



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

O GESTOR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR DOS ALUNOS DO CENTRO FUNDAMENTAL ANJO BOM

Alessandra Maria Inácio Dantas da Silva

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

(DF), julho de 2014.

Alessandra Maria Inácio Dantas da Silva

**O GESTOR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR DOS
ALUNOS DO CENTRO FUNDAMENTAL ANJO BOM**

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

TERMO DE APROVAÇÃO

Alessandra Maria Inácio Dantas da Silva

**O GESTOR E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESCOLAR DOS
ALUNOS DO CENTRO FUNDAMENTAL ANJO BOM**

Banca examinadora:

Professor Doutor Erisevelton Lima da Silva - FE/UFSC
(Professor-orientador)

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

Professora Mestre Silêda Maria de Holanda Almeida – UnB/SEEDF
(Examinadora)

Brasília (DF), julho de 2014.

Dedico este trabalho a Deus, por me tornar cada dia uma pessoa melhor, dando-me paciência, fé e esperança de dias melhores. A minha família que incentivou e apoiou minha ausência. Ao meu espaço de descobertas e aprendizado e aos nossos alunos fonte de inspiração. E por último, a todos os educadores que fazem da educação uma forma de melhorar e transformar o mundo.

AGRADECIMENTOS

Aos gestores do CEF Anjo Bom por acreditarem nesse trabalho e me incentivarem a desenvolvê-lo. Aos professores pelo empenho, dedicação e atenção dispensada a mim. Aos alunos que com tanto empenho participaram da pesquisa.

Aos professores do curso, especialmente ao Professor-Tutor Edvaldo Alves de Souza pela sua paciência e dedicação nos módulos, ao Professor-orientador Dr. Erisevelton Lima da Silva pelas suas brilhantes contribuições para meu crescimento e à Tutora-orientadora Professora Abigail do Carmo Levino de Oliveira pelo incentivo e compreensão na realização deste trabalho de conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar.

"... Os educadores, antes de serem
especialistas em ferramentas do saber,
deveriam ser especialistas em amor:
"Intérpretes de sonhos."

Rubem Alves

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar como o gestor influencia no desempenho escolar dos alunos em uma escola pública do Recanto das Emas, no Distrito Federal, e como objetivos específicos analisar os conceitos de gestão escolar e evidenciar os fatores que prejudicam e favorecem a aprendizagem dos alunos da escola pesquisada. A pesquisa ocorreu no Centro de Ensino fundamental Anjo Bom (fictício), situado no Recanto das Emas, foi realizada com questionários, compostos por questões abertas e fechadas, no qual foram aplicados a gestores, professores, coordenadores pedagógicos e alunos do 6º ao 9º ano e alunos da turma de CDIS. Os resultados da pesquisa corroboram que na grande maioria, alunos e funcionários desta instituição percebem a importância do gestor escolar como importante para o processo de ensino-aprendizagem.

Palavras Chaves: Desempenho escolar, Aprendizagem, Gestão escolar, Gestor educacional.

ABSTRACT

The present work has as main objective to identify how managers influence the academic performance of students in a public school of Recanto das Emas, in Distrito Federal, and the specific objectives of examining the concepts of school management and show the factors that hinder and promote learning of the students surveyed. The research took place at the Center for Primary school Good Angel (fictional), located in Recanto das Emas, was held with questionnaires consisting of open and closed questions, which were applied to managers, teachers, coordinators and students from 6th to 9th grade and students in the class of DCIS. The results of the research confirm that the vast majority of students and staff of this institution realize the importance of school management as important to the process of teaching and learning.

Key Words: School performance, Learning, School management, Educational manager.

LISTA DE SIGLAS

- ANEEs - Alunos com Necessidades Educacionais Especiais.
- BIA- Bloco Inicial de Alfabetização.
- CEF- Centro de Ensino Fundamental.
- CDIS- Correção da Distorção Idade/Série.
- DF- Distrito Federal.
- EAPE- Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação.
- EJA- Educação de Jovens e Adultos.
- GDF- Governo do Distrito Federal.
- MEC- Ministério da Educação.
- OE- Orientador Educacional.
- PPP- Projeto Político Pedagógico.
- SEE/DF- Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal.
- SOE- Serviço de Orientação Educacional.
- UnB- Universidade de Brasília.

SUMÁRIO

PARTE I

Introdução.....	18
Objetivo Geral	20
Objetivos Específicos	20

PARTE II

CAPÍTULO 1

1. Fundamentação Teórica.....	21
1.1. Conceituando a Gestão Escolar.....	21
1.2. Gestão Educacional e a Função do Gestor.....	23
1.3. O Perfil do Gestor Escolar	27
1.4. Os Novos Desafios da Gestão Educacional... ..	28

CAPÍTULO 2

2. Os Fatores que Prejudicam e Favorecem a Aprendizagem dos Alunos.....	31
---	----

CAPÍTULO 3

3. Metodologia de Pesquisa.....	34
3.1. Cenário da Pesquisa.....	34
3.2. Participantes de Estudo.....	34
3.3. Resultados da Pesquisa de Campo.....	35

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
------------------------------	----

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52
------------------------------------	----

6. Apêndice.....	55
------------------	----

Introdução

O presente trabalho tem por objetivo evidenciar a influência do gestor e sua importância dentro da instituição educacional, sendo o articulador na organização de um ambiente de participação para o desenvolvimento e desempenho dos alunos e sucesso no processo pedagógico.

A abordagem mostra a importância do perfil do gestor na construção de alunos participativos, construindo um ambiente favorável à aprendizagem. Também pesquisa a importância do gestor ser um líder audacioso, participativo e sempre buscando caminhos inovadores e ser capaz de superar obstáculos, visando melhoria na educação.

A instituição conta, atualmente, com professores distribuídos em turmas de Ensino Fundamental (BIA, Segundo e Terceiro ciclos de aprendizagem, Correção Distorção Idade Série) Escola Integral e Ensino Especial no diurno (menores de 14 anos e EJA). Além disso, o turno noturno oportuniza a Educação de Jovens e Adultos (1º e 2º segmentos) e o programa DF Alfabetizado. Hoje temos, aproximadamente, um total de 1200 alunos nos três turnos.

É notado que a comunidade é carente de vários recursos e, por tal motivo, é de extrema importância o comprometimento desta Instituição Educacional na transformação sociocultural da comunidade a qual está inserida. A escola tem como principal norteador uma educação de qualidade visando formar cidadãos conscientes de seus direitos e deveres em sociedade, motivando-os na busca do conhecimento e valorização pessoal. A interação entre comunidade e escola é fundamental na construção do saber para a garantia de melhorias voltadas ao coletivo.

A escola é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, no sentido amplo da palavra. Com isso, pretende-se trabalhar no sentido de formar cidadãos conscientes, capazes de compreender e criticar a realidade, atuando na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

É um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, pais e a comunidade em geral. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia - respeitando a LDB e as leis vigentes.

A Proposta Pedagógica do Centro de Ensino Fundamental Anjo Bom é elaborada em consonância com a resolução nº02/98 que estabelece normas para o sistema do Distrito Federal em observância às disposições da Lei de Diretrizes e Bases 9394 de 20/12/96, que institui as diretrizes curriculares nacionais para o Ensino Fundamental, a serem observadas na organização curricular das unidades escolares integrantes dos diversos sistemas de ensino, do Conselho de Educação do Distrito Federal.

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

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Inciso incluído pela Lei nº 10.287, de 20.9.2001)

Sempre que se fala em educação de qualidade, percebo que o gestor é o líder e principal articulador para que essa educação tão almejada possa acontecer em prol do processo educativo. O gestor precisa promover na Instituição de Ensino um crescimento profissional e educacional, superando os desafios da evasão e um possível fracasso da aprendizagem dentro da Instituição e também ter coragem para as mudanças necessárias. Confiante nesse compromisso do gestor na instituição de ensino é que busco aprimorar conhecimentos na realização dessa pesquisa com o seguinte questionamento:

Qual é o papel do gestor e seu compromisso com a aprendizagem dos alunos da escola Anjo Bom?

Objetivo Geral

- Analisar o papel do gestor e seu compromisso com a aprendizagem de todos os alunos na escola Anjo Bom.

Objetivos específicos

- Analisar os conceitos de gestão escolar;
- Evidenciar os fatores que prejudicam e favorecem a aprendizagem dos alunos da escola pesquisada.

CAPITULO 1

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Conceituando a Gestão Escolar

O conceito de gestão escolar, que é relativamente recente, assume papel de suma importância quando a escola deseja atender as exigências da vida social atual, que são formar cidadãos íntegros e oferecer a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias, facilitadoras da inserção social.

O conceito de gestão, porém, tem três subdivisões que funcionam interligadas e nos ajudam a compreender como as áreas de uma gestão funcionam. (retirado do site www.conteudoescola.com.br/gestaoescolar).

Gestão Pedagógica: é o lado mais importante e significativo da Gestão Escolar. Cuida de gerir a área educativa, propriamente dita, da escola e da educação escolar. Estabelecendo objetivos para o ensino gerais e específicos, a gestão pedagógica define as linhas de atuação em função dos objetivos e do perfil da comunidade e dos alunos. Propõe metas a serem atingidas, elabora os conteúdos curriculares, acompanha e avalia o rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. Avalia o desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo. Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do plano escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica os objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar.

O Diretor é o grande articulador da Gestão Pedagógica e o primeiro responsável pelo seu sucesso. É auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (caso exista) da escola.

Gestão de Recursos Humanos: não menos importante que a gestão pedagógica, a gestão pessoal de alunos, equipe escolar e comunidade, constituem a parte mais sensível de toda a gestão. Sem dúvida, lidar com pessoas, mantê-las trabalhando satisfeitas, rendendo o máximo em suas atividades e contornar problemas e questões de relacionamento humano faz da gestão

de recursos humanos o fiel da balança, em termos de fracasso ou sucesso, de toda formulação educacional a que se pretenda dar consecução na escola. Direitos e deveres, atribuições de professores, corpo técnico, pessoal administrativo, alunos, pais e comunidades estão previstos no regimento escolar. “Quando o regimento escolar é elaborado de modo equilibrado, não tolhendo demais a autonomia das pessoas envolvidas com o trabalho escolar, nem deixando lacunas e vazios sujeitos a interpretações ambíguas, a gestão de recursos humanos se torna mais simples e mais justa. ”

Gestão Administrativa: cuida da parte física (o prédio, equipamentos, materiais que a escola possui) e da parte institucional (a legislação escolar, direitos e deveres, atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar ou Projeto Pedagógico) no regimento escolar.

A organização acima citada, de gestões pedagógica, administrativa e de recursos humanos, corresponde a uma formulação teórica e explicativa, pois, na realidade escolar, as três não podem ser separadas, mas devem atuar integradamente, de forma a garantir a organicidade do processo educativo. Ou seja, as três denominações estão especificadas de forma separada somente na teoria, para que haja uma compreensão mais ampla do conceito de gestão. Porém, na prática, as três subdivisões trabalham de forma integrada, suprindo umas as necessidades das outras. Desta forma, como um conceito mais geral de gestão escolar, tem se que:

Para Ferreira (2006, p. 306):

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como concebia a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana.

Significa também a manutenção de controle sobre um grupo, uma situação ou uma organização, de forma a garantir os melhores resultados. Nesse sentido, entendemos que a escola é um tipo de organização constituída de recursos materiais, financeiros e humanos (alunos, professores, pais) que precisam ser administrados para se obter os melhores resultados, que no caso é a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos alunos. A necessidade de se praticar a gestão escolar surgiu através das fortes mudanças que a sociedade

vem passando nos últimos anos. Somente para citar algumas delas temos: A globalização, os grandes avanços tecnológicos, a rapidez e a quantidade de informação que tem sido gerada, o momento histórico pelo qual passamos e todas as transformações ocorridas ao longo do tempo e em diferentes aspectos das nossas vidas.

1.2 GESTÃO EDUCACIONAL E A FUNÇÃO DO GESTOR

O gestor, atuando de forma direta ou indireta, tem como uma de suas principais funções, articular para que a construção de um ambiente constituído por diálogo e participação de todos os outros membros da sociedade escolar seja efetiva e proporcione um sucesso educativo-pedagógico, de forma que este interfira positivamente no aprendizado e desempenho dos alunos submetidos a esse processo de formação. É de suma importância que o gestor seja um líder audaz, tenha perspectiva, saiba dialogar e também esteja sempre aberto a qualquer crítica que possa surgir, tendo sempre como meta o melhor para a instituição, já que a presença de um gestor com perfil positivo na formação de uma equipe no ambiente escolar permite o bem-estar de todos resulta na melhoria do espaço que tem como consequência, a melhoria da educação.

Um gestor educacional precisa enfrentar desafios e traçar maneiras para que estes sejam vencidos, precisando focar no presente e estabelecer metas, cuidar para que os erros não sejam repetidos, sem receio das falhas que possam ocorrer por diversos fatores, como a insegurança de ter o apoio da equipe educacional. É integrado nesse meio que estabelecer propostas a serem trabalhadas pela comunidade para parear as práticas pedagógicas educativas torna-se atividade indispensável no currículo do gestor que visa pelo sucesso de sua regência. Para fazer uma avaliação desse processo, é preciso que se faça a avaliação institucional, que deve apresentar os objetivos a serem cumpridos pela melhoria.

O gestor, incluso no processo de globalização que torna a velocidade de comunicação e o avanço da tecnologia, precisa estar sempre aberto a novas ideias e a mudanças que sejam benéficas para si próprio e para o ambiente escolar em geral, incentivando para que cada membro da equipe possa se contextualizar e assim, construir uma equipe integrada no meio social, item fundamental na formação de jovens.

Por ser o principal responsável pela eficiência da escola, o gestor educacional deve ter uma visão ampla e de conjunto, que permite ao gestor o poder de articular e integrar setores, vislumbrar resultados para a instituição, que podem ser alcançados se colocados em um planejamento eficaz em posição com o comportamento e a segurança de um trabalho bem feito, que ocasiona no sucesso do planejamento pretendido.

A circunstância de a equipe desenvolver e cultivar sentimentos positivos, compartilhar objetivos profissionais, atitudes, respeito e confiança, fazem com que a instituição e todos os membros que a constituem, vivam num ambiente encorajador e se sintam mais dispostos a trabalhar e promover condições de trabalho prazerosas.

Segundo Libâneo (2004, p. 27):

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

O fator primordial que precisa estar presente no perfil do gestor educacional é a necessidade de saber administrar suas ações, respeitar as diferenças, pesquisar, dialogar, analisar, ouvir e aceitar opiniões contrárias às suas. O gestor tem chances de construir o ambiente escolar em conjunto com a participação de todos que a constituem, buscando atender as necessidades de todos os envolvidos no processo. Como consequência, o gestor deve ter disciplina para organizar e direcionar os esforços, ter coragem para agir com razão e liderança para as situações mais adversas que possam surgir no dia a dia e ter força de vontade para superar os desafios que são convencionais ao seu nível de responsabilidade. Ao realizar suas funções, ele deve sempre visar o melhor para a escola e para os alunos mantendo isso em evidência, assim como deixar transparente a necessidade de valorizar alunos e funcionários para que todos se sintam estimulados e incentivados a assimilarem conhecimentos novos e terem prazer em estarem em um ambiente escolar.

A autoridade, o poder de decisão, a disciplina, o poder de iniciativa e a responsabilidade são características que estão diretamente relacionadas com o papel do gestor, e mostram que a escola não pode ser comparada a uma ordem de hierarquia de quem manda e quem obedece e sim, um ambiente em conjunto, em que todos possuem a mesma participação e mesma significância, um ambiente que promova o crescimento de todos aqueles que estão e são dependentes da escola e suas funções.

O gestor que busca e promove o crescimento da educação na instituição onde atua, estará contribuindo para a formação de pessoas que almejam o sucesso, mesmo que de forma direta ou indireta.

No século XXI deveríamos ter um sistema educacional canalizado para a educação da cidadania, o gestor deve estar ciente dos “pressupostos fundamentais e instrumentais” que, de acordo com Hannoun (1996), são:

Pressupostos fundamentais: a humanidade seja capaz de operar a felicidade; seja ela positiva a imagem do homem que vai ser formado; - a pessoa humana seja perfectível; - a pessoa humana esteja capacitada para a responsabilidade.

Pressupostos instrumentais: a educação seja um processo dialógico; - a finalidade da educação seja fundamentada; - as estruturas escolares sejam adequadas; - os conteúdos escolares estejam de acordo com a verdade; - a avaliação escolar não seja tendenciosa; - quem ensina seja capaz de ensinar; a mensagem coletiva possa ser criticamente processada e individualizada por cada educando; - a motivação educacional seja real; - a competência adquirida seja na prática; - a educação não seja manipulação, - a virtude possa ser ensinada pela vivência.

Entender esses pressupostos possibilita aos atuantes da escola um poder maior de valorização a humanização do sujeito e abrir espaços para sua autonomia, pois segundo Martins (1997, p.36):

O educador é, sem dúvida, o elemento fundamental da comunidade educativa, pois desempenha a missão de formar a alma do educando. Em função disso, não pode limitar-se a um mero transmissor de conhecimento ou a ser apenas alguém que faz da educação um meio de ganhar a vida. Antes disso, o educador deve irradiar entusiasmo, vibrando com a ação educativa.

Dessa maneira, obstáculos difíceis e a busca do equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, o gestor terá que saber e buscar a diferença entre eles. O primeiro constitui-se como crucial e deve favorecer a qualidade, já que interfere diretamente no resultado e na formação dos alunos e da comunidade escolar. Já o segundo, tem o papel de dar condições para que o desenvolvimento pedagógico aconteça. Assim, a gestão embasa-se como um processo mais amplo que a administração, pois, segundo Martins (1997, p. 165): “A administração é o processo racional de organização, comando e controle”.

Já a gestão caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e execução do seu trabalho, mas deixando claro que, administração e gestão devem caminhar juntas, já que ambas atribuem características positivas a essa função de diretor.

É importante considerarmos as diferenças entre um tipo e outro, como os estabelecidos por Martins (1997, p.167) a fim de poder superar o enfoque administrativo e construir o de gestão:

ENFOQUE ADMINISTRATIVO	ENFOQUE DE GESTÃO
-----------------------------------	--------------------------

Da ótica fragmentada para ótica Globalizadora.	Cada um faz parte da organização e do sistema como um todo.
Da limitação de responsabilidade para sua expansão.	Redefinição de responsabilidades e não de funções.
De ação episódica para o processo contínuo.	Cada evento, circunstância e ato, são partes de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo. “Pense grande e aja pequeno”. (Amir Klink).
Da hierarquização e burocracia para a coordenação.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento da totalidade dos membros do estabelecimento, compreensão da complexidade do trabalho pedagógico e percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.
Da ação individual para a coletiva.	Desenvolvimento e aperfeiçoamento de ação coletiva, de espírito de equipe.

Para aprofundamento do foco da gestão democrática e participativa é importante compreender a origem do planejamento, pois segundo Gandim (1999, p. 47):

o planejamento participativo nasce a partir da análise situacional que vê uma sociedade organizada de forma injusta, injustiça essa que se caracteriza pela falta de participação. Nesse contexto, participação não é simplesmente aquela presença, aquele compromisso de fazer alguma coisa, aquela colaboração, aquele vestir a camisa da empresa nem mesmo a decisão em alguns pontos esparsos e de menor importância; participação é aquela possibilidade de todos usufruírem dos bens, os naturais e os produzidos pela ação humana; (...) então, participação no planejamento participativo inclui distribuição do poder, inclui possibilidade de decidir na construção não apenas no “como” ou no “com que” fazer, mas também no “o que” e no “para que” fazer.

É necessário que haja a participação e envolvimento da equipe, sendo que todos visualizem um trabalho individual integrado em ações coletivas e que resultem num planejamento participativo e promissor, para que se tenha uma escola com resultados positivos e crescentes na aprendizagem, como o aumento do rendimento e a satisfação de alunos, pais e professores.

Segundo Silva (2005, p. 25):

um trabalho com ação participativa em que todos os integrantes têm um alvo comum é indubitavelmente satisfatório e positivo, enquanto um trabalho com discussões polarizadas, com ideias fragmentadas, não possibilitará resultados eficazes ou, nem mesmo, haverá nesse trabalho objetivos traçados visando o bem estar social e, em se tratando do aluno, a formação de um cidadão crítico e preparado para a sociedade.

Um gestor, portador de consciência social e crítica, deve criar e promover um ambiente convidativo a participação de toda a comunidade acadêmica e externa, para que seus membros possam ter noção de responsabilidade pelo processo e dessa forma, colaborem com ideias e sugestões, ocasionando na criação de um vínculo entre eles e a instituição. É preciso que, na prática, a teoria seja de forma quão efetiva. É preciso que as barreiras de conflitos por divergência de opinião sejam vencidas com muita habilidade, mas é importante que a aplicação do planejamento seja feita por uma gestão participativa e sempre abertas a críticas e opiniões. Para Silva (2005, p. 31):

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

A gestão deve oferecer um ambiente de formação e desenvolvimento sem discriminação de qualquer tipo, para que o ambiente escolar cumpra sua função social que é oferecer meios para que se possam formar cidadãos com senso crítico que saibam viver em comunidade, respeitar tudo e todos e que saibam transmitir o conhecimento adquirido de alguma maneira.

1.3 O PERFIL DO GESTOR

Saber dialogar, ouvir, respeitar as diferenças e o próximo, coordenar, ter pensamentos positivos, traçar metas e objetivos e se esforçar para cumpri-las são características primordiais para o perfil do gestor educacional. Entretanto, vale ressaltar que essas características não são fixas, que podem estar sempre se submetendo ao processo de evolução de acordo com o que acontece no cotidiano.

São essas características necessárias que vão formando as funções e cargos da instituição, assim como o planejamento, a organização de todas as estruturas, o trabalho em equipe, as decisões a serem tomadas e todas as outras extensões existentes que possam surgir a fim de serem realizadas. O gestor deve ter a responsabilidade de liderar, reunir esforços e

promover uma motivação para sua equipe, para que todos estes se encontrem num ambiente de trabalho motivador, que os deem o impulso necessário para a prática convencional. O gestor também deve estar sempre seguro de suas ações, mas sem que haja a necessidade de se impor a equipe, proporcionando uma sensação de submissão e autoridade suprema, sem que se precise colocar seu status em evidência de modo autoritário. Libâneo (2004, p. 269) nos aponta algumas atribuições ao diretor de uma instituição:

supervisionar atividades administrativas e pedagógicas, promover a integração entre escola e comunidade; conhecer a legislação educacional, buscar meios que favoreçam sua equipe, dentre outras. No exercício dessas atribuições é importante estar em formação continuada, ou seja, estudar constantemente na busca do aprimoramento e amadurecimento, criando dessa maneira uma bagagem de experiências enriquecidas e que compartilhadas com os pares favorecem o desenvolvimento profissional.

As características que definem o perfil de liderança de um gestor não estão agregadas apenas nos traços pessoais, mas naquelas características que são aprimoradas no decorrer do cotidiano, das experiências vividas, das ações enfrentadas e dificuldades superadas. Esses aspectos adicionam valores ao perfil do gestor, e faz com que ele modifique o modo de trabalho do gestor como líder. Quando se tem um gestor/líder com postura positiva em suas ações e pensamentos, suas mudanças de atitude se propagam pela equipe que se torna motivada e sem receio para enfrentar desafios. Dessa maneira, o gestor propicia uma busca pela satisfação pessoal e profissional. Uma liderança carregada por pensamentos negativos acaba por reprimir a equipe, inibindo a participação e o envolvimento dela pela busca das metas e objetivos, mostrando que, um líder autoritário provoca sentimentos contrários ao esperado.

Para Davis & Newstrom (1992, p. 150)

um líder exerce um estilo que pode ser caracterizado como: autocrático, participativo e rédeas soltas; dessa maneira um líder usufrui de todos os estilos, mas apenas um passa a ser dominante. Líder autocrático é aquele que assume para si toda a responsabilidade e a autoridade, normalmente é negativo e se baseia em ameaças e punições. Líder participativo é aquele que informa seus liderados sobre as condições do trabalho que os fazem sentir-se encorajados a expressar as próprias idéias. Líderes rédeas soltas é aquele que evita o poder e a responsabilidade, são os membros da equipe que treinam a si mesmo e promovem suas próprias motivações.

Com base na citação do autor, o gestor requer uma liderança participativa que conta com a ajuda da equipe, aumentando dessa forma, as práticas integradoras que se tornam primordiais e indispensáveis para o sucesso do trabalho. E para responder as questões que envolvem a boa gestão de um líder, se ela é eficaz e promissora, por exemplo, é preciso que se faça uma observação contínua caracterizada por relacionamentos, motivação, organização e resultados obtidos, que mostrarão a resposta dessas dúvidas frequentes.

1.4 OS NOVOS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

O inesperado nos surpreende. Por estarmos acostumados com a rotina diária, com as nossas próprias teorias e ideias, somos surpreendidos muito facilmente com o novo que promove uma desestabilização naquilo em que acreditamos. Quando isso acontece, é necessário que revisemos as nossas ideias e teorias para que possamos a partir da incerteza, buscar novos conhecimentos e enfrentar mudanças necessárias.

Entretanto, toda mudança gera a resistência e medo. O ambiente escolar não é uma exceção a isso, e cabe ao gestor educacional trabalhar para que esse medo e resistência sejam vencidos de maneira construtiva e promissora, porque mesmo tendo desafios e obstáculos, mudanças devem ser feitas com criatividade para se obter bons resultados. Para que isso funcione da forma mais eficaz possível, é importante que o gestor conheça sua equipe e o grau de interesse profissional de cada um que a constitui. Toda equipe escolar está submetida a cumprir suas funções predeterminadas, mas isso não é suficiente. É necessário que as equipes se arrisquem e façam mais, buscando sempre o melhor e promovendo através da interação e da atuação uma educação de maior qualidade. De acordo com Rios (2001, p. 68-69):

entretanto, quando se fala em educação de qualidade, está se pensando em uma série de atributos que teria essa educação. A qualidade, então, não seria um atributo, uma propriedade, mas consistiria num conjunto de atributos, de propriedades que caracterizariam a boa educação.

Falar em qualidade é avaliar a educação oferecida pela instituição escolar, pois a qualidade se constrói através de ações cotidianas, sendo que cada uma delas tem seu peso e importância pelo conjunto que formam. Desse modo, buscar a qualidade atendendo a quantidade é democratizá-la e torná-la mais igualitária. Segundo Piletti (1997, p. 228-229):

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

O gestor educacional, por meio de uma gestão participativa, tem o desafio de promover mudanças nas práticas escolares e pedagógicas que garantam uma qualidade de educação oferecida visando atingir as metas e objetivos estabelecidos construindo a

identidade da escola e respeitando também, a identidade das pessoas que a constituem. Segundo Rios(2003, p. 121): a identidade aparece, assim como algo construído nos limites da existência social dos sujeitos. Somos o que somos porque estamos numa determinada circunstância.

E não podemos deixar de ressaltar que essa circunstância se configura de uma determinada maneira *porque estamos nela*, e a construímos de maneira peculiar. Somos porque estamos, ganhamos nossa identidade enquanto a construímos.

O gestor educacional deve seguir o planejamento adotado, fazendo as orientações e as mudanças sempre que necessárias, juntamente com sua equipe, promovendo a interação de seus membros com equilíbrio e eficiência que resulte no ensino de qualidade a ser oferecido.

O gestor pode e deve promover uma gestão democrática, participando do convívio cotidiano, promovendo a busca pela evolução, compartilhando perfeição e equívocos, com respeito, confiança, sinceridade, amizade e esperança fortalecendo a relação com a equipe pedagógica, promovendo um ambiente de formação e aprimoramento de conhecimentos pessoais e principalmente, profissionais.

Com a evolução da tecnologia e da ciência, exige-se cada vez mais da instituição escolar e dos gestores, que precisam estar sempre atentos a essas mudanças e sempre dispostos a evoluírem, e esses são os novos desafios a serem enfrentados por todos aqueles que fazem parte do processo de ensino-aprendizagem. Conseqüentemente, a maneira como esses desafios são enfrentados trazem resultados marcados pelo desempenho de cada um, de todos na instituição, voltados para o processo de aprendizagem e o sucesso dos alunos.

É dever do gestor servir e liderar, compartilhando os sucessos e fracassos, estar sempre aberto a críticas e sugestões e acolhê-las, criar um ambiente que envolva de forma agradável toda a instituição, ter amor pelo que faz, e vontade de melhorar para não transformar seu trabalho numa obrigação, mas numa realização voltada para a qualidade da educação e aprendizagem dos alunos, considerando o conhecimento e a realização pessoal e coletiva de todos.

Espero que, novos e constantes estudos possibilitem aos gestores uma nova forma de trabalho, um novo caminho, regido pela adição de valores positivos e promissores, que o faça sempre almejem por melhorias, mas lembrando sempre que, todo esforço será recompensado através do sucesso escolar e profissional dos alunos que foram submetidos a esse processo que tem seu início no gestor escolar.

CAPÍTULO 2

2 Os fatores que prejudicam e favorecem a aprendizagem dos alunos

A escola pode ser a que mais prejudica a aprendizagem do aluno. O sistema educacional não se adapta ao desenvolvimento do aluno, pois geralmente a escola não considera as condições financeiras, emocionais, afetivas e psicológicas. A própria escola reproduz em seus alunos a desigualdade social, pois os alunos que têm que se adaptarem à escola e não a escola ao aluno, o que é um erro para a aprendizagem criativa.

Quando a escola não leva em consideração que cada aluno tem características inerentes e individuais como maturidade, ritmo pessoal, interesses e aptidões específicas, problemas nervosos e orgânicos sua aprendizagem é prejudicada, conseqüentemente esses efeitos podem ser anulados, se escola e professor compreenderem esses fatores, buscando a superação.

Fatores escolares:

Na escola existem alguns fatores que pode prejudicar a aprendizagem: a relação professor-aluno, a relação entre os alunos, os métodos de ensino e o próprio ambiente escolar.

Quando um professor tem como qualidades dedicação, paciência, vontade de ajudar, facilita a aprendizagem. A criança aprende melhor e mais quando sabe que o professor gosta dela. Ao oposto de um professor autoritário, desrespeitoso, dominador, tirânico, leva ao desinteresse do aluno, prejudicando assim a aprendizagem.

O professor influencia no comportamento dos seus alunos de maneira positiva ou negativa. De acordo com Libâneo,(1994, p. 251): o professor não transmite apenas informações ou faz perguntas, ele também deve ouvir os alunos:

não estamos falando da afetividade do professor para com determinados alunos, nem de amor pelas crianças. A relação maternal ou paternal deve ser evitada, porque a escola não é um lar. Os alunos não são nossos sobrinhos e muito menos filhos. Na sala de aula, o professor se relaciona com o grupo de alunos. Ainda que o professor necessite atender um aluno especial ou que os alunos trabalhem individualmente, a interação deve estar voltada para a atividade de todos os alunos em torno dos objetivos e do conteúdo da aula.

Por fim o ambiente escolar também influencia nessa aprendizagem, o tipo de aulas, a disposição das salas, a metodologia adotada pelo professor, o material disponibilizado pela escola e pelo professor também influencia na aprendizagem, que pode ser significativa ou não. Segundo Vygotsky, (1991, p. 101) afirma:

que aprendizado não é desenvolvimento, o aprendizado adequadamente organizado resulta em desenvolvimento mental e põe em movimento vários processos de desenvolvimento que, de outra forma, seriam impossíveis de acontecer (Vygotsky,1991 p. 101).

A afetividade influi na aprendizagem, pois em momentos informais, os alunos aproximam-se do professor, para trocar ideias e experiências, dando opiniões que podem ser utilizadas em sala de aula. O relacionamento alicerçado na afetividade, criando um relacionamento produtivo na construção de conhecimento, tornando a relação menos conflitante, pois oportuniza que professor e aluno se conheçam, se entendam e se descubram como seres humanos.

Segundo Libâneo (1994, p. 56):

o ato pedagógico pode ser, então definido como uma atividade sistemática de interação entre seres sociais tanto no nível do intrapessoal como no nível de influência do meio, interação esta que se configura numa ação exercida sobre os sujeitos ou grupos de sujeitos visando provocar neles mudanças tão eficazes que os tornem elementos ativos desta própria ação exercida. Presume-se aí, a interligação de três elementos: um agente (alguém, um grupo, etc.), uma mensagem transmitida (conteúdos, métodos, habilidades) e um educando (aluno, grupo de alunos, uma geração) (1994 p.56).

Fatores Familiares

A sociedade em que convivemos é pautada por diversas injustiças e desigualdades sociais. Essas adversidades influenciam na aprendizagem, pois as famílias enfrentam problemas como falta de alimentação, moradia, abandono, famílias desajustadas. O professor tem que trabalhar para essas carências não prejudique a aprendizagem e valorizar os aspectos positivos que cada aluno traz. Bossa (1998, p. 97) ressalta que:

mais do que responsáveis pela qualidade de vida, os pais são construtores do aparelho psíquico dos seus filhos. Nascendo numa condição de total incompletude, o ser humano depende totalmente dos adultos que estão a sua volta, especialmente de seus pais ou daqueles que fazem função paterna e materna. Embora trazendo uma carga genética que também interfere no seu destino, o fator genético será menos influente, quanto mais influente for a educação.

A aprendizagem abrange uma relação sujeito-objeto. O sujeito nasce como ser biológico, em seguida se torna um sujeito psicológico. A evolução normal das funções do corpo (atenção, memória, pensamento, percepção, linguagem, motricidade, afetividade) decorre das condições externas, mais especificamente do vínculo estabelecido entre mãe e filho, uma vez que a comunicação que se estabelece na relação desde os primeiros momentos

da vida do bebê. Piletti (1984) considera que as primeiras experiências educacionais da criança, geralmente são proporcionadas pela família. Através da presença familiar, vai formando seu comportamento. Diga-se que os resultados esperados, quando se quer influenciar conscientemente, nem sempre acontecem. O que é ensinado inconscientemente tende a permanecer por mais tempo.

CAPÍTULO 3

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

O respectivo trabalho fundamenta-se em uma pesquisa baseada em dados qualitativos e de estudo de caso, com a aplicação de questionários com a participação dos segmentos escolares da instituição observada.

O estudo de caso é o estudo de caso, seja ele simples e específico, ou complexo e abstrato, (...) O caso é sempre delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. Segundo Goode e Hatt (1968), o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema amplo. O interesse, portanto, naquilo que se tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos e situações. (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 17)

Os instrumentos de pesquisa foram: observação e questionários sendo uma forma de analisar as informações e através dela confirmar ou refutar os dados informados. Lüdke e André (1986, P.21) afirmam que a pesquisa qualitativa: “1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. 2. Os dados coletados são predominantemente descritivos”.

3.1 CENÁRIO DE PESQUISA

A instituição que serviu como fruto de pesquisa de campo para o presente trabalho denomina-se Centro de Ensino Fundamental Anjo Bom, situado no Recanto das Emas, que conta atualmente com professores distribuídos em turmas de Ensino Fundamental (BIA, Segundo e Terceiro ciclos de aprendizagem, Correção Distorção Idade Série) Escola Integral e Ensino Especial no diurno (menores de 14 anos e EJA). Além disso, o turno noturno oportuniza a Educação de Jovens e Adultos (1º e 2º segmentos) e o programa DF Alfabetizado.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Os participantes do estudo, foram 05 alunos das séries finais do 6º ao 9º anos do turno matutino e 05 alunos da CDIS vespertino, 05 professores, 2 coordenadores e 2 gestores. Cabe ressaltar que os professores participantes da pesquisa têm formação superior e pós-graduação.

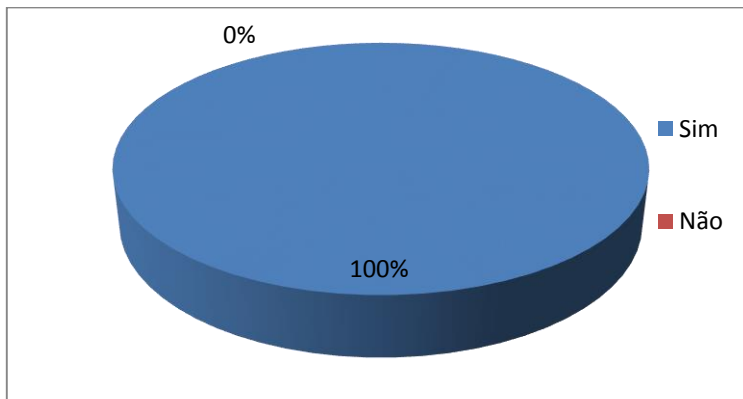
3.3 RESULTADOS DE PESQUISA DE CAMPO

Os dados foram tabulados em forma de gráficos para auxiliar a visualização dos dados obtidos e foram descritos a seguir, divididos por grupo de participantes do estudo.

Diretor e vice-diretor

1) Como gestor, você acompanha o índice de frequência, evasão, retenção, usando-os para definir ou repensar metas e estratégias?

Gráfico1: Os gestores e os índices.



Fonte: Pesquisa de Campo.

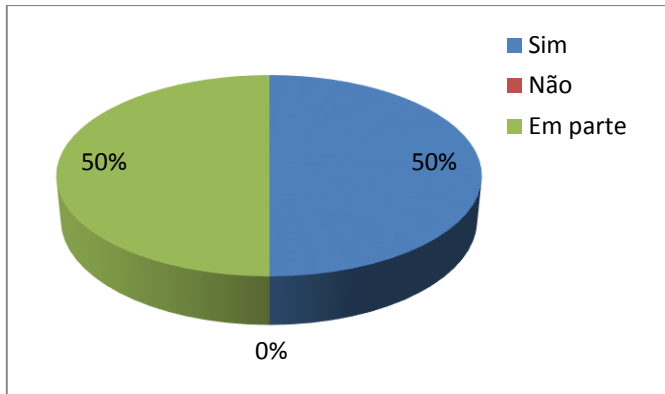
A questão 1 teve por finalidade avaliar o comprometimento da equipe gestora com a prioridade e preocupação com os índices de evasão e retenção para que sejam definidas novas estratégias para que se alcance uma educação de qualidade. Na Figura 1, ao analisar as respostas, observou-se que para 100% dos entrevistados, ou seja, diretor e vice-diretor estão preocupados com a evasão, frequência e retenção dos alunos.

Para Freire (1997, p. 48):

É preciso e até urgente que a escola se torne um espaço acolhedor e multiplicador de certos gestos democráticos como o de ouvir o outro, não, por favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge, de exprimir sua controvérsia. O gosto da pergunta, da crítica, do debate.

2) Fico atento (a) a quantidade de alunos enviados pelos professores à coordenação/direção?

Gráfico 2: A diretora e sua ausência da escola.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 2 teve por finalidade analisar o comprometimento dos gestores em relação à prática dos professores de retirar alunos de sala por diversos motivos e analisado a figura, percebe-se que o diretor tem dificuldade em observar essa prática por sua ausência da escola. Segue as repostas dadas pelo diretor e vice-diretor:

Diretor: Quando estou na escola acompanho essa prática, inclusive a coordenação de perto para que não seja cometido exagero e os alunos tenham perda pedagógica.

Vice-diretor: Acompanhando estes aspectos posso direcionar e corrigir possíveis procedimentos que possam interferir negativamente no andamento das atividades pedagógicas.

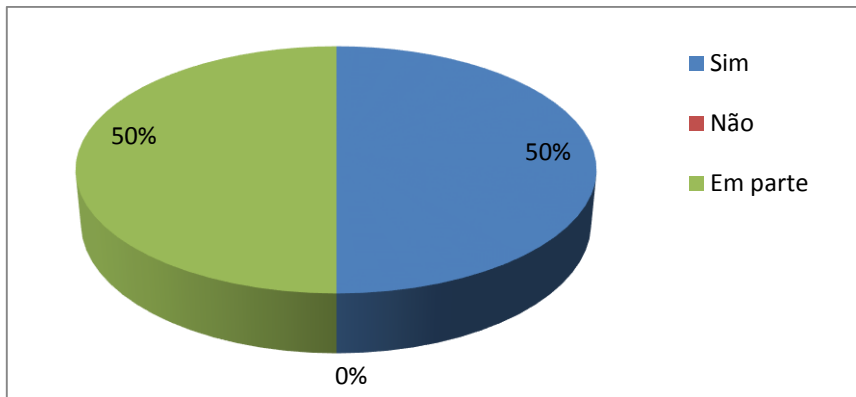
Para Puig (2000, p. 27-28):

uma instituição que se propõe instruir e formar alunos e alunas por meio da participação, juntamente com professores e professoras, no transcorrer das tarefas de trabalho e convivência docente. Uma escola democrática pretende que os alunos e as alunas sejam protagonistas da própria educação e que o façam participando ou tomando parte direta em todos aqueles aspectos do processo formativo possíveis de deixar em suas mãos. Caberá a ela ter cuidado e não limitar em excesso o que pode ser feito pelos jovens e pelas jovens, porém também caberá a ela atribuir responsabilidades e tarefas que não podem assumir. De fato, uma escola democrática deseja que a participação de alunos e alunas e a responsabilidade dos educadores e das educadoras sejam complementárias, de as idades e as diferentes circunstâncias de cada escola. Uma escola democrática é uma escola que facilita a participação dos jovens sem negar, contudo, o papel e a responsabilidade dos educadores. Além disso, uma escola democrática é, sobretudo, uma instituição que facilita em níveis acessíveis a participação do aluno, esperando que adquira a autonomia e a responsabilidade que

permitted incrementally the amplitude of their participation in the community.

3) Como Gestor volto minha atenção para a aprendizagem, impedindo que os processos administrativos se sobreponham a ela?

Gráfico 3: O gestor e a administração.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A pergunta 3 teve por finalidade questionar à gestão se a parte pedagógica é mais importante que a administrativa e analisando a figura, percebe-se que o diretor tem mais dificuldade, pois a parte administrativa consome muito tempo do seu dia a dia na escola.

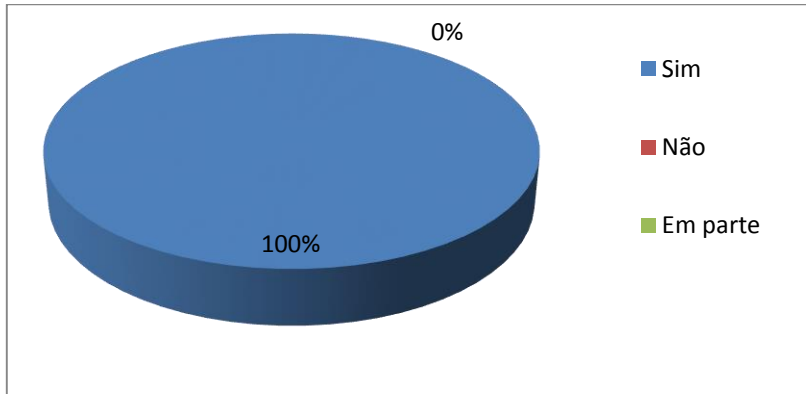
Segundo Luck (2006, p. 78):

Nesse sentido compreende-se que a gestão é importante e deve ser feita com qualidade, responsabilidade, coerência, conhecimento e confiança. Um bom gestor deve ter a consciência da importância de sua função no ambiente educacional, favorecendo a promoção da aprendizagem e a formação do aluno no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados

Sabe-se que a relação entre gestores e comunidade escolar deve ser democrática, privilegiando o melhor para os educandos, a fim de se alcançar conhecimento que desenvolva cidadãos críticos, participativos, reflexivos e conscientes de seus direitos e deveres. Para que os educandos se tornem seres críticos, gestores e professores precisam conhecer a realidade do aluno considerando suas experiências, o professor deve ser o motivador deste processo, considerando conhecimentos que possam ser aplicados em situações de aprendizagem, “ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos”. (FREIRE, 1996, p.23)

4) Como Gestor faço reuniões regulares com toda a equipe pedagógica a fim de aprimorar ou mudar as estratégias e avaliação para um melhor desempenho dos alunos?

Gráfico 4: Os gestores, a equipe pedagógica, estratégias e avaliação.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 4 teve por finalidade obter informações por parte da equipe gestora sobre a regularidade das reuniões pedagógicas para que ocorra um aprimoramento nas estratégias e avaliação para um melhor desempenho dos alunos.

Gavaldon (2003, p. 48) ao falar da qualidade de ensino diz que:

A qualidade não é problema só do professor, mas é um problema de todos os que interferem no processo educacional, principalmente dos destinatários. Qualidade é responsabilidade de cada um e cada um deve assumir a sua parte. Aceitar produtos sem qualidade, uma formação mais ou menos do nosso aluno, é ser um cliente pouco exigente, é compactuar com a falta de qualidade de ensino, de vida, é se submeter, aceitar o que está aí, é não querer melhorar a própria vida.

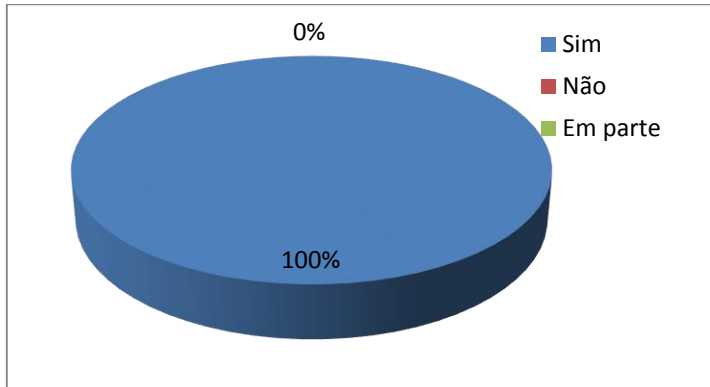
Analisando a figura, percebe-se que diretor e vice-diretor estão preocupados com as estratégias e avaliação que são dadas na instituição e sempre procuram aprimorá-las nas coordenações coletivas e reuniões pedagógicas.

Chiavenato (2001, p. 195) diz que:

Para os neoclássicos a Administração (Gestor) consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis.

5) Como Gestor participo da organização e abertura das reuniões de pais e demais projetos da escola?

Gráfico 5: Os gestores e os projetos da escola.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 5 teve por finalidade obter informações por parte dos gestores se eles acompanham os projetos e participam das reuniões de pais e mestres e analisando a figura, percebe-se que diretor e vice-diretor estão presentes nas reuniões de pais e mestres e projetos, participando ativamente para um melhor desenvolvimento dos mesmos.

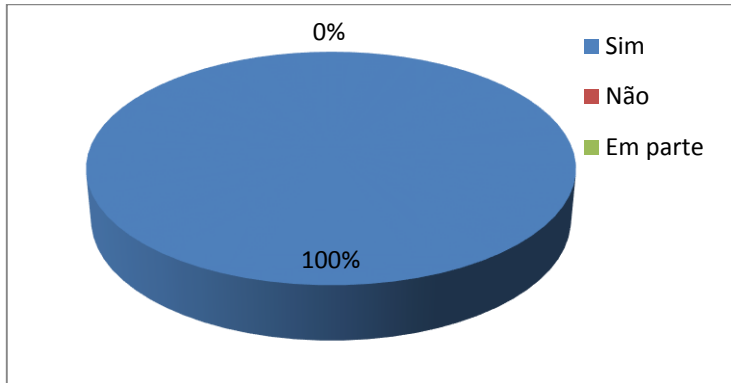
Hengemühle (2004, p. 35) afirma que:

se queremos que a escola toda caminhe para a qualificação e efetivação das metas, a equipe diretiva tem nas reuniões oportunidades enriquecedoras para refletir, analisar, avaliar o propósito do projeto político pedagógico” e “as reuniões devem, por tanto, ser espaço de oportunidades de construção, servindo para disciplinar e comprometer a todos na efetivação do proposto.

Portanto para articular nas reuniões de pais deve-se: Participar efetivamente, regularizar as reuniões, elaborar plano anual, definir as pautas de forma adequada, ter espaço adequado para a realização das reuniões, uso de atividades de motivação no sentido de reflexão do trabalho e envolver a comunidade, buscando alternativas para que os alunos tenham uma aprendizagem significativa.

6) Como gestor, peço a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões?

Gráfico 6: Os gestores e as decisões da escola.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 6 teve por finalidade analisar a participação de toda a comunidade escolar nas decisões da escola e analisando a figura, percebe-se a importância da comunidade escolar para os gestores, sabendo que uma educação de qualidade é construída com a participação de todos.

Martins (1997, p.42) esclarece que:

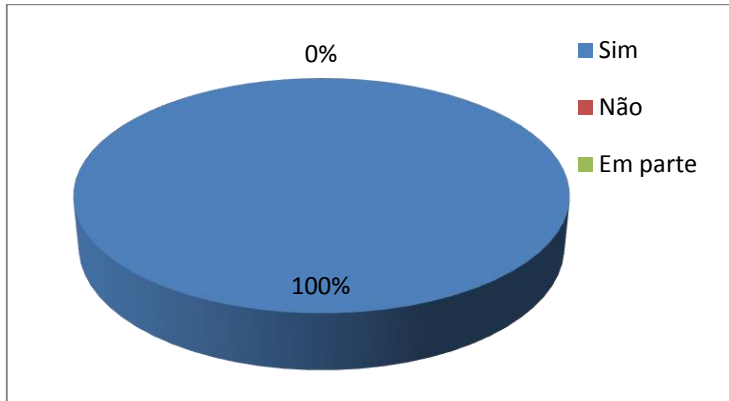
A escola é o lugar de entrecruzamento do projeto coletivo da sociedade com projetos existenciais de alunos e professores, é ela que torna educacionais as ações pedagógicas, à proporção que as impregna com as finalidades políticas da cidadania, onde a construção de cidadania envolve um processo ideológico de formação de consciência e de reconhecimento desse processo em termos de direitos e deveres.

A participação de pais e membros da comunidade nas decisões da escola consolida a sintonia e oportuniza a troca de informações pertinentes entre escola e família, além de colaborar para elevar o comprometimento da comunidade na manutenção da unidade escolar.

A participação de professores e funcionários se confirma não só pelo conhecimento que esses profissionais têm acerca dos processos administrativos e de ensino aprendizagem, mas também porque eles podem se sentir mais motivados se engajando mais nas atividades da escola.

7. O senhor acredita que essa prática é importante para uma melhor participação da comunidade escolar?

Gráfico 7: Os gestores e a comunidade escolar.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 7 teve por finalidade analisar o que os gestores pensam sobre a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões e analisando a figura, percebe-se que os gestores têm como importante a participação da comunidade escolar para que seja construída uma educação de qualidade. Como mostra as respostas do diretor e vice diretor a seguir:

Diretor: Uma escola de qualidade requer participação de toda a comunidade escolar.

Vice-diretor: Penso que esta prática não só é importante, mas que é fundamental para que a escola possa cumprir seu papel dentro da Comunidade Escolar de maneira real, procurando sempre ouvir todos os segmentos de que ele é composto e encontrar as soluções mais adequadas a cada situação”.

A educação é um processo fundamental nessas mudanças, e Dourado (2007, p.11) afirma que:

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

As mudanças fazem parte da história da sociedade, e cabe aos gestores e a comunidade escolar acompanhar estes processos na formação do cidadão, no entanto, a escola necessita de uma boa equipe gestora para que se obtenham os resultados esperados.

8) Como gestor percebo que minha presença na escola favorece a aprendizagem de todos os envolvidos no processo escolar?

Diretor: Sim. Um ambiente escolar bem organizado e com a presença de todos os envolvidos no processo escolar favorece uma melhor aprendizagem.

Vice-diretor: Acho que a presença do gestor favorece muito a aprendizagem de todos os envolvidos no processo escolar, pois é ele o responsável por receber as informações vindas de dentro e/ou de fora dos muros da escola e ter um olhar diferenciado sobre estas informações, conduzindo o fazer pedagógico e direcionando, também, a parte administrativa de modo a evitar conflitos desnecessários ao ambiente escolar.

Segundo FREIRE (1996, p. 52) Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.

9) Como Gestor busco aprimorar minha formação continuada, participando de cursos, seminários e palestras e incentivo os professores a terem a mesma prática?

Diretor: Sempre que possível, participo de cursos, formação continuada que é dado pela EAPE e divulgo todos os cursos disponibilizados aos professores, incentivando-os a participarem.

Vice-diretor: Sim. Um bom gestor deve ter preocupação em se atualizar pedagógica e administrativamente, e também deve propiciar isto à sua equipe, bem como a todo corpo pedagógico e de serviços que existem na Instituição de Ensino. A formação continuada promove na comunidade escolar um movimento de renovação e de atualização que faz a escola ser viva e que as pessoas envolvidas no processo de aprendizagem possam ter experiências que marquem de maneira positiva a sua vida profissional.

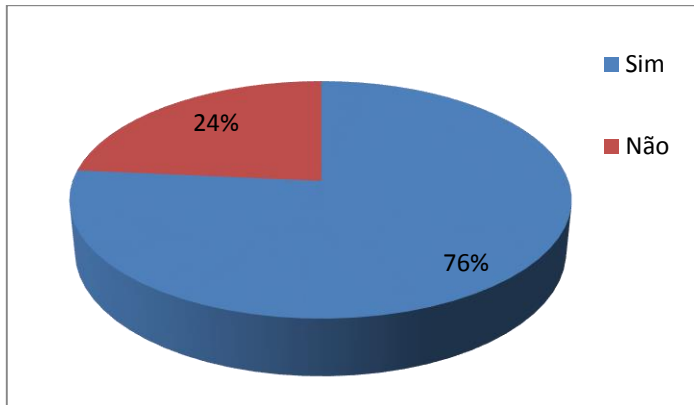
Para Nóvoa (1992, p. 87):

Conhecer o professor, sua formação básica e como ele se constrói ao longo da sua carreira profissional são fundamentais para que se compreendam as práticas pedagógicas dentro das escolas. Entendemos que se tornar professor, é um processo de longa duração, de novas aprendizagens e sem um fim determinado.

Para Professores e Alunos

1) A presença do Gestor Escolar faz do estabelecimento de ensino uma escola de qualidade?

Gráfico 1: O gestor e o ensino de qualidade.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 1 teve por finalidade analisar se a presença dos gestores melhora a qualidade de ensino oferecida.

Bondioli (2004, p. 14) traz um conceito de qualidade que acentua a necessidade de diálogo e de ampliação dos espaços de participação que se refere à qualidade negociada.

A qualidade não é um dado de fato, não é um valor absoluto, não é adequação a um padrão ou a normas estabelecidas a priori e do alto. Qualidade é transação, isto é, debate entre indivíduos e grupos que têm um interesse em relação à rede educativa, que têm responsabilidade para com ela, com a qual estão envolvidos de algum modo e que trabalham para explicitar e definir, de modo consensual, valores, objetivos, prioridades, ideias sobre como é a rede (...) e sobre como deveria ou poderia ser.

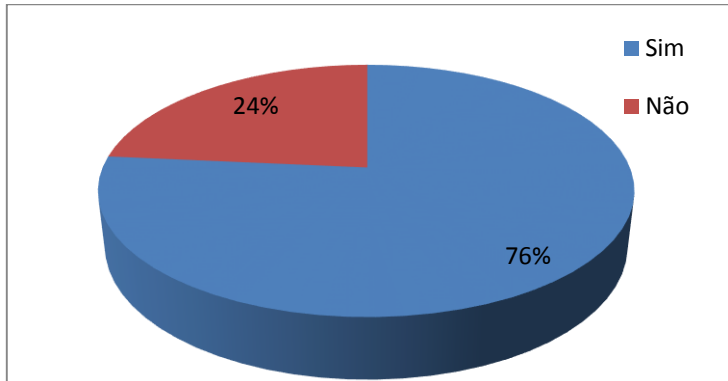
Analisando a figura 1, percebe-se que 76% dos entrevistados acreditam que a presença dos gestores na escola faz com que a educação oferecida seja de qualidade, que na maioria foram professores e 24% percebe que não faz diferença a presença ou não, que na maioria foram alunos.

Ressalto que para haver a participação desejada nas escolas, é fundamental que os participantes tenham acesso às informações para tomada de decisões. Para Cury (2001, p. 205):

gestão implica a presença do outro, de interlocutores com os quais se dialoga e com os quais se produzem respostas para a superação de conflitos: “pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos.

2) O Gestor escolar incentiva a prática de novas metodologias de ensino para uma melhor aprendizagem?

Gráfico 2: o gestor e as metodologias de ensino.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 2 teve por finalidade analisar se os gestores incentivam novas metodologias para uma melhor aprendizagem.

De acordo com Penin& Vieira (2002, In: VIEIRA, 2002 p. 13):

a escola sofre mudanças relacionando-se com os momentos históricos. “Sempre que a sociedade defronta-se com mudanças significativas em suas bases sociais e tecnológicas, novas atribuições são exigidas à escola”.

Analisando a figura 2, percebe-se que 76% dos entrevistados, na maioria alunos, acreditam que os gestores da instituição incentivam os professores a aplicarem novas metodologias para que a aprendizagem seja significativa e 24% acham que não, que dependem mais dos professores que estão em sala de aula. Conforme respostas a seguir:

Aluno: Penso que dependem se os professores estão aberto a querer mudar seu trabalho.

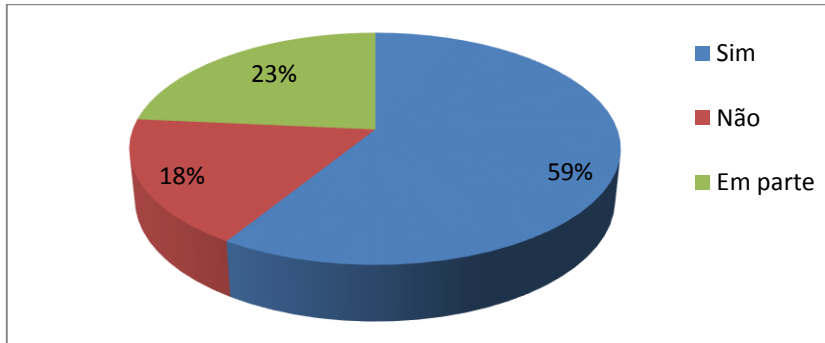
Professores: O gestor está sempre preocupado com a formação dos professores e realiza um trabalho fundamental de apoio para a aprendizagem.

O trabalho da gestão está interligado à organização do trabalho pedagógico e aos projetos que a escola realiza.

Muitos gestores se prendem a concepções ultrapassadas de educação e decorrência disso, prescindem das chamadas novas metodologias.

3) Você acredita que a presença do Gestor Escolar na escola favoreça um ambiente tranquilo e propício a aprendizagem?

Gráfico 3: O gestor e sua presença na escola.



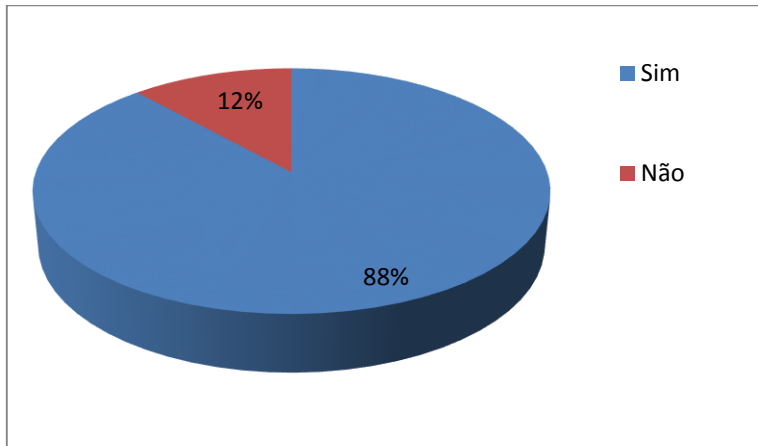
Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 3 teve por finalidade analisar se a presença dos gestores na escola, faz dela um ambiente propício a aprendizagem e analisando a figura, percebe-se que 59% dos entrevistados acreditam que a presença dos gestores na escola favorece a aprendizagem, que 23% acredita em parte e que 18% acha que a presença do gestor não interfere na aprendizagem.

Para que o gestor escolar consiga encarar as mudanças que promova a qualidade da escola, é fundamental que aconteça uma transformação nas atitudes das pessoas, com o objetivo de que seja criado um ambiente propício a aprendizagem e que as mesmas passem a encarar a renovação como um estímulo e sintam-se encorajadas pela motivação. “Atitude é uma predisposição subliminar da pessoa, resultante de experiências anteriores, da cognição e da afetividade, na determinação de sua reação comportamental em relação a um produto, organização, pessoa, fato ou situação”. (MATTAR, 1999, p. 199).

4) O Gestor escolar colabora para fazer esta escola funcionar bem?

Gráfico 4: O gestor e o funcionamento da escola.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 4 teve por finalidade analisar se os gestores contribuí para que a escola funcione bem.

Conforme Lück (2006):

na Gestão Administrativa o gestor responsabiliza-se pela parte física e institucional da escola, sendo suas especificidades enunciadas no plano escolar, bem como no regimento. Dentre as atribuições do gestor neste nível estão: a organização geral da instituição escolar, a relação da gestão com a comunidade interno-externa, a participação de ambas no planejamento, administração e avaliação da escola, a democratização das informações e por fim, a gestão do material e do patrimônio material.

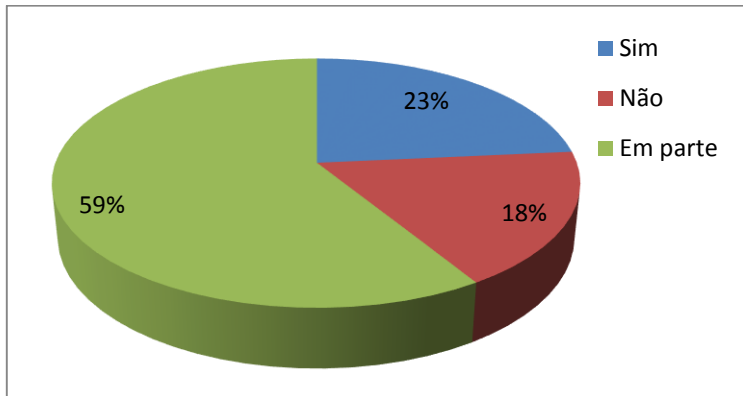
Analisando a figura 4 percebe-se que a maioria dos entrevistados 88% gosta da administração dos gestores e que 12% acha que os gestores priorizam setores afetando pedagogicamente os alunos. Conforme respostas a seguir:

Aluno: Acredito que a presença do gestor escolar reforça o apoio que a escola deve ter no dia a dia, pois o trabalho deve ser realizado em equipe.

Professor: Sabedores que somos do nosso papel político, a escola é o espaço apropriado para o debate e a prática política. Por falta de formação e entendimento, ou às vezes por maldade mesmo, muitos gestores manipulam esses conceitos para uma prática politqueira, favorecendo a alguns em detrimento de outros e do coletivo, não propiciando o ambiente democrático na escola, logo desmerecendo a prática pedagógica, que vem necessariamente atrelada visão política de cada educador.

5) O Projeto Político Pedagógico desta escola foi construído sob a liderança do Gestor Educacional e contou com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar?

Gráfico5: O gestor e o PPP.



Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 5 teve por finalidade analisar se a construção do PPP teve a participação de toda a comunidade escolar e analisando a figura, percebe que 59% dos entrevistados acha que o Projeto Político Pedagógico teve pouca participação de toda a comunidade escolar.

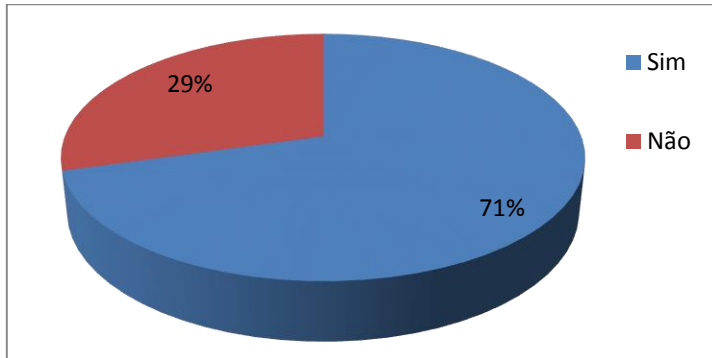
Pesquisando o conceito de Projeto Político-Pedagógico, encontramos em Vasconcelos (2002, p.169) a seguinte explicação:

é o plano global da instituição. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

Apesar dos esforços dos gestores em conscientizar a importância da construção do PPP pela comunidade escolar, nota-se que a participação acontece de forma tímida.

6) O Gestor Escolar incentiva os professores a participarem de cursos, seminários, palestras a fim de incentivar a formação continuada?

Gráfico 6: O gestor e o incentivo aos professores.



Fonte: Pesquisa de Campo.

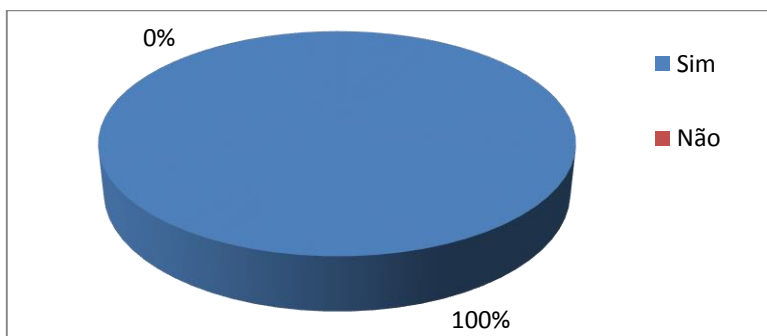
A questão 6 teve por finalidade analisar se os gestores incentivam seus professores a participarem da formação continuada oferecida pela EAPE ou em outras instituições.

Analisando a figura 6, percebe-se que 71% dos entrevistados acredita que os gestores incentivam os professores a fazerem cursos oferecidos pela EAPE, e 29% acha que os gestores não incentivam os professores, pois os cursos não são divulgados como deveria.

O professor precisa sempre estar se atualizando, pois nossa sociedade está em constante transformação. O professor tem que se atualizar e se qualificar para atender as demandas do aluno e da tecnologia para uma melhor aprendizagem dos alunos e melhoria na educação. Para Behrens (1996, p.135) “A essência da formação continuada é a *“construção coletiva do saber e a discussão crítica reflexiva do saber fazer”*”.

7) O Gestor Escolar faz cumprir o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei?

Gráfico 7: O Gestor e o calendário escolar.



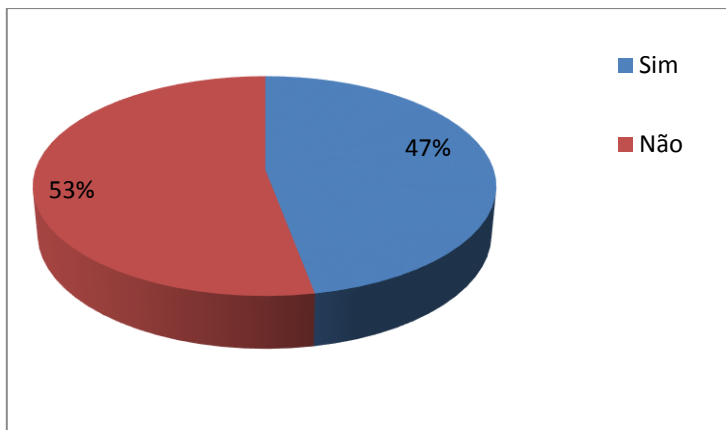
Fonte: Pesquisa de Campo.

A questão 7 teve por finalidade analisar se os gestores cumprem o calendário escolar evitando percas pedagógicas.

Percebe neste gráfico que toda a comunidade escolar é consciente que o gestor cumpre o calendário escolar. Se a nossa Constituição põe como princípio do ensino a garantia de um padrão de qualidade (*art. 206, VII da LDB por contraste, assinala, no art. 208, § 2º que o não oferecimento do ensino obrigatório ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente. não prejudicando pedagogicamente os alunos.*

8) O Gestor Escolar incentiva à realização de eventos culturais e esportivos dentro da escola?

Gráfico 8: O Gestor e os eventos culturais.



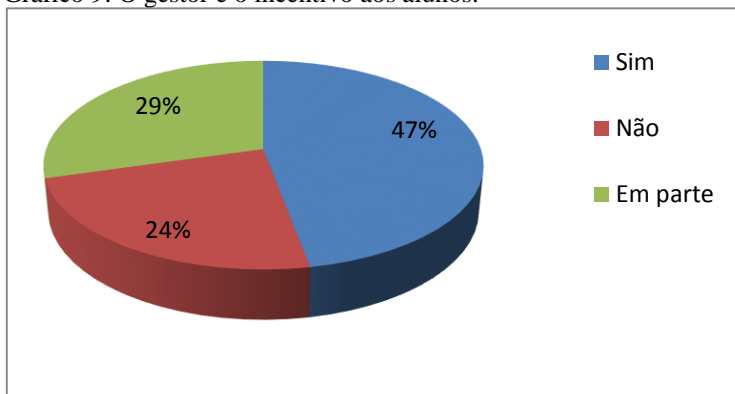
Fonte: Pesquisa de Campo

[...] gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2000, p. 16).

A questão 8 teve por finalidade analisar se os gestores incentivam a realização de eventos culturais na escola e analisando a figura, percebe-se que 53% dos entrevistados, na maioria os alunos, acreditam que os gestores não incentivam eventos culturais na escola e 47%, na maioria os professores, acreditam que os gestores incentivam e realizam esses eventos sempre que se faz necessário. Esse dado reflete a participação não efetiva de todos os atores sociais da escola, talvez porque não se ouve toda a comunidade escolar.

9) O Gestor incentiva os alunos a fazerem cursos fora da Instituição Escolar?

Gráfico 9: O gestor e o incentivo aos alunos.



Fonte: Pesquisa de campo

A questão 9 teve por finalidade analisar se os gestores incentivam os alunos a fazerem cursos fora da instituição, preocupando-se com a aprendizagem; e analisando a figura, percebe-se que 47% dos entrevistados acham que os gestores incentivam alunos a fazerem cursos e ainda, quando tem possibilidade, realizam a inscrição de alguns alunos que necessitam de ajuda, 29% acreditam que em parte incentiva e 24% os gestores não incentivam e não divulgam esses cursos.

De acordo com os PCNs, os alunos não contam exclusivamente com o contexto escolar para a construção de conhecimentos sobre conteúdos considerados escolares. A mídia, a família, a igreja, os amigos são também fontes de influência desses conteúdos. Essas influências sociais normalmente somam-se ao processo de aprendizagem escolar contribuindo para consolidá-lo por isso é importante que a escola as considere e as integre ao trabalho (...) (vol. 01, p. 54).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pesquisou sobre a influencia do gestor no desempenho escolar dos alunos, e não fica dúvidas que o Gestor Educacional é um líder de principal importância dentro da instituição para que a aprendizagem ocorra de forma significativa. Buscou destacar o relevante papel do gestor educacional em seu ambiente escolar e como sua prática responsável e dedicada pode influenciar diretamente em um aproveitamento efetivo do corpo discente, buscando sempre, e acima de tudo, formar cidadãos conscientes e aptos a viverem em sociedade e transformá-la significativamente.

A construção do Projeto Político Pedagógico com a participação de toda a comunidade escolar, ainda que discreta pode e deve ser compreendido como o principal instrumento para a organização pedagógica. É com o PPP que a escola irá validar os projetos e atividades que realiza, suas metas e objetivos com os possíveis caminhos para alcançá-la em prol da aprendizagem dos alunos.

Durante a pesquisa qualitativa, observou-se com a aplicação de questionários para gestores, professores e alunos, que partilham da mesma ideia, que o gestor é importante para a escola e para o desempenho escolar dos alunos.

Os dados analisados demonstram que o gestor escolar deve acompanhar o índice de frequência, evasão, melhorando as estratégias, acompanhando e direcionando os procedimentos que interferem nas atividades pedagógicas, participando efetivamente das reuniões de pais, e compreender que o processo ensino-aprendizagem é mais importante que os processos administrativos e que a participação da comunidade escolar nas decisões pedagógicas da escola é fundamental para construir uma educação de qualidade.

Penso que o gestor é um sujeito importante na construção de uma educação de qualidade e também garantia que todos tenham uma aprendizagem significativa, mesmo sabendo que o gestor não trabalha sozinho, é preciso que ele tenha o compromisso de ser um líder colaborativo, além de planejar e estudar com toda sua equipe: professores, servidores, pais e alunos a fim de idealizar estratégias e mudanças, mediando conflitos para que a aprendizagem ocorra de forma edificante.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Márcia Ângela da S. & FERREIRA, Naura Syria Carapeto (orgs.). **Gestão da Educação**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2004.
- BALZAN, Newton Cesar; SOBRINHO, José Dias (Orgs.). **Avaliação Institucional: teorias e experiências**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- Baldwin, A.L. Teorias de desenvolvimento da criança . São Paulo: Pioneira, 1973
- BEDENDI, Teresa do Carmo Ferrari. **Resistência e Práticas Pedagógicas**. Dissertação de Mestrado. Campinas: Unicamp, 2003.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. **Formação continuada dos professores e a prática pedagógica**. Curitiba, PR: Champagnat, 1996.
- BRASIL. **Lei 9394/96** - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
- BONDIOLI, A. **O projeto pedagógico da creche e a sua avaliação: a qualidade negociada**. Campinas: Autores Associados, 2004.
- BOSSA, DRA. N. A. **"Do nascimento ao início da Vida Escolar: o que fazer para os filhos darem certo ?"** in Revista Psicopedagogia. Vol. 17, São Paulo, Salesianas 1998
- CURY, C. R. J. O Conselho Nacional de Educação e a Gestão Democrática. In: OLIVEIRA, D. A. (org.) **Gestão democrática da educação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- CHARLOT, Bernard. **Relação com o saber e com a escola entre estudantes de periferia**. Cad. Pesquisa., São Paulo, p. 47-63, maio , 1996. Trad. Neide Luzia de Rezende.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Vol. 1 – São Paulo. Pioneira, 1992.
- DOURADO, Luiz Fernando; OLIVEIRA, Ferreira João de, SANTOS, Almeida Catarina de. **A qualidade da Educação: conceitos e Definições** - Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In. FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006, p. 295-315.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GANDIN D. ; GANDIN L.A. **Temas para um projeto político-pedagógico**. Petrópolis: Vozes, 1999.

GAVALDON, Luiza Laforgia. **Desnudando a Escola**. São Paulo: Pioneira, 2003.

HENGEMÜHLE, Adelar. **Gestão de Ensino e Práticas Pedagógicas**. 3 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5 ed. Goiânia Alternativa, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez Editora, 1994.

LEITE, Vicente. **Psicologia da Educação**. Volume I. Ed. Ibetel.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, São Paulo: EPU, 1986.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ. Vozes, 2006.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. v.1. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

MARTINS, Rosilda Baron. **Escola cidadã do Paraná: análise de seus avanços e retrocessos**. Campinas: Unicamp, 1997.

NÓVOA, A. (Org). **Os professores e a sua formação**. Portugal: Porto, 1992.

PILETTI, Nelson e PILETTI, Claudino. **História da Educação**. São Paulo – SP: Ática, 1997.

PENIN, Sônia T. S; VIEIRA, Sofia. L. **Refletindo sobre a função social da escola**. In: VIEIRA, Sofia Lerche (Org.). **Gestão da escola – desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002, p. 13 a 43.

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

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

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. **Gestão escolar participativa e clima organizacional**. Gestão em ação, Salvador v.4, 2001.

TELES Maria Luiza. **Educação: a reconstrução necessária**. Petrópolis: Vozes, 1996.

VASCONCELLOS, Celso S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e político-pedagógico**. São Paulo: Libertad, 2002.

VYGOTSKY, L. S. **A Formação Social da Mente**. São Paulo, Martins Fontes, 1991

Sites pesquisados:

Conteúdo escola; 2004 – disponível em: <http://www.conteudoescola.com.br/textos-gerais/42>

<http://www.webartigos.com/artigos/reunioes-pedagogicas-canal-de-comunicacao-da-gestao-escolar/118688/#ixzz36GLxEseM>

http://moodle.mec.gov.br/unb/file.php/8/Professor_ERI/autonomia_da_escola_parte_I.pdf

<http://aartedeeducar2011.blogspot.com.br/2012/03/conceito-de-gestao-escolar.html>

<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf> . Acesso em 30/04/2008

<http://www.webartigos.com/artigos/reunioes-pedagogicas-canal-de-comunicacao-da-gestao-escolar/118688/#ixzz36GL5xFig>

APÊNDICE

QUESTIONÁRIOS

As informações coletadas por meio destes questionários têm como objetivo identificar se o trabalho desenvolvido pelos gestores educacionais prioriza a aprendizagem de todos na escola e o processo de ensino-aprendizagem. Ressalto que a pesquisa realizada é para a conclusão do Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB.

Desde já, agradeço pela colaboração.

Atenciosamente,

Alessandra Maria Inácio Dantas da Silva.

Para os Gestores

1) Como gestor, acompanho o índice de frequência, evasão, retenção, usando-os para definir ou repensar metas e estratégias?

SIM NÃO Em parte

2) Como gestor, fico atento(a) a quantidade de alunos enviados pelos professores à coordenação/direção ?

Sim Não Em parte

3) Qual leitura faço dessa prática?

4) Como Gestor, volto minha atenção para a aprendizagem, impedindo que os processos administrativos se sobreponham a ela?

SIM NÃO

5) Como Gestor, faço reuniões regulares com toda a equipe pedagógica a fim de aprimorar ou mudar as estratégias e avaliação para um melhor desempenho dos alunos?

Sim Não Às vezes

6) Como Gestor,participo da organização e abertura das reuniões de pais e demais projetos da escola?

SIM NÃO Às vezes

7) Como Gestor,peço a opinião de alunos, pais, professores e funcionários antes de tomar decisões?

SIM NÃO Em parte

8) Acho que essa prática é importante para uma melhor participação da comunidade escolar?

Sim Não Em parte

Justifique sua resposta

9) Como gestor, percebo que minha presença na escola favorece a aprendizagem de todos os envolvidos no processo escolar?

10) Como gestor, busco aprimorar minha formação continuada, participando de cursos, seminários e palestras e incentivo os professores a terem a mesma prática?

Para Professores e Alunos

1) A presença do Gestor Escolar faz do estabelecimento de ensino uma escola de qualidade?

() Sim () Não

Justifique sua resposta.

2) O Gestor escolar incentiva a prática de novas metodologias de ensino para uma melhor aprendizagem?

() Sim () Não

Justifique sua resposta.

3) O Gestor Escolar dá atenção especial à aprendizagem dos alunos?

() Sim () Não

4) Você acredita que a presença do Gestor Escolar na escola favoreça um ambiente tranquilo e propício à aprendizagem?

() Sim () Não () Em parte

5) O Gestor escolar colabora para fazer esta escola funcionar bem?

() Sim () Não

Justifique sua resposta.

6) O Projeto Político Pedagógico desta escola foi construído sob a liderança do Gestor Educacional e contou com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar?

Sim Não Em parte

7) O Gestor Escolar incentiva os professores a participarem de cursos, seminários, palestras a fim de incentivar a formação continuada?

Sim Não

8) O Gestor Escolar faz cumprir o calendário escolar e o mínimo de 200 dias letivos previstos em Lei?

sim não

9) O Gestor Escolar incentiva à realização de eventos culturais e esportivos dentro da escola?

Sim Não

10) O Gestor incentiva os alunos a fazerem cursos fora da Instituição Escolar?

Sim Não Em parte