



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

**JAMES MAYNER SILVA**

**O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR PARA SUPERAR OS FATORES  
IMPEDITIVOS À QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

**Brasília**  
**26 de julho de 2014**

**JAMES MAYNER SILVA**

**O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR PARA SUPERAR OS FATORES  
IMPEDITIVOS À QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação do Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima e da Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

**Brasília**  
**26 de julho de 2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

James Mayner Silva

### **O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR PARA SUPERAR OS FATORES IMPEDITIVOS À QUALIDADE DA EDUCAÇÃO.**

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

---

Dr. Erisevelton Silva Lima  
UnB  
(Professor-orientador)

---

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

---

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

Brasília, 26 de julho de 2014

*Dedico este trabalho a Deus que me ajudou e ajuda sempre, a minha mãe Gracy, a minha tia Teresa, aos meus filhos Lerner Mayner e Enzo Mayner. À minha companheira Geciane Carvalho e ao meu líder político, torcedor de uma educação de qualidade para todos, Engenheiro 'Chico Leitoa'.*

## **AGRADECIMENTOS**

**Aos professores que me ensinaram neste curso.**

**Aos colegas de classe que travaram esta luta junto comigo.**

**Aos meus colegas de trabalho que colaboraram com entrevistas e pesquisa.**

*Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.*

(Paulo Freire)

## RESUMO

Este trabalho discutiu o papel do gestor escolar como agente potencializador de uma educação de qualidade. Além de líder na comunidade escolar, deve promover o saber, conforme declarado no Art. 26 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948, no qual todo homem tem direito à instrução, que o leve à formação integral de seu ser, direito também assegurado pela Constituição de 1988, em seu Art. 6, que diz ser a educação um direito social. Foi escolhido como objetivo geral analisar quais fatores são impeditivos ao gestor escolar para a realização de práticas pedagógicas emancipatórias à melhoria da qualidade de ensino na escola CEF Professor Tales de Mileto. Os dados foram coletados nesta instituição escolar, que é pertencente à Rede Pública de Ensino do Distrito Federal. Os resultados da pesquisa acentuam a necessidade da comunidade escolar estar mais interada sobre o que acontece na instituição e ter maior poder de inserção ali dentro. Também mostraram a satisfação da maioria dos sujeitos pesquisados e revelaram problemas existentes em grande parte das escolas públicas: infrequência, indisciplina, falta de professores, modesta participação dos pais. A base teórica deste trabalho foi ancorada em estudos de: Bordignon, Gracindo, Klebis e Luck.. Melhorias na gestão educacional, bem como fatores impeditivos, tais como falta de professores e de recursos públicos ou privados foram apontados como causas principais que prejudicam uma gestão de qualidade na educação.

Palavras chave: Educação de qualidade – Gestão escolar – Aprendizagem

## SUMÁRIO

<b>PARTE I</b> .....	09
1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Histórico da Instituição de Ensino.....	09
2 Justificativa.....	11
3 Objetivo Geral.....	12
4 Objetivos Específicos.....	12
<b>PARTE II</b> .....	13
1 Fundamentação Teórica.....	13
1.1 Do Direito Humano à Educação.....	13
1.2 O Direito à Educação no Brasil.....	14
2 Concepção de Gestão.....	16
3 A Qualidade da Educação .....	17
4 O Gestor Escolar Como Líder na Busca pela Qualidade do Ensino.....	19
5 Fatores Impeditivos à Melhoria da Qualidade da Educação no CEF Professor Tales de Mileto.....	22
<b>PARTE III</b> .....	25
1 Metodologia.....	25
2 Cenário da Pesquisa.....	26
3 Colaboradores da Pesquisa e Modo da Coleta de Dados.....	27
<b>PARTE IV</b> .....	28
1 Análise e Discussão dos Dados Obtidos.....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	36
<b>ANEXOS</b> .....	39

## **PARTE I**

### **1 INTRODUÇÃO**

É antiga a preocupação de pesquisadores e estudiosos da educação com o modo como se conduz a educação brasileira. Quando se usa o termo "educação no Brasil", apropriadamente refere-se à educação pública, visto que a educação privada trilha caminhos diferentes. Observamos que, desde a independência do Brasil em relação a Portugal, nosso ensino público tem sido relegado a segundo plano, não tem sido prioridade nas metas governamentais. Talvez até o seja, contudo, na hora dos investimentos, o conguenciamento de recursos acontece. Podemos citar como avanços a Constituição da República de 1988 e a LDB 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação), uma vez que ambas instituíram, além da Gestão Democrática, discussões avantajadas sobre os recursos do PIB (Produto Interno Bruto). Muitos educadores defendem que este deveria ser de 10%, porém, atualmente, gira em torno de 6,1%.

Mas ainda assim, os caminhos da educação brasileira não têm sido de progressos; infelizmente têm sido de altos e baixos. Vez por outra, temos visto nos noticiários que as médias brasileiras em avaliações internacionais de ensino básico têm sido lastimáveis. Chegamos a ocupar os últimos lugares ou somos pessimamente avaliados em disciplinas como Português e Matemática.

Apontar como o gestor pode e deve contribuir para uma educação de qualidade social é o papel deste trabalho, bem como fornecer algumas indicações para reverter tal contexto, além disso, considerar os chamados fatores impeditivos da aprendizagem, e analisar algumas situações reais ocorridas na localidade.

O gestor escolar tem muitos desafios, porém deve se preparar para enfrentá-los e não deve ter medo de mudanças. Diante dos problemas que encontra em sua gestão que podem ser fatores impeditivos à boa qualidade da educação, e que serão discutidos neste trabalho, serão demonstradas maneiras de ver estas situações de outro ângulo.

#### **1.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO**

O CEF Professor Tales de Mileto (fictício), objeto de nossa pesquisa de campo, faz parte da Rede Pública de Ensino do DF. Localiza-se em área urbana na cidade de Ceilândia, DF. Atualmente, atende 1.100 estudantes da Educação Básica, nos turnos matutino e vespertino, distribuídos entre os Anos Iniciais e Anos Finais do

Ensino Fundamental. Analisando a situação dos alunos da Instituição CEF Professor Tales de Mileto, verificamos que esta unidade de ensino conta com 60 professores, 16 auxiliares e 05 pessoas na equipe diretiva, tendo auxiliares de apoio administrativo, assim distribuídos: 02 na secretaria, 05 na cozinha, 03 na portaria, 08 na conservação e limpeza, pertencentes à firma terceirizada, sendo uma escola de zona urbana.

Os alunos matriculados no CEF Professor Tales de Mileto são oriundos da Região Administrativa de Ceilândia - DF, de setores agrícolas e do entorno da cidade. Os alunos que moram em locais mais distantes são beneficiados pelo Programa de Transporte Cedido pela SEE/DF.

As condições socioeconômicas de muitas famílias são precárias, observado o alto índice de estudantes que recebem incentivo financeiro do Governo. Esse fato influencia diretamente a aquisição de materiais escolares e investimento em atividades extraclasses necessárias ao bom desempenho escolar. O grau de instrução de muitas famílias é relativamente baixo, fato este, constatado no precário acompanhamento escolar dos alunos, bem como nas próprias concepções do retorno da educação para a transformação de vida.

Entretanto, pode-se contar com o apoio de famílias compromissadas com o bom andamento dos estudos dos filhos, que participam ativamente dos eventos escolares e o apoio necessário que doam ao processo pedagógico desenvolvido na instituição. Essa parceria tem incentivado a melhoria na qualidade da relação entre a escola e a comunidade e, dessa feita, colaborado para a ampliação do número de famílias compromissadas.

Dentre as limitações da comunidade atendida, é importante destacar que:

- Algumas famílias apresentavam pouco interesse pelas questões que envolviam o processo educacional de seus filhos;
- alguns alunos revelavam-se afetivamente carentes da presença de seus familiares, uma vez que estes se ausentam para o trabalho muito cedo e só retornam à noite;
- muitas mães, vários pais e responsáveis não possuíam nenhum tipo de contato telefônico, ou não o informavam à escola, dificultando a comunicação em casos necessários;
- alto número de crianças que apresentavam dificuldades acentuadas no processo de aquisição da leitura e da escrita, com maior incidência nas turmas do 3º ano;

- muitos aprendizes necessitavam de ampliar o domínio da competência leitora e escritora, bem como da linguagem matemática.

Há em nossa escola uma prática didático-pedagógica voltada para o cumprimento de conteúdos curriculares. Além dos fatores já destacados, existe um considerável desinteresse pelas aulas e pela escola; os jovens cultivam entre si sentimentos de intolerância, arrogância e falta de caridade para com os demais; atitudes de violência verbal e física são evidentes no dia a dia escolar; e, é notável também, a falta de cuidado dos estudantes com seus próprios corpos, suas roupas, com seus materiais escolares e com o próprio ambiente onde estudam.

A escola tem concentrado seus esforços no desenvolvimento de atividades que procurem sanar tais problemas. Entretanto, não tem sido o bastante para que tenhamos a escola desejada: uma escola em que haja o desenvolvimento integral dos nossos estudantes. Considerando essa realidade, o CEF Professor Tales de Mileto lançou mão dos fundamentos e princípios expressos no Projeto Político Pedagógico, Carlos Mota, para direcionar as discussões que resultaram na construção do Projeto Político Pedagógico da instituição. A partir deste, foi desenvolvido um plano de ação visando envolver as temáticas da diversidade, da cidadania e da sustentabilidade humana.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Atingir níveis decentes de qualidade para educação pública no Brasil é o grande desafio dos gestores. A tarefa não é fácil, porque há tempos sabemos que para melhorar a qualidade da educação nas escolas públicas, a qualidade da participação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar tem que melhorar. O gestor escolar enfrenta muitas dificuldades na busca da qualidade da educação em sua instituição de ensino. Vários são os fatores impeditivos que insurgem diante de uma gestão que tem compromisso com a aprendizagem de todos na escola. O desafio é o gestor ser um líder democrático em uma conjuntura administrativa pública, em que a maioria das ações são essencialmente coletivas, ou seja, para dar certo, tem que ser realmente democrático, não apenas parecer ser, zerar pretexto que impeçam o fazer pedagógico. Esse é o caminho da minha pesquisa: Quais são os fatores impeditivos à aprendizagem? Por que existem esses fatores? O que a literatura recente tem a dizer sobre eles?

Este trabalho foi dividido em três partes: a primeira introduz trabalho, aborda sobre a gestão escolar e os impedimentos para que esta seja bem gerida nos tempos atuais; a segunda trata apropriadamente do assunto em questão, seus autores e teorias, resgata conceitos, tais como a concepção de gestão escolar, a qualidade na educação e os fatores impeditivos de uma educação de qualidade; e a terceira parte conclui ser possível a existência de uma gestão escolar com excelência, mesmo havendo obstáculos.

### **3 OBJETIVO GERAL**

- Analisar os fatores impeditivos ao gestor escolar para a realização de práticas pedagógicas emancipatórias à melhoria da qualidade de ensino na escola CEF Professor Tales de Mileto.

### **4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analisar a concepção de gestão e educação;
- investigar e identificar os fatores impeditivos à melhoria da qualidade da educação no CEF Professor Tales de Mileto.

## PARTE II

### 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 1.1 DO DIREITO HUMANO À EDUCAÇÃO

A educação é um dos direitos humanos . Está reconhecida no art . 26 da Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948:

1. Toda pessoa tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais . A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico -profissional será acessível a todos , bem como a instrução superior, está baseada no mérito.
2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais . A instrução promoverá a compreensão , a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos , e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.
3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada aos seus filhos.

O direito humano à educação reconhecido na Declaração Universal no Art. 26, foi fortalecido como norma jurídica internacional , principalmente, pelo Pacto Internacional dos Direitos Econômicos , Sociais e Culturais (arts. 13 e 14), da Convenção Relativa à Luta contra a Discriminação no Campo do Ensino , da Convenção sobre os Direitos da Criança (arts. 28 e 29) e do Protocolo Adicional à Convenção Americana sobre Direitos Humanos em Matéria de Direitos Humanos Econômicos , Sociais e Culturais (art. 13).

Tratar a educação como um direito humano significa que não deve depender das condições econômicas dos estudantes ou estar sujeita unicamente às regras de mercado . Também não pode estar limitada à condição social , nacional, cultural, de gênero ou étnico-racial da pessoa . O mais importante é conseguir que todas as pessoas possam exercer e estar conscientes de seus direitos . Nesse sentido, o tópico 2 do art . 26 da Declaração é fundamental na definição dos propósitos universais da educação.

O direito à educação tem um sentido amplo , não se refere somente à educação escolar, assim como preconiza o art. 26 da Declaração Universal. O processo educativo começa com o nascimento e termina apenas no momento da morte . A aprendizagem acontece em diversos âmbitos , na família , na comunidade , no trabalho , no grupo de amigos, na associação e também na escola.

Por outro lado, nas sociedades modernas, o conhecimento escolar é quase uma condição para a sobrevivência e o bem-estar social. Sem ele, não se pode ter acesso ao conhecimento acumulado pela humanidade.

Além de sua importância como direito humano que possibilita à pessoa desenvolver-se plenamente e continuar aprendendo ao longo da vida, assim como orienta a alínea 2 do Art. 26 (já citado no início), a educação é um bem público da sociedade, na medida em que possibilita o acesso aos demais direitos. Portanto, a educação é um direito muito especial, que merece destaque não só do Estado mas da própria sociedade.

A educação contribui para que crianças, adolescentes, jovens, homens e mulheres saiam da pobreza, seja pela sua inserção no mundo do trabalho, seja por possibilitar a participação política em prol da melhoria das condições de vida de todos. Também contribui para evitar a marginalização das mulheres, a exploração sexual e o trabalho infantil, possibilita o enfrentamento de discriminações e preconceitos, entre muitos outros exemplos que poderiam ser citados.

## **1.2 O DIREITO À EDUCAÇÃO NO BRASIL**

O Brasil, como signatário dos tratados internacionais, está obrigado a respeitar, proteger e promover os direitos humanos. Vejamos no caso da educação como cada uma dessas obrigações deve acontecer na prática.

O dever de respeitar significa que o Estado não pode criar obstáculos ou impedir o exercício do direito humano à educação. Isso implica obrigações de abstenção, porque trata daquilo que os Estados não deveriam fazer: por exemplo, impedir que as pessoas se eduquem, que organizem cursos livres em suas comunidades ou pela internet, ou que abram escolas, desde que respeitem as condições estabelecidas nas normas sobre o tema. Envolve, portanto, a liberdade de ensinar e aprender, desde que respeitadas as normas gerais que regulamentam o ensino formal.

O dever de proteger exige que o Estado atue (obrigação ativa). É necessário tomar medidas para evitar que terceiros (pessoas, grupos ou empresas, por exemplo) impeçam o exercício do direito à educação. Por exemplo, no Brasil, o ensino é obrigatório entre 4 e 17 anos; nem mesmos pais, mães ou responsáveis por uma criança ou adolescente podem impedir seu acesso à escola, cabendo ao Estado atuar na proteção de seu direito, garantindo-lhe o acesso à escola.

O dever de promover é a principal obrigação ativa do Estado, sendo esta ideia promovida pela maioria das leis e regulamentos em todo o mundo. Refere-se às ações públicas que devem ser adotadas para a realização e o exercício pleno dos direitos humanos. São as leis que definem como deve ser a educação e o ensino no país, as políticas públicas que concretizam o direito à educação, o investimento em educação e nas escolas, etc. Essas são as obrigações diretas do Estado em garantir o direito humano à educação, por intermédio, por exemplo, da construção de escolas, do financiamento adequado e da contratação de professores.

A educação é um direito garantido pela Constituição Federal de 1988. E como afirma Oliveira (2008) "o direito a educação surgiu recentemente nos textos constitucionais", o que mostra que o Brasil adotou este direito assim como outros países no mundo há pouco tempo. A Constituição Federal logo em seu art. 60, o documento jurídico mais importante do nosso país diz que a educação – juntamente com a moradia, o trabalho, o lazer, a saúde, entre outros – é um direito social. Ou seja, não é um favor do Estado para as pessoas. Pelo contrário, como é entendida como um direito, a educação pode e deve ser exigida dos órgãos competentes quando esse direito for violado ou desrespeitado. Mais à frente, o art. 205 da Constituição afirma:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, conforme expresso na seção 1, artigos 205 a 214 da Constituição Federal.

Ali fica explícito o dever do Estado e o direito de todas as pessoas, sem qualquer distinção, com relação à educação. Também está definido que a família tem deveres (os pais e mães, por exemplo, são obrigados a matricular seus filhos e filhas na escola) e que a educação tem como objetivo o desenvolvimento integral da pessoa e a preparação para a inserção cidadã.

O fato de a Constituição citar ainda a qualificação para o trabalho (art. 205) não significa ser esse seu objetivo principal, como muitas vezes se tenta interpretar. A educação profissional, para respeitar sua natureza de direito social constitucional, precisa estar integrada à concepção ampla de educação, possibilitando a inserção autônoma e qualificada no mundo do trabalho.

Não se nega que as necessidades da vida e o avanço tecnológico exijam que as pessoas estejam cada vez mais qualificadas para o trabalho e que uma das formas de se conseguir isso é por meio da educação. No entanto, o desenvolvimento da pessoa

implica muitas outras dimensões , principalmente o pleno desenvolvimento das capacidades humanas e o conseqüente preparo ao exercício da cidadania.

## 2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO

De acordo com o lexicógrafo Holanda, gestão significa “ato de gerir, gerência, administração”. Etimologicamente o termo Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Portanto, o substantivo abstrato gestão pode ser compreendido como o ato pelo qual alguém traz em si algo novo, diferente (KLEBIS, 2010).

Bordignon e Gracindo (2006, p.159) assinalam que a gestão da educação tem o papel de fortalecer os processos democráticos e participativos situados no cotidiano da escola. Esses mesmos autores chamam a atenção para a tendência de se transpor para dentro da escola a teoria da gestão burocrática adotada pelas empresas. Nesse modelo a eficácia, a eficiência e a qualidade total ocupam centralidade e a produtividade se sobrepõe a especificidade da organização educacional. A gestão burocrática está pautada na rotina, uma vez que a mudança comporta riscos; a estrutura da organização é piramidal e as relações de poder verticalizadas; os espaços físicos são compartimentados “alimentando a cultura individualista do tarefismo” (p. 162).

Para sair desse paradigma positivista, Bordignon e Gracindo (2006, p.163- 164) colocam como possibilidade a gestão democrática, necessária para a construção da “escola cidadã”. Segundo os estudiosos, “gestão democrática é o processo de coordenação das estratégias de ação para alcançar os objetivos definidos e requer liderança centrada na competência, legitimidade e credibilidade” (p. 165).

Klebis (2010) destaca que o conceito de gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Implica, conforme esta autora, em considerar a importância da participação, do diálogo entre escola e comunidade e da autonomia. Todavia, o princípio legal não garante que a gestão da educação e da escola ocorra sempre numa perspectiva emancipadora, dentro dos princípios da gestão democrática. Dessa forma, a perspectiva instrumental/conservadora pode ser presenciada em vários contextos educacionais. Esta concepção de gestão escolar adota, implícita ou explicitamente, os mesmos princípios administrativos ou gerenciais das empresas, em consonância aos estudos de Klebis (2010). Há nela a tendência em enxergar todos os problemas da

escola numa dimensão estritamente administrativa, desvinculando-os de todo o contexto político, social, econômico, cultural etc.

O exercício da gestão democrática, por outro lado, configura-se como um processo que favorece uma leitura de mundo mais crítica e reveladora das estruturas de poder e desigualdades vigentes na sociedade, e, conseqüentemente, no âmbito educacional. Logo, é também “um processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve aos limites da prática educativa ...” (DOURADO, 1998, p. 79).

Para Veiga (*apud* KLEBIS, 2010), a gestão, em uma perspectiva democrática, exige uma compreensão aprofundada dos problemas que a prática pedagógica revela. Ela visa a romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Entende a importância do educador resgatar o controle do processo sua ação pedagógica bem como dos resultados dela.

Vale ressaltar que a função do diretor de escola tem se revestido muito mais de aspectos burocráticos e técnicos, em detrimento do pedagógico e de objetivos voltados para a emancipação humana das pessoas. O rol de atribuições do diretor de escola, bem como sua falta de autonomia e emancipação reais, de acordo com o que se percebe em muitas situações, não tem favorecido que a gestão escolar combata os fatores impeditivos à melhoria da qualidade numa perspectiva democrática de gestão.

### **3 A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

O ser humano tem direito à educação e não é qualquer educação, mas uma educação de qualidade emancipadora.

A discussão sobre o conceito de qualidade da educação não é recente . Não há consenso quando se trata de termos como qualidade e avaliação em educação . Novas versões de qualidade surgem , deixando as antigas de lado, porém sem superá -las. Dourado e Oliveira (2009, p. 203), asseveram que é essencial o entendimento de que “qualidade é um conceito histórico , que se altera no tempo e no espaço , ou seja, o alcance do referido conceito vincula -se às demandas e exigências sociais de um dado processo histórico”.

Para Oliveira e Araujo (2005, p. 06), a questão da qualidade em relação à educação foi historicamente percebida de três formas:

Na primeira, a qualidade determinada pela oferta insuficiente; na segunda , a qualidade percebida pelas disfunções no fluxo ao longo do ensino fundamental ; e na

terceira, por meio da generalização de sistemas de avaliação baseados em testes padronizados.

Existem setores e grupos de interesses contrários que podem coincidir em torno da palavra qualidade, devido a ambiguidade do termo, que tornou-se:

Uma palavra de ordem mobilizadora, em um grito de guerra em torno do qual se devem juntar todos os esforços . Por sua polissemia pode mobilizar em torno de si professores que querem melhores salários e mais recursos e os contribuintes que desejam conseguir o mesmo resultado educacional a um menor custo ; os empregados que querem uma força de trabalho mais disciplinada e os estudantes que reclamam maior liberdade e mais conexão com seus interesses ; os que desejam reduzir as diferenças escolares e os que querem aumentar suas vantagens relativas.

Uma forte tendência na educação a partir da década de 70 foi a chamada Pedagogia da Qualidade Total, modelo originalmente aplicado a administração de empresas.

Entre as décadas de 80 e 90, com a promulgação da Constituição Federal (1988), a Conferência Mundial de Educação de Jomtien (1990), a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96), e os ajustes econômicos realizados pós a abertura política , as políticas públicas , sobretudo as educacionais , passaram a sofrer interferências de organismos internacionais com objetivos neoliberais.

A necessidade de se pensar mais seriamente em resultados é fruto das inúmeras avaliações nacionais e internacionais que trouxeram à tona , de forma mais concreta , o baixo nível de nossa educação. Assim, responsabilizar os educadores pela aprendizagem dos alunos é um ponto de fundamental importância . No entanto, é também essencial levar em conta que a quase universalização do ensino fundamental gerou um novo contorno de escola , com enormes desafios , e que os professores e as secretarias de educação não têm ainda embasamento suficiente para lidar com essa realidade . Precisamos de estudos e de experiências que considerem , especialmente, a relação da escola com as populações de alta vulnerabilidade que estavam fora da escola ou eram excluídas precocemente pela prática da reprovação em massa.

Segundo Cury (2006, p.17-18):

A escola lida com um horizonte que é a prioridade do aprendizado do aluno estabelecida como direito social , direito de cidadania e direito do indivíduo . O aluno, sujeito de um aprendizado , é o polo e a finalidade da escola . O fim da escola pública, pela qual ela nasceu e se transformou em direito é o direito do aluno ao conhecimento , explicitado no inciso III do artigo 13 da LDB .

Para esse conhecimento é indispensável para todos, para esse conhecimento adquirido na aprendizagem da e na escola é que o Estado e seus agentes têm o dever de ensinar e garantir um padrão de qualidade (inciso IX do art. 3o da LDB). Assim, todos os sujeitos da escola devem se intencionar a esta finalidade prioritária como, por exemplo, os deveres dos responsáveis, já que a todo o direito corresponde um dever. No caso, do processo de ensino/aprendizagem, decorrência do direito ao conhecimento dos quais os alunos são titulares, cabem deveres aos educadores. O artigo 13 estabelece, então, os deveres do docente, entre os quais a elaboração conjunta do projeto pedagógico. Daí ser indispensável que, entre esses deveres, esteja a participação ativa no projeto pedagógico da escola em relação ao qual seu plano de trabalho deve ser cumprido que deverá incluir não só o cumprimento dos dias e horas de aula estabelecidos pela lei, bem como a recuperação dos estudantes com menor rendimento.

A educação é um bem público que deve ser usufruído por todos os cidadãos e cidadãs brasileiros, deve ser emancipatória, de forma que por intermédio do conhecimento, a liberdade, a expressão e a independência possam constituir uma base para melhorar a nossa qualidade de vida.

Para o MEC/SEB (2004, p. 31),

Numa educação emancipadora, o sentido de “qualidade” precisa ser decorrente do desenvolvimento das relações sociais (políticas, econômicas e culturais) contextualizadas e sua gestão contribuir para o fortalecimento da escola pública, construindo uma relação efetiva entre democratização e qualidade. Uma educação de qualidade visa a emancipação dos sujeitos sociais e não guarda em si mesma um conjunto de critérios que a delimite. É a partir da concepção de mundo, sociedade e educação esposada, que a escola procura desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que irão encaminhar a forma pela qual o indivíduo vai se relacionar com a sociedade, com a natureza e consigo mesmo. Assim, a “escola de qualidade” é aquela que contribui com a formação dos estudantes nos aspectos culturais, antropológicos, econômicos e políticos, para o desempenho de seu papel de cidadão no mundo, tornando-se, assim, uma qualidade referenciada no social. Nesse sentido, o ensino de qualidade está intimamente ligado à transformação da realidade.

## **4 O GESTOR ESCOLAR COMO LÍDER NA BUSCA PELA QUALIDADE DO ENSINO**

Lück (2011, p.21), ressalta que:

Há uma clara percepção, por parte de lideranças políticas brasileiras, de representantes dos mais diversos segmentos que compõem a nossa sociedade, de comunidades e famílias, de que a melhoria da qualidade de vida, o desenvolvimento das comunidades e a transformação do Brasil em uma nação desenvolvida, com uma população proativa, saudável, competente, cidadã e realizada, somente se dará caso consigamos promover, o mais urgentemente possível, um salto de qualidade em nossa educação. Esse salto de qualidade passa, no entanto, por mudanças significativas não apenas de

suas práticas pedagógicas, mas de concepções orientadoras das mesmas, de modo a superar o ensino conteudista e livresco, centrado na aquisição de conhecimentos, voltado para a promoção do desenvolvimento do potencial humano e de competências caracterizado em um processo de aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver, aprender a ser.

O gestor, liderança nata na instituição escolar, deve sintonizar-se com as tendências nacionais e internacionais que buscam a melhoria da educação, deve estar preparado para defender a igualdade de condições para todos os alunos e alunas, de modo que surja uma democracia forte. Escola de mesmo padrão para todos e todas, pois serão desiguais os que são tratados desigualmente. Enquanto tivermos escolas, regiões e cidades privilegiadas em detrimento de outras, não teremos sucesso, nem qualidade de vida e nem faremos a devida justiça social.

Nesse sentido, o gestor escolar responsável, que é pela instituição pública de ensino, tem que zelar para garantir a todos os alunos e alunas uma educação de qualidade. A condução da gestão de forma democrática permitirá ao gestor identificar ações que melhorem a qualidade da educação, assim como, os fatores impeditivos a melhoria dessa qualidade.

De conformidade com Armelin (2008) o papel do gestor escolar:

"não se resume em cumprir e fazer cumprir as leis e regulamentos, as decisões, os prazos para desenvolvimento dos trabalhos e transmitir a seus subordinados a estratégia a ser adotada no desenvolvimento desses trabalhos. O gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola. A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida e exercida a cada dia."

A gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente liderado pelo gestor responsável. Esse projeto, pode até não ter uma unidade de ideias mas deverá ter unidade na ação, se decidido coletivamente. É claro que quando há unidade de ideias, os procedimentos a serem adotados serão uniformes, e com certeza acontecerão de forma mais efetiva e rápida. Porém quando há divergências nas ações a serem tomadas esse acontecer das ideias será mais lento ou gradual, visto que dependerá de acordos e resolução de conflitos.

Numa análise do papel do gestor escolar, a Revista Escola, em matéria na internet do professor e filósofo da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), Fernando José de Almeida, de outubro de 2009, edição 226, intitulada "Quem assume o fracasso escolar?", simplesmente aponta que a responsabilidade para este

fracasso é do gestor escolar, pois ele é quem deve garantir que os alunos aprendam. Embora o cargo tenha desempenhos inerentes a ele, como frequentar a Secretaria de Educação, prestar contas, atender à comunidade, o gestor precisa resolver em seu dia a dia tarefas como telhado com goteiras, falta de professor, acidente com alunos, o recurso que não chegou; e isto atrapalha a administração de forma eficiente.

Ainda na matéria supracitada, uma pesquisa feita pela Fundação Victor Civita (FVC) em parceria com o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) revela que as preocupações do gestor escolar deveriam ser: relação ensino aprendizagem conduzida por ele, e gerência do conhecimento na instituição, além da orientação para o saber, porém, estas não são as prioridades, porque como já citado, uma simples troca de telhas na escola precisa da autorização do diretor. Também a referida matéria cita que os gestores atuais não tem creditado a si mesmos o papel do fracasso escolar. Em geral, dizem que os maus desempenhos se devem ao governo (48%), à comunidade (16%) , aos professores (13%), aos alunos (9%) e até mesmo a escola (7%).

Embora o gestor aponte outros fatores como sendo os que deram maus resultados, na verdade a sua condução e reconhecimento dos problemas que deve enfrentar farão a diferença entre o que vai acontecer e o que está previsto acontecer.

Entretanto, não é só o gestor que deve responder pelo sucesso ou pelo fracasso de uma instituição escolar. É claro que ele, como o principal responsável deverá arcar com os resultados. Todavia, no advento da gestão democrática, não é só o diretor que toma as decisões arbitrariamente e faz tudo a seu bel prazer. Ele necessita do apoio de sua equipe de direção (os chamados supervisores administrativos e pedagógicos) e da participação do Conselho Escolar, bem como dos professores e dos funcionários, o que configura o coletivo decidindo, e não o individual, sendo esta a forma de haver a participação de toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões da instituição.

Segundo Libaneo (2008) é esta participação da comunidade escolar na tomada de decisões que vai trazer o consenso e a busca de soluções. Mesmo sabendo que o gestor terá a participação de outros membros da escola na tomada de decisões, ele é o “líder”, é dele que se espera a iniciativa e até mesmo propostas. Ele ouvirá e será ouvido. A esse respeito, Luck (2000, p. 2) pontua:

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 a aprendizagem e

construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

Ainda sobre o cargo de diretor, Alonso (1985, p. 38) comenta:

O cargo de diretor de escolas representa a configuração da autoridade administrativa ao nível do microsistema. Ele se apresenta como o responsável geral pelo desenvolvimento das atividades escolares e, conseqüentemente, pelo adequado desempenho de um grupo de profissionais com relação ao alcance de um objetivo estabelecido.

Quando o gestor escolar se esforça para realmente conseguir bons resultados em sua instituição, ele usará todos os recursos de que dispõe, governamentais ou não, para que os objetivos a que a comunidade escolar pretendeu alcançar, sejam alcançados com êxito.

## **5 FATORES IMPEDITIVOS À MELHORIA DA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO NO CEF PROFESSOR TALES DE MILETO**

Passamos, agora, a descrever como alguns fatores internos e externos à escola refletem na qualidade da educação escolar . O objetivo é apresentar alguns elementos indicadores de qualidade social na educação.

Dentre os determinantes externos que contribuem para a referência da qualidade da educação escolar, Silva (2009, p.224) menciona:

- a) Fatores socioeconômicos , como condições de moradia ; situação de trabalho ou de desemprego dos responsáveis pelo estudante ; renda familiar; trabalho de crianças e de adolescentes ; distância dos locais de moradia e de estudo.
- b) Fatores socioculturais, como escolaridade da família; tempo dedicado pela família à formação cultural dos filhos ; hábitos de leitura em casa ; viagens, recursos tecnológicos em casa; espaços sociais frequentados pela família ; formas de lazer e de aproveitamento do tempo livre ; expectativas dos familiares em relação aos estudos e ao futuro das crianças e dos jovens.
- c) Financiamento público adequado , com recursos previstos e executados ; decisões coletivas referentes aos recursos da escola; conduta ética no uso dos recursos e transparência financeira e administrativa.
- d) Compromisso dos gestores centrais com a boa formação dos docentes e funcionários da educação, propiciando o seu ingresso por concurso público, a sua formação continuada e a valorização da carreira ; ambiente e condições propícias ao bom trabalho pedagógico; conhecimento e domínio de processos de avaliação que reorientem as ações.

No interior do CEF Professor Tales de Mileto outros elementos sinalizam a resistência à melhoria da qualidade social da educação , entre eles , a organização do trabalho pedagógico e a coordenação pedagógica ; o empenho do grupo no

desenvolvimento dos projetos escolares ; as formas de interlocução da escola com as famílias; o ambiente saudável; a política de inclusão efetiva; o respeito às diferenças e o diálogo como premissa básica ; o trabalho colaborativo e as práticas efetivas de funcionamento dos colegiados e/ou dos conselhos escolares.

Avaliamos que a permanência e o sucesso dos estudantes dependem de outras atitudes dos profissionais da escola, a exemplo: saber reconhecer as suas potencialidades individuais; criar mecanismos facilitadores para o desenvolvimento do espírito público , responsável e colaborativo ; preocupar-se com a alimentação e o transporte de estudantes , seja de carro , ônibus, barco, caminhão ou bicicletas ; desenvolver a criatividade e a inovação , por meio de atividades e projetos voltados para temas atuais ; possibilitar a criação artística em todas as suas manifestações (música, dança, teatro, pintura, bordados e esporte); assegurar o acesso a livros, às revistas, a filmes e aos equipamentos tecnológicos, valorizar o acesso ao cinema.

Entendemos que o bom trabalho pedagógico é aquela atividade intencional que acontece na escola , que possibilita as relações de aprendizagens entre sujeitos , orientadas pela ética profissional ; é aquele que se alcança por meio de atividades voltadas para produção de ideias , de concepções, conceitos, valores, símbolos, hábitos, atitudes e habilidades . A educação de qualidade social implica em assegurar a redistribuição da riqueza produzida e que os bens culturais sejam socialmente divididos entre todos.

Foram relacionados, acima, quatro fatores de qualidade externos que interferem na aprendizagem significativa e eficiente em uma escola (fatores socioeconômicos; socioculturais, financiamento público, compromisso dos gestores) e além destes podemos acrescentar:

- interesse e motivação dos alunos para permanecer na escola;
- acompanhamento dos pais/mães/responsáveis pelo aluno na escola;
- motivação dos professores para lidar com os discentes;
- recursos que a escola pode oferecer;
- uso adequado de recursos advindos das esferas governamentais;
- uso adequado de recursos oriundos da própria escola, por meio de órgãos

como APAM (Associação de Pais e Mestres).

Pain (1985, p. 13) diz que o fator ambiental (ambiente escolar) se destaca mais do que outros fatores no que diz respeito à aprendizagem. Situações como conflitos entre professor e aluno, maneira como o professor recebe o estudante, geralmente cheio

de mil e uma dificuldades, interferem negativamente sobre o processo educacional deste.

Já Smith & Strick (2001 p.31) assinalam que em um ambiente estimulante e encorajador dentro de casa há a produção de estudantes adaptáveis e com disposição para aprender, assim mesmo entre crianças cuja saúde ou inteligência foi comprometida de alguma maneira, o resultado que se alcança é muito bom.

Um professor autoritário e dominador, conteudista, também funciona como um fator impeditivo. Paulo Freire (1996) é citado em um artigo da Gazeta do Povo como sendo aquele que:

defendia uma educação assumidamente “ideológica” – “propunha uma prática de sala de aula que pudesse desenvolver a criticidade dos alunos e condenava o tradicionalismo da escola brasileira, que chamou de ‘educação bancária’, em que o professor deposita o conhecimento em um aluno desprovido de seus próximos pensamentos. Tal sistema, diz, só manteria a estratificação das classes sociais, servindo o ensino de mero treinamento para a formação de massa de trabalho. Contrariamente, Freire propunha a construção do saber de forma conjunta, em que o professor se aproxima dos conhecimentos prévios dos estudantes, para com essas informações ser capaz de apresentar os conteúdos aos alunos, que teriam poder e espaço para questionar os novos saberes.

Entre os fatores impeditivos já citados, um em particular que afeta a escola, em especial, é a superlotação de alunos, fato que constitui o que Pain (1985) classifica como problema de aprendizagem que se apresenta em cada “caso”, e solucioná-lo envolve situações distintas, uma vez que diferentes são as situações para cada escola.

## **PARTE III**

### **1 METODOLOGIA**

Para o presente estudo, realizou-se um levantamento bibliográfico com vistas à análise dos fatores impeditivos ao gestor escolar para a realização de práticas pedagógicas emancipatórias à melhoria da qualidade de ensino na escola CEF Professor Tales de Mileto. E ainda, uma busca sobre os fundamentos, os aspectos do discurso e da prática e o substrato teórico das ideias em torno do tema central. Para tanto, foram utilizados livros e textos retirados da internet.

Aliada à pesquisa bibliográfica, fonte para este trabalho, que trata essencialmente da pesquisa de autores que versam sobre o tema, foi realizado um estudo de caso que na definição de Yin (1994, p. 13) é um estudo com base nas características do fenômeno em investigação e ainda ancorado em um conjunto de características que são associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Este autor afirma que é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo. Também acrescenta que é difícil isolar o fenômeno em estudo do contexto em que ocorre.

Sendo assim, necessário se faz o uso de múltiplas fontes de evidência de dados e cruzar ou mesmo triangular os distintos dados recolhidos. Cabe ressaltar que foi realizada uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, que para Minayo (2003, p. 16-18) é a base para conseguir dados, e constitui-se num conjunto de técnicas adotadas para se chegar a essa realidade, que em nosso caso é por amostragem, incluindo a aplicação de questionários contendo perguntas abertas e semi-estruturadas. Os questionários foram aplicados a sujeitos dos vários segmentos da comunidade escolar, a saber: três questionários para sujeitos do segmento Estudantes, três questionários para sujeitos do segmento Pais ou Responsáveis, três questionários para sujeitos do segmento Professores, três questionários para sujeitos do segmento Servidores e três questionários para a equipe gestora, sendo um, para a supervisora pedagógica e um, para uma coordenadora pedagógica e um, para o vice-diretor.

Para as respostas às questões abertas, no tocante à Gestão e as que apontam para entendimento sobre Educação de qualidade, o “conceito” de referência foi aquele definido pela LDBN 9394/96, no art. 14, com escala, ainda que provisória, de: muito próxima, próxima e distante. Para a questão aberta, que aponta para fatores internos e

externos como impedimentos à melhoria na qualidade do ensino, as respostas foram classificadas como: muito relevante, relevante e irrelevante. Para as questões de múltipla escolha, foi considerado o quantitativo indicado na escala valorativa de: excelente, bom, médio, ruim e péssimo.

## **2 CENÁRIO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada no Centro de Ensino Fundamental Professor Tales de Mileto, situado em Ceilândia -DF na zona urbana, pertencente à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEE/DF na jurisdição da Coordenação Regional de Ensino de Ceilândia – CREC. Foi fundado em 1975, com portaria de Autorização/Reconhecimento nº 30322, os turnos de funcionamento são Matutino: 07h15 às 12h15 e Vespertino: 13h às 18h o nível de ensino ofertado é a Educação Básica com as modalidades de ensino Ensino Fundamental - Anos Iniciais e Ensino Fundamental - Anos Finais. A equipe gestora é composta de um diretor, um vice-diretor, um supervisor pedagógico, uma supervisora administrativa e um chefe de secretaria. A equipe de coordenação compõe-se de quatro coordenadores, sendo dois para os anos iniciais e dois para os anos finais.

O Centro de Ensino Fundamental Professor Tales de Mileto, ciente dos novos rumos que direcionam a educação pública do Distrito Federal, toma para si a necessidade de ter como base pedagógica uma educação voltada para a diversidade, a cidadania e a sustentabilidade humana, em conformidade com os princípios e fundamentos expressos no Projeto Político-Pedagógico Professor Carlos Mota, da Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal - SEE/DF.

Para atingir os resultados com vistas à fundamentação desta pesquisa, foram feitos questionários dirigidos a cada segmento da escola (professores, servidores, estudantes, pais, equipe gestora) contendo 06 (seis) perguntas de ponto de vista relacionadas ao ambiente e à gestão escolar dentro do contexto daquela comunidade e estas foram analisadas segundo os teóricos da educação considerados neste trabalho.

### **3 COLABORADORES DA PESQUISA E MODO DA COLETA DE DADOS**

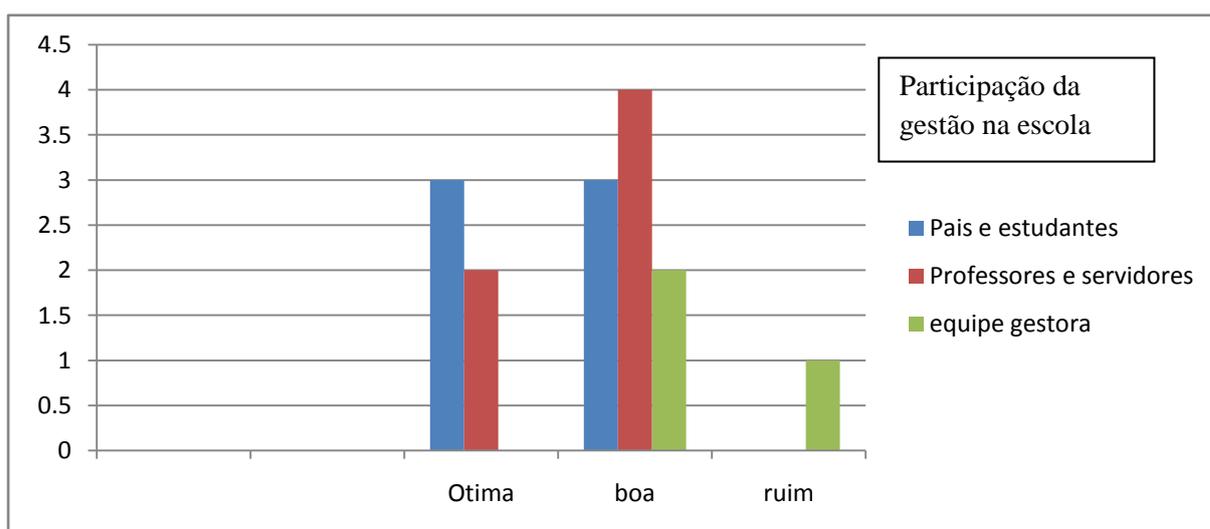
Foram feitos questionários contendo 6 (seis) perguntas do mesmo nível para a participação de todos os segmentos envolvidos no ambiente escolar. Para facilitar a elaboração dos questionários, foram divididos os segmentos em: pais e estudantes, professores e servidores e equipe gestora. Visando facilitar as respostas, foram feitas perguntas de forma objetiva, 04 (quatro) para o segmento dos pais e estudantes e dos professores e servidores, e 02 (duas) de forma subjetiva, e de forma inversa para a equipe gestora, 04 (quatro) questões subjetivas e 02 (duas) objetivas. Os questionários foram apresentados em formulários que deveriam ser preenchidos e devolvidos por cada segmento que estava identificado nos cabeçalhos dos mesmos.

## PARTE IV

### 1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS OBTIDOS

Nos questionários enviados aos segmentos pais, estudantes, professores e equipe gestora obtiveram-se respostas que ajudaram a nortear os rumos educacionais da instituição e como ela foi observada na concepção de todos os envolvidos na educação prestada na localidade. Isto, com certeza, indicou aos membros da equipe gestora e também aos envolvidos na pesquisa os pontos positivos e os pontos negativos existentes na instituição. De fato, uma pesquisa qualitativa e descritiva, pois delineou avanços e regressos, e fez com que os segmentos fizessem uma reflexão sobre as questões avaliadas.

1ª Questão: Participação dos segmentos na gestão da escola

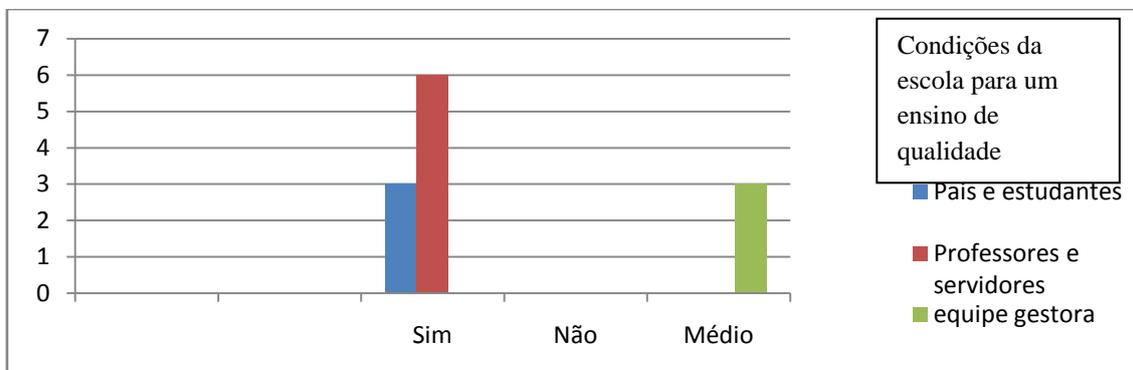


Fonte: Pesquisa de Campo - Silva ( 2014).

Na questão que considerou como era a participação na gestão da escola, 03 respostas foram dadas considerando como boa, 03 como ótima, no segmento dos pais e estudantes, já no segmento dos professores e servidores, 02 ótima e 04 boas, e no segmento da equipe gestora 02 boas e 01 ruim e nenhuma avaliação para ótima. Apenas uma avaliação como ruim da equipe gestora, e duas boas mostram que a condução da gestão está agradando à maioria. . Isso mostra que os entrevistados concordaram que a atual direção e equipe tem conseguido entrosar-se com a comunidade e vice-versa.

Também enfatiza o “ambiente escolar” definido por Pain (1985, p. 13) como maior fator influenciador para uma educação de qualidade.

2ª questão: Escola reúne condições para ensino de qualidade?



Fonte: Pesquisa de Campo - Silva (2014)

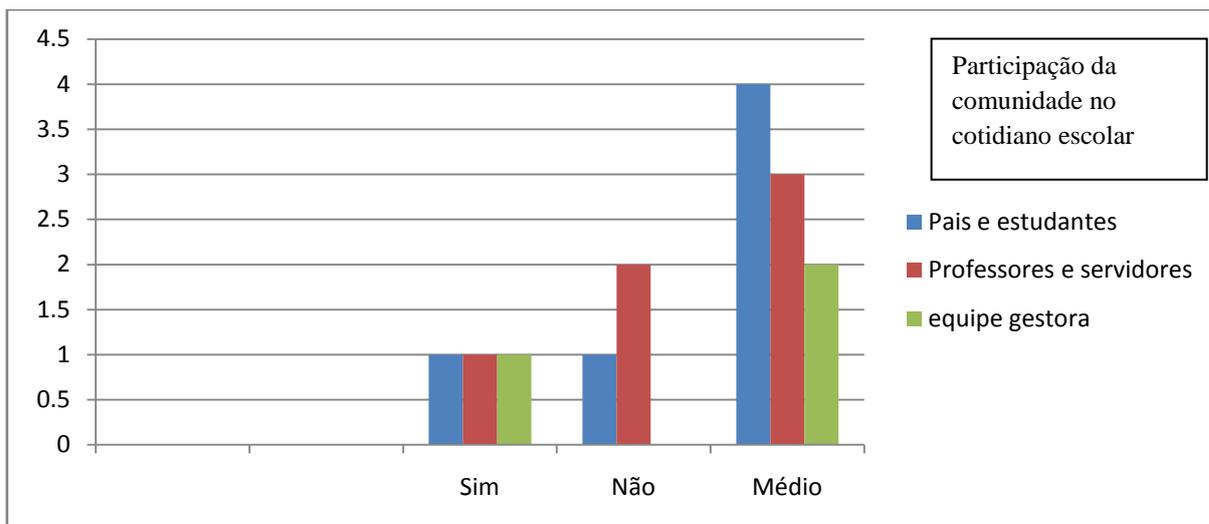
Ao se falar sobre a questão da Escola reunir condições para um ensino de qualidade, todos os segmentos avaliaram que sim, na maioria das respostas. Tivemos 6 (seis) respostas afirmativas e positivas do segmento professores e servidores; 03 (três) do segmento pais e estudantes, e 03 (três) neutras, e 03 (três) do segmento da equipe gestora, o que configura uma boa avaliação por parte dos segmentos pertencentes à Instituição de Ensino, uma vez que avaliar a escola em que eles próprios usufruem, como tendo um ensino de qualidade, revela que estão satisfeitos com o tipo de ensino que está sendo ministrado na mesma, e se não fosse assim, de acordo com Silva (2009), poderia ser um fator impeditivo à boa educação, porque este estudioso assevera que o compromisso dos gestores tanto com os docentes bem como com os funcionários da educação, é, sem dúvida, propiciar além da formação continuada, a valorização da carreira, e um ambiente com condições adequadas ao trabalho pedagógico;

Também sobre a questão da qualidade, Belo (2000) problematiza:

(...) que adianta o MEC examinar os procedimentos se o produto é ruim? Será que um percentual pré-estabelecido de professores com cursos de Mestrado e Doutorado garante qualidade? Será que uma biblioteca grande e com uma quantidade considerável de material garante qualidade? Será que o resultado de um exame, conhecido como 'provão', garante qualidade? Na minha opinião avaliar os meios e não os fins é uma maneira de impingir aos meios um conceito equivocado de qualidade.

Esta maneira de pensar a educação com qualidade faz com que hajam reflexões a respeito do tema, de modo que se possa avançar e não regredir.

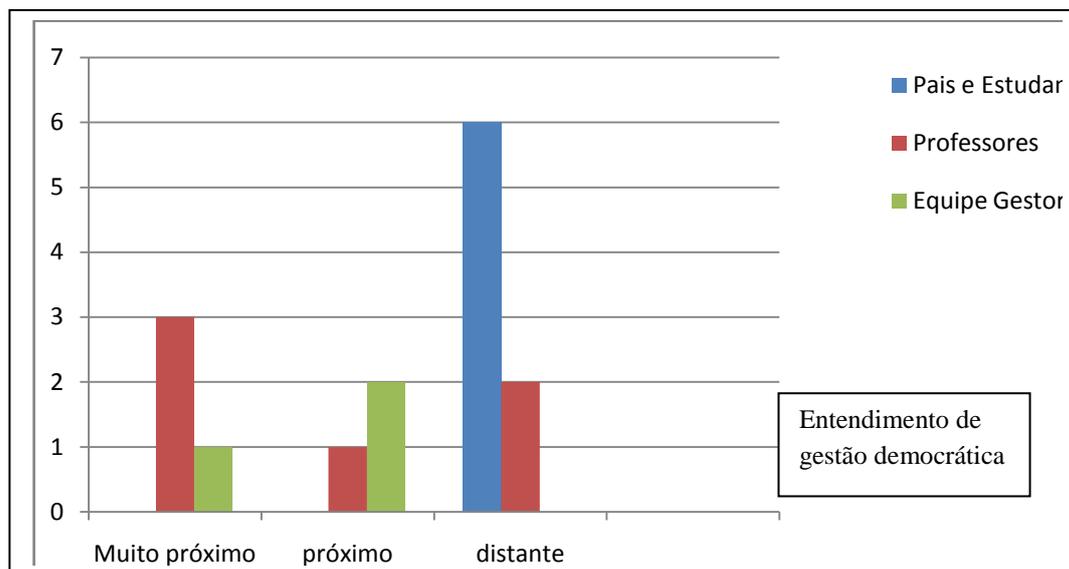
## 3ª questão: Participação da comunidade na escola



Fonte: Pesquisa de Campo - Silva ( 2014)

Quando se perguntou se havia envolvimento da comunidade escolar na gestão da escola, as respostas mostraram que a maioria achou pouca a participação da comunidade ou quase nenhuma, pois a maioria das respostas foi 'médio'. No quesito “sim”, ou seja, existe participação da comunidade na escola, pais e estudantes responderam: 01 (um) que sim, 01 (um) que não, e 04 (quatro), para médio. No segmento professores e servidores, 01 (uma) para sim, 02 (duas) para não, e 03 (três), para médio. No segmento da equipe gestora, dos três entrevistados, 01 (um), para sim e 02 (dois), para médio. Situação que indica que é necessário tentar trazer mais a comunidade para o convívio escolar. A esse respeito, Luck (2000) afirmou que os dirigentes de escolas (os gestores) eficazes eram líderes, porque estimulariam os professores e funcionários da escola, enfim, toda a comunidade a utilizar o seu potencial na promoção de um ambiente educacional positivo. Logo, é urgente haver maior integração entre quem lidera, ou comanda a instituição, com os que fazem parte dela.

4ª questão: Entendimento de gestão democrática - “Você sabe o que é gestão democrática”?



Fonte: Pesquisa de Campo - Silva ( 2014)

Para a pergunta, “você sabe o que é gestão democrática?”, as respostas foram bem variadas. Os pais não souberam responder com muita eficiência, tanto que entre muito próximo, próximo e distante, o conceito de gestão ficou “distante”, de todos os 06 (seis) participantes. Suas afirmações foram no sentido de que acham ser algo na qual devem participar na escola. Os professores e servidores ficaram divididos, 03 (três) responderam ‘muito próximo’ ao conceito, 01 (um) próximo, e 02 (dois) deram conceitos ‘distantes’. O segmento da equipe gestora, dos 03 (três) entrevistados, 01 (um) deu um conceito ‘muito próximo’ do que seja gestão democrática e 02 (dois) deram respostas ‘próximas’, o que indica que a equipe gestora está mais a par da teoria envolvida que a comunidade escolar propriamente dita. Também houve, nas respostas da equipe gestora, motivação para que haja mais sintonia com os anseios da comunidade para a existência verdadeira de uma gestão de qualidade, e é o que afirma Luck (1991, p. 15):

(...) o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agir sobre elas em conjunto.

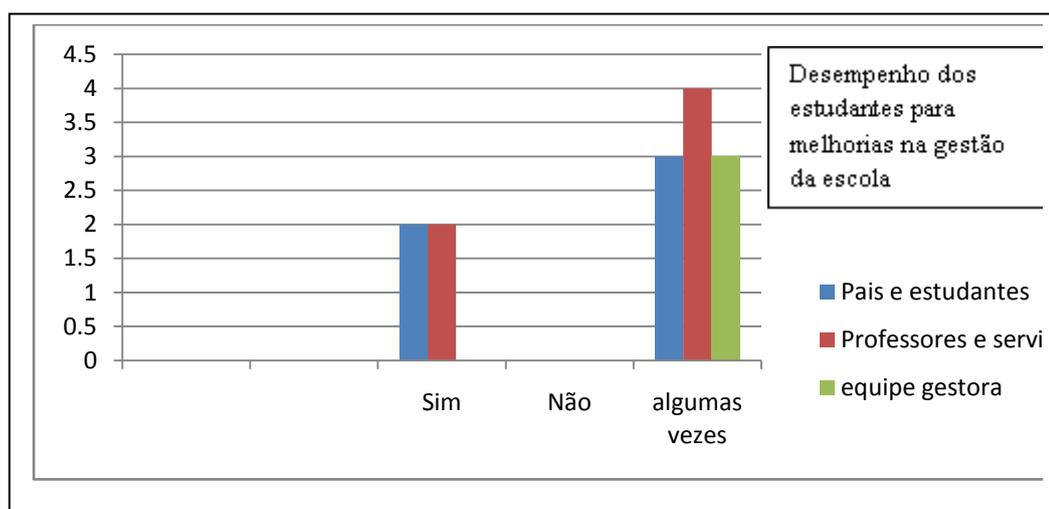
Gracindo e Kenski (2001, p. 113) ainda comentam sobre o termo gestão da educação:

os termos gestão e administração [da educação] são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa ; em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de gerência, numa conotação neotecnicista, e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação

E versando sobre a participação da comunidade, Arroyo (1979, p. 46) diz:

O problema, pois, é como encontrar mecanismos que gerem um processo de democratização das estruturas educacionais através da participação popular na definição de estratégias, na organização escolar, na alocação de recursos e, sobretudo, na redefinição de seus conteúdos e fins. Fazer com que a administração da educação recupere seu sentido social

5ª questão: “O desempenho dos alunos influencia na melhoria da gestão da escola?”



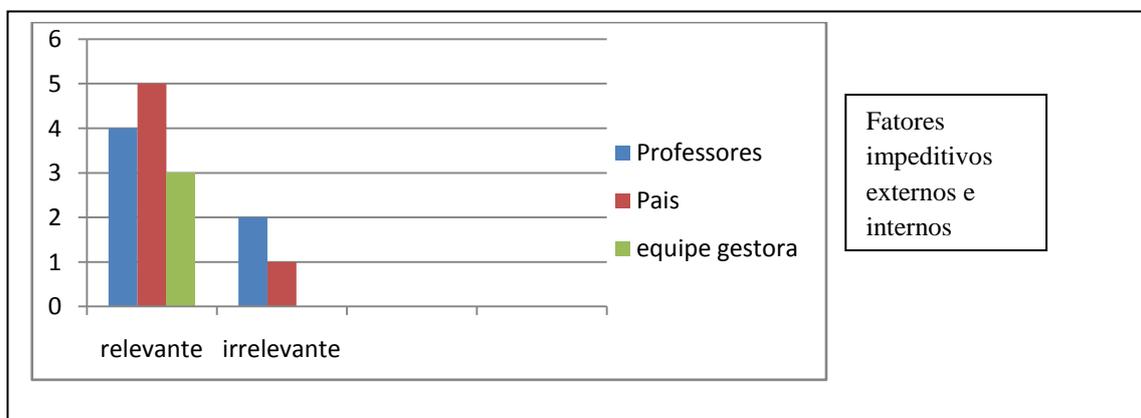
Fonte: Pesquisa de Campo - Silva (2014)

Quanto à pergunta acerca do desempenho dos estudantes como reflexão ou 'feedback' para o desenvolvimento da gestão na escola, as respostas refletiram que havia um papel importante a pensar com relação ao trabalho docente; o resultado 'algumas vezes' predominou. No segmento pais e estudantes, 02 (dois) disseram que sim, e (03), algumas vezes, e 01 (um) disse não (nunca). No segmento professores e servidores, 02 (dois) disseram que sim, e 04 (quatro), algumas vezes. No segmento equipe gestora, as 03 (três) respostas foram algumas vezes.

Quanto a este quesito de se pensar no desempenho dos alunos para melhorias na gestão escolar, Teixeira (1964, p. 15) acrescenta:

Embora alguma coisa possa ser aprendida pelo administrador escolar de toda a complexa ciência do administrador de empresa de bens materiais de consumo, o espírito de uma e outra administração são de certo modo até opostos. Em educação, o alvo supremo é o educando a que tudo mais está subordinado; na empresa, o alvo supremo é o produto material, a que tudo mais está subordinado. Nesta, a humanização do trabalho é a correção do processo de trabalho, na educação o processo é absolutamente humano e a correção um certo esforço relativo pela aceitação de condições organizatórias e coletivas aceitáveis. São, assim, as duas administrações polarmente opostas

6ª questão: Cite fatores internos ou externos que influem na qualidade do ensino



Fonte: Pesquisa de Campo - Silva (2014)

E quanto à última questão que avaliava quais fatores externos e internos seriam impeditivos para a melhoria do ensino na escola, as respostas que predominaram foram 'relevantes', ou seja, infrequência à escola, falta de professores, falta de recursos seriam causas que influenciariam negativamente impedindo o bom andamento do progresso escolar. Os professores e servidores 04 deram (quatro) respostas relevantes, e 02 (duas), irrelevantes. Os pais deram 05 (cinco) respostas relevantes, e 01 (uma) irrelevante. E a equipe gestora deu 03 (três) respostas relevantes.

Silva (2009) citado anteriormente, apontou causas sócio-econômicas e culturais como fatores impeditivos à qualidade da educação e isto foi claramente identificado nas respostas obtidas dos segmentos entrevistados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos constatar que não há como o gestor escolar ser eficiente em sua gestão se não possuir características de um líder: motivar, encorajar, buscar metas e fazer avaliações constantes de sua gestão frente à instituição. Positivamente ele deve ser aquele que se diferencia, porém, não é o superior, mas é aquele que busca as melhores qualidades nos membros de sua equipe. Ele não deve ser negativo em suas atitudes, nem pessimista com relação aos objetivos que pretende alcançar. É claro que também não precisa ser um "super-homem" que pode fazer tudo para ele e para os outros. Em razão disso, verificou-se a necessidade de um suporte para o diretor.

Para tanto, foi criado o conselho escolar, que abraçou a ideia de trazer o segmento dos pais para dentro da escola; fato que possibilitou oportunidades de os pais verem como é a administração de uma escola e suas necessidades. Também como vimos, ao longo deste estudo, o gestor não é o ser que fica esperando 'sentado' as coisas caírem do céu, como se tudo fosse fácil. Ao contrário, ele age para que muitas coisas aconteçam em sua escola.

Dessa feita podemos sugerir e até mesmo indicar que cabe ao gestor trazer peças teatrais, palestras multidisciplinares, recursos audiovisuais e muitos outros destes recursos que a escola pública tanto carece, e que não pode ser conseguido apenas com verbas federais, estaduais ou municipais. Todavia dentro do que está nos princípios legais, pode buscar estas verbas para sua própria instituição por meio de doações de empresas ou mesmo da realização de eventos no ambiente escolar com o objetivo de arrecadar fundos.

Simplesmente discorrer de gestão pode parecer fácil na teoria. Contudo, na prática, exige muito do diretor de uma instituição de ensino. Assim, urge que ele conheça profundamente aquilo que faz e deve estar constantemente atualizado por meio de cursos de formação continuada.

Esperar que tudo aconteça facilmente, como já foi mencionado, não deve ser o pensamento de um gestor. Ao contrário, deve, realmente, empenhar para que os anseios da comunidade escolar sejam atendidos, e sua dedicação, certamente, trará conquistas e benefícios que serão compartilhados por todos os que com ele convivem.

Nas pesquisas realizadas na instituição de ensino CEF Prof. Tales de Miletto foram colhidas informações úteis que servem de parâmetro para vislumbrar melhorias na gestão escolar. A equipe gestora demonstrou que falta sintonia com a comunidade, visto que na coleta dos dados a resposta “médio” prevaleceu entre o sim e o não, o que indica que este resultado precisa ser reavaliado. Quanto à participação da gestão na escola, os segmentos avaliariam como “boa”, alguns até considerando excelente, havendo apenas uma avaliação como “ruim”, e esta, obtida na equipe gestora. Quanto a escola reunir condições de ensino adequadas, somente no segmento dos pais e da equipe gestora é que houve divergências, a resposta “médio” teve equivalência com a resposta “sim”, enquanto no segmento dos professores e servidores, prevaleceu a resposta “sim”. Porém quando se quis saber o entendimento de gestão democrática, as respostas do segmento “pais e estudantes” foi preocupante, porque todas foram ‘muito distantes’ do que realmente o conceito revela. Portanto, somente os servidores, professores e a equipe gestora mostraram compreender adequadamente, com respostas estando ‘próximas’ ou ‘muito próximas’ do significado real.

De posse destes resultados, o gestor escolar pode, adequadamente, tentar intervir e fazer com que a escola tenha avanços significativos para o bem, procurando dialogar mais com o segmento dos pais, inseri-los de uma maneira mais participativa nas atividades escolares, explicando-lhes o que significa gestão escolar democrática e participativa e, também interagindo ainda mais com os servidores, bem como com sua própria equipe.

Interação, participação e democratização são palavras que não devem faltar no dicionário prático do gestor escolar, e sem dúvida, devem acompanhá-lo em sua trilha para uma educação de qualidade, calcada em pilares sólidos da cidadania e progresso social.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando José. **Quem assume o fracasso escolar?** Disponível em: <<http://educarparacrescer.abril.com.br/gestao-escolar/papel-gestor-escola-509125.shtml>> Acesso em: 27 mai. 2014.

ALONSO, M. (Org.). **Formar professores para uma nova escola.** São Paulo: Pioneira, 1985. Disponível em: <<http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/viewFile/434/189>> Acesso em: 27 mai. 2014.

ARMELIN, Sâni E. **Afinal, qual é o papel do Gestor Escolar?** 2008. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/963581>>. Acesso em: 31 jul. 2014.

ARROYO, M. G. **Administração da educação, poder e participação.** Educação e Sociedade. Ano I, n. 2, jan./1979. Campinas: CEDES, 1979. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2014.

BELLO, José Luiz de Paiva. **Avaliação da Universidade:** mais um equívoco da política educacional do MEC. *Pedagogia em Foco*. Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/filos07.htm> Acesso em: 31 jul. 2014

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina. *Gestão da Educação: O Município e a Escola.* In: FERREIRA, Naura S. Carapeto e AGUIAR, Márcia Angela da S. (orgs). **Gestão da Educação:** impasses, perspectivas e compromissos. 5ª. ed. São Paulo: Cortez, 2006, p. 147- 176.

BRASIL, Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil.* Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CURY, C. R. J. **O direito à educação:** Um campo de atuação do gestor. Brasília: Ministério da Educação, 2006. Acesso em: 27 mai. 2014. Disponível em: [escoladgestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf](http://escoladgestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf)

DOURADO, Luiz Fernandes. *A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.* In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação:** atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J.F.; SANTOS, C.A. **A qualidade da educação:** conceitos e definições. *Série Documental: Textos para Discussão*, Brasília, DF, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2009.

DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS, ONU, 1948. Disponível em: <<http://www.un.org/rights/50/decla.htm>> Acesso em: 31 jul. 2014.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro.** 2. ed., rev. e atual. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia:**saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/opiniaio/conteudo.phtml?id=1345499>> Acesso em: 31 jul. 2014.

FILHO, Luiz Lopes Diniz. **Paulo Freire e a educação bancária ideologizada.** Disponível em: <<http://www.escolasempartido.org/artigos/382-paulo-freire-e-a-educacao-bancaria-ideologizada>> Acesso em: 27 mai. 2014.

GRACINDO, R. V.; KENSKI, V. M. Gestão de Sistemas Educacionais: a produção de pesquisas no Brasil. WITTMANN, L. C.; GRACINDO, R. V. (orgs.). **O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil – 1991 a 1997.** Brasília: ANPAE, Campinas: Autores Associados, 2001. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2014.

KLEBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de Gestão Escolar:** A Perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo – 1990/2009. Marília-SP, 2010. Acesso em: 27 mai. 2014. Disponível em: [http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis\\_abso\\_do\\_mar.pdf](http://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis_abso_do_mar.pdf)

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** teoria e prática. 5. ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008

LÜCK, Heloisa . (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto , v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato\\_res\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/HerculesGuimaraesHonorato_res_int_GT8.pdf)>. Acesso em: 27 mai. 2014.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar.** 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4)

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional.** 10 Ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

MARQUES, L. R. **Caminhos da democracia nas políticas de descentralização da gestão escolar.** Ensaio: avaliação, políticas públicas e Educação, Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 507-526, out./dez., 2006. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2014

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO . Secretaria de Educação Básica . Conselho Escolar e a aprendizagem na escola . Elaboração Ignez Pinto Navarro et al . Brasília : MEC/SEB, 2004, p. 31- 35 (Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, caderno 2, Parte V). Texto adaptado para este curso..

OLIVEIRA, R. P.; ARAÚJO, G. C. **Qualidade do ensino**: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. Revista Brasileira de Educação, Brasília, n. 28, jan. /abr. 2005.

PAIN, Sara. **Diagnóstico e Tratamento dos Problemas de Aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1985. Disponível: <http://www.webartigos.com/artigos/fatores-que-interferem-na-aprendizagem/4419/> Acesso em: 27 mai. 2014

RIBEIRO, Vera Masagão; RIBEIRO, Vanda Mendes; GUSMÃO, Joana Buarque de. **Indicadores de qualidade para a mobilização da escola**. Cadernos de Pesquisa, v. 35, n. 124, p. 227-251, jan./abr. 2005.

SILVA, Maria Abádia da . **Qualidade social da educação pública** : algumas aproximações. Cad. CEDES [online]. 2009, vol.29, n.78, pp. 216-226.

SMITH & STRICK. **Dificuldades de Aprendizagem de A a Z** . São Paulo: Artes Médicas, 2001. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/fatores-que-interferem-na-aprendizagem/4419/> Acesso em: 27 mai. 2014

TEIXEIRA, A. **Natureza e função da Administração Escolar**. Cadernos de Administração Escolar, n.º 1. Salvador: ANPAE, 1964. Disponível em: <<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>> Acesso em: 27 mai. 2014.

YIN, Robert (1994). **Estudo de caso**: Projeto e Métodos (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Disponível em: <<http://grupo4te.com.sapo.pt/referencias.html>> Acesso em: 31 jul. 2014.

## ANEXOS

### QUESTIONÁRIO – SEGMENTO PAIS E ESTUDANTES

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. As questões abertas permitem comentar o que julgar pertinente. Obrigado por sua contribuição.

1-Numa escala de 1 a 5, como você considera a gestão de sua escola?

- (1) Excelente ( )
- (2) Boa ( )
- (3) Regular ( )
- (4) Sofrível ( )
- (5) Péssima ( )

2-Na sua opinião, a qualidade do ensino da escola do seu filho depende da sua participação nas decisões coletivas?

- (1) Concordo plenamente ( )
- (2) Concordo parcialmente ( )
- (3) Discordo ligeiramente ( )
- (4) Discordo totalmente ( )

3- A participação da comunidade escolar na gestão da escola é:

- (1) Excelente ( )
- (2) Boa ( )
- (3) Média ( )
- (4) Ruim ( )
- (5) Péssima ( )

4- Você sabe o que é Gestão Democrática?

---

---

---

---

5- Você procura se informar com a gestão da escola o que influencia o desempenho escolar de seu filho?

(1) Sempre ( )

(2) às vezes ( )

(3) nunca ( )

(4) não sabia que podia ( )

6- Cite alguns problemas que você acha que dificulta a aprendizagem dos alunos.

---

---

---

---

---

## QUESTIONÁRIO – SEGMENTO PROFESSORES E SERVIDORES

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. As questões abertas permitem comentar o que julgar pertinente. Obrigado por sua contribuição.

1-Numa escala de 1 a 5, como você considera sua participação na gestão de sua escola?

- (1) Ótima ( )
- (2) Boa ( )
- (3) Regular ( )
- (4) Sofrível ( )
- (5) Péssima ( )

2-Na sua opinião, a escola que você trabalha reúne condições para oferecer ensino de qualidade?

- (1) Sim ( )
- (2) Não ( )
- (3) Médio ( )

3- Acha que a comunidade escolar é atuante dentro do estabelecimento de ensino?

- (1) Sim ( )
- (2) Não ( )
- (3) Médio ( )
- (4) Ruim ( )
- (5) Péssimo ( )

4- Defina Gestão Democrática.

---

---

---

---

5- O resultado do desempenho dos alunos tem servido como instrumento de reflexão para mudanças de práticas pedagógicas para melhorar a aprendizagem?

(1) não sei informar ( )

(2) sim ( )

(3) algumas vezes ( )

(4) não conheço ( )

(5) sempre ( )

6- Cite alguns fatores internos ou externos que você julga serem impeditivos para a melhoria da qualidade da educação oferecida na escola.

---

---

---

---

---

---

## QUESTIONÁRIO – SEGMENTO EQUIPE GESTORA

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. As questões abertas permitem comentar o que julgar pertinente. Obrigado por sua contribuição.

1- Numa escala de 1 a 5, como você avalia a gestão desenvolvida por você?

- (1) Excelente ( )
- (2) Boa ( )
- (3) Regular ( )
- (4) Sofrível ( )
- (5) Péssima ( )

2- O que você acha que a escola precisa ter para oferecer educação de qualidade?

---

---

---

---

3- A participação da comunidade escolar na gestão da escola é:

- (1) Excelente ( )
- (2) Bom ( )
- (3) Médio ( )
- (4) Ruim ( )
- (5) Péssimo ( )

4- Defina Gestão Democrática.

---

---

---

---

5- Como professores, servidores e pais participam no processo de gestão da escola?

---

---

---

---

6- Cite alguns fatores internos ou externos que você julga serem impeditivos para a melhoria da qualidade da educação oferecida na escola.

---

---

---

---

---

---

**COLETA DOS DADOS:****1. Sobre a participação na Gestão da Escola;**

1.a - Segmento professores e servidores:

De 06 (seis) respostas:

Ótima: 02 (duas)

Boa: 04 (quatro)

1.b – Segmento Equipe Gestora;

De 03 (três) respostas:

Boa: 02 (duas)

Ruim: 01 (uma)

1.c – Segmento Pais e Estudantes;

**De 06 (seis) respostas:**

Excelente 03 (três)

Boa 03 (três)

**2. Se a unidade educacional reúne condições para ensino de qualidade;**

2.a – Segmento professores e servidores;

Sim: 06 (seis)

2.b - Segmento Equipe Gestora;

De 03 (três) respostas:

Médio: 03 (três)

2.c - Segmento Pais e Estudantes;

**De 06 (seis) respostas:**

Sim: 03 (três)

Médio: 03 (três)

**3. Sobre a participação da Comunidade no cotidiano escolar;**

3.a - Segmento professores e servidores;

**De 03 (três) respostas:**

Sim: 01 (uma)

Não: 02 (duas)

Médio: 03 (três)

3.b - Segmento Equipe Gestora;

**De 03 (três) respostas:**

Bom: 01 (uma)

Médio: 02 (02)

3.c - Segmento Pais e Estudantes;

**De 06 (seis) respostas:**

Bom: 01 (uma)

Média: 04 (quatro)

Péssima: 01 (uma)

**4. Sobre o entendimento de Gestão Democrática;**

4.a - Segmento professores e servidores;

**De 06 (seis) respostas:**

Muito próximo: 03 (três)

Próximo: 01 (uma)

Distante: 02 (duas)

4.b - Segmento Equipe Gestora;

**De 03 (três) respostas:**

Muito próximo 01 (uma)

Próxima 02 (duas)

4.c - Segmento Pais e Estudantes;

De 06 (seis) respostas:

Distante: 06 (seis)

## **5. Sobre desempenho dos estudantes como *feedback* para melhoria do ensino e aprendizagem;**

5.a - Segmento professores e servidores;

**De 06 (seis) respostas:**

Sim: 02 (duas)

Algumas vezes: 04 (quatro)

5.b - Segmento Equipe Gestor

**De 03 (três) respostas:**

Algumas vezes 03 (três)

5.c - Segmento Pais e Estudantes;

**De 06 (seis) respostas:**

Sim: 02 (duas)

Algumas vezes: 03 (três)

Nunca: 01 (uma)

## **6. Sobre fatores externos e internos que impedem a melhoria do ensino;**

6.a - Segmento professores e servidores;

**De 06 (seis) respostas:**

Relevante: 04 (quatro)

Irrelevante: 02 (duas)

6.b - Segmento Equipe Gestora;

Relevante 03 (três)

6.c - Segmento Pais e Estudantes;

Relevante: 05 (cinco)

Irrelevante: 01 (uma)