



**Universidade de Brasília**

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

## **A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR**

**Andréia Alessandra Alves de Freitas**

Orientador: Prof. Doutor Erisevelton Silva Lima

Tutora Orientadora: Prof<sup>a</sup> Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Brasília (DF), julho de 2014

**Andréia Alessandra Alves de Freitas**

**A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO  
GESTOR ESCOLAR**

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**

**Andréia Alessandra Alves de Freitas**

### **A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialização em Gestão Escolar do Programa Escola de Gestores, Centro de Formação Continuada de Professores – CFORM, do Centro de Educação a Distância, Universidade de Brasília, pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/2014.

**Banca Examinadora:**

---

**Orientador: Prof.Doutor Erisevelton Silva Lima**  
(presidente)

**Universidade de Brasília- UnB**

---

**Tutora Orientadora:**

**Profª Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira**

**Universidade de Brasília- UnB**

---

**Profª Mestre Sileda Maria de Holanda Pereira**

**Universidade de Brasília- UnB**

**Brasília (DF), julho de 2014**

Dedico este trabalho a Deus, por sempre estar presente em minha vida, aos meus pais por sempre me apoiarem e acreditarem no meu sucesso, ao meu querido e amado esposo, Márcio Lucas, por todo o companheirismo e apoio, aos meus quatro queridos filhos, Marcella, Isabella, Vitória e Bernardo e à minha afilhada e sobrinha Luísa Helena que vê mim um exemplo a ser seguido.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, autor e mantedor da minha fé.

Aos meus amados pais , pelo amor e exemplo de vida que eles representam para mim.

Aos meus queridos irmãos, Gabriela Larissa e Rodrigo Alves, que estão sempre me apoiando nos momentos que mais preciso

Aos meus sempre e eternamente amados filhos que torceram por mim, me apoiaram e, por um tempo, tiveram que ter paciência pela minha ausência.

Ao meu querido e amado esposo, Márcio Lucas, por estar sempre ao meu lado me apoiando e se dedicando ao meu crescimento.

À minha querida amiga Celiana Mota que teve um papel fundamental para a conclusão e término desta pesquisa, demonstrando um grande amor e carinho e me apoiando no momento mais difícil desta etapa da minha vida.

À minha amada amiga Maria do Rosário, por ter me apoiado e me ajudado com tanto carinho.

Ao Prof. Doutor Erisevelton Silva Lima, por ter sido inspiração para o título escolhido nesta monografia e por seu carisma especial

A todos que torcem e torceram pelo meu sucesso.

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra possibilitaram a conclusão deste trabalho.

A todos, a minha sincera e eterna gratidão!

**"Não é possível refazer este país, democratizá-lo, humanizá-lo, torná-lo sério, com adolescentes brincando de matar gente, ofendendo a vida, destruindo o sonho, inviabilizando o amor. Se a educação sozinha não transformar a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda."**

**Paulo Freire**

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a importância da participação pedagógica do gestor escolar para o desenvolvimento qualitativo dos alunos numa escola pública de Ceilândia, no Distrito Federal, e como objetivos específicos analisar a concepção de gestão escolar; identificar as características necessárias para uma gestão de boa qualidade e analisar os desafios da gestão escolar. A pesquisa foi realizada no Centro de Ensino Fundamental Linda Esperança(fictício) localizado em Ceilândia Sul-DF, por meio de um questionário, composto por questões abertas e fechadas, o qual foi aplicado a alunos, pais, professores e gestor da escola investigada. Os resultados da pesquisa demonstraram que o distanciamento do gestor escolar causa nos alunos a impressão que este costuma ser visto como um gerente empresarial, mesmo demonstrando uma evolução pedagógica durante sua gestão. Constatou-se que as mudanças começaram a acontecer e que o gestor tem essa consciência e procura adequar a sua forma de gerir àquilo que está previsto na teoria, compartilhando ações, delegando responsabilidades e mantendo o canal do diálogo sempre aberto. Essa postura mais democrática é reconhecida tanto pelo corpo docente quanto pelas famílias. Quanto aos discentes, parece que essa mudança ainda não os alcançou, talvez por não entenderem que ao assumir uma postura pedagógica e democrática o gestor não deixa de zelar pelo bem-estar de todos e isso envolve atitudes disciplinares inerentes ao cargo. Os autores mais consultados foram Lück e Lima.

**Palavras-chave:** gestor pedagógico; gestão escolar; desenvolvimento qualitativo.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Apresentação .....	10
1.2 Caracterização.....	10
1.3 Histórico.....	11
<b>2. PROBLEMATIZAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
3.1 Objetivo Geral.....	11
3.2 Objetivos Específicos.....	12
<b>4. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>5. GESTÃO ESCOLAR .....</b>	<b>14</b>
5.1 Breve Histórico de Liderança.....	14
5.2 Perfil do Gestor Escolar .....	16
<b>6. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR .....</b>	<b>18</b>
6.1 Atribuições do Gestor Escolar .....	18
6.2 Gestão Democrática.....	20
6.3 Gestão Colegiada.....	22
<b>7. GESTOR COMO MEDIADOR DO PROCESSO .....</b>	<b>24</b>
<b>ENSINO/APRENDIZAGEM</b>	
7.1 Características necessárias para uma gestão de boa qualidade.....	27
<b>8. METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
8.1 Espaço da Pesquisa.....	31
8.2 Sujeitos da Pesquisa.....	32
8.3 Instrumentos Utilizados para a realização da pesquisa.....	32
<b>9. COLETA DE DADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>10 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa teve o intuito de discutir a importância do gestor escolar como principal responsável pelo desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem em que a participação pedagógica de todos – alunos, professores e funcionários – é de fundamental importância para que a Gestão Democrática Escolar seja uma realidade.

A educação brasileira está passando por um processo de transformação e há uma percepção de que estas mudanças começarão a partir da democratização do ensino. O direito à educação já é de todos, assim o que se pretende é que toda sociedade possa participar também das decisões e das ações escolares. O diretor deixa de ser um mero administrador e passa a ser o gestor pedagógico, envolvido em todos os âmbitos do ambiente escolar, principalmente no que diz respeito ao teor pedagógico, deixando de ser o único responsável pela instituição. Todos são mediadores do processo ensino-aprendizagem, todos participam e todos decidem, sendo constituída assim, a gestão democrática escolar.

A gestão de uma instituição escolar, assim como a maneira como a equipe gestora ingressa, alcança melhores resultados quando ocorre de forma democrática, pois todos os sujeitos têm que se sentir parte da escola, dando sugestões e opiniões. Todos são necessários no processo ensino-aprendizagem, porém a figura do diretor de uma instituição escolar é de suma importância, sendo ele quem gerencia a escola, tudo passa pela sua ciência, é o responsável pela escola num sentido mais amplo. Mesmo que haja alguém de sua confiança, especificados nas diversas áreas dentro da escola, é a sua figura como gestor que carrega a responsabilidade por perpassar em cada setor e verificar o bom andamento não só administrativo, mas também pedagógico.

O diretor, além de administrador e gerente, é o gestor democrático e pedagógico da instituição. Ele precisa acompanhar o andamento do setor financeiro, do espaço físico, do lanche, da limpeza, do pessoal, e, principalmente, do pedagógico da escola. Cada decisão a ser tomada tem que passar pela figura do diretor. O “pedagógico” deve ser então seu principal objetivo, assim, cada reunião, cada coordenação pedagógica,

cada decisão sobre a aprendizagem dos alunos precisa ter sua presença atuante como gestor.

A pesquisa em questão teve o intuito de evidenciar a intensidade do envolvimento do gestor no âmbito pedagógico escolar, sua presença e interferência na aprendizagem dos alunos tendo como questão a compreensão da forma que se dá a participação do gestor escolar para o desenvolvimento qualitativo dos alunos.

## **1 IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO**

### **1.1 Apresentação**

A pesquisa foi realizada no Centro de Ensino Fundamental Linda Esperança – nome fictício escolhido por ser a esperança o sentimento mais nobre em relação à educação – localizado em Ceilândia Sul. Atualmente, está sob a gestão de Maria Madalena Lopes, como diretora, e Marília de Medeiros, como vice-diretora, sendo que as duas estão participando da direção desta escola desde 1998, intercalando entre diretora e vice.

### **1.2 Caracterização**

O funcionamento da escola acontece nos três turnos: no diurno, matutino e vespertino e, noturno, sendo as turmas divididas em 17 salas de aula, atendendo do 6º ao 9º ano do ensino regular e 06 turmas da Correção de Idade e Série (CDIS) com níveis e modalidades de ensino.

A parte física da instituição é composta por 17 salas de aula, 01 laboratório de informática, 01 sala de recurso, 01 sala de leitura, 01 refeitório, 01 quadra de esportes descoberta, estacionamento externo e interno, 01 sala para professores, 01 sala de coordenação, direção, secretaria, 01 lanchonete e 01 sala de orientação.

O quadro geral da escola é composto por 75 funcionários, sendo que destes 44 são professores, 01 chefe de secretaria, 01 secretário, 02 assistentes, 03 coordenadores,

01 assistente pedagógico, 01 assistente administrativo, 01 orientador, 04 merendeiros e demais divididos entre assistentes da limpeza, porteiros e vigias.

### **1.3 Histórico**

Em 1979, foi o ano da construção da Instituição, em 08 de Agosto desse mesmo ano inaugurava-se oficialmente a escola e o início de suas atividades ocorreu em 15 de setembro de 1980. Sendo uma escola pública do Distrito Federal, localizada na área urbana de Ceilândia Sul.

Atualmente, a preocupação da Instituição Escolar em questão é fazer um trabalho com projetos que atendam aos alunos pertencentes a esta comunidade. A comunidade se encontra em um lugar carente em que a violência e as drogas fazem parte da vida de muitos dos estudantes. Para melhor aproveitamento das aprendizagens, os seguintes projetos são desenvolvidos: Interclasse Cultural, Festas Populares, Mostra Cultural-Talentos, Semana da Educação Para a Vida (palestras com psicólogos), Semana da Inclusão, Circuito do Meio Ambiente e, como o maior problema enfrentado por toda equipe gestora, professores e os próprios alunos é a violência, o projeto de maior importância para todos é o “encontrinho de jovens”. Sua evolução é durante todo o ano, porém, ele possui dois momentos marcantes, um no final do primeiro semestre e o outro é no final do segundo semestre. Toda a escola se mobiliza em função deste projeto.

## **2 PROBLEMATIZAÇÃO**

De que forma se dá a participação do gestor escolar para o desenvolvimento qualitativo dos alunos do CEF Linda Esperança?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Geral:**

Analisar a participação do gestor escolar para o desenvolvimento qualitativo dos alunos do CEF Linda Esperança

### **3.2 Específicos:**

- Analisar a concepção de gestão escolar;
- Identificar as características necessárias para uma gestão de boa qualidade;
- Analisar os desafios da gestão escolar.

## **4 JUSTIFICATIVA**

Durante anos, o processo educacional seguiu determinado modelo, um diretor autoritário, em que todas as decisões giravam ao seu redor e que o seu maior objetivo era o de representar o governo, transmitindo apenas informações. Assim sendo, vivíamos num período de total centralização do poder educacional com um modelo retrógrado e incoerente.

Este modelo passou a ser desgastado, necessitando de mudanças. Mudanças exigidas de forma implícita por toda a comunidade escolar, professores, alunos, servidores e os próprios gestores. Modificações exigidas, porém difíceis de acontecer. Mudar é algo que exige um grande esforço de todos os envolvidos no processo e em todos os âmbitos, mesmo sabendo que muitas vezes, sair da zona de conforto é algo que não agrada a todos.

A pesquisa demonstrou como é importante que aconteçam essas mudanças e como ocorrem. Apontou também como os envolvidos no processo educacional de uma determinada escola enxergam essas modificações e, principalmente, como enxergam o papel do gestor educacional dentro de uma instituição.

Aquele que tinha apenas a função de um mero administrador, hoje é exigido por todos, e também por si mesmo, para obter uma postura mais pedagógica e democrática, constituindo, assim, a gestão democrática, que está sendo instaurada num processo lento, porém necessário.

Esta pesquisa justificou-se pelo desafio de demonstrar a importância da transformação de um gestor administrativo em gestor pedagógico e democrático, passando de uma figura centralizadora que contém todo o poder educacional para um articulador de decisões de toda uma comunidade escolar em que todos os atores são ouvidos e respeitados. Interferindo, assim, no desenvolvimento pedagógico de cada aluno, de acordo com sua atuação.

## **5 GESTÃO ESCOLAR**

### **5.1 Breve Histórico de Liderança**

Para que se entenda de fato o significado da palavra gestão e, conseqüentemente, o termo gestão escolar, começou-se a conceituar o que é ser líder. De acordo com Bass (2008, p.3) “o líder é elemento presente em praticamente todos os aglomerados humanos, independente dos aspectos culturais e da complexidade de arranjos sociais e organizacionais”.

Desde um pequeno grupo de crianças brincando na rua, na escola ou em casa até grandes órgãos governamentais, percebe-se que há sempre um ou mais que se destaca por possuir o espírito de liderança e há de fato essa necessidade. Uma simples brincadeira e uma grande ação são concretizadas e seus objetivos reais alcançados se alguém estiver na posição de líder para organizar do começo ao fim.

Bass (2008) ressalta que a palavra liderança para o ocidente surgiu no século XIX e significava uma relação de tirania entre chefe e empregado sem se importar com a capacitação intelectual de cada um, sendo uma relação completamente impessoal.

É claro que, infelizmente, ainda hoje, na segunda década do século XXI, encontramos pessoas que confundem o significado de líder com o de chefe, delimitando-se a proferir ordens a serem obedecidas e executadas, muita vezes não dando chances para que ocorra uma relação interpessoal.

Porém, como muitas coisas evoluem para o bem da humanidade, a liderança também passou por um processo de evolução durante o século XX, quando foi abandonada a teoria do “grande homem” nos quais os líderes já nasciam com esta vocação inata, para uma visão mais abrangente, que leva em conta a tarefa a ser realizada – objetivo comum, a relação do líder para com seus liderados, em uma dinâmica sócio-cultural com foco no desenvolvimento de todos e da organização (TOPPING, 2002).

Ao invés de mandar e ser obedecido, de se esperar que suas ordens sejam cumpridas sem questionamentos e que suas decisões sejam absolutas e irrevogáveis,

surge, assim, um novo modelo de liderança: aquele que antes de tomar qualquer decisão, pensa no bem comum e ouve outras opiniões e sugestões.

Partindo dessa idéia de líder, de acordo com Hunter (2004, p.75) em sua obra “O monge e o executivo”:

Um bom líder é aquele que lidera com bondade, que ouve ativamente, que tem expressa consideração, que elogia, reconhece, estabelece um padrão, deixa às claras as expectativas e dá às pessoas condições para manterem um padrão estabelecido.

Como é bom e gratificante ser liderado por alguém que faz o outro sentir-se bem, que de fato conquista sua confiança e consegue de todo o grupo ações executadas sem grandes esforços e conflitos, simplesmente pelo fato de saber lidar com pessoas de forma agradável.

Ainda de acordo com Hunter (2004), as pessoas representadas pelos personagens da obra demonstram que o líder esperado e amado é aquele que sempre é autêntico, que trata as pessoas com respeito, satisfazendo as necessidades quando surgem e dando retorno e condições para atingir os objetivos.

Partindo do pressuposto de que o diretor de uma escola exerce a função de líder da instituição, e de acordo com a Lück (2000) “aquele que exerce influência sobre as pessoas ou em grupo, de maneira que pratiquem suas ações de modo voluntário ou motivado, reconhecendo que fazem parte de uma equipe.

No ambiente escolar, a liderança também pressupõe o estabelecimento de condições para se atingir os objetivos esperados. Afinal, como diz Lück (2000, p.5) “não é possível haver gestão sem liderança”. É preciso que o gestor mantenha o foco de que cabe a ele direcionar o fazer pedagógico no ambiente escolar. Para a autora

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

Isso significa que não basta dividir as tarefas, é preciso identificar as potencialidades de cada um, reafirmando-as e dando condições para a criação e o estabelecimento de novas habilidades ao longo do processo. Partindo dessa ideia da autora, a liderança e a gestão se completam. O exercício de gestão pressupõe liderança.

Não se deve negar a grande importância da figura do gestor na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos: material, financeiro, físico, sócio-político, relacional e, sobretudo, pedagógico.

## **5.2 Perfil do Gestor Escolar**

Inicialmente, a função do gestor era completamente diferente da que é proposta nos dias de hoje e o que se está lutando para alcançar. O diretor/administrador tinha função de organizar, coordenar e fiscalizar o ensino (SECO, 2006). O diretor seria o responsável pelo governo da escola, e ao mesmo tempo, o representante do poder do Estado e do governo. Por muitos anos o âmbito administrativo ainda continuou sendo mais valorizado do que o pedagógico (SECO, 2006).

Em meados dos anos 90, o diretor/administrador cedeu lugar ao diretor/gestor. A partir daí, de acordo com Lück (2000) o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola. Assim, o diretor com a função totalmente administrativa, fiscalizadora e controladora passa a ser:

(...) um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos. Para tanto, em seu trabalho presta atenção a cada evento, circunstâncias e atos, considerando-os globalmente, de modo interativo e dinâmico. (LÜCK, 2000, p. 14.)

Percebe-se, neste contexto, um avanço significativo na mudança do perfil do gestor, bem como a necessidade de novas habilidades para que ele atue de forma eficaz, pois a segurança administrativa centrada nele mesmo perdeu-se, de tal forma que se ele

não mudar seu pensamento e suas ações, certamente sua ação estará destinada ao fracasso.

(...) deixa de ser autoridade máxima para ser um grande articulador de todos os segmentos, aquele que prioriza as questões pedagógicas e mantém o ânimo de todos na construção do trabalho educativo. Partilha decisões com a comunidade escolar, trazendo as mesmas dificuldades da convivência democrática presentes em nossa sociedade (SÁ, 2002, p.08).

Dentro de uma instituição escolar há um número considerável de pessoas, diferentes segmentos e diversas ações. Encontram-se, muitas vezes, pessoas vindas de vários estados brasileiros com culturas diferentes e histórias diferentes. Cada um pensa de uma maneira, cada um sente de uma maneira, cada um tem sua particularidade, pessoas com infâncias traumáticas, outras alegres, outras tristes e outras sem grande história.

O gestor escolar deve estar preparado para lidar com essa diversidade cultural, histórica e pessoal. Tentar unir as decisões, conquistar com carinho, saber ouvir, saber proferir as palavras corretas na hora certa e estar preparado para ser criticado, dando atenção às críticas e crescendo com o grupo.

Além de pessoas diferentes, encontramos também segmentos diferentes, existe o grupo dos docentes, dos discentes, da equipe gestora, dos cantineiros, da limpeza, dos pedagogos, dos secretários, dos pais e responsáveis e todos com funções diferentes. O gestor tem o papel de mediador e unificador desses setores, fazendo com que todos entendam que o fim de todo trabalho é a aprendizagem do aluno, que o objetivo principal é o aluno. Todo documento respondido, todo lanche comprado, toda sala limpa, todo banheiro lavado, todo bilhete entregue é tudo para o mesmo fim. Por isso, todos são um só dentro de uma escola, um grande grupo lutando pelo mesmo objetivo.

Mas para que todos entendam dessa maneira e que ajam desta forma, o gestor tem que ter isto em sua mente e em suas ações, articulando e participando ativamente com todos em função do pedagógico.

Existe um belo exercício de cidadania defendido pela própria escola e pela educação diante da participação de todos, surgindo, assim, espaços reservados para concretização dessa participação; os colegiados, as associações e as agremiações.

[...] se queremos uma escola transformadora, temos que transformar a escola que temos aí. E a transformação dessa escola passa necessariamente por sua apropriação por parte das camadas trabalhadoras. É nesse sentido que precisam ser transformados os sistemas de autoridade e a distribuição do próprio trabalho no interior da escola (PARO, 2003, p.10).

Distribuir o trabalho de gestão significa descentralizar o poder e quebrar a relação hierárquica normalmente presentes nas tomadas de decisões na escola. A tarefa de promover a participação de todos é uma das principais atribuições do gestor.

## **6 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO GESTOR ESCOLAR**

### **6.1 Atribuições do Gestor Escolar**

O diretor/gestor/administrador é o profissional que se ocupa da direção, administração, supervisão e coordenação da educação básica. Sua principal função é gerenciar todo o processo educativo da escola.

Com o processo de redemocratização do Brasil (1988) as mobilizações no campo educação buscavam a democratização da gestão escolar que passa a ser entendida como “a participação consciente do coletivo escolar em busca de uma identidade para a instituição educativa que responda aos anseios da comunidade” (CONCEIÇÃO, ZIENTARSKI, MENEZES, 2006, p.1). Na visão de Cury (2009, p.55)

a gestão democrática é mais do que a exigência de transparência, e impessoalidade e moralidade. Ela expressa tanto a vontade de participação que tem se revelado lá onde a sociedade civil conseguiu se organizar autonomamente quando o empenho por reverter a tradição que confunde os espaços públicos com os privados. A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração.

Para se atingir uma educação de qualidade, o gestor escolar articula, incentiva e mobiliza seus companheiros de trabalho para chegar assim aos objetivos propostos pelo grupo. De acordo com Lück (2002, p. 18-19).

O gestor tem algumas competências e funções para que os fins sejam alcançados, entre elas temos a criação de uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo; a promoção de um clima de confiança; a valorização das capacidades e aptidões dos participantes; o associar os esforços, o quebrar das arestas, o eliminar as divisões, o integrar os esforços, o estabelecimento da demanda de trabalho centrada nas ideias e não nas pessoas e o desenvolvimento à prática em assumir as responsabilidades em grupo.

Dessa forma, percebeu-se que compete ao diretor a garantia da conscientização da função social da escola, liderando o processo de construção e de identidade da instituição, por meio de uma eficiente gestão, nas seguintes dimensões: recursos físicos e financeiros, recursos humanos, os resultados educacionais de ensino e aprendizagem, o participativo e, sobretudo o pedagógico.

Segundo entrevista com o professor Paro (2013), sobre o título de sua obra “Gestão Escolar e a Democracia”, a gestão escolar envolve a “administração” e o “escolar”, sendo que a administração é a utilização racional de recursos para atingir determinado fim, preocupando-se com todos os recursos, inclusive os pedagógicos.

Constatou-se assim que a administração permeia todo o processo e não só para controlar o trabalho do outro, sendo muitas vezes entendida como mandar e ser obedecido. A administração mais importante da escola é atingir o aluno, sendo este o fim.

## 6.2 Gestão democrática

Com a Constituição de 1988, a gestão democrática passou a fazer parte do texto legal, enquanto um princípio da educação nacional. Coube ao Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública a defesa à participação da comunidade local no contexto escolar. “Para esse setor, formar cidadãos para uma sociedade participativa e igualitária pressuporia vivências democráticas no cotidiano escolar traduzidas, na presença de mecanismos participativos de gestão da própria escola e dos sistemas de ensino”. Em contrapartida, figuraram representantes das instituições particulares e confessionais que intencionavam restringir o nível de participação. Em função desse conflito, no texto legal, a gestão democrática ficou limitada às instituições públicas de ensino e condicionada à legislação complementar. O que significou “uma conquista por parte dos segmentos comprometidos com a democratização da educação, representou uma derrota à medida que teve sua abrangência limitada a sua operacionalização obstaculizada” (ADRIÃO; CAMARGO, 2003, p. 2-5).

De acordo com a Constituição Federal (1988),

Art. 206. – O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (EC nº 19/98 e EC nº 53/2006) (...)

VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei.

A Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (LDBEN), lei 9394/96 estabelece que:

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

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

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

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

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

A gestão democrática escolar promove o envolvimento, comprometimento e a participação de todos dentro da instituição, descentralizando o poder, dando ouvido e atenção a todos os segmentos, assegurando as condições de acesso e permanência de todos, respeitando pluralismo de ideias e todos juntos lutando pelo alto padrão de qualidade nas escolas. Essa gestão democrática defendida por muitos assegura a participação coletiva nos processos de planejamento e nas tomadas de qualquer decisão.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de unidade social reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade, de sua cultura e seus resultados. Esse poder é resultante da competência e vontade de compreender, decidir e agir sobre questões que lhes são afetas, dando à unidade social vigor e direcionamento firme (LÜCK, 2000, p. 27).

Nas considerações de Paro (2003, p.19) uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária, e, não por acaso, articulados com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se em direção oposta à democracia.

Entende-se por democracia a participação nas decisões, a observância nas leis, condições sociais adequadas para o respeito dos direitos humanos e a proteção à vida.

A relação entre educação e democracia se caracteriza pela dependência e influência recíprocas. A democracia depende da educação para seu fortalecimento e consolidação e a educação depende da democracia para seu pleno desenvolvimento, pois a educação não é outra coisa senão uma relação entre pessoas livres em graus diferentes de maturação humana (SAVIANE, 1999, p.54).

Acreditar na relação educação e democracia é lutar dia a dia pelo desenvolvimento do país, pois é a atuação de cidadãos livres juntamente com seu crescimento intelectual e humano que a democracia será alcançada.

### 6.3 Gestão Colegiada

Um belo exercício de cidadania para nossa sociedade que luta pela democracia, sobretudo a democratização do ensino com a participação de toda a comunidade escolar é o surgimento das instâncias colegiadas, considerando assim, os espaços de representação de todos os segmentos da escola: discentes, docentes, funcionários, pais e comunidade. Desse modo, o fortalecimento da gestão democrática ganha forças para transformar a realidade escolar e do ensino.

Essas instâncias são compostas por conselho escolar, a associação de pais, mestres e funcionários, conselho de classe e grêmio estudantil, todos envolvidos e participando dos processos decisórios para que o processo democrático escolar seja alcançado:

Os órgãos colegiados têm possibilitado a implementação de novas formas de gestão, por meio de um modelo de administração coletiva, em que todos participam dos processos decisórios e do acompanhamento, execução e avaliação das ações nas unidades escolares, envolvendo as questões administrativas, financeiras e pedagógicas (ABRANCHES, 2003, p. 14).

Para assegurar a participação de todas as instâncias colegiadas, o gestor e a equipe gestora têm que ter algumas estratégias básicas e essenciais que são de suma importância, entre elas pode-se citar algumas como: sempre submeter o trabalho desenvolvido na escola às avaliações da comunidade e dos conselhos ou órgãos colegiados; destacar sempre a importância da integração entre as pessoas; valorizar o trabalho participativo; respeitar as decisões tomadas em grupo, garantindo a palavra a todos; ouvir com atenção o que os membros da comunidade têm a dizer; saber ouvir as opiniões; estar atento às solicitações da comunidade. Desta forma, tornando a escola um espaço de sociabilidade.

O planejamento e gestão da escola não é tarefa exclusiva daqueles que reivindicam o domínio do conhecimento necessário para sua execução, todos os segmentos escolares devem participar do processo de tomada de decisões. O conselho escolar fortalece a relação entre comunidade e escola permitindo a visibilidade das necessidades comunidade do alunado e demais segmentos da comunidade escolar. O

Conselho escolar é um importante mecanismo de participação uma vez que seus membros guardam a função de representar os diferentes segmentos da comunidade escolar. De acordo com Ruth Meyre Rodrigues:

O Conselho de Escola é um colegiado constituído enquanto instrumento de gestão que permite a participação de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões administrativas, financeiras e pedagógicas. Sua composição deve ser paritária e seus membros eleitos por seus pares sendo composto por representantes dos pais/mães/responsáveis, alunos (ensino médio), professores e servidores (RODRIGUES, 2010, p.132).

Importante frisar que, não raro o papel dos Conselhos Escolares se resume a trâmites burocráticos ou rituais para referendar as decisões dos gestores. Nesse caso, a ausência de discussão e real participação inviabilizam a atuação dos conselheiros enquanto protagonistas das ações e decisões tomadas.

Quanto à natureza, a função do conselho pode ser: deliberativa, consultiva, normativa e fiscalizadora (CISESKI; ROMÃO, 2001).

[...] para que uma gestão assuma um caráter democrático e inclusivo o Conselho Escolar deve ser fortalecido ganhando poder, não só de sugerir ou discutir, mas também de decidir, determinar e fiscalizar. Embora apenas os membros tenham direito de voto, todos da comunidade podem participar das reuniões do Conselho com direito a voz. Na prática esse pressuposto não é levado em consideração. A pesquisa realizada constatou que a realidade das escolas públicas do DF evidencia dificuldades em promover essa participação (RODRIGUES, 2010, p.132).

A presença do Conselho Escolar não deve ser desconsiderada ou diminuída já que sua função é imprescindível. Importante destacar, porém, que é preciso garantir a seus membros real espaço de atuação dando-lhes condições de participarem, por exemplo, da definição do Regimento Interno, estabelecer diretrizes e metas de ação, eleger prioridades, opinar a respeito dos critérios de avaliação da instituição escolar e especialmente contribuindo para a resolução de problemas não só pedagógicos, mas administrativos e financeiros da escola (CISESKI; ROMÃO, 2001).

A ausência ou passividade do Conselho Escolar reflete uma condução antidemocrática da gestão. É possível prever que quando a forma de provimento é a “indicação” as possibilidades de atuação desta instância ficam comprometidas.

Pensando na atuação do Conselho Escolar reiteramos que a eleição direta do/a diretor/a pela comunidade é a forma mais democrática de provimento de cargo do gestor escolar e pode sem dúvidas impulsionar a participação em detrimento de práticas autoritárias que fazem com que o/a gestor/a assuma sozinho/a o controle das decisões tomadas (RODRIGUES, 2010, p135).

A função do Conselho Escolar passa pela elaboração, acompanhamento, avaliação, planejamento e funcionamento da unidade escolar, por essa razão é composto por representantes eleitos de todos os segmentos (PARO, 2007) que devem atuar conscientes de que cada membro embora esteja representando um segmento deve trabalhar em função de toda a comunidade. O/a diretor/a é membro nato, porém, para evitar arbitrariedades, ele/a não deve assumir a função de presidente do conselho.

Os funcionários e pais costumam ocupar papéis secundários nos conselhos enquanto professores e membros da direção ocupam níveis intermediários (PARO, 2007; LOURENÇO FILHO, 2007). Rodrigues (2010) lembra que em se tratando do segmento pejorativamente denominado “terceirizado” essa relação hierárquica se intensifica. Isso porque a relação desses/as funcionários/as com a direção, via de regar, é marcada por forte hierarquização. Este fato afeta e compromete as possibilidades desses/as integrantes se colocarem contra as decisões da direção da escola.

## **7 O GESTOR COMO MEDIADOR DO PROCESSO ENSINO/APRENDIZAGEM**

Nesta unidade da pesquisa, foi feito um estudo da obra do professor Doutor Erisevelton Silva Lima (2011) em sua tese de doutorado “O diretor e as avaliações praticadas na escola” em que argumenta com muita propriedade sobre o gestor escolar,

principalmente no capítulo que se intitula: “O diretor de escola: sua origem e seu papel na escola de educação básica”, em que apenas quatro páginas do artigo – de 51 a 55 – trazem uma riqueza imensurável.

Para que haja sucesso no processo educativo pedagógico, o gestor deve tentar desempenhar bem o seu papel de administrador, de mediador, de condutor do processo escolar, articulando assim, uma construção coletiva.

O papel do gestor numa unidade escolar é de suma importância, não só como administrador, mas como articulador do processo. Muitas vezes o gestor encara a escola como uma mera empresa e a administra como um chefe que fiscaliza o trabalho realizado por seus empregados.

Entretanto, esta visão se encontra ultrapassada porque atualmente a figura do gestor se compõe de múltiplas tarefas. Neste contexto, a ação de administrar representa apenas um dos aspectos dessa nova forma de atuação. Como esclarece Lima (2011, p.52).

Quanto ao papel do diretor, é preciso que se entenda, inclusive ele, que é o representante maior da atividade-meio (a gestão) ou seja, aquela que deve oferecer sustentação à atividade-fim (ensino e aprendizagem), sem a qual não seria possível garantir a todos a aprendizagem na escola.

Isso significa que o próprio gestor precisa ter consciência da amplitude do seu trabalho para que esta compreensão seja atualizada em suas ações e atinja a todos os sujeitos envolvidos no processo ensino-aprendizagem. Como afirma LIMA “sua tarefa pressupõe a de um competente líder que não descuida da organização do trabalho pedagógico com vistas à condução de uma escola ao nível de boa qualidade” (LIMA, 2011, p. 52).

Assim sendo, a ação do gestor efetivamente precisa se manifestar direta ou indiretamente no cotidiano escolar. Entretanto, a realização dessa tarefa encontra muitos obstáculos porque, de modo geral, as pessoas ainda não visualizam essa nova forma de atuação e, muitas vezes, se sentem fiscalizados ou abandonados por esperarem que o

gestor se comporte como o juiz a dar o veredito a respeito de tudo que ocorre na escola. Pois, de acordo com Lima (2011, p.53 ):

Os desafios que cercam a atuação de um diretor de escola são vários: do sistema que o compreende como peça ou elemento de sua extensão e com isso comete um conjunto de equívocos sob a forma de mandos e desmandos sobre esse profissional. Do outro lado, uma equipe de professores que ainda não compreendeu a função político-pedagógica desse novo diretor que precisa estar afinado com os espaços e momentos da organização do trabalho pedagógico na escola e, por fim, dos estudantes e de seus responsáveis que ainda o percebem como juiz para punir e tomar decisões, inclusive, acima das normas. Dessa forma, acreditam que esse diretor possa recriar ou derrubar as leis existentes.

Para superar essa visão tradicional, é necessário que se estabeleça o diálogo permanente entre os sujeitos do processo ensino-aprendizagem de tal forma que com o desenvolvimento do trabalho essa forma de atuação se torne natural e todos percebam os benefícios que ela traz para o ambiente escolar.

Assim, caracteriza-se o fazer pedagógico compartilhado, pautado na participação de todos, no qual cada um tem direitos e responsabilidades, instaurando-se, de fato, a gestão democrática.

O diretor, por mais que procure socializar, compartilhar e democratizar o poder e os acessos, sozinho não será capaz de realizar tão grande feito. A democracia não é a vontade de um, deve ser fruto da responsabilidade de todos. Ela, também não se institui por decreto (LIMA, 2011, p. 54)

Dessa forma, quando essa prática é vivenciada, todos se vêem como sujeitos do processo e se cria um clima de confiança e os obstáculos são superados mais facilmente.

## 7.1 Características necessárias para uma gestão de boa qualidade

Para que se melhore a qualidade de vida de uma sociedade, com seu desenvolvimento social e econômico, todos, ou, pelo menos muitos, já entenderam que a escola tem que ser o primeiro alvo de mudanças. Porém, para que efetivamente ocorra uma transformação verdadeira e efetiva, tem que ser dada uma grande atenção à maneira como a escola é administrada, gerida, comandada.

Há pouco tempo, nossas instituições escolares eram apenas administradas como empresas, sem uma real responsabilidade com o ensino e com o aprender dos estudantes.

Até bem pouco tempo, o modelo de direção da escola, que se observava como hegemônico, era o diretor tutelado dos órgãos centrais, sem voz própria, em seu estabelecimento do ensino, para determinar os seus destinos e, em consequência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações e respectivos resultados. Seu papel, nesse contexto, era o de guardião e gerente de operações estabelecidas em órgãos centrais. Seu trabalho constituía-se, sobretudo, repassar informações, controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas propostas pelo sistema de ensino ou pela mantenedora. Era considerado bom diretor quem cumpria essas obrigações plenamente, de modo a garantir que a escola não seguisse ao estabelecido em âmbito central ou em hierarquia superior (LÜCK, 2000, p. 12).

Com essa citação de Lück, percebe-se que transformações ainda não estão efetivadas, é um processo lento e gradativo. As mudanças estão acontecendo de forma paulatina, mas em muitas escolas já se percebeu uma luta para que a figura do diretor administrador seja substituída pela figura do gestor pedagógico e democrático de uma escola.

O que antes, em sua totalidade era apenas um modelo estático de administrar uma escola, sem responsabilidades efetivas como o ensinar, com os resultados de um pedagógico consciente. O diretor visto como uma pessoa superior e desassociada dos problemas da sociedade e da comunidade escolar, dotada de toda autoridade, sendo o Estado o único responsável pelo ensino.

Hoje, o que se quer alcançar é um modelo de gestão mais envolvida com o “ensinar” e o “aprender”, porém essa mudança não pode ser apenas na substituição dos vocábulos.

Como afirma Lück (2000, p.14)

Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica.

O vocábulo “gestor” de uma escola vai muito além de apenas administrar e de um coordenar é uma pessoa que articula todos os setores, um indivíduo comprometido em todos os âmbitos, que perceba as mínimas e máximas necessidades, porém não retém todo o poder, reparte com todos as responsabilidades e decisões a serem tomadas.

De acordo com Lück (200,p.16)

O conceito de gestão escolar ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino.

Diante disso, percebeu-se a grande importância para se conceituar a gestão escolar, pode-se dizer que é algo de grande importância para sua conceitualização, o entendimento da descentralização do poder, permitindo que todos façam parte das decisões e que todos sejam responsáveis pelo ensino aprendizagem e pela própria escola, assim como a democratização da gestão escolar e a autonomia da escola.

Assim sendo, de acordo com Souza(2009,p.125)

A gestão democrática é aqui 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. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

É preciso deixar claro que a gestão democrática não se restringe à escolha do diretor, mas começa a partir dela. É necessário que haja a escolha da equipe gestora para ganhar mais participação, embora o ideal seja o trabalho coletivo. A democratização da gestão escolar produz mudança na postura e nas atitudes do diretor, pois gera responsabilidade. Não se trata de eleger uma postura ideal, mas de eleger alguns aspectos indispensáveis na construção dessa nova postura profissional.

Dentre esses aspectos destacam-se a presença do diretor na escola como sinal de comprometimento, a busca de soluções para os problemas locais a ação permanente de todos os sujeitos; e, ainda, a opção do gestor pelo trabalho pedagógico para que sua ação não seja ofuscada pelo excesso de burocracia. A opção pelo fazer pedagógico pressupõe responsabilidade com a qualidade da educação pública. A resolução de conflitos gera qualidades e ações e ocasiona mudanças, o trabalho coletivo exige a definição clara dos propósitos das ações administrativa e pedagógicas. Portanto, para se atingir essa nova postura/atitude frente à gestão escolar é preciso ultrapassar o caráter submisso, clientelista; a fim de se assumir uma postura crítica diante do sistema. Uma postura de autonomia; deixando claro que autonomia é construção, é um aspecto complexo que requer profissionais com possibilidades e vontade de executar seu trabalho com liberdade. A autonomia não se efetiva por decreto, resulta de conquista individual e coletiva.

A educação brasileira está passando por um período de grandes mudanças. Mudanças sempre remetem qualquer ser humano ao medo, às vezes até à rejeição a evolução.

É no papel do gestor educacional que cabe o incentivo da equipe, aperfeiçoando as relações estabelecidas nos âmbitos internos e externos da escola, internamente priorizando pelo caráter dialógico.

O gestor, com seu espírito de liderança, propiciando um bom clima dentro da instituição, conduz a uma gestão participativa e democrática onde todos os envolvidos no processo são atores ativos e com a mesma importância.

A idealização de uma gestão democrática, descentralizada e autônoma parte do princípio de que todos são responsáveis pela escola já que esta é direito de todos e é sustentada por todos.

## **8 METODOLOGIA**

De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 23) “o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um resultado desejado”. Tudo que se quer provar e afirmar tem que ser estudado, pesquisado e provado, sem usar o método empírico, dando-se preferência ao método científico.

Durante a pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa por uma concordância, sendo aquela que aborda o objeto sem a preocupação de enumerar ou medir os dados coletados e que “muitas informações sobre a vida dos povos não podem ser quantificadas e precisam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo” (TRIVIÑOS, 2009, p.120). Os dados quantitativos evidenciam realidades, mas, não podem sozinhas explicá-las.

Neste caso, na abordagem do CEF Linda Esperança, deu-se preferência aos dados descritivos mediante contato direto e interventivo com a escola em questão. Procurou-se entender os fenômenos da realidade, segundo as perspectivas dos atores envolvidos no processo educacional sobre a participação do gestor no âmbito pedagógico da instituição.

Para essa constatação, utilizou-se de alguns instrumentos, observação em reuniões de pais e coordenações coletivas, questionários aplicados aos professores, pais e alunos,

e uma entrevista feita com o gestor da escola. Para o sucesso da coleta de dados, alguns sujeitos da instituição fizeram parte do projeto em questão: gestor, pais, professores e alguns alunos.

O objeto de estudo é uma escola de Ensino Fundamental da cidade de Ceilândia-DF, denominada CEF Linda Esperança. Uma escola inaugurada há 35 anos como escola classe, tornando-se Centro de Ensino Fundamental anos depois.

### **8.1 Espaço da Pesquisa**

A escola escolhida como objeto de análise e de estudo situa-se em Ceilândia Sul, atende alunos dos 14 aos 18 anos de idade, trabalha desde o 6º ano do ensino fundamental até o 9º ano da mesma etapa, tendo seis turmas de CDIS – Correção de Distorção de Idade e Série – um projeto de governo que trabalha com alunos que estão fora da faixa etária, sendo três turmas no turno matutino e três no turno vespertino.

O nome escolhido como fictício é CEF Linda Esperança, pois o trabalho realizado é para que haja de fato uma melhoria na aprendizagem e no comportamento dos estudantes, visto que a violência é muito comum fora e dentro dos muros da escola.

O maior problema enfrentado atualmente pelos professores desta instituição de ensino, pela direção e pelos próprios alunos é com a violência, o medo se instala em todos ao chegar, ao sair e, até mesmo, permanecer na escola.

Um espírito de desespero e angústia é percebido em todos os funcionários da escola, de acordo com a gestão muito se tentou, mas ainda não conseguiram diminuir o problema. Muitos alunos e ex- alunos fazem parte de gangues e brigam entre si, fazem “rolezinho”, roubam materiais pessoais, ameaçam alunos e funcionários, estes alunos fazem com que o desgaste seja muito grande, pois os esforços que deveriam ser gastos para a melhoria do ensino/aprendizagem são quase na sua totalidade gastos somente na segurança da escola.

## 8.2 Sujeitos da Pesquisa

Colaboradores da pesquisa:

- O próprio gestor, para que seja feita uma auto-análise de atitudes realizadas dentro da instituição e que seja percebido se há atitudes que dêem preferência ao pedagógico da escola e como está sua contribuição no processo de aprendizagem dos aprendentes.
- Os professores, pois a opinião da classe dos docentes é de suma importância para a finalização da pesquisa, visto que são eles, os que mais percebem a atuação verdadeira do gestor no âmbito pedagógico da escola. Foram entrevistados 09 professores, tanto do turno matutino como vespertino.
- Os alunos, pois é o principal alvo de toda a pesquisa, mesmo sendo analisadas as ações do gestor é em relação ao progresso da aprendizagem do aluno que gira toda a preocupação educacional. Conseguiu-se um total de 36 alunos do ensino regular, dentre a faixa etária de 14 a 18 anos.
- Os pais, para que se analise sua relação com a gestão escolar de seu filho. Finalizou-se a pesquisa com 11 pais contribuindo para a mesma, variando entre trabalhadores assalariados e donas de casa com formação dentre os vários anos do ensino fundamental.

## 8.3 Instrumentos Utilizados para a realização da pesquisa

Os instrumentos escolhidos para utilização na coleta de dados em questão são: questionários, entrevistas e observações.

- **Questionário**

De acordo com Bervian e Cervo (2002, p. 48) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que deseja”.

O questionário possui uma carta-explicação contendo a proposta da pesquisa, as instruções de preenchimento, o incentivo e o agradecimento. Ele foi construído em blocos temáticos, obedecendo a uma ordem lógica na elaboração das perguntas, iniciando com perguntas gerais e chegando aos poucos às perguntas de caráter mais específico, tendo uma linguagem objetiva e acessível, sem precisar o respondente se identificar. Algumas perguntas são fechadas e dicotômicas e outras abertas.

Os questionários foram aplicados aos professores durante uma coordenação pedagógica coletiva que acontece às quartas-feiras, aos pais e/ou responsáveis em uma reunião destinada a eles e aos alunos em sala de aula.

Utilizaram-se perguntas abertas e fechadas, sendo que as fechadas são as perguntas padronizadas e as abertas destinadas à obtenção de respostas livres.

- **Entrevista**

A entrevista foi realizada apenas com o gestor da instituição, sendo uma conversa orientada com a finalidade de obter dados para a pesquisa. Para a possível realização dessa entrevista, utilizou-se um aplicativo do celular de gravador de voz – utilizado com a permissão prévia do entrevistado –, sendo de caráter breve e objetivo. Em seguida toda a conversa foi transcrita de forma fidedigna. A entrevista foi marcada com antecedência, lugar e horário, e planejada com cuidado para que não ocorresse nenhum contratempo.

- **Observação**

De acordo com Dias e Fernandes (2000), dentre as técnicas de pesquisa e coleta de dados, destacam-se a observação direta intensiva e a observação direta e extensiva. A primeira foi realizada por meio da observação e da entrevista e a segunda ocorreu por meio de questionários, de formulários, de medidas de opinião e de atitudes, história de vida, discussão em grupo, análise de conteúdo e tese.

Na coleta de dados em questão, foram utilizadas as duas técnicas de pesquisa. A observação direta intensiva: observação da coordenação coletiva, da reunião de pais e

do conselho de classe; e a observação direta extensiva: utilizando como instrumento um questionário, oferecido a alguns alunos e a alguns professores durante uma coordenação coletiva.

## **9 COLETA DE DADOS**

Foi aplicado um questionário a 36 aprendentes da escola escolhida, a aplicação aconteceu durante uma aula com a orientadora educacional, eles mostraram-se dispostos a colaborar com a pesquisa. O questionário aos alunos possuía cinco questões fechadas, com o intuito de avaliar a gestão da escola.

Dos 36 alunos, 27 responderam que o papel do gestor é de suma importância na sua própria aprendizagem e 09 alunos discordaram dessa afirmativa, escolhendo a alternativa que diz que o papel do diretor não é tão importante para sua própria aprendizagem. Na segunda alternativa, dos 36 alunos, 24 disseram que consideram o gestor participativo no processo pedagógico e 12 desses alunos acordaram com a não participação do gestor no processo pedagógico da escola. A terceira alternativa tentou, diante dos estudantes, perceber como o gestor em questão é visto, 17 estudantes vêem seu diretor como diretor pedagógico, os outros se dividem em 11 como administrador e 06 como gerente de empresas.

Ainda sobre os alunos, a quarta questão tratou de como cada aluno se sente com seu gestor para tratar sobre assuntos referentes aos projetos pedagógicos de aprendizagem; dos 36 alunos, 11 sentem-se pouco à vontade para conversar com o gestor sobre os projetos pedagógicos de aprendizagem, 12 não se sentem à vontade e 12 sentem-se totalmente à vontade para conversar com o diretor da escola em que atua sobre questões pedagógicas e os projetos pedagógicos da aprendizagem; como foram feitas somente cinco questões para os alunos, na quinta e última questão, 13 consideram que o mais importante para o diretor em questão são os assuntos disciplinares, 07 administrativas e 20 consideram que a maior importância para o gestor da escola em que estudam está no desenvolvimento de cada estudante e na sua aprendizagem.

Foi realizada uma pesquisa com 11 pais de alunos do turno matutino para uma avaliação do trabalho da gestão em relação ao pedagógico da escola. A aplicação do questionário aos pais aconteceu durante uma reunião para apresentação do Projeto Político Pedagógico aos pais e alunos. Estavam presentes nessa reunião a diretora, uma professora, a orientadora da escola, alguns alunos e pais.

Dos 11 pais escolhidos para responderem esta pesquisa, todos concordaram que o papel do diretor é de suma importância na aprendizagem de seu filho, na questão de número 02, todos também consideram o gestor desta escola participativo no processo pedagógico, dos 11, apenas 01 enxerga o gestor em questão como um administrador de uma empresa, todos os outros 10 pais o enxergam como um gestor democrático e pedagógico, sentindo-se muito à vontade para manter conversas com esse gestor sobre questões pedagógicas e dos 11 respondentes, 08 acham que o foco da gestão desta escola é a aprendizagem e desenvolvimento de seu filho.

No grupo de professores, apenas 09 concordaram em colaborar com a pesquisa em questão e responder o questionário proposto para o sucesso do trabalho, a aplicação do questionário aos docentes aconteceu em uma coordenação coletiva em que o assunto principal era a construção do Projeto Político Pedagógico da escola, a própria gestora estava presente nesta coordenação e nem por isso, houve algum tipo de constrangimento para que os professores não quisessem respondê-lo. Sabemos, contudo, que a presença da direção pode ter representado alguma influência nas respostas coletadas.

O questionário voltado aos professores também tinha como cunho principal a avaliação da gestão atual e o nível de seu envolvimento com o pedagógico da escola, sendo composto por 03 perguntas fechadas e 05 abertas.

Dentre as respostas, constatou-se que todos concordam que o aspecto pedagógico é uma característica essencial no trabalho de todo gestor e vêem o diretor em questão como um diretor pedagógico e a grande maioria concorda que a participação do gestor é significativa e atuante nas coordenações pedagógicas que acontecem nesta instituição.

De acordo com a entrevista realizada com a diretora, sua atuação é democrática e compartilhada com toda a comunidade escolar, como elemento fundamental, ela

destacou a participação de todos da escola nas decisões, demonstrou a preocupação com o teor pedagógico e disse que sempre participa das reuniões e coordenações que acontecem, sua ausência somente se dá quando há uma questão urgente para resolver, mas a sua principal importância é a pedagógica.

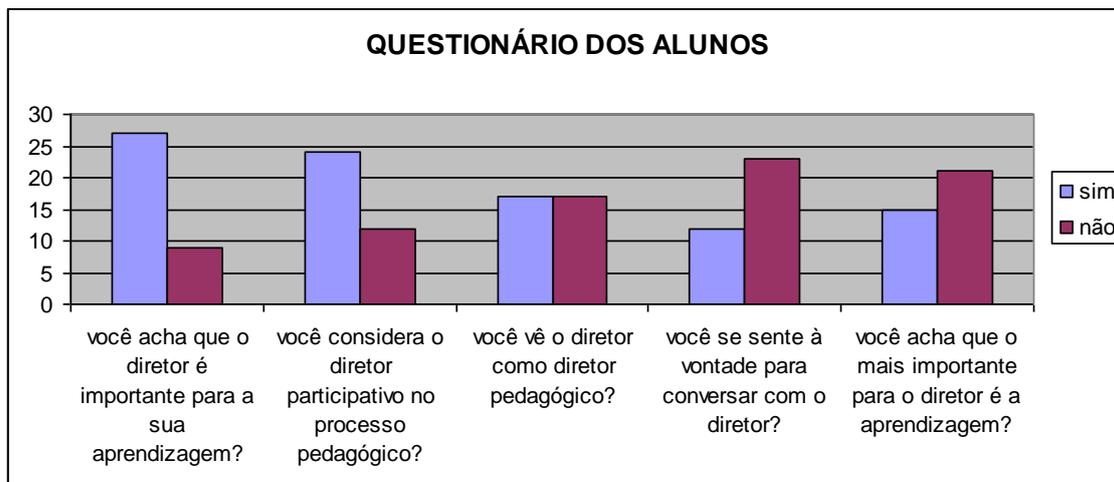
## 10 Análise dos Resultados

A pesquisa em questão aconteceu para mostrar a intensidade do envolvimento do gestor no âmbito pedagógico escolar, sua presença e interferência na aprendizagem dos alunos. Para essa constatação, utilizei-me de alguns instrumentos, observação em reuniões de pais e coordenações coletivas, questionários aplicados aos professores, alunos e pais e uma entrevista feita com o gestor da escola. Diante da importância da participação pedagógica do gestor escolar, a instituição escolhida apresentou gestores que consideram suas ações democráticas e principalmente pedagógicas. A gestora mostrou-se sempre disposta a ajudar e de maneira bem cativante, incentivando que outras pessoas também pudessem colaborar com a pesquisa em questão.

### *Questionário aplicado aos alunos*

---

	sim	não
Questão 01 - Você acha que o diretor é importante para a sua aprendizagem?	27	9
Questão 02 - Você considera o diretor participativo no processo pedagógico?	24	12
Questão 03 - Você vê o diretor como diretor pedagógico?	17	17
Questão 04 - Você se sente à vontade para conversar com o diretor?	12	23
Questão 05 - Você acha que o mais importante para o diretor é a aprendizagem?	15	21

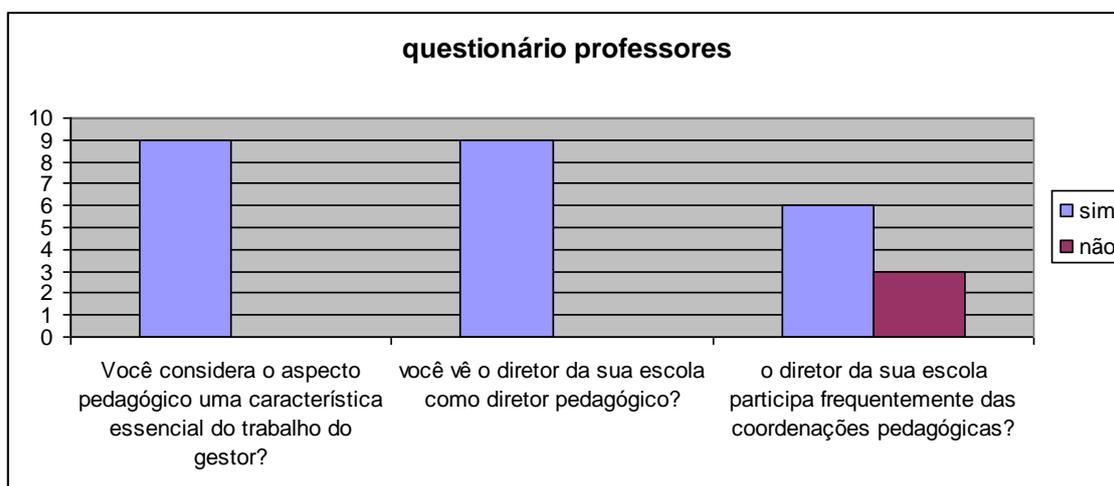


Os dados coletados a partir do questionário aplicado aos alunos indicam que a tentativa de democratizar a gestão, evidenciada pela gestora, não representou a inclusão participativa dos alunos. As últimas questões apontaram distanciamento com relação à direção. A grande maioria dos alunos, enxerga sua gestora como uma administradora de uma empresa ou como uma gerente, percebeu-se não somente nos questionários como também nas observações realizadas que o trabalho com o corpo discente da escola terá que ser mais árduo, é certo que um gestor também tem suas obrigações administrativas, porém, os alunos somente conseguem perceber um esforço da gestora sobre esta vertente que, como vimos não é o mais importante dentro de uma escola.

De acordo com o gráfico acima, percebeu-se que nas duas primeiras questões ainda há certa divisão de opiniões, porém, nas três últimas questões, a maioria se distancia do ideal de um gestor pedagógico, a maioria disse que não se sente à vontade para questões pedagógicas e não acham que o mais importante para o gestor é sua aprendizagem.

### Questionário aplicado aos professores

	sim	não
Você considera o aspecto pedagógico uma característica essencial do trabalho do gestor?	9	0
Você vê o diretor da sua escola como diretor pedagógico?	9	0
O diretor da sua escola participa frequentemente das coordenações pedagógicas?	6	3



Diante da importância da participação pedagógica do gestor escolar, felizmente, de acordo com o questionário aplicado aos professores, considerando neste quesito somente a opinião do corpo docente, a instituição escolhida possui de forma consistente um gestor democrático e pedagógico atuante.

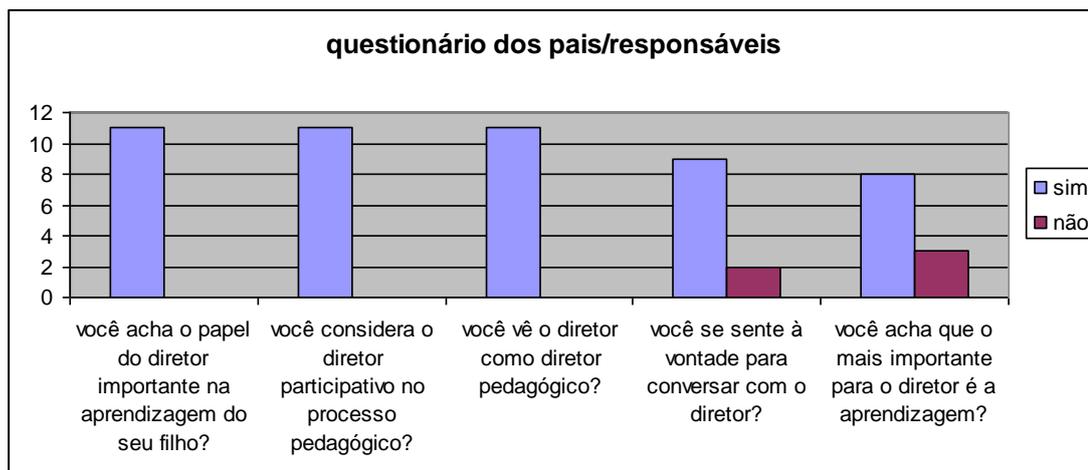
Diante do gráfico demonstrado acima e de acordo com as observações ocorridas em reuniões e coordenações pedagógicas, percebeu-se um grande contentamento dos professores em relação à gestão da escola Linda Esperança. Em todas as coordenações observadas, reuniões de professores e coordenação pedagógica em que o observador esteve presente, a gestora participou ativamente, ouvindo e dando opiniões.

A grande maioria dos docentes que fazem parte da instituição de ensino em questão considera o aspecto pedagógico como essencial no trabalho do gestor e vê o gestor em questão como um gestor democrático e pedagógico.

No questionário, foi solicitado para que os professores justificassem sua resposta sobre a participação do gestor, serão transcritas abaixo algumas pertinentes para que se perceba como a classe de docente já está de forma unificada e consciente de que o gestor não tem mais o papel de apenas repassar ordens ou dar avisos em reuniões coletivas, seu papel vai além, ele é responsável pelo aprendizado dos alunos e por todos os projetos pedagógicos existentes: *“o gestor é aquele que está à frente das questões que envolvem todos os segmentos de uma escola e , portanto, precisa conhecer e atuar, inclusive, em questões pedagógicas.”*; *“o gestor ao preocupar e dar prioridade ao pedagógico possibilita que o professor atinja com mais precisão o alvo que é o aprendizado do aluno.”*; *“o professor necessita fundamentalmente do gestor para o desenvolvimento de seu trabalho pedagógico em sala de aula.”*; *“o fim de todo o trabalho do gestor é o sucesso dos alunos. O envolvimento dele é fundamental para que isso ocorra.”*; *“o objetivo da escola é o aprendizado e o crescimento físico e intelectual do aluno. Não é possível educar sem regras e, acima de tudo, dedicação por parte dos profissionais que compõem a equipe gestora.”*; *“o aspecto pedagógico se torna importante, pois este faz parte do dia-a-dia, lidar com o docente é contribuir para o crescimento humano educacional da comunidade escolar.”*; *“o pedagógico é o que mais importa. Afinal, a escola existe para proporcionar a aprendizagem e a equipe gestora é a principal responsável para isso acontecer.”*

#### Questionário aplicado aos pais/responsáveis

	sim	Não
Você acha o papel do diretor importante na aprendizagem do seu filho?	11	0
Você considera o diretor participativo no processo pedagógico?	11	0
Você vê o diretor como diretor pedagógico?	11	0
Você se sente à vontade para conversar com o diretor?	9	2
Você acha que o mais importante para o diretor é a aprendizagem?	8	3



A visão dos pais evidenciou maior proximidade com a gestora da escola. Esse fato pode estar relacionado ao fato de que a forma de diálogo entre pais e direção não corresponde ao mesmo formato na relação entre a direção e alunos.

Como vimos, ainda é muito forte nas escolas a hierarquização na tomada de decisões, o que provoca dificuldade de aproximação do alunado. Ainda que a gestora procure gerir a escola de forma democrática é possível que o formato autoritário ainda se faça presente em alguns aspectos. De acordo com as análises feitas aos gráficos que representam as respostas obtidas na aplicação dos questionários aos alunos, pais/responsáveis, professores e a gestora, percebeu-se que há uma opinião quase unânime de que a figura do gestor é de suma importância dentro de uma Instituição Escolar em todos os âmbitos, principalmente no que se refere ao pedagógico. Todos os respondentes, desde o aluno à própria gestora entraram num consenso de que o aspecto pedagógico é uma característica essencial no trabalho do gestor.

Diante de todos esses relatos, constata-se que há uma amplitude no que se refere à função do gestor escolar e ao mesmo tempo, diante dos textos estudados, podemos afirmar que ele participa de tudo e também distribui a todos as funções que lhe cabem, todos participam de forma conjunta da administração da escola, a gestão se torna um fazer coletivo, todos atuando e decidindo juntamente com a equipe gestora, pais, alunos, professores, coordenadores, gestores, auxiliares e comunidade. O fazer pedagógico, na gestão participativa é o objetivo primordial.

Pazeto (2000, p.16), por sua vez, afirma:

A idéia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação. A participação constitui um dos componentes indispensáveis da gestão, particularmente quando ela é fruto do quadro de atores, quando ela é da sua atuação responsável. A diversidade de formas de participação e a intensidade com a qual ela é exercida correspondem ao grau de identificação e de comprometimento dos integrantes com a missão e com o projeto da instituição. A solidariedade, a reciprocidade e o compromisso são valores que justificam a participação no processo da gestão.

Nas escolas em que a gestão é democrática e participativa, os projetos realizados possuem uma maior probabilidade de terem sucesso, todos trabalham em prol de sua realização e todos decidem o que e como será sua realização, decidindo de forma conjunta seus objetivos e estratégias.

A análise feita em alguns segmentos da escola, pais e professores sobre a equipe gestora da escola escolhida é que há um comprometimento pedagógico e democrático, a principal preocupação da gestora é com o pedagógico. Percebeu-se, durante reuniões e coletivas em que houve uma participação, o contentamento dos professores e pais em relação à gestão em questão. A diretora pedagógica esteve presente em todos os eventos e em todas as reuniões e coordenações coletivas em que eu tive a oportunidade de participar, dando opiniões e pedindo sugestões ao grupo.

Porém, no segmento dos alunos, durante a pesquisa, foi observado que ainda há um distanciamento entre esses alunos e a equipe gestora, os alunos responderam no questionário que a participação da gestão da escola em questão não influencia no setor pedagógico, não sendo esta sua maior preocupação.

Como mediadora, a gestora distribui funções e tudo é decidido de forma democrática, verificando que mesmo ela estando presente, há uma divisão de funções, como exemplo, uma professora readaptada que ficou responsável pelo projeto político pedagógico da escola. Todos fizeram parte da construção do projeto, porém essa professora ficou à frente de escrever e repassar as decisões de cada grupo.

Visto que, a maior exigência na construção desse documento é a coletividade, é ouvir a opinião de todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, é respeitar a opinião e estudar as possibilidades.

Desta forma, a gestão democrática e participativa, sorrateiramente, sem que seja empurrada de forma grosseira, começa a ser instaurada dentro de nossas instituições, a escola analisada, em muitos aspectos trabalha a democracia e tenta conscientizar a todos sobre a importância da construção coletiva.

Como afirma Veiga (1995,p.18)

A gestão democrática implica principalmente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo; da reciprocidade, que elimina a exploração; da solidariedade, que supera a opressão; da autonomia, que anula a dependência de órgãos intermediários que elaboram políticas educacionais das quais a escola é mera executora.

Proporcionar este espaço depende da iniciativa da gestão atuante na própria escola, viabilizando discussões coletivas e democráticas sobre assuntos pertinentes à realidade escolar em relação à melhoria, da qualidade política, pedagógica e administrativa.

Para melhor entendermos, Veiga (1995, p. 18) diz que “a busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas”.

Durante a observação feita e durante a pesquisa, constatou-se que há uma diferença de opiniões entre os discentes e docentes, percebeu-se que na classe dos discentes há um descontentamento em relação à abertura de diálogo com a gestão atuante, a justificativa da parte da gestão é que um grande problema enfrentado por todos da escola é a violência, o furto, o uso de drogas, por isso fica muito difícil manter um diálogo pedagógico com os alunos, sendo que o clima de violência se instala entre eles. Porém, os professores percebem uma atuação mais pedagógica da equipe gestora atual.

Apesar da justificativa dada pela gestão, de acordo com os estudos realizados durante a pesquisa, constatou-se da grande importância da postura do gestor, este tem que mudar opiniões, metas e atitudes. Todas as transformações acontecidas no âmbito

educacional atualmente, na maioria das vezes, partem-se do princípio de que a gestão tem que ser a primeira a demonstrar consciência de uma democratização no processo educacional.

De acordo com a entrevista realizada com a gestora da instituição CEF Linda Esperança, as respostas às perguntas obtidas foram as seguintes: a gestão escolar é administrar a escola como um todo, o pedagógico, o disciplinar, o administrativo e o físico; a análise sobre sua gestão é definida com todos os funcionários, de forma democrática e compartilhada com toda a comunidade; um elemento destacado como fundamental é a participação da gestão na aprendizagem dos alunos; os desafios apontados pela gestora em sua gestão são o combate à violência, a terceirização dos funcionários da portaria, a indisciplina e a falta de professores regentes atuantes; de acordo com sua resposta, a sua participação nas coordenações é de total frequência.

Ainda de acordo com a resposta obtida, a gestora tem uma imensa preocupação em sua atuação pedagógica para o desenvolvimento qualitativo dos alunos, causando, assim, uma significativa melhora na educação; há sempre um convite para que os pais estejam presentes na escola em projetos e sobre a situação pedagógica de seus filhos; o maior efeito da sua atuação pedagógica no âmbito qualitativo é de fato uma melhora na qualidade da educação e, por fim, a melhor forma que a administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros podem interferir no processo pedagógico da escola é comprando materiais que o corpo docente solicita para facilitar a aprendizagem ao corpo discente.

Na escola estudada, o gestor já começou a transformação tão almejada por tantos estudiosos da educação que é a de democratização e descentralização do poder, porém, percebeu-se que ainda faltam alguns pontos a serem colocados em prática e alguns obstáculos a serem superados para que o aluno seja atingido, para que realmente ele se torne parte dessa mudança e se sinta como um integrante ativo do processo ensino-aprendizagem.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho fez uma análise da participação, da atuação e da maneira como um gestor lidera uma instituição escolar, pois podemos constatar a presença de elementos remanescentes de uma cultura autoritária que, por vezes, ainda se encontra presente no processo de gestão.

Durante a pesquisa, tentou-se mostrar por meio de referenciais teóricos que a gestão de uma instituição escolar deve ocorrer de forma democrática e compartilhada, pois esta se desenvolve de uma maneira coletiva e depende da participação dos vários segmentos da comunidade escolar para ser executada. É função exclusiva do gestor, descentralizar as relações de poder dentro de uma escola, articulando, assim, o diálogo reflexivo entre todos. Apesar de ser algo lento, percebe-se que o caminho já começou a ser trilhado, quase todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem já desenvolveram certa consciência de que a escola é de todos e para todos. Mesmo dentro ou fora de seus muros, é claro que alguns ainda precisam compreender essa transformação como essencial. Porém, o caminho ainda é longo, há muita resistência e muitos entraves a serem vencidos.

O que deve acontecer são momentos de conscientização por aqueles que já ousaram experimentar algo diferente, mostrando àqueles que ainda possuem resistência que nem sempre o “novo” é errado e que trocar modelos velhos por novos denotam certa maturidade em perceber que estamos sempre em mutação e somos, assim como tudo, seres inacabados. Ousar mudanças, muitas vezes nos leva a caminhos desconhecidos, porém, muitas vezes certos, como vimos em toda a pesquisa, essa luta por uma mudança no tipo de gestão escolar de autoritária para uma gestão partilhada e democrática é fruto de estudos e experimentos que nos levarão a um futuro educacional melhor e mais consistente.

A pesquisa constatou que as mudanças começaram a acontecer. Na escola Linda Esperança, percebeu-se que o gestor tem essa consciência e procura adequar a sua forma de gerir àquilo que está previsto na teoria, compartilhando ações, delegando responsabilidades e mantendo o canal do diálogo sempre aberto. Essa postura mais

democrática é reconhecida tanto pelo corpo docente quanto pelas famílias. Quanto aos discentes, parece que essa mudança ainda não os alcançou, talvez por não entenderem que ao assumir uma postura pedagógica e democrática o gestor não deixa de zelar pelo bem-estar de todos e isso envolve atitudes disciplinares inerentes ao cargo.

É preciso, no entanto, que esse avanço constatado pela análise de dados se propague e passe a ser o padrão de atuação do gestor escolar. É preciso que esse gestor compreenda que deixar uma atuação totalmente administrativa e construir uma nova atuação com foco no pedagógico e que garanta a participação de todos é fundamental para os avanços e desafios que a educação nos propõe como sujeitos responsáveis e agentes educacionais.

Em suma, o mais importante é que todos tenham a consciência de que toda a transformação é para que a qualidade do ensino melhore e que o gestor possa atuar com mais veemência na qualidade da aprendizagem de cada aluno. Apesar da participação pedagógica da gestora analisada durante a pesquisa, somente haverá um avanço qualitativo na aprendizagem desses alunos, quando eles forem atingidos energicamente pela atuação pedagógica e democrática da equipe gestora em questão.

## REFERÊNCIAS

ABRANCHES, Mônica. **Colegiado Escolar: Espaço da participação da Comunidade**. São Paulo: Cortez, 2003.

ADRIÃO, T.; CAMARGO, Rubens Barbosa de. **Princípios e processos da gestão democrática: implicações para os conselhos escolares**. Chão da Escola, Curitiba, n. 2, p. 28-33, 2003.

BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Reseach & Managerial Applications**. 4ª ed. New York: Free Press, 2008.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5ª Edição – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CISESKI, Ângela A; ROMÃO, José Eustáquio (orgs). **Conselhos de escola: coletivos instituintes da escola cidadã**. In GADOTTI, ROMÃO; Moacir e José Eustáquio (orgs). **Autonomia da Escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 2001, p.65-74

CONCEIÇÃO, Marcos Vinícius; ZIENTARSKI, Clarice; MENEZES, Pereira Sueli. **Gestão democrática da escola pública: possibilidades e limites**. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, RS, v. 1, p. 1-11, 2006.

CONSTITUIÇÃO, Brasil (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 57/2008, pelo Decreto nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94**. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2009.

DIAS, Cláudia; FERNADES, Denise. **Metodologia do Trabalho Científico**. Brasília: Março, 2000.

HÜNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Tradução: Maria da Conceição Farnas de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

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

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergstrom. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. In: **Em Aberto**, v. 17, nº 72, Brasília, fev./jun. 2000 (p. 11-34).

PARO, Vítor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

\_\_\_\_\_, Vítor Henrique. **O que é administração: Administração ou Gestão**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=WhvyRmJatRs>>. Acesso em: 31 mar. 2014.

PAZETO, A. E. Participação: exigência para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em aberto**. V. 17, nº 72, p. 163-166, Fevereiro/Junho.2000.

RODRIGUES, Ruth Meyre. **Educação das relações raciais no Distrito Federal: desafios da gestão**. Dissertação (mestrado). Brasília: Universidade de Brasília, 2010.

SÁ, Albaniza Oliveira Dias de, et al. **Gestão escolar democrática: uma ação transformadora**, 2002. Disponível em:

URL <http://www.faad.edu.br/arquivos/gestoescolardemocraticavariosalunos.pdf>.  
Acessado em: 27 nov. 2007.

SAVIANE, Demerval. **Escola e Democracia**. Edição comemorativa. Campinas: Autores Associado, 1999.

SECO, Ana Paula; ANANIAS, Mauricéia e FONSECA, Sônia Maria. Antecedentes da administração escolar até a república (... 1930), In: Revista HISTEDBR On-line. Nº especial. Campinas, ago. 2006 (p. 54-101).

SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e Construindo um Conceito de Gestão Escolar Democrática. In: **Educação em Revista**. V. 25, nº 03. Belo Horizonte, dez. 2009 (p. 123-140).

TOPPING, Peter A. **Liderança e Gestão**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico da Escola: Uma construção possível**. Campinas São Paulo: Papirus, 1995

## APÊNDICES

Prezados pais e colaboradores,

O questionário abaixo é uma coleta de dados para fins de pesquisa acadêmica e as respostas serão utilizadas exclusivamente para o trabalho de conclusão de curso, sendo tratadas de forma confidencial, no qual o colaborador não precisa se identificar. A pesquisa é intitulada **A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR .**

1. Você acha que o papel do gestor é importante para a aprendizagem do seu/sua filho(a)?

sim

não

2. Você considera o gestor da escola em que seu/sua filho(a) estuda participativo no processo pedagógico?

sim

não

3. Como você vê o gestor da escola em que seu/sua filho(a) estuda?

gerente de uma empresa

diretor pedagógico

administrador

4. Você se sente à vontade para conversar com o gestor do seu/sua filho(a) sobre as questões pedagógicas?

muito à vontade

pouco à vontade

nunca tive essa abertura

5. Em sua opinião, o que é mais importante para o gestor dessa escola:

a aprendizagem e desenvolvimento do seu/sua filho(a)

questões disciplinares

questões somente administrativas

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO

### **QUESTIONÁRIO EM FORMA DE ENTREVISTA APLICADO À GESTORA DA INSTITUIÇÃO**

1. Como você define gestão escolar?

2. Como você caracteriza sua gestão escolar?

3. Que tipo de gestão caracteriza sua atuação?

4. Na sua atuação, que elemento você destacaria como fundamental?

5. Que característica define a qualidade da gestão escolar?

6. Quais os desafios da gestão escolar na atualidade?
7. Quais os desafios que você enfrenta na sua gestão?
8. Com que frequência você participa da coordenação pedagógica?
9. A secretaria de Educação disponibiliza materiais e formações para sua atuação pedagógica?
10. Qual o efeito da sua atuação pedagógica no âmbito qualitativo da aprendizagem dos alunos?
11. De que forma a administração de pessoal e de recursos materiais e financeiros podem interferir no processo pedagógico da escola?
12. Na sua gestão, é habitual convidar os pais para participação de elaboração de projetos pedagógicos?

Prezado(a) aluno(a),

O questionário abaixo é uma coleta de dados para fins de pesquisa acadêmica e as respostas serão utilizadas exclusivamente para o trabalho de conclusão de curso, sendo tratadas de forma confidencial, no qual o colaborador não precisa se identificar. A pesquisa é intitulada **A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR .**

1. Você acha que o papel do gestor é importante na sua aprendizagem?

( ) sim

( ) não

2. Você considera o gestor da escola em que você estuda participativo no processo pedagógico?

sim

não

3. Como você vê o gestor da sua escola?

gerente de uma empresa

diretor pedagógico

administrador

4. Você se sente à vontade para conversar com o gestor da escola em que você estuda sobre os projetos pedagógicos de aprendizagem?

muito à vontade

pouco à vontade

nunca tive essa abertura

5. Na sua opinião, o que é mais importante para o gestor dessa escola:

seu desenvolvimento e sua aprendizagem

questões disciplinares

questões somente administrativas

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO

Prezado(a) professor(a),

O questionário abaixo é uma coleta de dados para fins de pesquisa acadêmica e as respostas serão utilizadas exclusivamente para o trabalho de conclusão de curso, sendo tratadas de forma confidencial, no qual o colaborador não precisa se identificar. A pesquisa é intitulada **A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR ESCOLAR .**

1. Você considera o aspecto pedagógico uma característica essencial do trabalho do gestor? Justifique

sim

não

---

---

---

2. Como você vê o gestor da sua escola?

gerente de uma empresa

diretor pedagógico

administrador

3. Com que frequência, o gestor participa da coordenação coletiva pedagógica em sua escola?

( ) sempre

( ) às vezes

( ) nunca

4. Elenque três prioridades do trabalho do gestor no processo pedagógico na escola em que você atua:

---

---

---

5. Como você define gestão escolar?

---

---

6. Quais os principais desafios que um gestor escolar enfrenta em sua atuação?

---

---

---

---

7. De acordo com sua visão, quais os desafios enfrentados pelo gestor escolar da instituição?

---

---

---

8. Qual o efeito da atuação pedagógica do gestor da sua escola na aprendizagem dos alunos?

---

---

---

---

OBRIGADA PELA PARTICIPAÇÃO