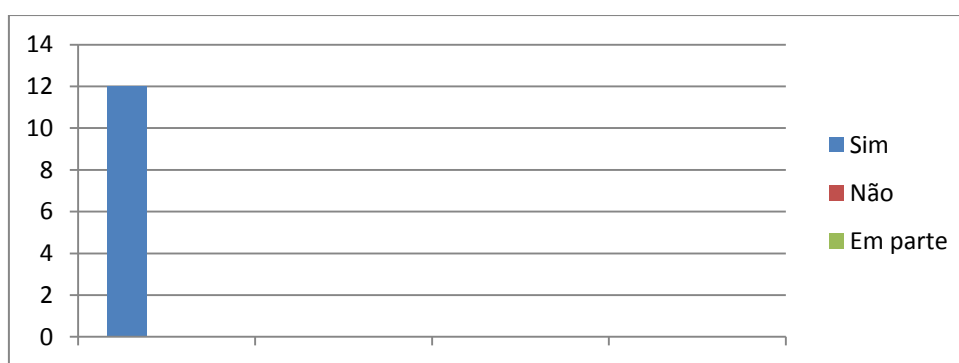
Na questão objetiva número três, todos os participantes da pesquisa responderam que a formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade do ensino / aprendizagem de todos na escola.

A esse respeito, Ximenes-Rocha e Colares (2012, p. 14) destacam que, (...) a qualidade da educação está relacionada a democratização do ensino público (...) Mas este entendimento passa pela formação dos sujeitos que atuam em diferentes espaços escolares, e fundamentalmente, dos gestores públicos.

Dessa forma, poderemos compreender a relevância do processo de formação proposta e efetivada no curso de gestão escolar, assim como detectar os problemas

oriundos das relações teoria e a prática como forma de entendimento e expressividade na gestão.

4. Por meio da organização pedagógica e do trabalho do gestor que é atuante, pode-se impulsionar a concretização na prática do projeto político pedagógico a serviço da aprendizagem?

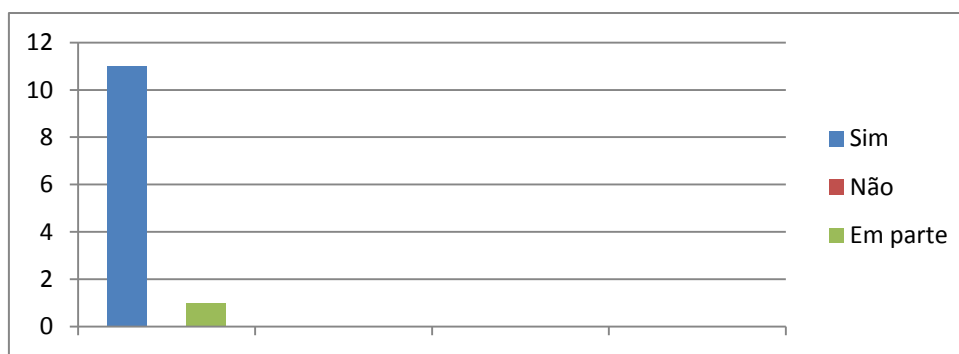


Fonte: Pesquisa de Campo – Gizelle Alves Xavier dos Santos, Brasília, 2014.

Todos os participantes da pesquisa acharam que através da organização pedagógica e do trabalho do gestor que é atuante, pode – se impulsionar a concretização na prática do projeto político pedagógico a serviço da aprendizagem.

Na análise de Andrade (2004, p. 13), para organizar melhor o seu trabalho e a escola o gestor e a sua equipe poderão começar classificando as questões mais desafiadoras da eficácia do processo de mudança rumo ao crescimento organizacional. É importante que os desafios classificados estejam definidos “no projeto pedagógico, que é a chave da gestão escolar”.

5. O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola?



Fonte: Pesquisa de Campo – Gizelle Alves Xavier dos Santos, Brasília, 2014.

Na última questão objetiva, onze participantes da pesquisa disseram que o gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola. Um participante concorda em parte com essa afirmação.

Segundo, Luck (2009, p. 33):

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Na primeira questão subjetiva, foi perguntado se as gestoras contribuíram no primeiro semestre de 2014 para o crescimento da qualidade de ensino na escola. A professora P1 disse que o trabalho foi voltado para projetos contemplando a proposta pedagógica com êxito e em conjunto com todos na escola. A professora P2 disse que as gestoras proporcionaram debates a fim de sanar dificuldades na execução de projetos, bem como disponibilizaram recursos materiais necessários. A professora P3 disse que as gestoras viabilizaram materiais e recursos humanos para promoção e qualidade da aprendizagem. A professora P4 disse que as gestoras acompanharam com organização e disponibilidade a fim de solucionar problemas. A professora P5 disse que as gestoras contribuíram na organização, planejamento e incentivando a instituição para um ensino de qualidade. A professora P7 disse que as gestoras ofereceram suporte aos funcionários em busca de uma educação de qualidade. A professora P8 disse que a parte de liderança e organização viabilizou a realização de projetos e atividades pedagógicas. A

coordenadora C1 disse que as gestoras se preocupam em todas falarem a mesma coisa. E que as gestoras participam da coordenação pedagógica coletiva e estão sempre a disposição para ajudar. São atentas em tudo que acontece na escola. A orientadora educacional 1 disse as gestoras contribuíram em todas as ações relacionadas ao pedagógico da escola, e que antes das decisões houve estudo prévio para haver articulação com o novo “Currículo de Educação Básica do DF – modalidade Educação Infantil”. A representante do Conselho Escolar disse que as gestoras impulsionaram a instituição em prol da política pedagógica a serviço da aprendizagem.

Assim, de acordo com Araújo, (2009, p. 42):

Consideramos o gestor como um educador por excelência, que saiba conciliar a competência técnica com a clareza política na condução do conteúdo educativo e nas competências burocrático – administrativas. Ora ele é educador, ora administrador, ora mestre de obras, o que não pode ser um único, um ou outro, deve saber desempenhar todos os papéis, se embrenhando, perpassando um pelo outro, e ser fundamentalmente, humano.

Então, podemos verificar que o gestor é um dos principais agentes de transformação do ambiente escolar, pois suas ações refletem diretamente na qualidade da aprendizagem ofertada no ambiente escolar.

Na segunda questão, foi solicitado uma avaliação sobre o trabalho das gestoras nesse primeiro semestre de 2014. A professora P1 disse que as gestoras são atuantes e que não só planejam as estratégias, mas também participam ativamente dos projetos. A professora P2 disse que o trabalho realizado pelas gestoras vem atendendo as expectativas da comunidade escolar. A professora P3 disse que as gestoras possuem um entrosamento entre si e que é muito difícil avaliar o trabalho, pois são vários segmentos. Disse que a escola está limpa e com alunos se desenvolvendo de acordo com suas capacidades. A professora P4 disse que tendo em vista que o foco da gestão atual é a melhoria da educação, estão sempre buscando nortear cada membro da equipe de acordo com o que se pede e se propõe o sistema em relação a educação. A professora P5 disse que as gestoras desenvolvem um trabalho sério, que visa a melhoria da qualidade de ensino em todos os ambitos possíveis, com o comprometimento de uma política pedagógica a serviço da aprendizagem. A professora P6 disse que as gestoras são atuantes e comprometidas com todos os segmentos da escola, principalmente com o

processo ensino-aprendizagem. A professora P7 disse que o trabalho realizado até agora foi bom, pois tem o suporte das gestoras em todos os momentos que o trabalho está acontecendo. A professora P8 disse que as gestoras preocupam-se com as questões pedagógicas, envolvendo-se e participando dos projetos, tanto na construção como na execução, viabilizando recursos. A professora P9 disse que as gestoras são atuantes e organizadas, exercem liderança e possuem bom relacionamento com a comunidade.

Suas ações, baseadas no PPP, são constituídas de estratégias pedagógicas que interferem positivamente na aprendizagem dos alunos. A coordenadora disse que as gestoras desenvolvem um trabalho de parceria. Preocupam-se com a aprendizagem dos alunos e com as dificuldades dos professores. Procuram estar cientes de todas as ações realizadas. Ouvem com atenção os funcionários. Empregam uma gestão democrática. A orientadora educacional disse que a equipe gestora desenvolve um trabalho de comprometimento e de pesquisa, na busca de oferecer e acompanhar o desenvolvimento das crianças. A representante do Conselho Escolar disse que o trabalho da equipe gestora é realizado com dedicação e comprometido com a qualidade de ensino e aprendizagem dos alunos da instituição.

Conforme ressalta Araújo, (2009, p. 53):

“A administração da escola assim, só pode ser entendida numa gestão democrática e fortemente educadora, ou seja, a partir dela, todos os princípios norteadores da ação educativa podem ser construídos e vivenciados no cotidiano da aprendizagem de qualidade dos alunos. Para isso entendemos a necessidade de um gestor com formação pedagógica, imbuído do espírito de educador e na convicção de que a concepção de sociedade de escola e de homem, deve impregnar o trabalho em todas as dimensões: administrativa, jurídica, financeira e pedagógica. Formação essa para se garantir que o papel social da escola seja efetivado em seu compromisso fundamental de promover e possibilitar a formação de um cidadão que participe e atue conscientemente na sociedade em transformação, viabilizando e concretizando a proposta da escola de educação de qualidade para a cidadania.”

Desse modo, a autora confirma os comentários dos colaboradores da pesquisa, mostrando uma concepção de educação que perpassa nos princípios da escola que utiliza uma lógica organizativa, no qual a prática social passa a ser fonte para a ação transformadora de um ambiente propício à aprendizagem de todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar este estudo sobre a influência do gestor nas aprendizagens de todos na escola, observa – se que o gestor escolar, no desenvolvimento de sua função, deve favorecer no ambiente escolar, condições onde exista harmonia e práticas de ensino em que promovam aprendizagens para os alunos. É preciso acionar todos os conhecimentos e habilidades, além de manter a persistência para despertar o interesse e a vontade de todos.

Para isso faz – se necessário construir uma gestão da Educação, que perpassse, democraticamente todos os espaços escolares e criar uma Educação que é simultaneamente disciplinada e amorosa. A responsabilidade das pessoas encarregadas pela Gestão Educacional deverá ser a de liderar, coordenar e gerenciar os esforços de forma a se construir um ambiente no qual a criatividade, a busca de novas experiências, o trabalho em equipe, a predisposição em estar sempre aprendendo e o acompanhamento tranquilo das mudanças sejam uma constante.

Conforme pesquisa realizada no Centro de Educação Infantil Rei Arthur, a maioria dos colaboradores ressaltou que as gestoras devem contribuir na organização, planejamento pedagógico, exercer liderança e incentivar a instituição para um ensino de qualidade. Consideraram também que gestoras atuantes e organizadas, possuem bom relacionamento com a comunidade. Então, com ações, baseadas no PPP, constituem estratégias pedagógicas que interferem positivamente na aprendizagem dos alunos através de uma gestão envolvida com o pedagógico da instituição de ensino.

Assim, consideramos o gestor um educador por excelência, que saiba conciliar a consciência técnica com a clareza política, na condução do conteúdo educativo e das exigências burocrático – administrativa. Ora ele é administrador, ora ele é educador, devendo saber desempenhar todos os papéis na busca de proporcionar um ambiente que de fato ofereça uma educação de qualidade para os alunos.

Desta forma, de acordo com as respostas dos colaboradores dessa pesquisa, consideramos então que a atuação do gestor que exerce sua função com liderança e empenho, sempre se atualizando através da formação continuada, consegue de fato proporcionar um ambiente favorável para aprendizagem de qualidade de todos na escola.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. (Org.). **Formar professores para uma nova escola**. São Paulo: Pioneira, 1985. Disponível em:
<<http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/viewFile/434/189>>
Acesso em: 27 mai. 2014.
- ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar**. IESDE Brasil, 2009.
- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. **Gestão na Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2000.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão Escolar e Docência**. Paulinas, 2010.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão e Organização Escolar**. IESDE Brasil, 2009.
- FREITAS, Kátia Siqueira. GIRLING, Robert. **Liderança em gestão educacional: buscando caminhos para a escola efetiva**. Esperança, 1999.
- LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar – Políticas, Estrutura e Organização**. 9ª ed. São Paulo. Cortez, 2010.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**. Positivo, Curitiba, 2009.
- LUDKE, M. ; ANDRÉ M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986.
- MEZOMO, João Catarin. **Educação Qualidade: à volta as aulas**. Ed. Loyola, 1994.
- SANTOS, S. R. M. **Formação continuada: decisão institucional ou espaço de construção de autonomia?** RJ, 2003.
- SILVA, M. A. & MONLEVALE, J. A. **Quem manda na educação no Brasil?** Brasília: Ideia Editora, 2000
- VASCONCELLOS, Celso. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do PPP ao cotidiano de sala de aula**. São Paulo. Cortez, 1995.
- URBAN, Ana Claudia. SCHEBEL, Maria Fani. MAIA, Cristiane Martinatti. **Didática: Organização do Trabalho Pedagógico**. IESDE Brasil, 1999.

APÊNDICE

PESQUISA DE CAMPO

PESQUISA DE CAMPO (QUESTIONÁRIO)

Este questionário é um dos instrumentos de coleta de dados, referente ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB, o qual será aplicado aos professores, gestoras, coordenadoras, e representantes do Conselho Escolar do “Centro de Educação Infantil Rei Arthur”, com objetivo de conhecer e, posteriormente, analisar as informações sobre “*Como o gestor escolar pode contribuir para melhorar a organização pedagógica e conseqüentemente a qualidade das aprendizagens*”. Para tanto, conto com a sua participação e colaboração em responder as questões que se seguem. Desde já agradeço!

Atenciosamente,

Gizelle Alves Xavier dos Santos

INFORMAÇÕES SOBRE OS PARTICIPANTES DA PESQUISA

- 1- Nome: _____
- 2- Segmento da escola que pertence: _____
- 3- Formação/escolaridade: _____
- 4- Tempo de atuação na escola: _____

1- A atuação do gestor da escola pode influenciar na melhoria das aprendizagens dos alunos?

() Sim () Não () Em parte

2- As questões burocráticas e administrativas são meios importantes para concretizar a proposta pedagógica e viabilizar uma aprendizagem de qualidade?

() Sim () Não () Em parte

3- A formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade do ensino/aprendizagem de todos na escola?

() Sim () Não () Em parte

4- Por meio da organização pedagógica e do trabalho do gestor que é atuante, pode-se impulsionar a concretização na prática do projeto político pedagógico a serviço da aprendizagem?

() Sim () Não () Em parte

5- O gestor da escola deve exercer liderança, dominar o planejamento e ser influente negociador para a formulação das estratégias de sucesso para atingir a aprendizagem dos alunos na escola?

() Sim () Não () Em parte

NAS QUESTÕES DE 06 E 07, DÊ A SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AS GESTORAS DA ESCOLA:

6- No primeiro semestre de 2014, a Equipe Gestora Escolar contribuíram para o crescimento da qualidade de ensino na sua instituição? Justifique a sua resposta:

7-Faça um breve comentário, avaliando o trabalho realizado pelas Gestoras neste primeiro semestre de 2014:
