



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO

Thamara de Paula Moreira Costa

**A ATUAÇÃO DA DIREÇÃO ESCOLAR EM PROCESSO DE MUDANÇA NAS
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Brasília, DF

2018

Thamara de Paula Moreira Costa

**A ATUAÇÃO DA DIREÇÃO ESCOLAR EM PROCESSO DE MUDANÇA NAS
PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Trabalho de conclusão de curso de Pedagogia apresentado à banca examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Licenciada, sob orientação da professora doutora Ana Maria de Albuquerque Moreira.

Brasília, DF

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

Thamara de Paula Moreira Costa

A ATUAÇÃO DA DIREÇÃO ESCOLAR EM PROCESSO DE MUDANÇA NAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Trabalho de conclusão de curso de Pedagogia apresentado à banca examinadora da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito à obtenção do título de Licenciada.

Comissão Examinadora:

Prof. Dra. Ana Maria de Albuquerque Moreira – Orientadora

Prof. Dra. Ana Sheila Fernandes Costa

Prof. Dra. Carmenísia Jacobina Aires

Brasília, DF

9 de julho de 2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me ajudado a superar meus desafios e ter conseguido realizar minha segunda graduação.

Ao meu esposo que me incentivou e não me deixou desistir nos momentos de dificuldades e acreditou em mim e no meu potencial.

Ao grupo de pesquisa Sistema, Organização, Gestão e Processos Políticos Educacionais – SOGEPPE por compartilhar comigo experiências, reflexões e conhecimentos que me permitiram compreender melhor o funcionamento da educação.

À minha orientadora Ana Maria, por estar sempre presente me auxiliando nos momentos de dúvidas, mostrando-se sempre disposta, intervindo com o seu conhecimento que tanto agregou para a conclusão dessa pesquisa.

E a minha família, pelo apoio e pelo encorajamento que me permitiram chegar até o final do curso.

SÚMARIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
PARTE 1 – MEMORIAL	10
MEMORIAL	11
PARTE 2: MONOGRAFIA	15
I. INTRODUÇÃO	16
II. OBJETIVOS	19
III. REFERENCIAL TEÓRICO	20
IV. METODOLOGIA	41
V. ANÁLISE DO CASO	43
VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
VII. REFERÊNCIAS	64
PARTE 3: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS	66
PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS	67
APÊNDICE	68

RESUMO

A presente pesquisa desenvolveu uma reflexão sobre a atuação da diretora e da vice-diretora de uma escola pública do sistema de ensino do Distrito Federal, que compõem a equipe de gestão, observando o papel da direção escolar em processo de mudanças nas práticas pedagógicas. O objetivo geral foi analisar a atuação da direção da escola em processo de mudança nas práticas pedagógicas. Para contribuir com a análise, no referencial teórico foram abordados os seguintes tópicos: estrutura organizacional da escola, gestão escolar, gestão democrática, áreas e dimensões da gestão e gestão nos processos de mudança de práticas educativas. A pesquisa foi realizada por uma abordagem qualitativa utilizando o método de estudo de caso, que permitiu obter informações através das técnicas de observação, entrevistas e análise documental. Com base na análise percebeu-se que a direção escolar tem desenvolvido estratégias que integram a comunidade escolar e a equipe docente, permitindo que ocorram mudanças nas práticas pedagógicas. A direção escolar tem trabalhado articulando as dimensões da gestão, centrada nos fundamentos e princípios da proposta pedagógica, no sentido de tornar reais as novas propostas.

Palavras-chave: direção escolar, dimensões da gestão escolar, mudanças nas práticas pedagógicas.

ABSTRACT

The present research aimed to reflect on the performance of the principal and the vice-principal, who composes the management team, observing the role of school management in processes of changes in pedagogical practices. The general objective was to analyze the performance of school management in the process of changes in educational practices. In order to contribute to the analysis, the following topics were addressed in the theoretical framework: school organizational structure, school management, democratic management, areas and dimensions of management and management in the processes of change in educational practices. The method used for research was a qualitative approach, of the case study type, which allowed obtaining information through the techniques of observation, interviews and documentary analysis. From the analysis it was noticed that the school management has developed strategies that integrate the school community and the teaching staff, allowing changes to occur in pedagogical practices. The school management has worked to articulate the dimensions of management, centered on fundamentals and principles, in order to make real the new pedagogical proposal.

Keywords: principal, school management dimensions, changes in pedagogical practices.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM – Associação de Pais e Mestres

CF- Constituição Federal

DF – Distrito Federal

EEAA – Equipe Especializada de Apoio à Aprendizagem

FACITEC- Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas

IDEA – Designers Inovadores para as Escolas

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LRI – Liderança Escolar

PDAF – Programa de Descentralização Administrativa e Financeira

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PPP – Projeto Político Pedagógico

RBF – Research Based Framework for the Alignment of the Schools

SEDF – Secretária de Estado de Educação do Distrito Federal

SOE – Sistema de Orientação Educacional

SOGEPPE – Sistemas, Organização, Gestão e Processos Políticos Educacionais

TFC – Trabalho Final de Curso

UnB – Universidade de Brasília

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organização Básica da Escola.	23
Figura 2 - Três áreas de intervenção	31
Figura 3 - Processo IDEA.....	36
Figura 4 - Dimensões de Atuação da Direção.....	37

PARTE 1 – MEMORIAL

MEMORIAL

Eu sou a Thamara. Minha história começa no dia 5 de março de 1999, o dia em que eu nasci, em Uberlândia – MG. Com 1 ano de idade meus pais mudaram-se para o Gama, Distrito Federal (DF), em busca de melhores condições de trabalho. Aproximadamente em 1995 mudamos para Samambaia –DF, onde iniciei a minha caminhada escolar.

A trajetória escolar é grandemente responsável pelo que nos tornamos. A minha caminhada escolar iniciou-se em 1995 na escola *Ravelinho* em Samambaia – DF; permaneci por dois anos estudando nessa escola e poucas são as lembranças que eu tenho, mas sei que lá aprendi a ler e a escrever. Em 1997, fui para a escola pública *Centro de Ensino Fundamental 120 de Samambaia*, escola na qual estudei durante 8 anos. Entrei na primeira série, porém eu era avançada para a turma, já sabia ler e escrever e resolvia operações simples de matemática, porém estava atrasada para a turma da segunda série. Então, depois de muitas reuniões entre a direção da escola, professores e meus pais, passei para a segunda série com a condição de assistir todas as aulas até o final do ano letivo, mesmo não tendo ficado para recuperação. Foram quatro anos de acompanhamento intensivo dos professores pelo fato de não ter feito a primeira série, mas isso não foi um problema: tive êxito em todos os anos. 2001 foi o ano da mudança, comecei a sexta série, com um formato totalmente diferente do que estava acostumada, um professor para cada disciplina, aulas menores, muitos livros e cadernos.

O período de 2001 a 2003 foi marcado por grandes amizades, e experiências incríveis incluindo o relacionamento com os professores. Lembro-me de como os(as) professores(as) de matemática, ciências, geometria e geografia mudaram minhas relações com os estudos. Nesse período, desenvolvi grande habilidade em matemática devido as aulas dinâmicas da professora Carla, que trazia materiais concretos e dava significado a matemática.

Em 2004 ocorreu mais uma mudança, meus pais decidiram me colocar em uma escola em Taguatinga que era mais reconhecida pela qualidade na educação em relação às outras escolas próximas de minha casa em Samambaia. Comecei a estudar no *Centro de Ensino Médio 03 de Taguatinga*, eu era bem mais nova que a turma do primeiro ano. Foram três anos difíceis, tinha saído da zona de conforto de

estudar perto de casa e de já conhecer os professores e os colegas. Minha experiência foi marcada por uma geração de professores que estavam perto da aposentadoria, muito inteligentes, porém já cansados da sala de aula. Tive grandes problemas com as matérias, demorei a entrar em um ritmo de estudo, passei com algumas dificuldades. Não me dediquei aos estudos para o vestibular, pois já tinha certeza de que não era capaz de ser aprovada. Com o auxílio dos meus pais, fiz alguns cursos técnicos de computação e na área administrativa.

Durante todo esse período de estudos meu pai, com sua veia empreendedora, não ficava parado sem trabalhar, vendia enciclopédia nas escolas, depois vendeu livros didáticos e depois começou a vender materiais cristãos (por diversas vezes fui com ele vender na casa das pessoas). Minha mãe não trabalhou fora, mas se dedicou a concluir o ensino médio e cursou o magistério, porém ela nunca atuou profissionalmente na área de professora. Em 2013 meus pais abriram uma loja de artigos evangélicos, onde tive a oportunidade de conhecer o trabalho de um administrador.

Tive influência da minha mãe e da minha irmã, que cursaram o magistério, mas escolhi o curso de administração pelo mercado de trabalho, salários maiores, pela experiência no empreendimento dos meus pais e os cursos que eu tinha feito na área de administração.

Assim que terminei o ensino médio, fiz o vestibular em duas faculdades que meus pais podiam pagar. Fui aprovada na Faculdade de Negócios e Tecnologia e iniciei meus estudos de graduação em Administração de Empresas com 16 anos, era a caçula da turma.

A graduação durou três anos e meio, fiz um curso voltado para área tecnológica, às matérias com as quais mais me identifiquei foram aquelas voltadas para recursos humanos, em que me inspirei a fazer meu trabalho final sobre motivação pessoal em empresas pequenas.

A partir do segundo semestre da graduação, fiz estágios em empresas particulares e públicas. Meu primeiro estágio foi numa empresa de cobrança, em que tive oportunidade de desenvolver as habilidades de comunicação. O segundo estágio foi num banco e tive oportunidade de trabalhar com os processos internos relacionados ao almoxarifado, e o terceiro e último estágio foi numa empresa de energia, onde pude trabalhar ao lado de uma secretária e desenvolver trabalhos tecnológicos, além de ter contato com a educação corporativa.

Já formada, trabalhei por aproximadamente dois anos no empreendimento da minha família, atuava como gerente. Cansada da atividade privada, saí para me dedicar a estudar para concurso público. Durante aproximadamente um ano me dediquei e fiz várias provas de concursos, sem êxito.

Passei por um momento de reflexão da minha vida profissional, percebi que o trabalho desenvolvido na área administrativa não me empolgava e resolvi buscar uma segunda graduação. No final de 2013 cheguei à compreensão de que era capaz de fazer um novo curso, resgatei dentro de mim uma vontade de estudar pedagogia. Então, pesquisei sobre o curso, salário, possibilidades de empregos e descobri que poderia trabalhar em empresas (educação corporativa). Pesquisei faculdades que ofertam o curso no Distrito Federal e as possibilidades de ingressar na Universidade de Brasília (UnB). Descobri a possibilidade de entrar como aluna especial, portadora de diploma, e pesquisei como era a prova. Fiquei em dúvida entre estudar e fazer o vestibular ou estudar para a prova específica de aluno especial; resolvi por entrar numa faculdade particular e cursar as matérias cobradas na prova de aluno especial para pedagogia na UnB. No primeiro semestre de 2014, estudei 7 disciplinas de pedagogia na Faculdade de Ciências Sociais e Tecnológicas (FACITEC), foi o primeiro contato com as disciplinas do curso, fiquei apaixonada pelos conteúdos e inspirada com a experiência de algumas professoras. Fiz a inscrição para a prova da UnB, muito insegura se iria conseguir ser aprovada, na dúvida se renovava ou trancava a matrícula na FACITEC, renovei enquanto aguardava o resultado da UnB. O resultado saiu em agosto de 2014 e lá estava minha aprovação! Assim, em meio a muita alegria e muito medo se conseguiria passar pela UnB, fiz minha matrícula e minhas aulas iniciaram em agosto de 2014. Como era aluna de segunda graduação, não entrei junto com uma única turma, peguei disciplinas de vários semestres diferentes. No segundo semestre do curso fiz a disciplina Educação e Trabalho, estudei as teorias do trabalho que já tinha visto na graduação anterior, também cursei a disciplina Projeto II, em que o professor levou convidados profissionais da pedagogia que trabalhavam em vários ramos da pedagogia e uma convidada, em especial, que trabalhava em uma empresa em educação corporativa, o que me chamou atenção, pois percebi a possibilidade de aproximar a Administração e a Pedagogia. Seguindo para o terceiro semestre escolhi ingressar no Projeto III - SOGEPPE – Sistema, organização, gestão, políticas públicas educacionais, um grupo de estudos que se aproximava de conteúdos que

eu gostava de estudar. No grupo aprendi as metodologias de pesquisa e comecei a estudar assuntos para minha pesquisa que resultaria no meu trabalho final de curso. Num primeiro momento pesquisei sobre o financiamento da educação, para auxiliar meus estudos fiz a disciplina Financiamento da Educação e percebi que a minha possível questão de estudo no Trabalho Final de Curso (TFC) já havia estar respondida por autores especialistas no assunto. Como me interessava pelo assunto da gestão, minha orientadora me indicou algumas literaturas para aprofundar meus conhecimentos e juntamente fiz a primeira fase do Estágio Supervisionado para me aproximar do contexto escolar. A partir dessa fase, comecei a estruturar meu TFC. Na segunda etapa do Estágio Supervisionado, optei por acompanhar e compreender processo de gestão em uma escola pública que passava por um processo de mudança em seu projeto pedagógico. Esse se tornou meu objeto de estudo.

O período de estudos na Faculdade de Educação na UnB foi marcado por momentos de, principalmente, crescimento intelectual, de desconstrução e construção de conceitos. As experiências com os colegas me fizeram perceber e conhecer novos horizontes, quebrando paradigmas de estereótipos, assumir as minhas convicções. O curso me ensinou a continuar meus estudos buscando contribuir para uma educação melhor. E ser pedagoga assumiu um novo significado para mim, uma profissional que respeita o próximo, que ensina, mas que também aprende.

PARTE 2: MONOGRAFIA

I. INTRODUÇÃO

A escola é uma instituição social criada há muito tempo e que já passou por várias mudanças de caráter político, social ou econômico. Criada prioritariamente para transmitir conhecimentos acumulados por várias gerações, a escola tem o objetivo de proporcionar aprendizado ao aluno, contribuindo para a formação do indivíduo, socializando os saberes constituídos historicamente e produzindo novos saberes.

Porém, o avanço das tecnologias e o acesso fácil às informações, demandam da escola repensar a sua organização. Mais que transmissora de conhecimento a escola deve ser um espaço para construção de um sujeito autônomo, crítico e que adquira conhecimento relevante para si mesmo.

A escola é uma instituição com características próprias e que segue a regulamentos pré-estabelecidos. Para que a escola tenha condições de atender as exigências formais, as necessidades da sociedade e seus objetivos, esta pesquisa estudará a atuação da direção escolar na condução de mudanças nas práticas pedagógicas. O estudo tem como problema a questão: como a direção da escola atua em processo de mudança nas práticas pedagógicas? Observando também qual o papel da direção escolar nesses processos? A direção escolar tem o desafio de organizar a estrutura da escola e inovar a educação, tornando os espaços educativos mais significativos. Esse desafio torna-se mais evidente em processos de mudança.

Sendo assim, para cumprir com as novas exigências da sociedade, o modelo de gestão democrática tem sido um aliado em processos de mudanças pedagógicas. A gestão democrática é um princípio do ensino que implica na organização escolar que está definido pela Constituição Federal de 1988 no artigo 206, inciso VI e, em seguida, reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 no artigo 3º, inciso VIII.

Desta forma, a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi através de um estudo de caso, utilizando as técnicas de observação, análise documental e entrevistas. O estudo de caso foi realizado em uma escola pública do sistema de ensino do DF, de ensino fundamental, no ano da pesquisa tinha aproximadamente 280 alunos divididos em 15 turmas, 17 professores (sendo 11 temporários), possui uma ampla equipe de profissionais da educação: psicóloga,

psicopedagoga, orientadores, monitores, coordenadores; possui uma estrutura física com sala de recursos, de informática, sala de vídeo, parquinho; a escola recebe recursos financeiros do PDDE/PDAF/APM/Aluguel. E a escola se destacou das outras por estar passando por um momento de mudança nas práticas pedagógicas, baseada na metodologia da Escola da Ponte do José Pacheco, que tem sido orientadas pela direção.

Como base para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, organizou-se o referencial teórico nos seguintes tópicos: estrutura organizacional da escola, gestão escolar, gestão democrática, áreas e dimensões da gestão e gestão nos processos de mudanças de práticas pedagógicas.

Para a descrição e a análise do caso, foi feito um diálogo através do referencial teórico e a pesquisa de campo realizada através das observações do cotidiano escolar, duas entrevistas e a leitura do Projeto Político Pedagógico (PPP).

As organizações educativas são constituídas por profissionais formadores de indivíduos. Nesse caso, é necessário que a direção faça um trabalho de unir as concepções e ideias em torno de um objetivo comum, tendo como propósito a qualidade do ensino e aprendizagem.

Sendo assim, entende-se que esta pesquisa torna-se relevante para conhecer mais profundamente o tema da direção escolar que está presente no cotidiano da escola. Visto ser um tema importante para a formação do(a) pedagogo(a), muitos autores têm se dedicado à produção teórica nessa área, ampliando a literatura sobre a atuação da direção na gestão educacional.

É neste contexto que se justifica o estudo desta pesquisa, pela necessidade de conhecer modelos de organização escolar que se fundamentam em uma prática educativa que rompe com modelos tradicionais, empenhando-se em uma educação mais significativa voltada para desenvolvimento de cidadãos críticos e autônomos.

A direção da escola é uma área vasta em pesquisas e possibilidades de inovações, permitindo a constante reflexão sobre temas a ela relacionados. A motivação para o estudo deu-se por compreender como a direção da escola utiliza a autonomia para gerir as demandas escolares sem ferir a legislação e as necessidades da sociedade. A literatura na área entende a equipe gestora da escola composta por diretor(a), vice-diretor(a) e coordenador(a) pedagógico(a) (BOCCIA e DABUL, 2013). Neste trabalho, considera-se a direção da escola composta por diretor(a) e vice-diretor(a).

Outro fator que motivou o desenvolvimento desta pesquisa é compreender como a direção da escola faz a mediação entre as dimensões de organização da escola para alcançar os objetivos de aprendizagem. Portanto, espera-se que este estudo nos permita aprofundar o conhecimento sobre o tema da gestão escolar, contribuindo para a prática cotidiana dos educadores.

A pesquisa tem por foco analisar a atuação da direção na construção de um novo projeto pedagógico que possibilite a participação de todos os atores interessados na reconstrução da escola. Afinal o compartilhamento das responsabilidades e o comprometimento com o coletivo favorecem o ensino e a aprendizagem.

Esse trabalho de conclusão de curso apresenta-se inicialmente pela introdução, relatando os objetivos e o problema que conduziram a pesquisa, bem como sua relevância; em seguida apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para a análise do caso; a metodologia do estudo; o relato e a análise do caso, e, por fim, as considerações finais.

II. OBJETIVOS

Considerando a complexidade que envolve o trabalho da direção escolar, faz-se necessário seu contínuo estudo, de modo que se possa dispor de informações que permitam o aprofundamento no tema. Assim, a presente pesquisa tem por objetivos:

1. Objetivo Geral

- Analisar a atuação da direção da escola em processos de mudanças na prática educacional de uma escola da rede pública do sistema de ensino do Distrito Federal.

2. Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões de atuação da direção da escola em relação aos objetivos de aprendizagem;
- Compreender de que maneira a direção articula os elementos da estrutura organizacional à proposta de construção de uma prática educativa emancipadora.
- Identificar os desafios enfrentados pela direção escolar para construção de uma prática educativa emancipadora.

III. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do referencial teórico, procurou-se fundamentar conteúdos relevantes para o estudo de aspectos que implicam um processo de mudança nas práticas educativas da escola. Para isso, o referencial teórico foi organizado nos seguintes tópicos: estrutura organizacional da escola, gestão escolar, gestão democrática, áreas e dimensões da gestão e gestão nos processos de mudança de práticas pedagógica.

A sociedade está em constante mudanças, as tecnologias estão cada vez mais avançadas. E o sistema de ensino não tem acompanhado as mudanças na mesma velocidade. Por essa razão, o desafio é propor inovações nas formas de aprendizagem para as próximas gerações. Frente a essa realidade faz-se necessário a busca por novos modelos de uma educação mais significativa, em que os alunos são agentes ativos na própria formação.

Estrutura Organizacional da Escola

A educação é um dos direitos fundamentais do homem e está garantido na legislação do nosso país. A Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro de 1988, em seu preâmbulo, diz que a República Federativa do Brasil tem como finalidade “assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça”. (BRASIL, CF/88).

O primeiro artigo referente ao tema da educação é o 6º, em que a educação é classificada como um direito social, significando que todos os indivíduos devem ter acesso a educação. Mais adiante o art. 205 declara que “a educação é direito de todos e dever do Estado e da família”. Ainda o art. 208 afirma que o dever do Estado será efetivado mediante a garantia de “educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria” (BRASIL, CF/88). Considerando que a educação é um dever do Poder Público, este tem a responsabilidade de promover os meios necessários para pôr em prática os direitos do cidadão. Assim, o Poder Público é responsável por ofertar educação de qualidade social. Sendo essa oferta concretizada na escola.

Com essa perspectiva, apresentar-se-á como a escola se estrutura buscando a qualidade da aprendizagem. A escola é uma organização social criada com objetivo de socializar conhecimentos e adquirir saberes. Entende-se que a escola

é uma organização complexa composta de relações formais e informais entre membros docentes e entre estudantes. Ao passo que é integralmente sujeita às normas da comunidade e as outras importantes condições sociais, os seus alunos e professores criam o seu próprio currículo vivo à medida em que interagem nas salas de aula. Em suma, a escola constitui um sistema social diverso e complexo com um múltiplo de partes independentes. (LIMA, 2008, p. 19)

Para compreender o funcionamento da organização escolar, Nóvoa (1995) esclarece que a instituição educacional é caracterizada com aspectos particulares atinentes à sua complexidade técnica, científica e humana. Essas características organizacionais estão presentes na estrutura formal da escola e as interações internas, estabelecidas pelo autor em três áreas:

1. Estrutura física da escola – Dimensão da escola, recursos materiais, números de turmas, edifício escolar, organização dos espaços, etc.
2. Estrutura administrativa da escola – Gestão, direção, controle, inspeção, tomada de decisão, pessoal auxiliar, participação das comunidades, relação com as autoridades centrais e locais, etc.
3. Estrutura social da escola – relação entre alunos, professores e funcionários, responsabilização e participação dos pais, democracia interna, cultura organizacional da escola, clima social, etc. (NÓVOA, 1995, p. 25)

O autor, sem buscar definir um modelo de gestão, levantou características comuns que foram observadas em escolas eficazes, com o propósito de compreender a organização escolar para a melhoria da aprendizagem: autonomia da escola; liderança organizacional; articulação curricular; otimização do tempo; estabilidade profissional; formação de pessoal; participação dos pais; reconhecimento público; e apoio das autoridades. Além disso, segundo o autor, a escola possui uma autonomia relativa, pois não se limita à reprodução de normas preestabelecidas, mas também depende do macrossistema. A escola como instituição é um espaço de debate educativo e de ação pedagógica.

A escola, por ter natureza, delimitação e objetivos específicos que a tornam uma organização diferenciada, requer um tratamento que atenda os objetivos

educacionais. A partir dessa compreensão, as escolas precisam ser organizadas de forma que suas ações correspondam com os objetivos educacionais.

Assim, a organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados à ação de planejar o trabalho da escola, racionalizar o uso de recursos (materiais, financeiros, intelectuais) e coordenar e avaliar o trabalho das pessoas, tendo em vista a consecução de objetivos. (LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI, 2012, p. 436)

Para atingir os objetivos educacionais, a escola precisa, por meio da comunidade escolar, planejar, coordenar e avaliar suas ações estabelecendo prioridades para cumprir com sua finalidade. A fim de garantir sua finalidade, as escolas estabelecem papéis e responsabilidades para a comunidade escolar, essa divisão de tarefas é determinada pela estrutura organizacional.

Toda instituição possui uma estrutura específica estabelecida por regimento escolar ou em legislação. Portanto limitar-se-á a um modelo básico de elementos que compõe uma estrutura escolar, estabelecida por LIBÂNEO, OLIVEIRA & TOSCHI (2012).

- O conselho escolar é composto por representantes da comunidade escolar, possui atribuições consultivas, deliberativas e fiscais que geralmente envolvem questões pedagógicas, administrativas e financeiras. Geralmente o conselho é eleito no início do ano letivo.
- A direção é composta por um diretor e vice-diretor, possui atribuições de coordenar, organizar e gerenciar as atividades escolares.
- Setor técnico-administrativo é composto pela secretaria escolar que cuida da documentação da escola e atendimento ao público; a zeladoria que cuida da manutenção da escola; a vigilância que cuida da segurança interna da escola; e o serviço de multimeios corresponde a biblioteca, laboratórios, equipamentos de multimídia e outros.
- Setor pedagógico corresponde às atividades de coordenação pedagógica e orientação. É composto pelo coordenador pedagógico que contribui para o trabalho do professor dando assistência pedagógico-didática; o orientador educacional que atua com alunos com dificuldades e presta assistência na relação escola-pais; e conselho de classe que atua de forma deliberativa acompanhando o

desenvolvimento dos alunos e buscando melhorias para o aprendizado.

- Instituições auxiliares correspondem às instituições paralelas à escola que apoiam de forma econômica, alimentar, médica, etc. o trabalho escolar, por exemplo a Associação de pais e mestres (APM).
- Corpo docente e alunos são compostos pelo grupo de professores e alunos. Os professores contribuem para alcançar a finalidade da escola de aprendizagem dos alunos.



Figura 1: Organização Básica da Escola. Fonte: Libâneo, OLiveira e Toschi (2012, p. 464)

Para o bom funcionamento das instituições escolares é preciso que todos estejam envolvidos com os objetivos educacionais considerando a cultura organizacional, e as atividades que envolvem a gestão educacional. A gestão terá papel fundamental nas ações práticas para desenvolver a organização escolar de modo a garantir a qualidade da aprendizagem dos alunos.

. *Gestão Escolar*

Para avançarmos no conteúdo desta pesquisa, entende-se necessário a compreensão do que é a gestão escolar. Considera-se que a gestão/direção tem

papel fundamental nas ações para desenvolver a organização escolar. O surgimento do conceito de gestão está ligado ao conceito de administração, portanto é importante conhecer os dois conceitos.

A palavra administração vem do latim *ad* (gestão, direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa originalmente aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. Atualmente o conceito dado à administração derivou das atividades práticas do dia a dia. Para ajudar-nos na compreensão Chiavenato diz que:

A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos da organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização a fim de alcançar tais objetivos. (CHIAVENATO, 2006, p. 2)

Quanto à “gestão”, o termo gestão etimologicamente significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Gestão é proveniente do verbo latino *gero, gestum, gerere*, que significa carregar, chamar a si, exercer, executar. No contexto escolar, LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI afirmam que:

gestão refere-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 411)

É difícil precisar uma data para o surgimento da administração, mas sabe-se que como teoria científica surgiu aproximadamente no século XX relacionada com o contexto da Revolução Industrial. As tendências científicas de administração influenciaram a administração escolar, por exemplo, o papel do diretor como ator principal da administração e a hierarquia das funções nas escolas.

No Brasil os primeiros registros teóricos de Administração Escolar são de aproximadamente 1930. Ano marcado pelo movimento pedagógico da Escola Nova. Destacam-se nas obras produzidas sobre administração escolar os autores Antônio de Arruda Carneiro Leão (1945), José Querino Ribeiro (1986), Manoel Bergstrom Lourenço Filho (2007) e Anísio Spínola Teixeira (1961; 1964; 1997), que serão consideradas separadamente.

Antônio de Arruda Carneiro Leão (1945) – A base para a administração escolar de Leão segue os princípios da administração clássica de Fayol. Henri Fayol fundou a administração clássica baseada na ênfase da estrutura da organização, ele define as funções do administrador como o ato de prover, organizar, comandar coordenar e controlar. Para Fayol as atividades são divididas por todos os níveis hierárquicos da empresa, Chiavenato (2006, p. 51) “a medida que se desce na escala hierárquica aumenta a proporção das outras funções e à medida que sobe aumenta a extensão e o volume das funções administrativas”. Na administração escolar, Leão ressalta que na escola o diretor é o principal ator que deverá cumprir as funções estabelecidas na administração clássica.

Os profissionais da educação trabalharam no regime de subordinação. O diretor escolar (que é subordinado do diretor de educação) deve ter conhecimentos nas áreas administrativas e pedagógicas para dirigir a escola. Leão defende que um diretor não é capaz de trabalhar sozinho, sendo assim requer auxiliares, “inspetores-orientadores” para ajudar nas atividades da escola. A função do professor é de preparar o aluno para o aprendizado.

José Querino Ribeiro (1986) – a base que fundamenta a administração escolar de Ribeiro são a filosofia, a política da educação e os princípios do movimento pedagógico da Escola Nova: liberdade, responsabilidade, unidade, economia e flexibilidade. A administração escolar de Ribeiro é fundamentada na administração científica de Taylor e Fayol, a escola é dividida em processos de planejamento, organização e avaliação. O papel do diretor é de autoridade, e as funções dos profissionais da educação são estabelecidas em regulamentos. A escola, como na fábrica, divide os alunos em séries e as aulas em disciplinas.

Anísio Spínola Teixeira (1961; 1964; 1997) – a base que fundamenta a ideia de Teixeira para administração escolar foi obtida em experiências como administrador em órgãos da educação. Sua preocupação era com o aumento do número de alunos e da qualidade do ensino. Com isso, rompe com a ideia da administração geral ser a base para administração escolar, pois o educando é o alvo da administração não um produto, como na fábrica. Teixeira afirma que para ser administrador escolar é necessário ser educador e que “administrar, ensinar e guiar” constituem as funções do administrador escolar.

Manoel Bergstrom Lourenço Filho (2007) – a base para fundamentar a administração escolar de Lourenço é a administração de teorias clássicas e novas e os fundamentos da psicologia, motivação pessoal. Nas teorias clássicas cada indivíduo possui uma função e é subordinado a um chefe, nas teorias novas os indivíduos fazem parte da instituição e trabalham em conjunto. Baseado na administração das empresas, Lourenço ressalta que a administração escolar é composta dos seguintes níveis: alunos, mestres, diretores de escola e chefes de órgãos de maior alcance. Cada um terá um papel a desenvolver de forma hierárquica. Lourenço destaca que as atividades devem considerar as relações humanas, por isso o trabalho é conjunto e os sujeitos participam ativamente.

Percebe-se que os modelos de administração estudados anteriormente caracterizam o homem como recurso, como meio, de modo que nesses casos a relação é de dominação sob o homem. O ponto negativo entre os autores Leão, Ribeiro e Filho é basear a administração escolar na administração das fábricas e um ponto positivo entre todos os autores é a necessidade de estabelecer as funções da administração escolar. A escola é uma instituição com objetivos diferentes das fábricas, pois na escola os serviços são para contribuir para a formação humana. Nesse caso, o ensino é importante e deve ser realizado de forma mais racional. PARO (2015, p. 18), nos diz que a administração “é sempre utilização racional de recursos para realizar fins, independentemente da natureza da coisa administrada”, a administração escolar é, portanto, a mediação para a realização dos fins.

Em uma instituição é o administrador que realiza as atividades de controle e organização dos recursos e das tarefas, e em uma escola o que conduz a administração é ter o homem como fim, isso implica considera-lo como sujeito ativo. Como afirma Paro (2015, p. 25), a razão da administração escolar é “portanto, o pedagógico que dá a razão de ser ao administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir”. Isto está de acordo com o que Paro (2015) explica que quando o homem se relaciona com a natureza ele a domina e a modifica para o seu benefício (uma relação de dominação); quando o ser humano se relaciona com outro ser humano não pode ter o mesmo relacionamento de dominação, mas de reconhecimento e relacionar-se de forma cooperativa. Sendo assim, basear a administração escolar nas administrações científicas e gerais não atende às necessidades da escola.

Além das questões já mencionadas, é necessário levar em conta que, em estudos realizados na área de administração escolar, alguns autores diferenciam administração de gestão escolar. A autora Heloísa Lück, por exemplo, escreveu vários artigos sobre gestão educacional e destaca que a gestão é uma superação da administração. O conceito de gestão engloba todos os espaços da organização, superando o de administração.

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometidos com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados). (LÜCK, 2011, p. 35 e 36)

A gestão escolar está fortemente ligada ao processo de democratização, sendo assim rompe com os fundamentos da administração escolar dada a ênfase que a administração coloca na burocratização. A gestão, então, supera a burocratização, pois possui um caráter mais abrangente e interativo com ações conjuntas.

. *Gestão Democrática*

A atual Constituição Federal de 1988 em seu art. 206, inciso VI determina a gestão democrática como princípio da organização escolar. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação acrescentou mais detalhes sobre a temática, prevendo, no art. 14:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996)

Na Lei Orgânica do Distrito Federal (DF) art. 222 o princípio de gestão democrática é estabelecido para os sistemas públicos de ensino. A regulamentação da gestão democrática no DF foi estabelecida pela Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 que constitui normas para ampliar a participação da comunidade escolar.

Art. 2º A gestão democrática da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal, cuja finalidade é garantir a centralidade da escola no sistema e seu caráter público quanto ao financiamento, à gestão e à destinação, observará os seguintes princípios: I – participação da comunidade escolar na definição e na implementação de decisões pedagógicas, administrativas e financeiras, por meio de órgãos colegiados, e na eleição de diretor e vice-diretor da unidade escolar; II – respeito à pluralidade, à diversidade, ao caráter laico da escola pública e aos direitos humanos em todas as instâncias da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal; III – autonomia das unidades escolares, nos termos da legislação, nos aspectos pedagógicos, administrativos e de gestão financeira; IV – transparência da gestão da Rede Pública de Ensino, em todos os seus níveis, nos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros; V – garantia de qualidade social, traduzida pela busca constante do pleno desenvolvimento da pessoa, do preparo para o exercício da cidadania e da qualificação para o trabalho; VI – democratização das relações pedagógicas e de trabalho e criação de ambiente seguro e propício ao aprendizado e à construção do conhecimento; VII – valorização do profissional da educação (DISTRITO FEDERAL, 2012).

Cabe ressaltar que, de acordo com o Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal em vigor desde 2015, em seu art. 7º a equipe gestora é composta por Diretor(a) e Vice-Diretor(a).

A gestão democrática é condição necessária para o exercício da autonomia. Essa autonomia, garantida na lei, assegura a participação de toda comunidade escolar nas tomadas de decisões. A Lei nº 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 estabelece em seu Capítulo III – Da autonomia da escola pública, autonomia pedagógica, administrativa e financeira, permitindo que a direção efetive a gestão democrática envolvendo a escola no planejamento de forma a atender as particularidades da sociedade.

A importância da gestão democrática revela-se em seu enfoque participativo, pautado nos princípios democrático e descentralizado, destinando-se a atender as novas demandas da sociedade.

Em linhas gerais, a lógica da gestão é **orientada pelos princípios democráticos** e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho [...]. (LÜCK, 2011, p. 36, grifo nosso).

O termo democracia é originário do grego *demokratía* e significa governo do povo. Pode-se afirmar que democracia é um regime de governo no qual o poder de tomar decisão está com o povo, e cabe ao povo discutir, refletir e encontrar soluções e intervenções para os próprios problemas.

A gestão escolar democrática tem fundamento num processo político, e “assemelha-se ao poder decorrente da capacidade humana de agir em conjunto com outros, construindo uma vontade comum” (ARENDDT, 2000; BOBBIO, 2000 *apud* SOUZA, 2009, p. 124). Souza (2009) alega que a gestão democrática está contaminada pelas questões de poder, explica quatro tipos de democracia:

1. Democracia formal: entende-se por democracia formal aquela que tem o princípio do “respeito à maioria”. Considerar esse tipo de gestão na escola não é adequado, visto que a escola não é um local de que as autoridades definem o que é certo ou errado, mas é um local de promoção de diálogo, construção da humanização e a emancipação. Sendo assim, deixar que o voto da maioria prevaleça não contribui para a vontade comum.
2. Democracia representativa: é caracterizada por regras pré-estabelecidas que indicam quem pode tomar as decisões e como executá-las, mesmo sendo representativa a maioria ainda é quem toma as decisões.
3. Democracia moderna: é derivada da gestão representativa. Está surgiu com o intuito de ampliar a participação do povo, porém o que predominou foi a autoridade de grupos sobre outros, no caso o governo dominando o povo.
4. Democracia social: o pressuposto da democracia é que todos podem decidir sobre tudo. Na democracia social “no plano dos atores sociais e não acima deles e procura estabelecer a justiça, ou seja, assegurar, antes de mais nada, o acesso dos dominados à ação, a influência e ao poder político” (TOURAINÉ, 1998, p. 47 *apud* SOUZA, 2009, p. 132).

Considera-se o modelo de democracia social o melhor método para aplicar nas escolas. Sendo assim, gestão democrática será compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Lück (2013, p. 61) constata que “a democratização da escola corresponderia, portanto, na realização do trabalho escolar orientado pela realização e desenvolvimento da competência de todos, em conjunto”. A democratização

escolar constitui um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em conjunto, possibilitando a participação de todos.

A gestão democrática é uma oportunidade de interação entre a escola e a sociedade, porém existem algumas barreiras que Souza (2009) destaca: 1) Normalização e normatização da participação – a participação é envolta de várias normas e regras que dificultam o envolvimento de mais agentes na instituição escolar; 2) Não-participação – ao mesmo tempo que é difícil participar, existe um movimento de rejeição à participação; e 3) Associação entre democracia e participação nas tomadas de decisões – a participação não deve ficar só no campo da tomada de decisões, como conceituamos gestão, a participação é parte de um processo. Considerando os aspectos mencionados a gestão democrática é caracterizada por um fenômeno político que envolve relações de poder.

Percebe-se então que a gestão democrática da educação zela pelo compromisso com as tomadas de decisões, a importância do trabalho coletivo e a utilização do diálogo, contribuindo para qualidade do ensino. A gestão democrática abre espaço para participação de a comunidade escolar construir uma escola pública que atenda aos objetivos da educação e os interesses da comunidade.

. Áreas e Dimensões da Gestão Escolar

A gestão democrática é uma conquista para as escolas, pois amplia as possibilidades de atuação dos atores participarem ativamente das atividades da escola. Nóvoa (1995) destaca três possíveis áreas de intervenção na escola a escolar, pedagógica e profissional. A área escolar é onde são tomadas as decisões referentes à escola, desde os espaços físicos até projetos pedagógicos. A área pedagógica trata-se das relações que acontecem na sala de aula entre professores e alunos. A área profissional trata-se do desenvolvimento das atividades, extra sala de aula, que envolvem todos os profissionais da escola. Essas áreas ajudam a perceber a complexidade da escola e os desafios da gestão para trabalhar de forma conjunta. Sendo assim, a organização da escola é estruturada com base em dimensões da gestão para que o diretor, juntamente com a equipe escolar, atenda aos objetivos da escola.

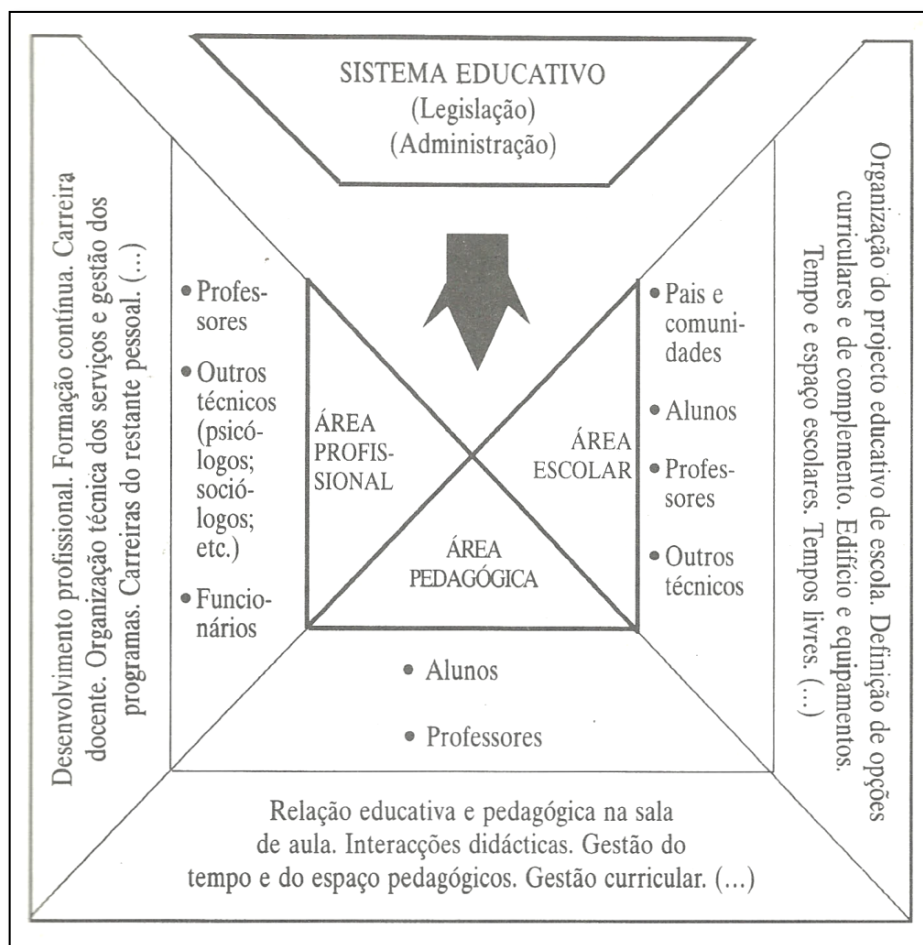


Figura 2 - Três áreas de intervenção. Fonte: Nóvoa (1995, p.35)

Para superar os desafios encontrados em trabalhar em conjunto, a gestão escolar necessita desenvolver competências visando à qualidade do ensino. Para Lück

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2009, p. 24)

A gestão escolar tem-se organizado por meio de um conjunto de dimensões. Lück (2009) aponta dez dimensões que possibilitam mudanças e avanços nos processos educacionais e auxiliam na organização da gestão escolar. Divididas em dois grupos: 1) Dimensões de organização - as dimensões de organização

correspondem ao planejamento dos objetivos a serem alcançados, são elas: 1. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar, 2. Planejamento e organização do trabalho escolar, 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional, 4. Gestão de resultados educacionais; e 2) Dimensões de implantação - as dimensões de implementação correspondem às ações que resultaram em transformações, são elas: 5. Gestão democrática e participativa, 6. Gestão de pessoas, 7. Gestão pedagógica, 8. Gestão administrativa, 9. Gestão da cultura escolar e 10. Gestão do cotidiano escolar. Essas dimensões da gestão permitem que escolas busquem mudanças para aprimorar a aprendizagem do ensino.

- Fundamentos e princípios da educação e gestão escolar – Para enfrentar os desafios na escola o gestor deve ter conhecimento dos objetivos da educação, para assim estabelecer junto com a comunidade escolar quais os fundamentos e os princípios a escola desenvolverá. Compete ao diretor a liderança e a organização do trabalho escolar, sendo assim, demanda do diretor conhecimentos aprofundados da educação e gestão para saber lidar com os desafios da instituição. Na fundamentação e nos princípios da escola, a direção deve respeitar os já estabelecidos na legislação e construir junto com a comunidade uma relação própria da escola. Assim o gestor poderá desenvolver seu trabalho de forma a atender as necessidades da escola e cumprir com os objetivos da aprendizagem.
- Planejamento e organização do trabalho escolar – Para que as ações sejam bem executadas o planejamento é fundamental. O planejamento deve ser estabelecido do momento atual para o que se deseja alcançar, considerando todas as ações necessárias para que ocorram as mudanças. Para isso o gestor deve ter clareza do entendimento dos princípios da escola para evitar desperdícios de recursos. A dimensão do planejamento é um instrumento que promove ações durante o período estabelecido, permitindo a gestão ter segurança para agir e possibilitar que as outras dimensões sejam realizadas assegurando a qualidade do ensino.
- Monitoramento de processos e avaliação institucional – A dimensão de monitoramento de processos e avaliação é um processo que acompanha os projetos para garantir os resultados esperados. A avaliação é um importante passo, pois possibilita a análise dos procedimentos e fazer ajustes necessários para alcançar os melhores resultados. O papel da gestão é

agregar a comunidade escolar a participar dos processos e, juntamente com a gestão, acompanhar a realização dos trabalhos.

- Gestão de resultados educacionais – A partir dessa dimensão é possível avaliar, com base em indicadores de desempenho pré-estabelecidos, a melhoria nos resultados de desempenho do ensino. O papel da gestão é acompanhar a aprendizagem dos alunos para garantir efetivas melhorias no ensino dos alunos.
- Gestão Democrática e Participativa – Pode-se dizer que gestão democrática é a dimensão base para o trabalho coletivo, pois os participantes se unem com um mesmo objetivo para elevar a qualidade do ensino. A legislação brasileira abre espaço para esse modelo de gestão, na CF/88 em seu art. 206, inciso VI e na LDB/96 em seu art. 3º, inciso VIII, definem a gestão democrática como princípio para o ensino. A gestão democrática estabelece maior relação entre a comunidade e a escolar, torna o espaço educativo mais participativo. Lück (2009, p. 71) descreve que a gestão democrática é “o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação.”. Na gestão democrática o papel do diretor é liderar, orientando para que a comunidade escolar busque o mesmo objetivo, promove ações coletivas de forma a construir uma identidade escolar.
- Gestão de pessoas - A gestão de pessoas é mais uma dimensão, são as pessoas com seus conhecimentos, habilidades e competências que desenvolverão as ações que visam à qualidade do ensino. O trabalho do diretor é orientar essa equipe, trocando experiências, proporcionando diálogo, trabalho em equipe de forma a melhorar as práticas educacionais. Numa perspectiva democrática os participantes devem sentir-se incluídos nas decisões, Lück (2009, p. 86) afirma que “na medida em que as pessoas que nela atuam estejam articuladas entre si, de modo a realizar trabalho conjunto, orientadas por objetivos comuns, que a educação se torna efetiva.”. A partir da orientação do diretor o trabalho coletivo será articulado e os objetivos serão alcançados.
- Gestão Pedagógica - Outra dimensão é a gestão pedagógica, nela são

construídos os objetivos de ensino da escola de forma a desenvolver os alunos para participarem da vida coletiva. O diretor deve ficar atento aos conteúdos curriculares e sua execução em sala. A gestão pedagógica é um desafio para os diretores, e como estratégia à produção do projeto político pedagógico é uma oportunidade de integrar a comunidade escolar reunindo ideias e buscando um objetivo comum para as práticas pedagógicas. A sala de aula é o lugar em que serão desenvolvidas as principais ações de aprendizagem, tornando o professor o principal agente, ele deve ter autonomia para trabalhar suas habilidades e o diretor capacidade de orientar para melhorar o desempenho dos alunos.

- Gestão administrativa – A dimensão da gestão administrativa perpassa todas as outras dimensões, articulando objetivos pedagógicos, ações e ao uso dos bens materiais, físicos e recursos financeiros. Destaca-se dessa dimensão a importância do registro para organização, cabendo ao diretor a supervisão e avaliação das atividades. Um dos principais objetivos dessa dimensão é controle dos recursos, que são base para a qualidade do ensino. O controle dos gastos, a reposição, disponibilidade dos recursos são importantes para garantir matérias para execução das atividades escolares. O papel do diretor é (LÜCK, 2009, p. 114) “atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador e estimulador da aprendizagem dos alunos.”.
- Gestão do clima e cultura escolar – a cultura organizacional da escola é formada pelos valores, crenças, objetivos que norteiam o modo de ser e de fazer das pessoas da instituição. O importante dessa dimensão é que ela vai ajudar na formação do projeto político pedagógico, pois serão estabelecidos os objetivos que o coletivo deseja para a instituição. O papel do diretor é direcionar aos aspectos importantes e necessários para a aprendizagem.
- Gestão do cotidiano escolar – Essa dimensão está relacionada com as práticas e as relações profissionais que ocorre no dia a dia da escola. A gestão atuará observando o cotidiano escolar e então promover melhorias no ensino. O cotidiano escolar revela o que a escola é, diferente da cultura organizacional que é a base para formar a escola. A gestão promoverá a rotina que melhor se ajusta aos objetivos da escola.

Cada dimensão tem sua devida importância, porém todas estão interligadas dependendo uma da outra para o desenvolvimento das atividades da escola. As dimensões de organização são a base para garantir como serão desenvolvidos os projetos da escola. As dimensões de implantação são as que promovem as ações de mudanças.

A interligação entre as dimensões da gestão escolar também é ponto chave em um modelo para o alinhamento da gestão das escolas. O modelo é baseado em um sistema de avaliação que permite que aos diretores escolares identificar práticas de qualidade na gestão das escolas que merecem ter continuidade e outras se revelam menos bem sucedidas e merecem ser revistas. Com o nome Research Based Framework for the Alignment of the Schools (RBF), esse modelo vem sendo aplicado na Austrália, onde os diretores escolares utilizam o alinhamento organizacional para avaliar, de uma forma holística, áreas de força e desafio dentro de sua escola. Depois de um período de aplicação inicial do modelo com o foco na melhoria das escolas, o RBF continua a ser utilizado seguindo ciclos anuais de revisão para auxiliar na reflexão sobre o impacto de planos a longo prazo e também na identificação de prioridades de mudanças nas escolas.

Importante colaboração para entendimento e aplicação do modelo foi feita pelo grupo australiano de investigação sobre liderança escolar (LRI), resultando no desenvolvimento de um processo de melhoria da escola chamado de designers inovadores para as escolas (IDEA). De acordo com esse processo, o alinhamento nas organizações educativas ocorre quando distintos e interdependentes elementos organizacionais são mutuamente reforçados, ampliando, assim, as oportunidades para o maior sucesso da escola. O processo IDEA inicia com um amplo diagnóstico do contexto escolar e, de acordo com seu propósito, um número de aspectos centrais são articulados e interligados em um diagrama representativo dos principais componentes de alinhamento e um banco de perguntas reflexivas.

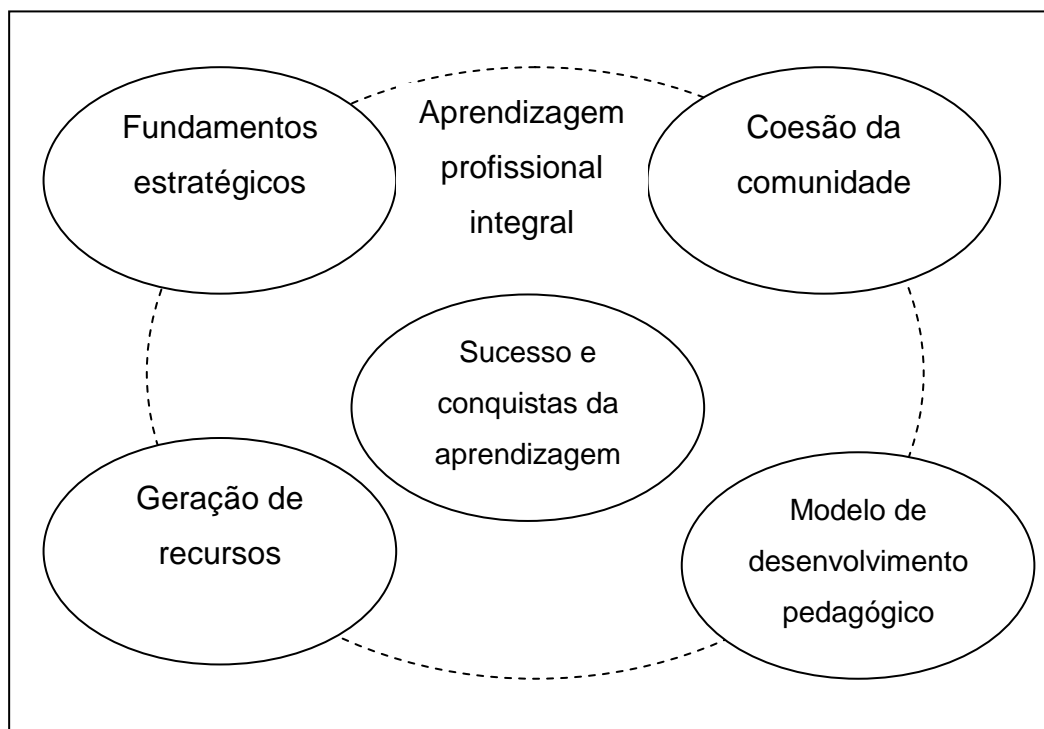


Figura 3 - Processo IDEA - Grupo LRI, 2010

As cinco dimensões (Variáveis) que contribuem para o alinhamento da gestão em organizações educativas (Crowther & Associates, 2012, p. 175) são:

- **Fundamentos estratégicos** – liderança e capacidade de gestão estratégica, por exemplo, papel da liderança e estruturas; visão e valores da organização educativa; relações claras com o contexto da escola; reconhecimento e estímulo do profissionalismo docente, e processo decisório.
- **Coesão da comunidade** – suporte interno e externo; Comunidade coesa - apoio de *stakeholders* internos e externos; Altas expectativas articulada e apoiada; processos de envolvimento comunitário; fortes e transparentes; e canais de comunicação, atividades de comemoração.
- **Geração de recursos** - Colaborações e priorizando a respeito dos currículos, arranjos espaciais, tecnologias, estética, marketing; e, estratégias de garantia de qualidade.
- **Modelo de desenvolvimento pedagógico** – identificação e articulação da proposta pedagógica da escola, bem como de práticas pedagógicas eficazes relacionadas com o ensino, a aprendizagem e a avaliação; incentivo do aluno - voz; vinculação de princípios a política sistêmica; e inovação.
- **Aprendizagem profissional integral** - organização de mecanismos de aprendizagem profissional, tais como comunidades de aprendizagem

profissional; comunidades de prática; individualismo colaborativo; participação em oportunidades de aprendizagem interna e externa; e, disponibilização de tempo, espaço e oportunidades para a aprendizagem.

Neste trabalho, as referências de organização e funcionamento das escolas em dimensões foram utilizados como suporte teórico e metodológico para compreensão das dimensões de atuação da direção da escola em processos de mudança. Entende-se que os modelos forneceram instrumentos de grande importância para compreensão das práticas de gestão associadas aos objetivos propostos para o ensino e aprendizagem, visto como centro do processo de gestão.

Para isso, selecionaram-se cinco dimensões a serem analisadas de uma forma integral e articulada, são elas: fundamentos e princípios educacionais da gestão escolar, gestão pedagógica, gestão administrativa, área de aprendizagem profissional, relações com a comunidade e objetivos de aprendizagem. Além disso, tais dimensões revelaram-se um referencial interessante para a análise da implementação de propostas inovadoras na escola em função de alcançar os objetivos de aprendizagem.

De maneira sintética, o referencial desenvolvido para o presente estudo, com o objetivo de analisar a atuação da direção da escola em um processo de mudança nas práticas pedagógica é apresentado na Figura 4.

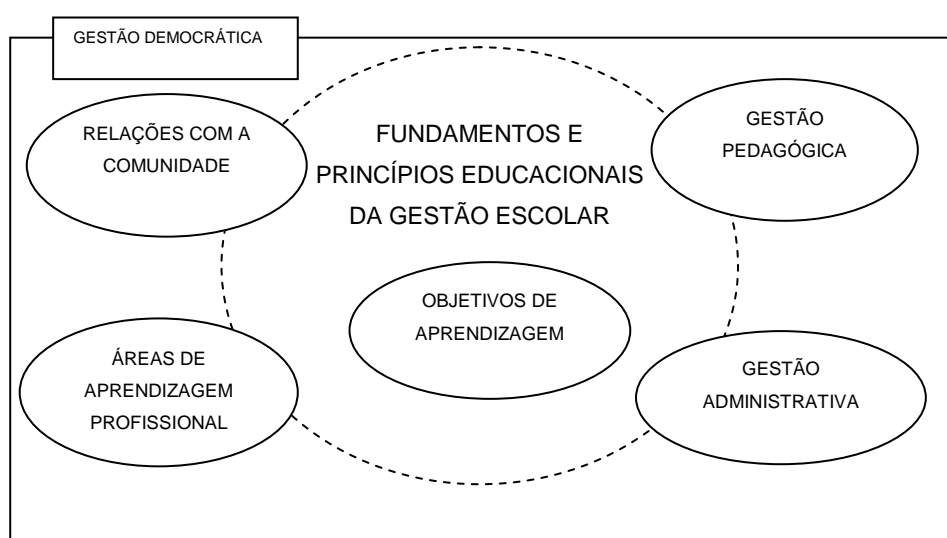


Figura 4 - Dimensões de Atuação da Direção. Fonte: A autora(2018)

Gestão nos Processo de Mudança de Práticas Pedagógicas

A necessidade de mudança em educação pode surgir de vários fatores, por exemplo, sociais, econômicos e políticos. Conduzir um processo de mudança nas organizações que buscam inovar as práticas educacionais de acordo com as exigências da sociedade, requer da gestão conhecimento específicos e estratégias para reestruturar a organização escolar e garantir uma educação de qualidade.

As mudanças ocorridas na escola estão ligadas aos acontecimentos históricos. Assim, os objetivos da escola decorrerão das exigências da atual sociedade. Em uma análise das instituições escolares Nóvoa (1995) fez um levantamento histórico durante cindo décadas sobre a escola como objeto de estudo: até os anos 50 os estudos eram realizados com foco na pedagogia fundamentalmente centrada no aluno. Durante as décadas de 50/60 os estudos eram realizados em uma dimensão focada na sala de aula. Durante as décadas 60/70 os estudos eram numa dimensão institucional. Durante as décadas 70/80 voltou a estudar a turma e a sala de aula, utilizando metodologias de observação e um novo incremento de desenvolvimento curricular. E as décadas 80/90 os estudos eram com foco na construção de uma pedagogia centrada na escola,

a valorização da escola-organização implica a elaboração de uma nova teoria curricular e o investimento dos estabelecimentos de ensino como **lugares dotados de margens de autonomia**, como espaços de formação e de auto-formação participativa, como centros de investigação e de experimentação, enfim, como núcleos de interação social e de intervenção comunitária. (NÓVOA, 1995, p. 19, grifo nosso)

Tem-se na gestão democrática um princípio que conduz à autonomia, a escola é um espaço social de viver, experimentar e construir conhecimentos. A gestão democrática

[...] valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo e aposta na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do dialogo, do consenso. (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2012, p. 469).

Para que a escola cumpra com suas atribuições será necessário planejar suas ações e estabelecer prioridades para desenvolver as tarefas. As atividades de planejamento são registradas no projeto político-pedagógico (PPP), que é a manifestação da autonomia escolar, nele a escola elabora o projeto de trabalho de acordo com suas próprias necessidades. A elaboração do PPP deve ser feita

pensada no cotidiano da escola, considerando os interesses da comunidade escolar, isso

[...] implica uma participação efetiva dos atores envolvidos na unidade escolar e nos processos educativos, levando-se em conta que o projetar envolve fundamentalmente uma ação colegiada com base na efetivação de modalidades de participação da comunidade nos destinos da unidade escolar, sendo também resultante dos processos de reflexão destinados à construção de uma identidade própria e contextualizada. (BRASIL, 2006, p. 77 e 78).

Representando a autonomia escolar, no PPP constitui as pretensões da escola, aumentando a responsabilidade dos que estão comprometidos com a educação. Educar não é apenas explicar a lição ou expor um conteúdo disciplinar, mas propiciar condições para que o educando se faça sujeito de seu aprendizado, como afirma Paro (2010, p. 772). Deste modo, para atingir as finalidades da educação a escola organiza-se, de modo a estabelecer papéis e responsabilidade a cada membro da comunidade escolar. A equipe de gestão escolar assume um papel de articulador das ações educativas.

As ações educativas que fazem parte do processo de mudança envolvem, de acordo com Libanêo (2010) 1. ações de natureza técnica-administrativa – englobam: a legislação escolar e as normas administrativas; os recursos físicos, materiais, didáticos e financeiros; a direção a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar; e 2. ações de natureza pedagógico-curricular – gestão do projeto pedagógico-curricular, do currículo, do ensino do desenvolvimento profissional e da avaliação.

Assim, “tomadas as decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática. Para isso, a escola deve estar bem coordenada e administrada” como propõem Libâneo (2010). Por muito tempo a direção da escola foi centralizada no diretor, organizada de forma hierarquizada, privilegiando as relações de dominação. Atualmente com as legislações estabelecendo o princípio da gestão democrática para as escolas públicas, o papel do diretor deixa de ser o de controlador para ser colaborador, priorizando o trabalho em equipe. Nos processos de mudança a direção terá um papel de impulsionadora, pois requer do grupo que adquiram novas competências e habilidades, quebrando com modelos defasados.

Com base na teoria estudada, percebe-se que a escola vem experimentando mudanças nos modelos educativos, por isso faz-se necessário seu contínuo estudo,

de modo que se possa dispor de informações que possibilitem aprofundamento no tema. Sabendo disso, cabe a equipe de gestão escolar analisar os novos desafios e desenvolver estratégias de mudanças adequando-se às demandas estabelecidas pela legislação, comunidade escolar e sociedade. Essas características devem ser precisamente compreendidas para alcançar sucesso nos processos de mudanças educacionais e garantir a qualidade do ensino.

IV. METODOLOGIA

A pesquisa científica é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos.” (GIL, 2010, p.1). A presente pesquisa pretende identificar e analisar como a direção atua em um processo de mudança das práticas pedagógicas. Para isso, a produção da pesquisa teve como base uma abordagem qualitativa, por ser a mais adequada para a compreensão do objeto de estudo, pois a abordagem qualitativa é um “processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação”. (OLIVEIRA, 2016, p. 37).

Na realização da pesquisa foi utilizado, para melhor compreender a realidade, um estudo de caso, que é indicado para “interesse voltado para história e desenvolvimento do caso: (...) instituição social, (...) Estuda a interação dos fatos que produzem mudança.” (SALOMON, 2014, p. 161).

O caso estudado foi uma escola pertencente a rede pública do sistema de ensino do Distrito Federal, doravante denominada Escola ABC localizada em uma região considerada nobre de Brasília, com estrutura privilegiada, que possui asfaltamento e saneamento básico de qualidade; é uma região com árvores e calçadas, em área residencial.

Essa escola foi selecionada para o estudo por estar um em processo de mudança de sua proposta pedagógica, o que despertou o interesse por analisar a atuação da direção na condução desse processo.

Assim, a fim de compreender as implicações de introduzir um novo modelo educacional, inicialmente foi feito um levantamento teórico que forneceu fundamentação para a análise. Para obter mais informações, na coleta de dados foram utilizadas as técnicas de observação, análise documental e entrevistas semiestruturadas.

Buscando aprofundamento de aspectos do cotidiano do trabalho da direção, a técnica da observação é fundamental. Gil (1994) afirma que a observação está presente em todos os momentos da pesquisa e tem como vantagem “a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação” (GIL, 1994, p. 104 e 105). A observação possibilita que o pesquisador se aproxime do caso sem

interferências, percebendo na rotina do trabalho da direção a aplicação das estratégias para mudanças nas práticas da escola.

Outra técnica utilizada na pesquisa foi a entrevista. Complementando a observação, a entrevista possibilita a aproximação com as pessoas. Gil (1994) afirma que a vantagem da entrevista é saber os que as pessoas querem, como se sentem, o que pretendem fazer, aspectos importantes para análise.

Já a análise documental, de acordo com Gil (1994) muitos dados importantes são oriundos de registros em arquivos e documentos e servem de complemento das outras técnicas.

V. ANÁLISE DO CASO

A presente pesquisa foi realizada em uma escola da rede pública do sistema de ensino do Distrito Federal, ao longo do ano de 2017. Nesse período, a escola passava por um processo de mudança em seu projeto pedagógico, em especial, em sua proposta pedagógica e, conseqüentemente, nas práticas educacionais. Após o processo de eleição de 2016, em 2017 a nova equipe assumiu a direção escolar, cabe destacar que a diretora eleita já atuava na escola como vice-diretora.

Este capítulo foi construído em duas partes: na primeira parte foi feito um breve relato do caso e, na segunda parte, desenvolve-se a análise, das observações realizadas em campo, o estudo do PPP e as entrevistas semiestruturadas com os seguintes atores: diretora e vice-diretora. Além disso, incluiu a análise de fatos relatados em conversas com outros atores envolvidos na organização escolar, como: auxiliar da direção, coordenadoras, orientadora, monitores e professores.

Descrição do Caso

A escola em estudo diferenciou-se das demais escolas por ser a primeira escola pública do Distrito Federal a adotar método de ensino baseado na Escola da Ponte, criado por José Pacheco (ROCHA, 2017, p.7).

Com base no princípio da autonomia estabelecido na gestão democrática, a direção da escola, inspirada na metodologia da Escola da Ponte, desencadeou o processo de reformulação das concepções e práticas pedagógicas da escola. Escola da Ponte foi criada pelo educador português José Pacheco, com o objetivo de romper com modelos tradicionais. O modelo idealizado por Pacheco não possui turmas, séries, testes, aulas, o conhecimento é desenvolvido por projetos e os professores são tutores. (PACHECO, 2016, pp. 9 – 23). A organização do trabalho pedagógico foi direcionada para “práticas emancipadoras, comprometidas com a diversidade, permitindo o acesso a produção de conhecimentos que articulem o pensamento local e o universal” (PPP, 2017, p.1).

Durante o período de realização da pesquisa, desenvolvida ao longo de 2017, a escola ofertava o ensino fundamental - anos iniciais; possuía 15 (quinze) turmas e aproximadamente 280 (duzentos e oitenta) alunos. A direção da escola era composta por uma diretora, uma vice-diretora, uma profissional de apoio à direção,

duas coordenadoras, uma equipe especializada de apoio à aprendizagem (EEAA) composta por uma pedagoga e uma psicóloga, duas funcionárias na secretária, dois vigilantes, um monitor, cinco colaboradores da limpeza, três merendeiras, 17 professores (sendo 11 temporários) e sete educadores sociais voluntários.

A direção escolar é formada por 1 diretora e 1 vice-diretora, que separam as atividades em administrativas e pedagógicas. A diretora fica responsável pelas atividades de rotinas da escola, como: a organização do pessoal da cozinha, da limpeza, reunião com os professores e atendimento aos pais. A vice-diretora é responsável pelo financeiro, recebe e direciona os valores dos programas. Destaca-se que mesmo separadas as responsabilidades ambas trabalham em conjunto.

Em apoio à direção, a secretaria escolar é responsável pela organização dos documentos dos alunos e professores e é a ponte entre a regional de ensino e a escola. As coordenadoras auxiliam no controle de material didático e no planejamento de projetos e aulas junto com os professores.

A escola dispõe de uma estrutura física toda voltada para conforto e segurança das crianças. As paredes são pintadas e coloridas e é cercada por grades. Possui uma sala de informática com computadores e internet, uma sala de multimídia, sala de recursos, sala da EEAA, sala de orientação, secretária, sala da direção, sala dos professores com uma copa e um depósito de materiais didáticos, banheiros para adultos e para as crianças, depósito da merenda, cozinha, biblioteca, parquinho, jardins no centro da escola, pátio e sete salas de aula.

É importante esclarecer que a escola na qual foi desenvolvido este estudo possui um núcleo de apoio à gestão, constituído pela diretora, vice-diretora, coordenadora pedagógica, por professores, pais, orientadores e psicólogas. Esse núcleo reúne quinzenalmente, com a finalidade de reunir ideias e estudar novos projetos com o objetivo de tornar o ensino e aprendizagem significativos. Além disso, os professores se reúnem semanalmente nas reuniões coletivas para discutir questões administrativas e pedagógicas. Todas essas pessoas formam a comunidade escolar.

As verbas que a escola diretamente são oriundas dos programas PDAF/PDDE¹. Além disso, a escola possui Associação de Pais e Mestres (APM),

¹ PDAF- Programa de Descentralização Administrativa e Financeira - consiste no repasse de recursos financeiros diretamente para escolas públicas do Distrito Federal.

que recolhe mensalmente uma contribuição voluntária no valor de \$25,00 por mês, e a escola recebe um aluguel no valor de \$5.000,00 por ter uma antena de celular nas dependências da escola. Os valores dos programas são destinados a serem usados de acordo com a legislação, os valores do aluguel e da APM são destinados às necessidades do dia a dia.

A escola iniciou no ano de 2017 o sistema de ciclos (implantado pela SEDF em 2013), que se tornará obrigatório a partir de 2018. Junto com início do sistema de ciclos a escola adotou o modelo educacional baseada na escola da ponte, criado por José Pacheco, com o apoio da comunidade escolar que busca romper com o modelo de educação tradicional, promovendo uma educação mais significativa e libertadora para os estudantes. A primeira mudança na organização do trabalho pedagógico foi o agrupamento dos alunos em ciclos. O agrupamento é realizado de acordo com o nível de desenvolvimento de cada aluno, que é analisado através de testes pedagógicos. Os alunos, então, são separados em salas com nomes de cores – amarela, vermelha, branca, laranja, rosa, verde e lilás.

As aulas são planejadas para promover a autonomia dos alunos. Para os alunos do primeiro ciclo são disponibilizadas três tarefas diferentes e cada aluno escolhe a ordem de realiza-las. Para os alunos do segundo ciclo, iniciou-se a metodologia de projetos, a partir dos conteúdos escolhidos pelos alunos os professores incluem os conteúdos exigidos pela SEDF. Assim, são desenvolvidas a aprendizagem individualizada e ao mesmo tempo respeito às diferenças de interesses.

Pontos importantes da nova proposta pedagógica a responsabilidade, a convivência em sociedade, o respeito e a autonomia. Na hora do intervalo, por exemplo, para marcar o início e o fim são tocadas músicas e as crianças maiores podem sair para a parte exterior da escola. Os conflitos são mediados da base do diálogo, os alunos são incentivados a resolverem os problemas sozinhos e só depois solicitarem um adulto. A sala da direção fica sempre aberta para os alunos, professores e pais, sendo que os alunos tem preferência no atendimento.

A implementação de novos métodos é um grande desafio para comunidade escolar, pois exige do professor que rompa com padrões tradicionais estabelecidos

há muito tempo. As mudanças só foram possíveis de serem iniciadas devido a um grupo de professores, pais, orientadores e direção que motivados pela necessidade de transformar as práticas pedagógicas se uniram, discutiram, estudaram e estão construindo uma educação mais significativa e libertadora para os estudantes.

Análise do Caso

Para a análise da atuação da direção da escola nos processos de mudança relatados, tomou-se por referência as cinco dimensões da atuação da gestão escolar elaboradas para este estudo (Figura 4, p.37), que visam atingir os objetivos de aprendizagem: fundamentos e princípios educacionais da gestão escolar, gestão pedagógica, gestão administrativa, área de aprendizagem profissional e relações com a comunidade.

A partir dessas dimensões de atuação da gestão da escola, buscou-se refletir sobre como a direção da escola atua no processo de mudanças nas práticas pedagógicas. Nesse sentido, examina-se aqui a importância das ações da direção para coordenar o processo de mudança nas práticas pedagógicas.

O princípio de gestão democrática implementado da rede pública do Distrito Federal possibilita que a direção da escola trabalhe de forma articulada as dimensões da gestão escolar para atingir os objetivos de aprendizagem. A gestão democrática, já examinada anteriormente, é a base que possibilita a interação da comunidade escolar nas atividades rotineiras da escola, podendo garantir o aperfeiçoamento da aprendizagem na educação. É a autonomia pedagógica, estabelecida por uma gestão democrática da educação, que garante à escola a construção de um projeto político pedagógico próprio, centrado nos seus objetivos de ensino e aprendizagem.

Posto isso, a análise do caso será realizada conforme as dimensões de atuação identificadas anteriormente e que são relevantes para mudanças nas práticas educacionais. Vale apontar que tais dimensões são compreendidas como os meios fundamentais para que a escola atinja suas finalidades principais, ou seja, seus objetivos de aprendizagem.

Fundamentos e princípios educacionais da gestão escolar

Primeiramente, observou-se na Escola ABC, que não há como estabelecer uma mudança na prática pedagógica sem uma reflexão que fundamente as expectativas da comunidade escolar em relação a essa prática. Esse é um aspecto central em uma gestão crítica e reflexiva. Paro (2012), ao tratar do conceito de administração em geral, destaca que o agir administrativo é uma atividade racional que associa meios a fins específicos. O nível de consciência sobre a prática administrativa (praxis) implica na diferenciação entre uma praxis criadora, que integra aspectos objetivos a aspectos subjetivos, e uma práxis reiterativa e espontânea, que observa somente aspectos objetivos. A práxis reflexiva é fundamental em uma administração criadora e reflexiva.

Embora no cotidiano da organização escolar as duas práxis estejam presentes e associadas, como ressalta o autor, para que ocorram avanços na administração reflexiva e criadora, analisar aspectos subjetivos, fundantes à objetividade da prática, é essencial.

No processo de mudança da prática pedagógica da Escola ABC, foi constatado que a direção da escola iniciou o processo de mudança da prática pedagógica com a discussão coletiva dos princípios e fundamentos que fundamentam e orientam essa prática. É importante destacar que essa reflexão coletiva se manteve ao longo de todo processo de mudança, na perspectiva da administração criadora (Paro, 2012).

Essa dimensão é considerada a que oferece suporte para o desenvolvimento das demais dimensões. Ela é responsável pelo alinhamento das demais dimensões em relação aos objetivos de aprendizagem por ser a dimensão que estabelece os princípios e fundamentos da prática pedagógica da escola. Ao se pensar um novo modelo de práticas educativas deve-se ter clareza dos objetivos de ensino e aprendizagem para, assim, planejar e organizar as ações da gestão que efetivem as transformações de acordo com os propósitos da comunidade escolar.

A discussão do processo de mudança da concepção e da prática pedagógica na Escola foi realizada com a comunidade escolar. De acordo com a Vice-Diretora, a comunidade da escolar é bastante participativa e atuante. Um aspecto positivo para a discussão coletiva do processo de mudança.

Na construção de uma nova prática a comunidade da Escola ABC estabeleceu qual o tipo de escola que desejam e as ações que precisam ser tomadas para efetivar as mudanças, com base nos princípios que orientam a organização da escola. Em reunião da direção com a comunidade, os presentes, divididos em grupos, elaboraram cartazes com as principais ideias referentes à escola que desejam, são elas:

autonomia, espaço para sermos felizes respeitando a nós mesmos e aos outros, escuta plena e atenta, atender a comunidade, autoconhecimento, dar sentido às coisas, exercer a cidadania, ser inclusiva, democrática, inovadora, formação de sujeitos livres, comprometida, prática, amorosa e solidária, ambiente confiável e acolhedor, professores capacitados. (COMUNIDADE ESCOLAR, 06/04/2017)

O principal documento de registro dos fundamentos e princípios educacionais da escola é o Projeto Político Pedagógico (PPP), construído coletivamente pela comunidade escolar. Nele encontram-se definidos a função da escola e o objetivo geral que são a base para o planejamento de mudanças nas práticas pedagógicas. No caso em estudo a função e objetivo da escola são assim citados no PPP (2017):

a função da escola é promover a estruturação, a organização e práticas que incentivem a humanização do desenvolvimento: cognitivo, relacional, físico, social, ambiental e econômico, de modo a contribuir com a construção de uma sociedade mais pluralista, ética, democrática, solidária e feliz.

(...)

objetivo geral: promover transformação sociocultural a partir de uma prática educativa emancipadora, comprometida com a diversidade, com acesso e a produção de conhecimento que articule o local e o universal, contribuindo para a formação de pessoas sensíveis, críticas e autônomas.

Visando complementar o PPP o núcleo de apoio à gestão e o grupo de professores da escola estabeleceram valores e princípios que norteiam as ações pedagógicas, são eles: liberdade/autonomia, respeito, responsabilidade, solidariedade, honestidade e amorosidade, conforme narrado pela diretora. (DIRETORA, 12/05/2017)

A respeito dos princípios que norteiam as práticas pedagógicas, o PPP (2017) da escola estabelece que:

A escola compreende que no espaço escolar deve **vivenciar**, em sua dinâmica, a busca por **uma sociedade justa e igualitária**, cujos

laços de solidariedade humana sejam comprometidos com o respeito à diversidade e com os princípios de cidadania. Almeja-se uma prática pedagógica que experiencie no seu cotidiano a cidadania consciente e que contribua com:

- a construção de um sentido de responsabilização de cada pessoa com os coletivos que participa;
- o cultivo da convivência harmônica;
- o fortalecimento dos vínculos da família e da sociedade baseados na ética, amorosidade, autonomia, protagonismo, solidariedade, respeito, responsabilidade, comprometimento, democracia, cidadania e cuidado com o outro, seja ele animado ou inanimado no âmbito local, regional, nacional e global;
- a aprendizagem e a construção do conhecimento em um movimento dialético, o qual considere a tradição como elemento cultural potencializador da transformação e a inovação como abertura para o novo.

Observa-se que, a partir da mudança proposta, o trabalho escolar tem sido direcionado por uma proposta pedagógica libertadora e que enfatiza uma educação integral. A respeito de educação integral, o PPP (2017) explica que:

o ser em formação é multidimensional, com identidade, história, desejos, necessidades, sonhos, isto é, um ser único, especial e singular. Ao valorizar o ser humano multidimensional e os direitos coletivos, a Educação Integral provoca ruptura estrutural na lógica do poder punitivo comumente percebido nos processos avaliativos e fortalece o comprometimento com a Educação para a Diversidade, Cidadania, Educação em e para os Direitos Humanos e Educação para a Sustentabilidade.

Na escola em estudo, a aplicação de novas práticas pedagógicas tem sido orientada pela direção, que tem promovido encontros para realizar estudos que resultaram na produção de um projeto específico. Observando os fundamentos e princípios educacionais e de acordo com as demandas de ensino e aprendizagem a direção promove a integração entre as atividades educacionais.

Para isso, constatou-se, nas observações e nas entrevistas, que a direção escolar tem papel essencial na organização e na mobilização da comunidade escolar em torno dos princípios que fundamentam o trabalho educativo, envolvendo e articulando as demais dimensões, que, trabalhadas em conjunto, tornam possíveis as mudanças necessárias para alcançar uma prática educativa emancipada.

Gestão Pedagógica

A segunda dimensão que se destaca é a gestão pedagógica, pois está diretamente envolvida com os objetivos de aprendizagem da escola, que constituem

referência para as tomadas de decisão da gestão escolar. A dimensão da gestão pedagógica trabalha diretamente em relação aos objetivos definidos no PPP, no desenho das metodologias de ensino e avaliação da aprendizagem. Também define os meios utilizados no trabalho pedagógico.

Na análise das observações e das entrevistas, percebeu-se que a proposta pedagógica foi pensada a partir de questões como: Qual o papel do professor? Como é a escola que queremos? Quais as funções dos espaços físicos da escola? Essas questões foram levadas pela direção da escola para discussões pelo Conselho Escolar e com o núcleo de apoio, que identificaram a necessidade de desenvolver uma nova prática pedagógica, reconfigurando as formas de ensino e aprendizagem e criando estratégias para tornar a escola um espaço que contribua com a formação de sujeitos. Sobre as mudanças nas práticas pedagógicas, a vice-diretora explica que:

Têm varias escolas em transição, o que seria essa transição? Mudança no papel do professor, professor vai sair do papel de passar o conteúdo para ser o tutor e pra isso ele precisa saber trabalhar com projetos ser pesquisador, ou ele precisa ser cientista, ele precisa estar perto do interesse dos seus alunos, estar ligado com seu ambiente de trabalho para que a educação seja significativa para criança. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

A partir da discussão dos princípios e fundamentos, elaboraram-se estratégias para aplicar mudanças nas práticas pedagógicas em conjunto com a coordenação pedagógica e a equipe de docentes. A escola também implementou a organização escolar por ciclos, em três grupos: 1. Crianças não alfabetizadas – 1º e 2º anos; 2. Crianças em processo de alfabetização e alfabetizadas – 1º, 2º e 3º anos; e 3. Crianças alfabetizadas – 4º e 5º anos. As propostas pedagógicas são orientadas por práticas que estimulem a autonomia e confiança. Os alunos são estimulados a responsabilizar-se um pelo outro, cooperando tanto nas atividades quanto nos momentos de lazer.

Nesse sentido, questionou-se como tem sido a preparação dos professores

Com um curso de formação dentro da escola, nos temos professores dentro da secretaria que desenvolveram um método que é o pulo do gato, que é um método construtivista e a gente quer trazer esse método pra dentro da escola, já vai começar a formação. Fora isso temos as reuniões do núcleo que é pra auxilia-las no que for preciso. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

A interação da direção escolar com a equipe docente tem se mostrado impulsionadora das mudanças realizadas na escola. Novas práticas têm sido articuladas com o grupo e adequadas à realidade da escola. A próxima mudança importante será acabar com a separação das disciplinas e trabalhar por projetos com temas articulando as disciplinas, o professor atuara como orientador e fará um atendimento mais individualizado. Tais processos de mudança não se dão de forma linear; por vezes, ocasionam conflitos que necessitam da mediação da direção:

Mas a gente tá nesse momento de conflito. De conflito delas (as professoras) se perceberem, mas agora começo a vê-las criando coisas, é fazendo coisas mais interessantes com os temas do currículo, as professoras estavam muito presas num certo conteúdo e estavam esquecendo de ver esse universo que é, e aí uma começa vendo a outra fazer, eu digo, então troca de sala, deixa ela fazer lá você faz outra coisa na sala dela, aí ela ou eu posso entrar junto com você, entende começa a ver que a gente não precisa tá preso sozinho, então essas coisas começam acontecer e isso é parte desse processo. (DIRETORA, 12/05/2017)

Assim, observa-se que a direção da escola deve atuar atenta aos conflitos que emergem ao longo de processo de mudança para identificar momentos que necessitam de uma intervenção mais direta para garantir que os princípios da mudança não se percam no caminho. Além disso, é essencial também para que a equipe de docentes atue de forma articulada em relação aos objetivos e expectativas de aprendizagem que a escola tem. Essa estratégia de atuação é evidenciada na fala da vice-diretora como um desafio para a direção:

A escola tem mecanismos de aceleração dessas aprendizagens, acho que o que tá faltando na escola atualmente é uma articulação maior entre as professoras, porque nos temos alguns casos isolados de crianças com dificuldades de aprendizagem, na grande maioria não, mas nós temos casos isolados que às vezes fica faltando um pouco dessa articulação, sabe? Entre as próprias professoras, então quais são nossas expectativas? Vencer essas dificuldades dessa articulação. É os professores fazer uma observação na sala um do outro, trocarem mais ideia, ter mais repertório, fazer mais estudo de caso, sabe? Então assim a minha expectativa é que isso funcione, que a gente consiga articular essas ações com mais facilidade, essa é uma expectativa se não for pra esse ano pro ano que vem. (Vice-Diretora, 21/09/2017)

Observa-se que para a efetiva transformação nas práticas pedagógicas é necessário que a direção escolar atue em sintonia com a coordenação pedagógica e os professores nos processos de mudanças, buscando cumprir com os objetivos e alcançar os resultados para uma educação de qualidade.

Nesse sentido, a direção da Escola ABC, embora não conduzindo diretamente a coordenação pedagógica, desempenha um papel importante na gestão pedagógica, em termos estratégicos, e estimulando e articulando a organização do tempo e espaço para as atividades pedagógicas. É também a mediadora para uma comunicação eficiente entre toda equipe docente. Observou-se na Escola ABC, que a direção tem um papel relevante na formação de um ambiente favorável às mudanças.

Gestão Administrativa

Entende-se que a dimensão gestão administrativa é indispensável para alcançar os objetivos da escola, pois envolve a administração da infraestrutura, dos recursos financeiros, humanos e materiais, observando as prioridades da proposta pedagógica da escola e as regras da SEDF. A direção precisa demonstrar entendimento para trabalhar com as variadas ações que favorecem o desempenho da escola, são elas: a legislação escolar e as normas administrativas; os recursos financeiros; a direção e a administração, incluindo as rotinas administrativas; a secretaria escolar (Libâneo, 2012, p. 496). O que significa que a direção busca atender todos esses aspectos que envolvem estrutura física, recursos financeiros, materiais e humanos e organização pedagógica.

Cabe à direção nortear as atividades educacionais, articulando a gestão administrativa à gestão pedagógica da escola. Na rotina da Escola ABC são realizadas reuniões periódicas. Uma reunião coletiva é feita entre a direção e os professores, às quartas-feiras: “uma reunião administrativa e de informes” (VICE-DIRETORA – 21/09/2017). Outra reunião importante é a do conselho de classe que ocorre a cada bimestre. Essas reuniões são realizadas com objetivo de pensar desenvolver ações voltadas para a qualidade do ensino. Em uma questão sobre como são estabelecidas as prioridades da escola a vice-diretora diz que:

todo bimestre nós temos um conselho de classe, esse conselho de classe é relatado pelas professoras o desenvolvimento das crianças da turma no geral e aquelas que têm mais dificuldades, essas que tem mais dificuldades a gente trabalha num projeto interventivo que nesse trabalho interventivo a gente utiliza o SOE – serviço de orientação educacional e mais as coordenadoras num trabalho mais efetivo com essas crianças. Ai as prioridades são as crianças com mais dificuldades. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

A partir das prioridades estabelecidas, questionou-se quem participa e como são tomadas as decisões para a execução das ações:

Direção, conselho escolar, APM e professores. E os alunos, às vezes a gente tenta introduzir na roda, quando vai decidir alguma coisa, a gente tenta decidir com eles em assembleia de alunos.

(...)

Então, os critérios. Geralmente nos decidimos com o conselho escolar. O conselho escolar também é um órgão construtivo da gestão. E nos tomamos todas nossas decisões em coletiva com os professores nas quartas, então a gente decide muitas coisas com eles. Claro que a gestão tem uma orientação, eu e a diretora a gente fecha algumas questões e leva para o grupo e discute no grupo, e a gente tem o respaldo do grupo e do conselho escolar. Então eles também fazem parte dessa tomada de decisão. (VICE-DIRETORA, 27/09/2017)

Outra questão importante foi sobre arrecadação dos recursos financeiros e como são utilizados:

nos recebemos um dinheiro que é descentralizado do governo do DF e do governo Federal (...) Primeiro a gente elenca as prioridades do espaço físico (...) Essa prioridade é discutida no conselho escolar, (...) então a gente discute no conselho escolar a diretora é membro nato eu sou suplente da diretora, se discute isso no conselho escolar e no conselho escolar se aprova ou não as prioridades de reformas no espaço físico. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

A escola em estudo tem um diferencial, pois conta com outras verbas, o aluguel de uma antena e com a contribuição financeira da APM:

na escola tem o aluguel de uma antena de celular, então a gente por mês a gente recebe um dinheiro que vem dessa antena, e que a gente gasta com as coisas do dia a dia, seja um material que falta seja na complementação do lanche das crianças, seja pra comprar algum brinquedo. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

APM composta por professores e pais que gere o dinheiro da escola, que é a contribuição voluntária das crianças, que as crianças pagam 25\$ por mês, (...)Contribuição totalmente voluntária. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

Os recursos são utilizados em: “Espaços físicos, compra de material, reposição de material pedagógico, didático de expediente.” (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

A Escola ABC utiliza os recursos pra complementar o lanche ou em outras demandas da escola, pequenas reformas e esse dinheiro é discutido com a APM e com conselho escolar. Tudo que se faz na escola a gente remete ao conselho escolar, a gente leva pro conselho escolar que o presidente é eleito e ele faz uma cogestão com a gestão escolar. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

Quem responde administrativamente pela escola é a diretora e a vice-diretora, porém por praticarem ativamente uma gestão democrática os representantes da comunidade escolar participam das decisões tomadas com relação aos recursos financeiros:

Fora o conselho escolar, tem a APM, que vai gerir esse dinheiro junto com a gestão. A gente tem a prática de tudo que vai fazer dentro da escola a gente leva pra os pais, conselho a APM aprovarem, porque a gente sabe que é dinheiro público, a gente sabe que a gestão não é simplesmente sair gastando, a gente tem que ter uma retaguarda pra apoiar e ser mais democrático. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

Para garantir uma educação de qualidade é indispensável uma organização do tempo, dos espaços físicos e dos recursos financeiros e materiais. Observa-se que a direção tem trabalhado de forma a articular as decisões com a comunidade escolar visando esses aspectos. Como exemplifica a Diretora ao ser questionada sobre como são articuladas as decisões com os pais:

A gente faz aquela reunião (reunião do conselho escolar) apresenta, na assembleia quando a gente construiu o PPP, ele realmente foi construído com uma assembleia, a gente projetou (apresentação de power point), os pais vieram e a gente foi pontuando ponto a ponto e ai nesse PPP a gente combinou que ia rever em 6 meses, acabou que foi pro final do ano e foi é isso criou um grupo de trabalho, e ai a gente começou a rever. Opa isso não é valor isso outra questão, como a qual gestão, a questão de como a gente vai trabalhar como que vai ser essa gestão prática, então ai a gente começou a corrigir algumas coisas. (DIRETORA, 12/05/2017)

Partindo dos principio estabelecidos pela Escola ABC, que são o respeito e a autonomia, o uso do espaço escolar tem sido repensado pela equipe docente. Como conta a vice-diretora:

Uma regra da escola é que os alunos do 4º e 5º ano tem permissão de ir até o estacionamento (que fica fora da escola). Permitimos para criar autonomia, a gente permite: olha seu espaço vai até aqui e o porteiro fica de olho, mas não fica vigiando.

(...)

Temos duas rodas durante a semana, essas rodas estão gigantes, limitados pela quantidade de gente, mas a gente tenta escutar todos.

(...)

Nossa prática é levantar o braço e esperar silêncio, esperar o tempo que precisar. Mas como está no começo do ano ainda é difícil para os novatos. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

Área de Aprendizagem Profissional

A próxima dimensão a ser destacada é a área de aprendizagem profissional, que objetiva o aperfeiçoamento dos profissionais da educação que atuam na escola. Nessa dimensão a direção contribui para estimular a aprendizagem e o crescimento individual e coletivo dos professores observando e considerando as características da escola, bem como promovendo ações para motivar o trabalho em equipe, a comunicação, o relacionamento e a capacitação profissional.

A proposta de mudança na concepção e nas práticas pedagógica na Escola ABC só foi possível por causa da disposição da equipe de docentes em mudar. Sendo assim, conforme sugestão da direção escolar, a equipe docente passou a focar os momentos de formação para desenvolver a nova proposta pedagógica. Em busca de aprimorar os conhecimentos, os professores escolheram alguns temas para estudarem em conjunto, sendo o primeiro tema as tendências pedagógicas, que foi ministrado por uma professora da escola. As tendências estudadas foram: liberais – tradicional, renovada progressivista, renovada não-diretiva e tecnicista; progressistas, libertadora, libertária e crítica social dos conteúdos. E apresentação do modelo da Escola da Ponte de José Pacheco, modelo que tem sido usado como inspiração.

A Escola ABC baseia-se suas práticas na tendência libertadora, para isso, foi feito um levantamento das necessidades de formação da equipe docente que escolheram dois cursos para auxiliar a formação dos professores: a) o pulo do gato - alfabetização na língua portuguesa e b) alfabetização matemática, os quais são cursos de formação continuada. Porém a vice-diretora destaca que os cursos não são suficientes para sanar as dificuldades dos professores, destacando que

sinto falta de ter um espaço para o dialogo entre as professoras, entre elas, uma ir na sala observar e fazer uma crítica construtiva, juntar e fazer um estudo de caso mais direcionado aquelas crianças com mais dificuldades. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

A escola é um ambiente formado por pessoas diferentes, por isso as divergências são comuns. Nesse caso, é importante ter momentos para o diálogo e troca de experiência para contribuir com o trabalho em equipe, permitindo que cada um se sinta participante do grupo. Para superar essa dificuldade, a diretora relata o que tem feito para contribuir com a formação coletiva

A gente tem que trabalhar em parceria, né, é a nossa formação, pensando no que elas (as professoras) tão precisando o que querem, por isso veio a formação do pulo do gato que é uma tecnologia de leitura e escrita, tá vendo a formação na área de matemática, pra gente ver como fazer aqui de uma maneira mais lúdica, mais concreta, mais motivadora. E aí as vezes, a gente traz vídeo, traz texto, conversa o tempo inteiro busca manter esse ambiente de amizade, descontraído, mas também atento as coisas que não estão legais pra chegar aqui conversar que que cê precisa o que que a gente pode fazer onde a gente precisa mudar, a gente tá tentando, mas isso não impede que adoeçam, porque a angustia de tá numa sala é grande e aí a gente tem tentado mostrar, sozinho não dá mais, vamos trabalhar em parcerias, vamos fazer essas trocas vamos mudar os nossos tempos. (DIRETORA, 12/05/2017)

A partir das considerações das entrevistadas, nota-se como a direção tem trabalhado estrategicamente para contribuir no processo de mudança. A direção desempenha um papel importante na área de aprendizagem profissional, mobilizando e desenvolvendo estratégias para articular as ações pedagógicas em favor de uma educação de qualidade.

Observa-se que a direção tem desenvolvido um trabalho para garantir a participação efetiva de todos, não apenas teórico mas levar a um trabalho reflexivo, por parte dos professores. Para se chegar a autonomia, essa terá que ser construída com a participação e a colaboração de todos os docentes. A direção tem demonstrado preocupação em acolher e orientar os professores com dificuldades em mudar as antigas práticas.

As ações da direção em aprimorar os conhecimentos dos professores constituem uma estratégia fundamental por meio da qual todos aprendam continuamente de forma colaborativa, proporcionando um clima propício para a aprendizagem dos alunos.

Relação com a Comunidade

Outra dimensão selecionada para a análise foi a relação com a comunidade, apesar de ser um trabalho desafiador é fundamental um trabalho conjunto para alcançar os objetivos desejados pela instituição. Portanto, toda a comunidade deve se sentir participante do processo, quando questionada sobre o relacionamento com a comunidade a diretora responde que

a gente faz assembleia, conversa, manda, tem um blog da escola, onde tá lá o PPP a gente divulga isso pra eles, e como a gente tem

pais bem participativos cada vez que a gente faz reunião a gente retoma e diz gente oh, tá aqui nosso PPP estamos revendo isso, nosso papel é esse, nosso compromisso é esse, foco na aprendizagem, a gente deixa muito claro, mas nessa formação, nessa aprendizagem como um todo desse ser integral não é só conteúdo com a questão cognitiva é questão emocional, é a questão comportamental, tudo isso (...) a gente busca trazer essa comunidade pra trabalhar junto, estar junto com a gente. (...) se eles quiserem vim ajudar podem tá aqui, nas rodas de conversas também a gente traz isso, mas quando a gente faz esses eventos a gente busca uma verdadeira parceria, que é pra eles se sentirem aqui dentro. E nós temos pais voluntários, de tempos em tempos nós temos eles aqui trabalhando com a gente. (DIRETORA, 12/05/2017)

Para a efetivação do trabalho em equipe, cabe à direção escolar disponibilizar meios para permanente participação da comunidade escolar. A construção de uma nova proposta requer desenvolver um trabalho baseado na cooperação, no diálogo, no respeito garantindo que todos possam ser ouvidos e as decisões sejam tomadas de forma democrática. Questionada sobre a relação com a comunidade a vice-diretora relata

Então, nós temos uma comunidade muito participativa na escola, então muitas vezes a comunicação se dá direta entre pais e professor. Como todo bimestre temos a reunião de pais, então a gente discute isso na reunião de pais, as professoras discutem diretamente com os pais as dificuldades dos alunos. Existe essa comunicação direta professor e pais, e fora isso existe uma disponibilidade da gestão de atendimento a comunidade nas terças, a gente atende a comunidade qualquer dúvida qualquer questão que ela nos traga. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

Posto isso, questionou-se como a comunidade é incentivada a participar ativamente das atividades da escola

A abertura do espaço é fundamental, você ouvir a comunidade, trazer a comunidade pra dentro da escola ouvir as prioridades e saber que o nosso papel aqui é servi-los. Quando eu abro a escola pra comunidade eu to abrindo com ela a responsabilidade, coresponsabilidade. Base da gestão democrática, sair desse papel de tomador de decisão e leva pra o coletivo. (VICE-DIRETORA, 27/04/2017)

A direção atua como facilitadora da comunidade escolar, motivando cada membro a participar das atividades da escola. A partir dos relatos das entrevistadas nota-se uma quebra com modelo de direção centralizada e a abertura para descentralização das decisões através de varias atitudes tomadas pela direção.

Para alcançar os objetivos da aprendizagem é importante a participação da comunidade escolar no dia-a-dia da escola, acompanhando o processo de mudança. Portanto, cabe à direção orientar as ações da comunidade escolar observando os fundamentos e princípios favorecendo a aprendizagem dos alunos.

Ao final da análise da atuação da direção da Escola ABC no processo de mudança na concepção e da prática pedagógica, destacam-se desafios para esse trabalho. Primeiramente, observa-se que as práticas da direção são fundamentais para manter todas as dimensões articuladas, criando estratégias de organização e mobilização de todos os participantes da comunidade escolar e torne possível uma educação de qualidade. Tais práticas sempre guardam e levam para a realidade uma concepção de educação, de escola e de gestão escolar.

Entre as questões dirigidas às profissionais, buscou-se investigar quais desafios a direção enfrenta ao planejar e coordenar as ações de mudanças. Dar o primeiro passo e romper com modelos educacionais que já estão há muito tempo sendo praticados foi o principal desafio, após quebradas as barreiras da resistência e adesão da comunidade escolar as mudanças começaram e novos desafios foram aparecendo.

São inúmeros os desafios enfrentados pela direção no cotidiano escolar, porém, destacam-se das entrevistas os desafios referentes às ações que envolve os processos de mudanças. Propor mudanças a um grupo não é uma tarefa fácil, nem todos estão aptos para inovar. As entrevistadas destacaram a dificuldade em relação ao grande número de professoras temporárias, dispostas em participar das ações de mudanças, porém com prazo determinado para sair da escola. Cabendo a direção o papel de manter essas professoras motivadas para garantir a educação de qualidade.

Garantir uma educação de qualidade durante um período de mudança nas práticas é um dos principais papéis da direção escolar. As entrevistadas destacam que as professoras vivenciam um momento de angústia e que precisam de orientação, apoio e motivação, principalmente da prática na sala de aula.

Levar um processo de mudança adiante é uma tarefa difícil, sobretudo quando a insegurança está presente no grupo. Outro desafio destacado pelas entrevistadas é a necessidade de criar mais momentos de diálogo com e entre as professoras. A vice-diretora diz

sinto falta de ter um espaço para o diálogo entre as professoras, entre elas, uma ir na sala observar e fazer uma crítica construtiva, juntar e fazer um estudo de caso mais direcionado aquelas crianças com mais dificuldades. (VICE-DIRETORA, 21/09/2017)

Estes foram alguns desafios destacados durante o estudo de caso, considerando o momento de mudança nas práticas educacionais em que a escola busca desenvolver uma nova proposta de ensino e aprendizagem.

VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar do tempo muitas foram as mudanças na educação brasileira, que ocorreram devido ao progresso da sociedade. Isso pode ser facilmente percebido ao se comparar os modelos de educação no passado com os de hoje. Destaca-se, por exemplo, como as reformas educacionais recentes abordam o tema de gestão escolar. A atual concepção da gestão é orientada por princípios democráticos que enfocam a descentralização, autonomia da escola e a participação da comunidade escolar.

A gestão da escola tem um papel fundamental ao desenvolver e implementar estratégias para garantir a qualidade de ensino e da aprendizagem. Por isso, o estudo sobre gestão escolar tem ganhado destaque entre as pesquisas realizadas na educação.

Nesta pesquisa, procurou-se analisar como a direção da escola atua em processo de mudança das práticas pedagógicas, por meio do estudo de uma escola pública do sistema de ensino do Distrito Federal, ao longo do ano de 2017. Exercendo os princípios da autonomia e da participação, estabelecidos na gestão democrática, a direção da escola na qual se desenvolveu o estudo vem conduzindo um processo de mudança do projeto pedagógico. Constatou-se, que, na concepção da administração criadora (Paro, 2012), a direção da escola vem coordenando o processo de mudança da prática pedagógica por uma dinâmica de reflexão-ação-reflexão.

Compreender que uma mudança transformadora necessita iniciar por uma reflexão sobre a realidade da escola que se deseja é questão chave para a construção de uma nova proposta de ensino e aprendizagem. De acordo com o que foi observado ao longo do estudo, a direção escolar trabalha fortalecendo sua autonomia, integrando a comunidade escolar nesse processo de mudança, e construindo um projeto pedagógico que seja comum a todos. As observações das ações da direção foram fundamentais para compreender como as iniciativas tomadas pela diretora e vice-diretora motivaram todo o grupo a iniciar o processo de mudança. E, depois, para levar a diante esse processo.

Para a efetivação das mudanças na escola, constatou-se que a direção vem realizando várias ações relacionadas ao tempo e espaço junto com planejamento da equipe docente. A partir da definição dos princípios e fundamentos, percebeu-se que

a direção tem trabalhado de forma articulada as dimensões da gestão, garantindo, ao mesmo tempo, que os atores atuem na prática escolar e exerçam seu trabalho com autonomia. Devido às mudanças serem pensadas de forma integral tudo que acontece em uma dimensão gera um resultado para a outra dimensão. A escola estudada tem conseguido implementar as mudanças que propõe como, por exemplo, o fortalecimento do protagonismo e da autonomia dos estudantes, por meio de ações que envolvem o corpo docente e os funcionários, e, ao mesmo tempo, implantar e articular políticas definidas pelo sistema, como os ciclos. Nesse sentido, a direção da escola vem apoiando estratégias para a organização das turmas em ciclos, o trabalho em equipe dos professores e avanços no desempenho dos estudantes.

As dificuldades enfrentadas são de ordem administrativa, como o quantitativo de docentes temporários e a articulação dos professores para o trabalho em equipe. Apesar das dificuldades enfrentadas, a direção tem desenvolvido ações para que os profissionais possam participar ativamente dos processos de mudanças e devido essa proximidade da comunidade escolar a escola e o suporte da gestão tem sido fundamental para a nova configuração da escola.

Nenhuma melhoria ocorrerá mediante a simples modificação de ações do dia a dia, tal como tem se observado ao longo do tempo as mudanças ocorrem lentamente. Porém, inovar é um processo complexo na escola que exige da direção: compreender e avançar em seus espaços legais de autonomia; mediar as relações políticas e administrativas entre sistema de ensino e escola; envolver a comunidade escolar na mudança; garantir a participação da equipe de docentes na discussão e na implementação de uma nova proposta pedagógica; garantir os fundamentos teóricos de uma nova prática pedagógica; e avaliar permanentemente esse processo. Para que a proposta pensada se torne realidade, a direção da escola necessita articular as distintas dimensões da gestão da escola, tendo, como fio condutor e articulador, os princípios e fundamentos estabelecidos coletivamente.

A partir dos fatos observados durante a pesquisa e considerando os estudos teóricos, foi possível fazer uma reflexão sobre a atuação da direção escolar, portanto o texto não deverá ser entendido como conclusivo, mas como um convite ao aprofundamento do tema e novas investigações.

VII. REFERÊNCIAS

BOCCIA, Margarete Bertolo; DABUL, Marie Rose. **Competências Necessárias à equipe gestora**. In:_____. Gestão em Destaque – Pedagogia de A a Z; vol. 5. Jundiaí, Paco Editorial, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 42/2003 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

_____. Ministério de Educação. LDB - Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

_____, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Caderno 5 do Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Elaboração Ignez Pinto Navarro... [et al.]. Brasília: MEC, SEB, 2006.

_____, DISTRITO FEDERAL. Lei n. 4.751, de 07 de fevereiro de 2012 - Gestão Democrática. DODF, Brasília, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios em administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v. 9, n. 2, pp. 258-285, Jul/Dez 2009.

GARCIA, Walter E. **Educação: Visão teórica e prática pedagógica**. Brasília: Liber Livro, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995

LIBÂNIO, José Carlos, OLIVEIRA, João Ferreira, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012.

- LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2008.
- LUCK, Heloísa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.
- _____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- NÓVOA, António. **Para uma análise das instituições escolares**. In: _____. *As organizações escolares em análise*. Lisboa/PT: Publicações Dom Quixote, 1995 (2a . ed.).
- PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: Introdução Crítica**. São Paulo, SP: Cortez, 1993.
- _____. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.
- _____. **Diretor Escolar: educador ou gerente?** São Paulo, SP: Cortez, 2015.
- ROCHA, Bruna. Método Inovador de ensino. **Campus**, Brasília, maio de 2017.
- SALOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia**. 13 ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2014.
- SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL/ESCOLA CLASSE 115 NORTE. **Projeto Político Pedagógico**. Brasília, 2017.
- SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL. **Regimento Escolar da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal**. Brasília, 2015.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140 dez. 2009.
- VIEIRA, Sofia Lerche e VIDAL, Eloisa Maia. **Gestão democrática da escola no brasil: desafios à implementação de um novo modelo**. *Revista Iberoamericana De Educación*. N.º 67 (2015), pp. 19-38 (ISSN: 1022-6508) - OEI/CAEU.
- VIEIRA, Sofia Lerche. **Políticas e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples**. *Revista Nacional de Pesquisa em Administração da Educação* [v. 23, nº 1, p. 53- 69, jan./abr.]. Brasília: ANPAE, 2007.

PARTE 3: PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

O curso de pedagogia é uma caixa de surpresas, achamos que vamos encontrar um curso voltado apenas para a educação infantil, mas quando começamos a estudar conhecemos o quão vasta são as áreas de atuação de um pedagogo. Dentre tantas áreas a que mais me identifiquei foi a área da gestão escolar, influenciada pelo curso de Administração, meu percurso de estudo foi conduzido para essa área.

Para as minhas expectativas profissionais, pretendo aplicar e desenvolver meus conhecimentos adquiridos durante minha jornada acadêmica em minhas futuras ocupações profissionais. Através dos estágios tive oportunidade de identificar o que eu mais gosto, e buscarei desenvolver bons trabalhos e agregar novos conhecimentos.

Minha pretensão é de continuar os estudos na área de gestão escolar. Uma área com bastante espaço para pesquisa e que devem ser estudados. Tenho como uma de minhas metas, estudar ao máximo e manter-me ativo sobre tudo que possa trazer benefícios para mim.

Por isso, independentemente do caminho que vier pela frente, continuarei estudando para que como pedagoga eu possa desenvolver uma educação de qualidade para os meus futuros alunos.

APÊNDICE – Roteiro das Entrevistas

Diretora

Questões:

Estrutura Administrativa

1. Quais as principais expectativas que a escola tem em relação à aprendizagem dos alunos?
2. De que maneira a senhora trabalha na articulação com a escola no dia-a-dia para alcançar essas expectativas?
3. Como são realizados os processos de tomada de decisão?
4. Quem participa das principais decisões?

Estrutura Pedagógica

5. De que maneira o currículo é construído e adaptado ao contexto da escola? (e esse currículo é pensado em relação ao contexto da escola e às características dos alunos?)
6. Quais os resultados de aprendizagem nos últimos 2 anos?
7. As expectativas em relação ao desempenho dos estudantes são consideradas na definição das estratégias de ensino e aprendizagem?
8. Como a senhora avalia o desempenho geral dos alunos?

Estrutura Social

9. De que maneira os pais tomam ciência dos objetivos da escola? (eles participam das discussões sobre expectativa/objetivos de aprendizagem?)
10. Como as expectativas da comunidade em relação ao desempenho dos alunos são levadas em consideração no planejamento das atividades?
11. Quais são as atividades que a escola realiza junto à comunidade?
12. Como a senhora avalia a participação da comunidade nessas atividades?
13. Há relações e/ou projetos com universidades e/ou organizações comunitárias? Quais? De que maneira esses projetos estão articulados ao PPP da escola?

Estrutura Pedagógica - Professores

14. De que forma os docentes são apoiados para o desenvolvimento da práticas pedagógica? Na sua percepção, tais práticas são mais individuais ou coletivas?

15. Como são realizados os processos de aprendizagem compartilhada entre os docentes?

16. Há participação dos docentes em atividades de formação externas?

Estrutura Física

17. Como são divididos os espaços escolares?

18. Como são utilizados os recursos financeiros que chegam diretamente na escola?

Vice diretora

Questões:

1. Quais as principais expectativas que a escola tem em relação à aprendizagem dos alunos?
2. Como são planejados e executados os recursos financeiros que a escola recebe diretamente? Como as prioridades da escola são estabelecidas?
3. Quais são os critérios utilizados nos processos de tomada de decisão?
4. Quem participa das principais decisões?
5. De que maneira a experiência da equipe de gestão é contribui para alcançar as expectativas/objetivos da escola?
6. Como a escola gera oportunidades para os docentes explorarem e/ou desenvolverem suas potencialidades?