



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

## **O GESTOR ESCOLAR COMO ARTICULADOR DOS PROCESSOS DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

**Crystiane Meneses de Sena**

**Brasília  
2014**

**Crystiane Meneses de Sena**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar sob orientação do Prof. Dr. Erisevelton Silva Lima e da Prof<sup>a</sup>. tutora-orientadora: Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira.

**Brasília**  
**2014**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**Crystiane Meneses de Sena**

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

---

Prof. Dr. Erisevelton Silva Lima

---

Tutora-orientadora: Profa. Mestre  
Abigail do Carmo Levino de Oliveira

---

Profa. Mestre Sileda Maria de Holanda Almeida

**BRASÍLIA**  
**2014**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que,  
considerando a minha fraqueza, me concedeu a graça  
de finalizar esse trabalho em meio a tantas mudanças na minha vida.  
Agradeço a Ele especialmente pela chegada da minha filha Vitória.  
Agradeço ao meu esposo e companheiro que me encorajou a chegar até aqui.  
Agradeço a todos meus familiares, amigos e especialmente  
à Prof<sup>ª</sup> Abigail Levino que me incentivou e me compreendeu nesse momento.  
Que essa seja então, mais uma vitória na minha vida.

Sessenta anos atrás, eu sabia tudo. Hoje sei que nada sei.

A educação é a descoberta progressiva da nossa ignorância.

*(Will Durant)*

## RESUMO

A presente pesquisa discorreu sobre o papel do gestor escolar como articulador dos processos de ensino e aprendizagem. O que se pretendeu nesse estudo foi averiguar como os coordenadores e alunos veem e compreendem as ações dentro da escola, como se envolvem no projeto político pedagógico e qual é o grau de comprometimento dos gestores nas práticas pedagógicas. Além disso, identificar as maiores dificuldades encontradas pelos gestores no cotidiano escolar e os fatores que dificultam a efetividade da ação pedagógica. O objetivo da pesquisa é fornecer uma análise do envolvimento do gestor nas ações pedagógicas que permita à escola oferecer educação de qualidade. No tocante à metodologia utilizada trata-se de pesquisa com abordagem qualitativa, bem como utilização da pesquisa exploratória, por meio de revisão bibliográfica, da aplicação de questionários como instrumentos de pesquisa e consulta a sítios de internet. Quanto ao campo de pesquisa foi observada a escola XYZ. Os resultados revelaram que é a intervenção do gestor nas ações pedagógicas que permite aferir a qualidade do ensino oferecido na escola e seu envolvimento possibilita ao coordenador pedagógico construir, pensar e repensar, contribuir e articular, coletivamente, junto aos professores, o mais positivo para a escola e para o aluno.

**Palavras-chave:** Gestor; ações pedagógicas; educação de qualidade.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
Justificativa:.....	10
Problema: .....	11
Objetivos: .....	12
Objetivo Geral .....	12
Objetivos Específicos .....	12
<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
Capítulo I - Gestão escolar e formação dos gestores .....	13
Capítulo II - Escola lugar de aprendizagem para todos .....	16
Capítulo III - O gestor como articulador dos processos de aprendizagem.....	18
Capítulo IV - Gestão escolar e avaliação .....	21
Capítulo V - O gestor escolar e suas funções .....	24
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>27</b>
Análise de Dados.....	28
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO A - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/GESTOR.....</b>	<b>39</b>
<b>ANEXO B - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/ COORDENADORES.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO C - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/ALUNOS.....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido na Escola Classe XYZ pertencente à SEEDF. Sua criação foi motivada pelo aumento da demanda de alunos na região, principalmente em razão do surgimento de novos setores de loteamento, motivo pelo qual as instituições mais próximas já não comportavam o grande número de crianças a serem matriculadas.

O prédio em que funciona foi inaugurado no dia 08 de agosto de 1979 e a escola iniciou suas atividades no dia 25 de agosto de 1980, sob a direção da professora Joana Melo. Por se tratar de uma escola antiga, a estrutura física está ultrapassada, considerando a comunidade atendida atualmente.

O espaço físico é bem limitado, não há refeitório adequado tampouco quadra coberta, motivo pelo qual em períodos de sol intenso ou nas épocas de chuva, as atividades de recreação ficam prejudicadas, além dos riscos de comprometimento à saúde dos alunos.

Quanto às salas de aula, não há armários adequados. Na sala de informática, os computadores dividem espaço com o depósito de materiais. Na sala de leitura, cujo projeto encontra-se em andamento, o acervo disponível é pequeno ainda, insuficiente para o número de alunos atendido. Os banheiros estão em péssimas condições e a cantina necessita urgentemente de uma reforma. Por fim, não há um espaço adequado, tal como auditório ou anfiteatro, para oferecer palestras ou atividades coletivas com servidores, pais, e/ou alunos.

Atualmente, a escola acolhe, aproximadamente, 860 (oitocentos e sessenta) alunos, distribuídos entre a Educação Infantil e os Anos Iniciais do Ensino Fundamental de 9 anos.

O atendimento da escola abrange, geralmente, estudantes que moram com os pais, com um dos responsáveis (ou pai ou mãe), ou com outro familiar (tio, tia, mas na maioria das vezes, com os avós) e, em poucos casos, com alguém que seja conhecido da família ou outra pessoa. Ressalte-se que, neste contexto, muitas crianças são acompanhadas por pessoas com nível de instrução entre a 1ª e a 4ª séries, sendo que, nem todas chegaram a concluir as quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Quanto ao enredo familiar das crianças atendidas, verifica-se que os pais residem em locais distantes de onde trabalham, deslocando-se por longos e cansativos trechos; pouco desfrutam de lazer onde residem. Além disso, o fato de residirem nas proximidades da escola reduz significativamente a movimentação desses alunos durante todo o ano letivo.

A comunidade na qual a Instituição está inserida apresenta população considerada numerosa, e, em sua maioria, de baixo poder aquisitivo. Baseando-se nos dados obtidos junto



à secretaria da escola, por meio dos formulários de matrícula, foi possível constatar que a renda familiar é baixa, enquadrando-se a maioria das famílias na classe considerada baixa da população, com pouquíssimos casos enquadrados em situação de classe média baixa.

Além disso, a escola situa-se em uma área chamada Território de Vulnerabilidade Social (TEVS), onde o índice de vulnerabilidade social chega a 74% conforme dados do DIEESE (2011), resultando conseqüentemente, num alto índice de evasão, abandono e retenção.

Nesse sentido, o contexto social observado permitiu constatar que há escassez de policiamento e, conseqüentemente, ocorrências de vandalismo nos arredores da escola. A ausência de grupos culturais na comunidade que possam oferecer entretenimento aos alunos também é obstáculo para um ambiente mais harmonioso, uma vez que motiva o ócio e a improdutividade na comunidade.

Assim, constitui um grande desafio compreender e articular as ações da escola a partir da realidade onde se abrigam conflitos, liberdades, dominações, resistências e práticas solidárias.

No ano anterior, 2013, foram trabalhados projetos diversificados de ação pedagógica no sentido de envolver a participação da comunidade, dentre os quais podem ser citados: “Semana de Educação para a vida”, “Semana da Inclusão”, “Reciclagem”, “Educação para o trânsito”, “Atividades culturais”, “Projeto de leitura” e “Consciência Negra”. Tais projetos envolveram todo o grupo docente nas diferentes modalidades de ensino e foram desenvolvidos no ano de 2013.

Os resultados obtidos com os projetos incluem:

- O envolvimento de todos os funcionários da escola, embora sem a participação direta no trabalho, mas com repercussão na práxis pedagógica, motivando-os a refletir sobre os processos de aprendizagem relacionados à aquisição do conhecimento;
- A mudança de comportamento dos alunos em face do desenvolvimento de uma conduta mais solidária em relação aos colegas que apresentam mais dificuldades, bem como a aquisição de postura crítica em relação à própria produção;
- A boa aceitação da comunidade escolar, uma vez que lhe foi apresentada a finalidade dos projetos.

Não obstante os esforços por parte da equipe de funcionários da escola no sentido de promover ações de integração junto à comunidade, os resultados obtidos são, ainda,

insatisfatórios e caminham lentamente, uma vez que a comunidade local ainda não adquiriu consciência da importância de sua participação efetiva junto à escola.

Atualmente a escola conta um quadro de servidores composto por: Diretor, Vice-diretor, 4 Coordenadoras, Supervisor Administrativo, Secretário, Auxiliar de Secretaria, 4 Atendentes de Portaria, Servidores da Cantina. Os Servidores da limpeza, por sua vez, são terceirizados.

A escola é significativamente limitada quanto à organização administrativa e quanto à organização pedagógica. Os projetos pedagógicos ainda estão em curso e até o momento não trouxeram resultados efetivos. A ausência do supervisor pedagógico ou de coordenadores experientes na área de alfabetização tem dificultado o desenvolvimento das ações próprias do Bloco Inicial de Alfabetização.

Quanto ao perfil dos educadores, tanto os que atuam em sala de aula quanto os que atuam na equipe de direção, possuem formação acadêmica, muitos são pós-graduados e há uma parcela na condição de “contratos temporários”. Há pouco interesse por parte dos professores efetivos em optar pela referida escola, em razão da área de vulnerabilidade em que se localiza e da descrição do contexto social que a circunda.

As peculiaridades que envolvem a escola, a comunidade atendida e o contexto social e econômico em que estão inseridas exigem um desdobramento enorme de todos os membros que atuam na gestão. A dinâmica da escola envolve questões, muitas vezes não previstas pela equipe de professores, por, em tese, não estarem inseridas em suas atribuições, tais questões, porém são fundamentais, questões que atingem o cerne do ensino de qualidade, a razão de ser da escola.

Para que a escola alcance de fato sua meta no sentido de ser um espaço aberto de construção do conhecimento é necessário que os gestores assumam de perto as questões da aprendizagem e se responsabilizem pelos avanços ou possíveis retrocessos.

### **Justificativa:**

Na maioria das escolas públicas os problemas de aprendizagem são comuns, mas ao mesmo tempo complexos, uma vez que padecem do mal do conformismo. Há tempos vão se consolidando sem a devida resposta por parte daqueles cujas atribuições requerem o compromisso de se responsabilizar pelo aperfeiçoamento das ações pedagógicas.

Percebe-se que, em grande parte das escolas, os gestores pouco ou quase nada se envolvem com esse problema. Questões de ordem político-administrativa do ambiente escolar ganham destaque na visão do gestor, em detrimento da deficiência das ações pedagógicas que orientem coletivamente a equipe de educadores.

O grande índice de alunos com déficit de aprendizagem é uma questão preocupante nas escolas públicas. Não se trata aqui necessariamente de índice de reprovação, mas de alunos que, avançando para as séries seguintes, levam consigo carências consideráveis em conhecimentos básicos, geralmente reconhecidos como pré-requisitos para a próxima série.

Porém, é necessário que o gestor, ou equipe gestora compreenda que sua razão de ser e estar na gestão deve atender a finalidade essencial da escola: conduzir o aluno ao conhecimento, à aprendizagem. Tal processo de aprendizagem não deve restringir-se apenas ao aluno, mas a todos que participam da comunidade escolar, de modo que também sejam favorecidos pelos espaços de aprendizagem.

Assim, faz-se necessário que a equipe gestora assuma o compromisso de aferir os resultados do referido processo e consequente engajamento em aperfeiçoá-lo. A aprendizagem deve assumir status de prioridade e foco da gestão, possibilitando o crescimento da escola como um todo. O desenvolvimento do aluno no processo de ensino e aprendizagem será decorrência natural do empenho dos gestores e dos demais envolvidos.

A unidade entre os membros da comunidade escolar com a liderança do gestor proporcionará o avanço dos alunos, culminando na transformação da comunidade escolar.

O presente estudo tem por finalidade observar o interesse da gestão escolar na aprendizagem e o compromisso na realização de ações efetivas no sentido reduzir o elevado número de alunos com dificuldades de aprendizagem. Minimizar ou solucionar os problemas de aprendizagem é tarefa que beneficia de forma ampla, além dos envolvidos no processo na condição de alunos, todos os membros da comunidade escolar em que a instituição se insere.

## **Problema:**

Qual é a atuação do gestor escolar nas ações pedagógicas relacionadas à aprendizagem dos alunos?

## **Objetivos:**

### **Objetivo Geral**

- Investigar a atuação do gestor nas ações pedagógicas relacionadas à aprendizagem de alunos na Escola Classe XYZ.

### **Objetivos Específicos**

- Analisar o envolvimento do gestor nas questões pedagógicas da escola em relação ao desempenho da aprendizagem dos alunos.
- Identificar as ações cotidianas realizadas pelo gestor escolar;
- Identificar as competências do gestor nas questões pedagógicas da escola.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Capítulo I - Gestão escolar e formação dos gestores

A gestão escolar vem se tornando um desafio cada vez maior diante das mudanças de paradigmas exigidas em consequência dos processos evolutivos da sociedade. A prática, ainda que limitada, de uma gestão democrática e participativa vem sendo cada dia mais utilizada nas nossas escolas, especialmente nas escolas públicas. Gomes (2005), afirma:

Um dos maiores desafios da história da educação é organizar uma escola que seja, ao mesmo tempo, de qualidade e democrática, isto é, que não ofereça aos pobres uma escolaridade pobre, mas que efetivamente consiga que os alunos, mesmo socialmente desprivilegiados, aprendam.

A garantia de educação de qualidade para todos requer, necessariamente, um padrão de qualidade na formação dos gestores, que lhes favoreça uma análise de suas funções e práticas cotidianas de acordo com o padrão sugerido. Só será possível exigir qualidade se a equipe gestora for composta de pessoas capacitadas, uma vez que a gestão de uma escola não depende exclusivamente do diretor, mas da equipe envolvida, conforme explica Lück (2009, p. 23):

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

Compreende-se que a forma de gerir irá direcionar os objetivos da escola, dando a ela suas características próprias. É importante garantir que o foco da gestão seja sempre a aprendizagem, o que, lamentavelmente não corresponde à realidade. Há escolas que valorizam mais questões físicas e administrativas, ignorando a finalidade e razão fundamental da escola.

Formar uma equipe gestora de qualidade e competência é um desafio irrecusável ao qual se subordina o bom funcionamento e desenvolvimento de todos os processos escolares. A equipe gestora deve estar preparada e consciente do caminho proposto, determinada a proporcionar de fato a qualidade de ensino e a formação da cidadania, tendo em vista além dos alunos, toda a comunidade escolar. Nesse sentido, Dourado (2006, p. 37), afirma:

Nessa direção, os processos formativos escolares que acontecem em todos os espaços da escola revelam a construção de uma nova gestão pautada pela efetivação

de canais de participação, de descentralização do poder e, portanto, de exercício de cidadania.

Portanto, a formação do gestor torna-se fundamental para que reconheça sua função por excelência. Segundo Lück (2009, p. 12) “Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.”

Devemos considerar várias questões, inclusive a qualidade da formação e a formação continuada dos profissionais de educação atuantes na escola. Assim, não basta administrar recursos ou projetos isolados junto à comunidade, é preciso investir nas questões que garantem a qualidade de ensino e conseqüentemente a aprendizagem dos alunos. Lück (2009, p. 13) afirma que para garantir um padrão igualitário de qualidade, cabe ao próprio gestor:

... ter uma visão abrangente do seu trabalho e do conjunto das competências necessárias para o seu desempenho. Em seguida, deve estabelecer um programa para o desenvolvimento das competências necessárias para fazer frente aos seus desafios em cada uma das dimensões. No caso de já estar atuando, cabe-lhe definir uma lista específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho, como uma estratégia de automonitoramento e avaliação.

A função do gestor, numa proposta de gestão democrática, abrange muito mais que a administração de conteúdos e disciplinas. Da mesma forma, que o gestor buscará subsídio em sua formação de qualidade, o professor deve estar preparado para ministrar suas aulas de acordo com as propostas exigentes que resultam na qualidade do processo ensino-aprendizagem.

O gestor também necessita estar preparado para as intempéries de uma gestão nem sempre tranquila, geralmente complexa e, em muitos casos, obstaculizada pela burocracia em relação ao próprio sistema.

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania. (DOURADO, 2006)

Deste modo é fundamental que o gestor compreenda bem o conceito de gestão democrática e torne a comunidade escolar participante das decisões e ações do Projeto Político Pedagógico da escola.

Destaca-se que o Projeto da escola passa pelo processo de democratização por ser uma ação política. Esse sentido político remete ao caráter participativo ao qual todo membro da comunidade escolar é chamado a participar e que deve ser estimulado pelo gestor.

A ele também compete difundir uma positiva, ampla e madura concepção de educação, pois é ele quem conduzirá a comunidade escolar e ditará as características da

escola. Logo, sua forma de trabalho trará para escola e sua comunidade respeito e credibilidade.

Lück (2009, p. 15) afirma que “A ação do diretor escolar será tão limitada quanto limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola”. Assim, uma visão limitada da educação trará uma limitação também nas ações escolares muitas vezes não atingindo a qualidade desejada e falhando com o princípio da igualdade no ensino.

Ideias e concepções de educação são temas da formação do educador, da construção pessoal sim, mas de uma abertura e análise de teorias e experiências, para o conhecimento e para o novo olhar. Assim, quanto mais o gestor estiver empenhado em aprender, mais estará apto para aplicar seu conhecimento.

Isso porque de nada valem as boas ideias sem que sejam traduzidas em ações competentes e consequentes. É a ação que transforma a realidade e não a contemplação. As ideias não têm valor por si próprias, mas por sua capacidade de impulsionar a ação para promover resultados desejados. (LÜCK, 2000)

Corroborando tal argumento, de nada vale a formação adequada e pouco desejo de realizar. Um bom gestor está imbuído do desejo de realizar uma gestão de qualidade, garantindo a todos: alunos, professores, servidores, pais e comunidade escolar, uma escola com condições de oferecer um ensino de qualidade, desenvolvimento de competências, habilidades e socialização do indivíduo.

## Capítulo II - Escola lugar de aprendizagem para todos

A escola é o espaço democrático e de direito no qual deve acontecer, em parceria com a comunidade, a formação do novo cidadão. A garantia desse espaço submete-se à qualidade tanto de aspectos físicos como de pessoal.

É notório que muitos que desejam continuar ou ingressar na gestão das escolas distorcem os objetivos da gestão democrática, transformando-as em verdadeiros gabinetes políticos. Assumem práticas similares às usadas pelos “políticos”, para garantir votos. É uma realidade muito dura que precisa ser reconhecida e, com sorte, modificada.

A adoção das eleições diretas para diretores das escolas públicas motivou substancialmente a participação da comunidade e estimulou uma mudança de comportamento dos interessados, uma vez que atrai os mecanismos da fiscalização e prestação de contas.

A promoção de ações que favoreçam a todos os membros da comunidade espaços para desenvolvimento de habilidades, atendendo suas necessidades deve estar em consonância com a essência do que pretende ser a escola, de modo que o espaço de aprendizagem não seja ignorado.

Enfim, abrir as escolas públicas para o acesso da comunidade, oferecer ensino integral, alfabetização de jovens e adultos, etc., são maneiras de agregar a maior parte possível de uma comunidade carente.

Como ponto de partida para essa realidade, observa-se que, encontram-se em nossas escolas funcionários, especialmente terceirizados, que não tiveram oportunidade ou condições de aprender na idade convencional. O que tem sido feito em favor deles? Considerando que a escola é o espaço da aprendizagem do qual todos podem e devem beneficiar-se, porque não oferecer a eles e a tantos outros, oportunidade para aprender?

Dourado (2006, p. 28) afirma que:

O projeto de educação a ser desenvolvido nas escolas tem de considerar, portanto, os diferentes segmentos sociais que a compõem, bem como buscar a explicitação de sua identidade social, articulando-se com a realidade. Precisa prever ações com vistas à melhoria dos processos educativos, propiciando condições políticas e culturais para sistematizar e socializar os saberes produzidos pelos homens. Isso quer dizer que o projeto de uma unidade escolar, na perspectiva da transformação, tem como atitude e compromisso envolver os diferentes sujeitos que constroem o cotidiano da escola: funcionários, estudantes, professores, pais, equipe de direção e comunidade.

O Projeto Político Pedagógico é construído pela escola com a participação de todos. É na elaboração do PPP de cada escola que podemos e devemos contemplar os setores da escola, oferecer o que precisam para melhorar suas práticas no trabalho, trocar experiências



positivas e aprender o que lhes desperta interesse. Há questões delicadas na escola quanto à deficiência de formação de funcionários para determinadas funções, os quais, na maioria dos casos, nunca foram orientados e estimulados ao aperfeiçoamento profissional.

Dourado (2006, p. 27) salienta, também, a importância das relações dentro da escola como processo de aquisição de conhecimento, de prática social e humanização:

A educação está sendo compreendida em um sentido mais amplo, ou seja, enquanto prática social que se dá nas relações que os homens estabelecem entre si, nas diferentes instituições e movimentos sociais, sendo, portanto, constituinte e constitutiva dessas relações. E a escola, como instituição social, criada pelos homens na busca da construção/reconstrução de um saber histórico e da sua própria humanização por meio das relações estabelecidas, só se justifica quando cumpre a função social para a qual foi criada.

Note-se que há uma preocupação exclusiva com a formação continuada do professor. Mas será que o aluno também não aprende com o servidor que lhe abre o portão, lhe serve o lanche, limpa a sala? Se todos na escola estão a serviço de uma educação de qualidade, importante perceber todo esse universo que circunda o ambiente escolar, cultivando a consciência de que em uma boa escola, todos devem estar em processo de aprendizagem.

Assim, tanto professores quanto demais servidores a serviço da educação dever ter a disposição para “aprender a aprender”. Lück (2009, p.119), ressalta a importância das vivências positivas de aprendizagem, das oportunidades de diálogos e clima organizacional para o bom desempenho dos professores da escola:

Tem sido destacado que o desempenho de professores é determinado muito mais pelos elementos e características da cultura organizacional da escola, do que por oportunidades formais de aprendizagem de novas formas de desempenho em cursos e oficinas de capacitação. Isto é, a vivência cotidiana tem demonstrado ser mais efetiva na determinação de como agem os profissionais do que por cursos de capacitação de que participam.

Isso não significa que devemos menosprezar a formação continuada, mas valorizar e compreender que professores bem formados, com capacitação profissional, nível elevado de conhecimento podem ser desperdiçados numa escola desorganizada e sem direcionamento.

A organização e o direcionamento da escola são funções do gestor. Um gestor comprometido com a organização, planejamento e ações efetivas encaminha a escola como um todo e guia professores, alunos e funcionários na disposição de oferecerem o melhor de si. O progresso da escola está notadamente atrelado ao comprometimento e determinação da equipe gestora.

### **Capítulo III - O gestor como articulador dos processos de aprendizagem**

Ao tratar do termo “gestão”, inevitavelmente aponta para as questões direcionadas à administração escolar. No entanto, o conceito é mais amplo: o gestor escolar deve atender a muitas questões e uma delas e não menos importante é o desenvolvimento pedagógico da escola.

Constitui papel do gestor envolver-se nas decisões relacionadas à formação continuada dos professores, acompanhar o desenvolvimento dos alunos a nível geral e particular, sensibilizar-se com os funcionários e todos que fazem parte da comunidade escolar de modo a facilitar e ofertar, na medida do possível, situações e espaços de aprendizagem.

Recomenda-se, assim, a formação permanente que englobe todos os membros da comunidade escolar, estimulando todos a permanecerem na busca de formação. Gadotti (1982, p. 69), trata da educação permanente como uma educação que nos acompanha por toda vida.

A Educação Permanente é um conceito, englobando a formação total do homem e, conseqüentemente, um processo que se desenrola enquanto durar a vida. Assim descobre-se aqui um outro elemento dessa unidade: a extensão da educação. Ela não é somente uma formação profissional, um meio de qualificação para o trabalho, uma cultura geral ou uma reciclagem. Ela engaja toda a vida. Diz respeito essencialmente à totalidade do homem [...]

Assim, a escola aparece como cenário apropriado para tal, onde é possível oferecer espaços variados para todos os membros participantes da comunidade escolar. Um gestor preocupado com o envolvimento da comunidade no processo de aprendizagem propõe em seus espaços atividades de reflexão, leitura, conhecimento e interação. Luck (2009, p. 17) afirma que é responsabilidade do gestor a tarefa de promover na escola este ambiente de aprendizagem para comunidade.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Tal afirmação não implica que o gestor assuma sozinho a responsabilidade, mas que providencie os meios necessários para a realização de ações apropriadas e promova o acontecimento de situações de aprendizagem e desenvolvimento dos membros pertencentes da comunidade escolar.

É importante que o gestor se conscientize do alcance de seu trabalho. Trata-se de um trabalho árduo, mas muito gratificante quando se percebe que a comunidade está envolvida e

em crescente evolução, amadurecendo enquanto escola, na função que desenvolve e na sua individualidade.

Segundo Lück (2009, p. 7) para que a escola atinja seu principal objetivo de oferecer uma educação de qualidade que atenda a toda a comunidade de maneira ampla e assertiva, é necessária uma boa formação e valorização dos professores:

O caminho da qualificação da educação também passa pelo fortalecimento do magistério não apenas com melhor remuneração, mas também, e principalmente, pelo aumento da responsabilidade dos professores perante as comunidades atendidas. Envolve, portanto, a formação inicial e continuada dos educadores e a seleção e retenção dos profissionais que demonstram capacidade para garantir o aprendizado de qualidade a todos.

Corroborando o entendimento de Arendt (1957, p. 42), reconhecer que o sentido da educação vai muito além da transferência de conhecimentos ao docente. A tarefa de introduzir o estudante em um novo mundo é atribuição dos educadores, os quais devem estar, também, dispostos a zelar para que exista boas condições de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades até então, muitas vezes, desconhecidas por parte da crianças e da família.

Normalmente é na escola que a criança faz a sua primeira entrada no mundo. Ora, a escola é, de modo algum, não o mundo, nem deve pretender sê-lo. A escola é antes a instituição que se interpõe entre o domínio privado do lar e o mundo, de forma a tornar possível a transição da família para o mundo. Não é a família, mas o Estado, quer dizer, o mundo público, que impõe a escolaridade. Desse modo, relativamente à criança, a escola representa de certa forma o mundo, ainda que o não seja verdadeiramente. Nessa etapa da educação, uma vez mais, os adultos são responsáveis pela criança. A sua responsabilidade, porém, não consiste tanto em zelar para que a criança cresça em boas condições, mas em assegurar aquilo que normalmente se designa por livre desenvolvimento das suas qualidades e características. De um ponto de vista geral e essencial, é essa a qualidade única que distingue cada ser humano de todos os outros, qualidade essa que faz com que ele não seja apenas mais um estrangeiro no mundo, mas alguma coisa que nunca antes tinha existido.

A necessidade de considerar esse aspecto da função da escola abre um leque de possibilidades para que a equipe gestora crie, junto com a comunidade, atividades que valorizem o pensar, a arte, a sensibilidade diante da vida e o desenvolvimento não só intelectual, mas integral do aluno e de todos na escola.

Assim, amplia-se o campo de ação e visão da escola e a transforma em ferramenta de transformação não só do saber, mas da sociedade, mesmo que esse processo seja lento e não raras vezes, tomado pelos interesses políticos.

A educação é aqui entendida como processo de criação, inovação e apropriação da cultura, historicamente produzida pelo homem. Dessa forma, a escola torna-se espaço privilegiado de produção e de transformação do saber sistematizado. As práticas e ações que a

organizam devem ser eminentemente educativas, de forma a atingir os objetivos da instituição: formar sujeitos participativos, críticos e criativos. (Dourado, 2006, p. 25)

Apoiando tal entendimento, Lück (2009, p. 20), afirma que:

...experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

Compreender a razão de ser da escola, implica no consequente envolvimento de educadores, educandos, pais e servidores nos processos de aprendizagem, no sentido de dispor-se e colaborar, ajudando a escola a realizar sua função, qual seja: tornar-se modelo de educação para a criticidade, criatividade e participação ativa na constituição da própria comunidade, melhorando seus espaços de convivência e fazendo da escola o espaço onde acontece a educação no seu sentido mais amplo.

## Capítulo IV - Gestão escolar e avaliações nacionais

A escola é uma organização social constituída para cultivar e transmitir valores éticos e morais, bem como facilitar o conhecimento e aprendizagem, no intuito de contribuir para a formação de seus alunos, mediante uma educação de qualidade. Estando a escola com essa disposição, tende a crescer e fazer a diferença, mostrando sua evolução e a evolução de cada aluno. Para tanto, o gestor pode proporcionar várias maneiras de avaliar o andamento dos projetos.

Atualmente, acontecem muitas avaliações a nível nacional que oportunizam à escola aferir seu desempenho. O aspecto negativo é que essas avaliações nivelam o país em um parâmetro mínimo, de nível muito baixo, o que pode também trazer certa comodismo nas escolas, nos educadores e desestimular o envolvimento dos pais. Isso ocorre na prática, pois muitas vezes os pais nem sabem que a prova se aplica também a seu filho.

Lück (2009, p. 7) reforça a importância das avaliações nacionais e afirma que é preciso estabelecer e monitorar as metas de acordo com os Parâmetros educacionais.

As avaliações também constituem instrumentos-chave para o desenvolvimento permanente da qualidade da educação, uma vez que utilizam metodologia científica e informação objetiva para a tomada de decisão e a definição de políticas e práticas pedagógicas. A maior dificuldade é que, apesar de existirem avaliações nacionais e globais, ainda há pouca compreensão sobre o tipo de resultado que esses exames podem dar. É preciso, portanto, estabelecer sólidos sistemas de avaliação, que sejam capazes de monitorar regularmente o progresso no cumprimento dos parâmetros educacionais.

Segundo pesquisa realizada pelo Ibope sobre a postura do diretor escolar diante das avaliações nacionais vemos que muitos ainda não compreendem sua função pedagógica e agem apenas como simples administrador.

As provas realizadas pelas redes ou pelo MEC para medir o desempenho dos alunos e das escolas foram o segundo item mais citado pelos gestores escolares como a medida de maior impacto positivo na Educação nos últimos dez anos (só perdem para os cursos de formação de professores, citado por 30% dos entrevistados pelo Ibope). Porém 36% dos diretores admitem não conhecer a nota da própria escola, o que mostra o descaso com a informação. A maioria (61%) reconhece a importância da avaliação externa. Mas, na hora de atribuir a responsabilidade pelo desempenho no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), o governo aparece em primeiro lugar, com 58%; a comunidade em segundo, com 16%; o professor, o aluno e a escola em seguida, com 13%, 9% e 7%, respectivamente; e, numa demonstração de corporativismo, o próprio diretor só é visto por 2% dos entrevistados como responsável, como se não fosse ele o principal líder da escola. (Fonte: FVC/Ibope: <http://gestaoescolar.abril.com.br>)

Por isso, talvez seja interessante uma avaliação de aprendizagem, da escola para ela mesma, que permita ao gestor e demais membros participantes da gestão e do conselho

escolar envolverem-se no intuito de avaliar o resultado de seus esforços, o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos e identificar em que aspectos é preciso melhorar e ampliar os projetos, objetivando o alcance dos objetivos propostos no PPP da escola.

A forma de avaliar também deve ser vista com outro olhar. Avaliar para melhorar a prática pedagógica, para melhorar os projetos escolares, a aula do dia a dia, avaliar os objetivos propostos, as ações realizadas, avaliar a formação do aluno como ser integral, completo, numa avaliação educativa, levando ao desenvolvimento integral do aluno, uma avaliação formativa realmente.

Dessa maneira a avaliação passa a mudar o processo de ensino-aprendizagem, não para excluir o aluno ou a escola, mas para trazer transformações, que elevem o nível de aprendizagem e de aprovações, abandonando seu caráter excludente em favor de uma postura inclusiva, ao passo que avalia-se para corrigir as falhas não para evidenciá-las.

Uma das formas de avaliar a aprendizagem dos alunos é considerar o clima escolar e como o aluno se sente nesse ambiente. Isto é um bom termômetro para avaliar o envolvimento dos alunos em projetos e a evolução dos alunos que mais apresentam dificuldades. Geralmente esses alunos são conhecidos por toda escola e podem tornar-se um forte indicador para a avaliação das ações escolares. Esses alunos e alunos que apresentam dificuldade nas questões disciplinares que se envolvem nos projetos podem ser um referencial para nortear os futuros projetos, inclusive o PPP da escola.

Ao diretor escolar, responsável pela influência intencional e sistemática da escola sob sua responsabilidade, cabe, portanto, o papel da liderança que consiste em levar os seus participantes a focalizar os aspectos importantes da experiência, identificar as suas características, analisar seus resultados sob o enfoque dos objetivos educacionais, orientar o grupo na revisão de seu desempenho, suas competências, hábitos de pensamento, atitudes, etc., à luz daqueles objetivos e valores educacionais. (LÜCK, 2009).

O gestor escolar assume então o papel de grande articulador. Tanto as ações simples do cotidiano como a articulação de grandes projetos devem ser orientadas pelo gestor. Percebe-se que não é um trabalho simples, fácil, mas com certeza é fundamental para o bom desempenho das ações escolares. Uma equipe consciente de seu papel e um gestor que assume seu papel faz toda diferença.

Torna-se essencial entender essa proposta para analisar o andamento das estratégias e projetos escolares utilizando-se das avaliações institucionais, que tem a finalidade de unir todos os seguimentos da escola, vislumbrando os vários aspectos a partir dos vários pontos de vista. Cada setor avaliando todos os setores da escola e opinando sobre o que pode ser feito e

o que está funcionando para melhorar e levar a escola a alcançar o seu objetivo: a aprendizagem dos alunos por meio de uma educação de qualidade.

Oferecer uma escola de qualidade é obrigação do estado, mas também e principalmente, passa pelas mãos de todos os educadores e especialmente dos gestores escolares, tornando-se assim obrigação de todos os envolvidos para que a escola de qualidade aconteça.

Diante da nova realidade que favorece a autonomia na administração dos recursos destinados à escola, recai sobre gestores e conselho escolar a missão de destinar os recursos com qualidade e dentro da proposta escolar que deve intuir sempre o desenvolvimento da escola como um todo e conseqüentemente a aprendizagem dos alunos.

## Capítulo V - O gestor escolar e suas funções

A função do gestor é essencial na escola. Em uma escola tudo deve estar sob o olhar do gestor. Não que ele seja um centralizador, mas que nele devem se conectar todos os processos desenvolvidos na escola, desde questões relacionadas ao contexto administrativo, ações pedagógicas, quanto às relações interpessoais.

É claro também que um gestor não realiza nada sozinho, para isso há uma equipe gestora, mas ela não anda por sua própria conta. É uma equipe e quem coordena é o gestor. Essa equipe deve “falar a mesma língua”, ter os mesmos objetivos, pensar coletivamente na sistematização, funcionamento, direção e realização dos projetos propostos no Projeto Político Pedagógico da escola. O gestor se torna o articulador desse trabalho, pessoa essencial no desenvolvimento do cotidiano escolar.

Tudo isso não é fácil. Para desenvolver todo esse trabalho com qualidade, o gestor precisa ter conhecimento e sensibilidade para lidar com as diversas situações que interferem no bom funcionamento da escola que dirige: ter certo conhecimento das questões financeiras e legais, boa comunicação com pais, bom relacionamento com os funcionários e conhecimento das questões de infraestrutura da escola.

Algumas das principais funções do gestor citadas pelo pesquisador Antônio Carlos Gomes da Costa, são relacionadas à administração dos recursos humanos e financeiros:

- Cuidar das finanças da escola;
  - Prestar contas à comunidade do uso dos recursos;
  - Conhecer a legislação e as normas da Secretaria de Educação;
  - Identificar as necessidades da instituição e buscar soluções junto às comunidades interna e externa e à Secretaria de Educação;
  - Prezar pelo bom relacionamento entre os membros da equipe escolar, garantindo um ambiente agradável;
  - Manter a escola esteja limpa e organizada;
  - Garantir a integridade física da escola, tanto na manutenção dos ambientes quanto dos objetos e equipamentos;
  - Conduzir a elaboração do projeto político-pedagógico, o PPP, mobilizando toda a comunidade escolar nesse trabalho e garantindo que o processo seja democrático até o fim;
  - Acompanhar o cotidiano da sala de aula e o avanço na aprendizagem dos alunos;
  - Ser parceiro do coordenador pedagógico na gestão da aprendizagem dos alunos;
  - Incentivar e apoiar a implantação de projetos e iniciativas inovadoras, provendo o material e o espaço necessário para seu desenvolvimento;
  - Gerenciar e articular o trabalho de professores, coordenadores, orientadores e funcionários;
  - Manter a comunicação com os pais e atendê-los quando necessário.
- (<http://gestãoescolar.abril.com.br/formação/responsabilidades-diretor>)



Observando os pontos colocados acima se percebe que há mais pontos relacionados às ações administrativas que às ações pedagógicas, e é aí que muitos se perdem. Em meio a tantas coisas, inclusive às burocracias nas quais muitas questões estão atacadadas, os gestores ficam desligados das ações pedagógicas e isso torna a escola mais enfraquecida e pouco responsável com a aprendizagem dos alunos.

É um grande desafio para o gestor intermediar todas essas ações, a escola é um grande organismo, onde todos os membros devem estar saudáveis e em pleno funcionamento para que possa desenvolver suas funções com qualidade. Para isso é preciso um olhar amoroso e disponível para realizar todos os feitos necessários para o bom andamento dos projetos, a boa convivência entre os envolvidos, boa aplicação dos recursos e, conseqüentemente, um bom desempenho dos alunos no processo de aprendizagem. Essa deve sempre ser o objetivo final da escola.

A difícil tarefa do gestor pode ser minimizada, a partir da compreensão de que não está sozinho nessa missão. Trabalhar coletivamente é uma forma de aliviar o peso sem deixar de lado sua responsabilidade. Contar com a equipe e administrá-la também é sua tarefa. O objetivo de todo trabalho do gestor é a aprendizagem dos alunos, então é sob esse aspecto que deve se mover toda ação dentro da escola.

Essa articulação e parceria entre todos os profissionais deve sempre visar à meta principal de toda e qualquer escola: a aprendizagem dos alunos. Afinal, é função primordial do gestor prezar pela qualidade do fazer pedagógico da instituição que dirige, não sendo apenas um provedor e organizador de recursos. (<http://gestãoescolar.abril.com.br/formação/responsabilidades-diretor>)

O gestor deverá manter-se sempre conectado aos vários serviços no âmbito escolar, ligado às questões administrativas e burocráticas, à Rede de Ensino que mantém a escola e, também, aos profissionais que trabalham nos diversos setores. Sua fluência deve ser plena e suave no cotidiano escolar, de modo que ninguém se sinta duramente cobrado ou literalmente esquecido no seu espaço de atuação. Segundo pesquisa do Ibope os gestores brasileiros estão longe de uma visão integral da escola.

O espaço da agenda destinado à gestão administrativa ainda é bem maior do que o reservado aos outros campos: 45% afirmam lidar com questões burocráticas todos os dias, enquanto reuniões com o coordenador são realizadas com frequência bem menor (40% fazem isso uma vez por semana, e 38%, uma única vez por mês!). O conhecimento sobre a comunidade, básico para enxergar a escola como parte de um sistema, é citado por apenas 6% dos entrevistados como sendo uma atribuição do diretor competente. Para integrar as diversas áreas, é preciso conhecê-las, mas somente 13% afirmam que observar todos os ambientes escolares é uma característica de um bom gestor e míseros 4% mencionam que compartilhar a administração com outros atores é uma boa prática. Fonte: FVC/Ibope

Enxergar a escola em sua totalidade exige do diretor um olhar de ternura e vigor, justiça e misericórdia, amabilidade e firmeza. É necessário ampliar o olhar e compreender que ele, gestor, tem uma grande missão da qual depende o futuro de muitas crianças. O professor assume muito bem essa carga, mas ao diretor cabe a responsabilidade do exemplo de competência e integração de tantos saberes em um só serviço.

Abaixo podemos aprender como criar um olhar mais amplo diante da nossa escola segundo Gustavo Heidrich e Cinthia Rodrigues:

- Observar o movimento da escola no dia a dia para analisar o clima entre alunos, professores e funcionários e estar sempre atento aos sinais que mostrem que algo não corre bem.
- Montar um quadro com as oito áreas da gestão, prevendo rotinas e anotando os principais processos relacionados a cada uma delas e os profissionais envolvidos na realização das tarefas.
- Questionar as ações, os procedimentos e as novas propostas para se certificar da relação de cada projeto com os propósitos maiores da escola.
- Construir e avaliar com a equipe, ao longo de cada ano, o projeto pedagógico da escola. Ele deve conter as metas da instituição e projetar ações e caminhos para atingi-las. Dentro de cada área da gestão, é essencial prever as atividades necessárias, as condições e o tempo para executá-las.
- Solicitar que todos os funcionários façam uma lista das atividades cotidianas para poder discutir com eles os desvios de função e sugerir novas formas de organização do trabalho em função das reais necessidades da comunidade escolar. (Fonte: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/quatro-segredos->)

O trabalho do gestor educacional se estende numa amplitude tal que afetando o aluno, chega às famílias, à comunidade e, conseqüentemente, atinge a sociedade. Hoje temos notícias de escolas simples, humildes escondidas nas periferias do Brasil que se tornaram modelo de educação, não por seus inúmeros recursos, mas pelo empenho dos gestores e da equipe pedagógica que motiva os alunos e a comunidade, fazendo daquela escola um espaço de educação para todos.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo trata do papel do gestor e seu comprometimento com as ações pedagógicas capazes de aperfeiçoar o processo de aprendizagem. Para desenvolvê-lo, realizou-se pesquisa do tipo básica, que consiste em gerar novos conhecimentos com a finalidade de aprofundar os estudos sobre determinado tema de modo a contribuir futuramente para o avanço da ciência.

Quanto à análise dos dados utilizou-se a abordagem qualitativa, segundo a qual se faz necessário selecionar os dados pertinentes, organizando-os de acordo com sua categoria, para, a partir de então, interpretá-los e produzir-se o relatório (GIL, 2002).

A pesquisa de cunho qualitativo, que teve como ponto de partida a pesquisa bibliográfica, buscou levantar dados qualitativos a respeito do trabalho e envolvimento do gestor nas questões pedagógicas referentes à aprendizagem de todos os partícipes do cotidiano escolar.

Como instrumentos de pesquisa, foram elaborados questionários, que segundo Gil (1999, p.128), pode ser definido “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.” foram elaborados questionários próprios para gestores, coordenadores e alunos. A aplicação do questionário foi direcionada à 2 gestoras, à 4 coordenadoras e 20 alunos do 4º ano do Ensino Fundamental, da Escola XYZ.

A opção pelo questionário de pesquisa levou em conta a possibilidade de conhecer, por meio da análise e interpretação das respostas, a importância que o gestor dá aos processos de aprendizagem na escola e os desafios encontrados para a inclusão de todos nos espaços de aprendizagem, bem como o bom andamento das ações pedagógicas.

No tocante ao objetivo da pesquisa, a metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória, a fim de aprimorar o conhecimento do tema, dando mais visibilidade ao problema e possibilitando a construção de hipóteses (GIL 2002).

Por fim, quanto aos procedimentos metodológicos utilizou-se a revisão bibliográfica, tendo em vista a existência de material diversificado acerca do tema, bem como a aplicação de questionário, capaz de revelar a realidade atual acerca do tema e consulta a sítios de internet, os quais fornecem grande variedade de abordagens inovadoras, capazes de aguçar a reflexão que a dinâmica e complexidade do tema exige.

## **Análise de Dados**

A pesquisa, realizada com os profissionais da educação e os alunos, revela como a Escola está sendo vista e em que aspectos pode melhorar para proporcionar uma prática pedagógica que de fato seja eficaz na vida dos estudantes e da comunidade escolar.

Diante de uma gestão democrática, pais, alunos, servidores e educadores assumem seus papéis de coparticipantes que desejam juntos propiciar uma escola pública adequada e consequentemente transformar a realidade social por meio da mudança de mentalidade e valorização da escola.

A gestão escolar deve ser o articulador e o Projeto Político- Pedagógico o centro desse processo de integração de todos, por uma escola democrática e de qualidade. Segundo Dourado (2006, p. 30), essa participação de todos é essencial para a consolidação novo conceito de escola pública.

Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada.

No questionário apresentado às gestoras infere-se que ambas consideram como principais desafios enfrentados no cotidiano: o tempo dedicado à gestão dos recursos financeiros, além do excesso de burocracia, e a gestão das relações entre os profissionais da escola.

Quanto à oferta de formação oferecida pela gestão para todos os profissionais da escola, as gestoras responderam que as formações acontecem, porém são esporádicas, realizadas durante os encontros pedagógicos semanais (Coletivas). Segundo as gestoras, os temas são de importância para todos e tornam o ambiente mais leve, criando situações para boas relações entre os membros da comunidade escolar.

Sobre o envolvimento da gestão nas ações de aprendizagem, percebemos que elas ainda estão aquém do desejado. A vice-diretora afirma participar do planejamento e da execução dos projetos. A diretora, por sua vez, argumentou ter mais dificuldades, pois dispõe de pouco tempo, uma vez que atua principalmente no planejamento. Esse resultado reafirma o que disse a pesquisa do Ibope, sobre a administração do tempo.

Muito envolvidos com questões burocráticas, o papel dos gestores escolares das redes públicas dos principais centros urbanos do país está mais voltado para aspectos do dia a dia do que para o planejamento de longo prazo. Eles buscam garantir aos alunos as condições certas para a aprendizagem, mas mesmo assim consideram que

o tempo voltado a algumas dessas atividades, que requerem contato mais próximo com alunos e pais ou para planejamento, é insuficiente. (Fonte: <http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas>)

Quanto aos principais fatores que colaboram para uma educação de qualidade, as gestoras consideraram: a formação dos professores, a capacitação dos gestores e especialmente a participação da família. A participação e relação da família com a escola é fundamental para que o trabalho realizado pelo professor em sala de aula se torne aprendizagem significativa na vida da criança.

Independentemente de como a família é constituída, esta é uma instituição fundamental da sociedade, pois é nela que se espera que ocorra o processo de socialização primária, onde ocorrerá a formação de valores. Este sistema de valores só será confrontado no processo de socialização secundário, isto é, através da escolarização e profissionalização, principalmente na adolescência. (SANTOS apud SOUSA, 2008, p. 3).

Analisando a resposta das coordenadoras verificou-se que consideram a participação das gestoras nas ações pedagógicas, parcial e decorre do excesso de demandas administrativas. Por se tratarem de questões muito burocráticas e que demanda tempo e boas relações com a Rede, torna-se muito desgastante.

Concordam que existe um esforço das gestoras em melhorar o diálogo entre a escola e a família, acreditam, também, que para acontecer uma escola pública de sucesso é preciso a participação da família. Enfatizam que a preocupação e atuação dos gestores nos projetos de aprendizagem são fundamentais para desenvolvimento intelectual do aluno: “acredito que nenhuma destas opções isoladas de políticas públicas mais conscientes levará a uma escola de qualidade.” Outra coordenadora afirma que além dos itens citados, a formação dos professores, alunos dispostos a aprender, gestores capacitados e coordenadores comprometidos e capacitados são fatores que conduzem para melhorar substancialmente a escola pública.

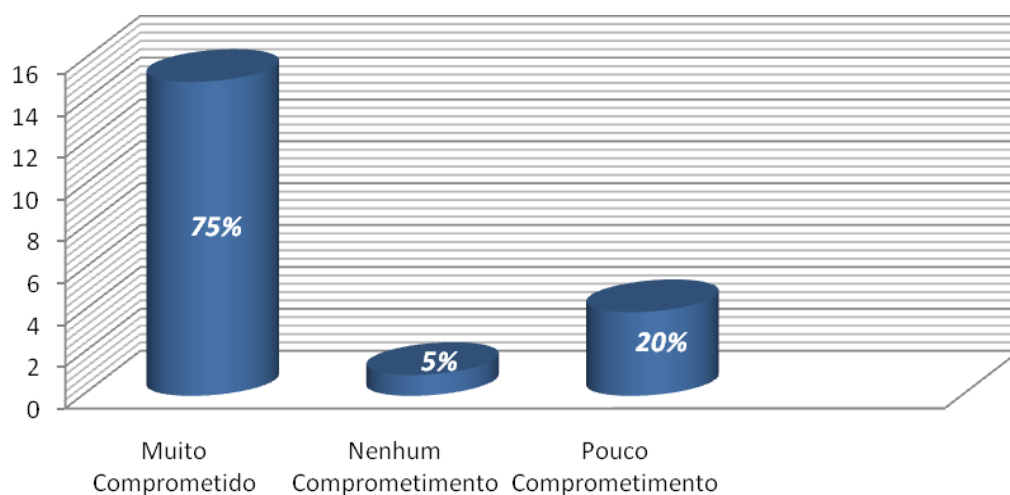
Foi possível observar que a maioria das coordenadoras, considera a família e a boa gestão escolar como principais fatores que afetam a escola e permitem examinar a qualidade do ensino e aprendizagem.

Faz-se necessário envolver os pais com a escola, na medida em que seja possível lhes oferecer espaço de atuação. Não é suficiente chamá-los para reuniões e apenas informá-los acerca do que será tratado. É preciso trabalhar juntos e conscientizá-los acerca da realidade da escola. Geralmente, as reuniões limitam-se a tratar da realidade administrativa, como a prestação de contas, por exemplo. No entanto, a finalidade de existir da escola requer ampla divulgação do que se refere ao processo de aprendizagem dos alunos, à metodologia de

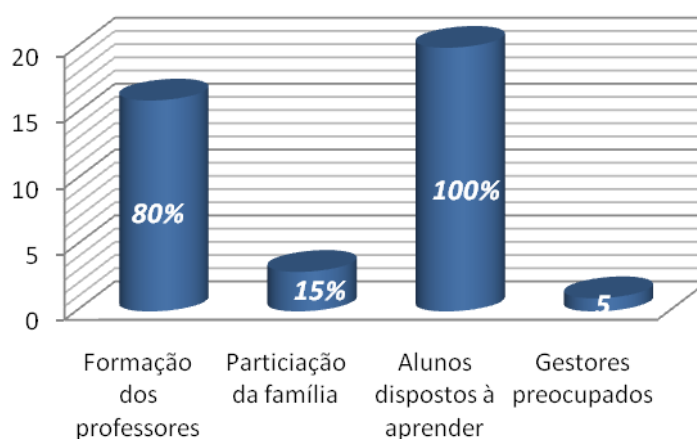
ensino, ao trabalho pedagógico, ao atendimento especializado de aprendizagem, ao papel da família e tudo que envolve a aprendizagem do aluno.

O questionário direcionado aos alunos apresentava duas questões iguais ao questionário dos coordenadores. Observando os gráficos abaixo veja a resposta dos alunos a essas questões comuns:

- a) Como descreveria o envolvimento dos gestores da sua escola no desenvolvimento das ações voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos?



- b) Marque duas das opções que para você faz de uma instituição de ensino, uma escola de qualidade?

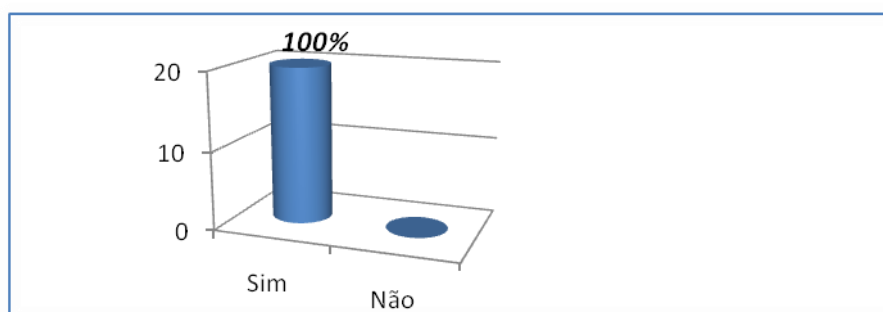


É interessante que os próprios alunos tenham consciência da necessidade de seu comprometimento com o processo de aprendizagem. Pelo questionário percebe-se claramente que eles sabem que há um grande desinteresse por parte dos estudantes diante do papel que devem assumir de sujeitos de sua própria aprendizagem conforme afirma Gadotti:

O aluno aprende apenas quando ele se torna sujeito da sua aprendizagem. E para ele torna-se sujeito da sua aprendizagem ele precisa participar das decisões que dizem respeito ao projeto da escola que faz parte também do projeto de sua vida. (GADOTTI, 1994, p. 2)

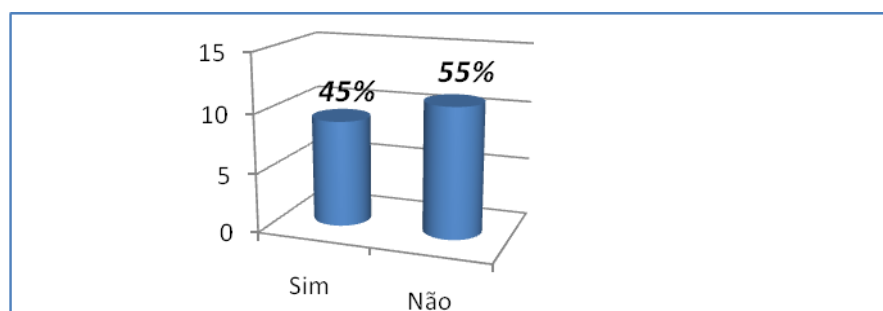
Além das questões propostas, foram feitas perguntas que objetivavam identificar quanto os alunos conheciam de sua escola e das ações nela realizadas, obtivemos as seguintes respostas:

- Existem ações além da sala de aula que envolvam os alunos em processos de aprendizagem?



O processo de gestão democrática deve trazer essa realidade cada vez mais para as nossas escolas. Realizar ações fora da sala de aula que conduzam os alunos a novas aprendizagens, visto que não é somente na sala de aula e com livros que se realiza a aprendizagem, hoje ela acontece mais ainda quando há envolvimento dos alunos nas ações da escola, sejam como colaboradores nos projetos ou participantes nas decisões da escola.

- Você considera a escola que você atua uma escola de qualidade?

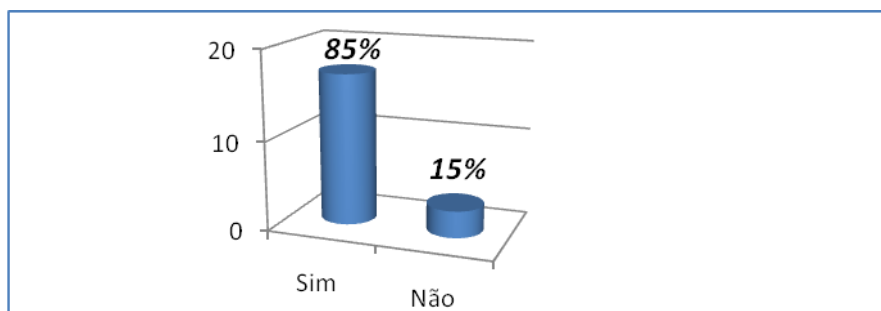


Do ponto de vista dos estudantes a maioria considera sua escola uma escola que oferece uma boa qualidade de ensino, porém é preciso considerar que quase a metade, 45% não vê assim. Devemos analisar o que para os alunos é “qualidade”. Muitos veem a escola como local de transmissão de conhecimentos e não como espaço de formação do ser social, o

que torna a missão da escola bem mais complexa e com maior amplitude atingindo a vivência do aluno em sua relação com a sociedade.

Além de fornecer modelos comportamentais, fontes de conhecimento e de ajuda para o alcance da independência emocional da família, a escola também passa a ser o local para a formação do ser social e para o desenvolvimento do processo de transmissão-assimilação do conhecimento – que pode ser utilizado pelo aluno em seu meio de sociabilidade como instrumento de sua prática. (SOUSA, 2008, p. 1).

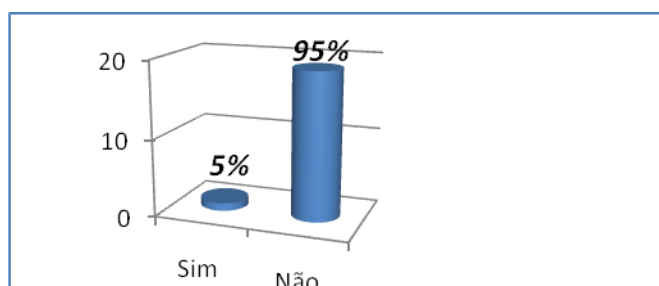
- Você gosta da escola onde estuda?



Observando a resposta dos alunos, percebemos que a escola é querida pelos alunos apesar de muitos a terem considerado como uma escola que não apresenta boa qualidade de ensino. Ao que parece esse fator não é importante para gostar ou não da escola. Sabemos que a afetividade é fundamental na educação. É assim na família e não o deixa de ser na escola. O aluno aprende mais e melhor quando tem um bom relacionamento com o meio em que convive e com seu professor.

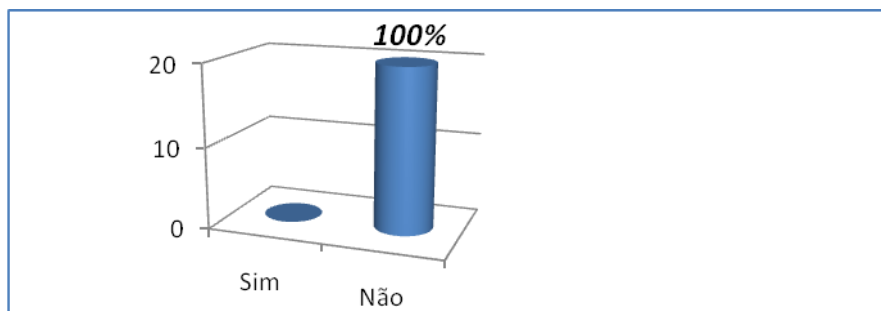
O sentimento de segurança transmitido pela afetividade que emana do mestre é imprescindível para criar clima de atividade motivada, mas não substitui a necessidade de examinar os problemas decorrentes da ineficiência dos mecanismos intelectuais indispensáveis ao êxito escolar. (LIMA, 1983, p. 104).

- Você sabe o que é o Projeto Político Pedagógico?



- Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico em sua escola?





Mediante a resposta dos alunos no gráfico acima, é possível perceber que há pouca ou nenhuma familiaridade com a necessidade e os benefícios de sua participação na elaboração do PPP, o que contribui para estagnar o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem, pois,

Uma das grandes vantagens da elaboração coletiva do projeto político-pedagógico é possibilitar aos profissionais da educação e aos alunos a vivência do processo democrático.

Não podemos exigir de nossos alunos aquilo que não somos capazes de praticar. A formulação conjunta do projeto político-pedagógico cria, pois, um espaço privilegiado de vivência democrática [sic] (VEIGA; RESENDE, 1998)

Em relação às demais questões, importante refletir sobre o que os alunos entendem por processo de aprendizagem e em que sentido compreendem o conceito de educação de qualidade. Ademais, o aspecto relativo ao sentimento de “gostar da escola” pode ser confundido com “gostar das pessoas da escola”, colegas, professores – o que, sem dúvida, é positivo, por gerar receptividade na assimilação do processo de aprendizagem – não significa, necessariamente, gostar do ensino que a escola oferece.

De todo modo, a primeira ação concreta a minimizar essa indiferença por parte dos alunos em relação às questões apresentadas é inseri-lo na participação do PPP. Assim,

Para que exista educação é preciso que haja construção e participação. Assim o contato professor-aluno será pedagógico se for construtivo e participativo. Não pode haver mero ensino e mera aprendizagem. O aluno não pode reduzir-se a simples objeto de treinamento. Precisa ser sujeito. Somente educação de qualidade pode é capaz de promover o sujeito histórico crítico e criativo. (DEMO, 1994).

A pesquisa de levantamento de dados é passível de erros, diante dos fatores individuais que podem relativizar as respostas dadas. No entanto, o compromisso do elaborador do questionário consiste em privilegiar respostas imparciais e sinceras por parte dos envolvidos.

Por fim os dados e informações apresentados permitem reconhecer o grau de importância do Projeto Político Pedagógico e da familiarização da comunidade escolar e alunos em sua elaboração como ponto de partida para o aprimoramento da educação. Não

significa que o PPP seja o instrumento exclusivo de garantia do ensino e aprendizagem de qualidade, mas é a partir dele que outros mecanismos podem ser implementados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do objetivo proposto, do estudo realizado e das respostas obtidas nesse trabalho, foi possível inferir a grande importância da atuação positiva do gestor e de tal envolvimento sem os quais não é possível a uma escola oferecer uma educação de qualidade.

Realizada a pesquisa bibliográfica percebemos que existe um novo olhar da escola sobre o papel do gestor, mediante a assunção novas funções que exigem muito conhecimento diversificado. A realidade da escola requer agora além do educador, um profissional dinâmico e autônomo, mas ao mesmo tempo submetido ao compromisso com a educação de qualidade. É preciso formação e atitude de gestor, de quem observa atentamente todos os aspectos e procura formas de atuar na resolução dos problemas e, inclusive, no aspecto preventivo, a fim de evitar o surgimento de muitos outros.

Na pesquisa realizada, gestoras e coordenadoras, apontaram as questões administrativas como um dos fatores que mais dificultam o envolvimento pedagógico do gestor na escola. Verificou-se, também, que apesar das dificuldades e pouca disponibilidade de tempo a gestão procura criar momentos de aprendizagem aos profissionais e servidores.

No entanto, diante da resposta dos alunos podemos concluir que há total desconhecimento dos alunos e conseqüentemente pouco envolvimento dos pais na elaboração do Projeto Político Pedagógico. Considerando o PPP o eixo norteador das ações da escola, a ignorância e desinteresse dos pais é aspecto que paralisa o processo de aprendizagem. Segundo a resposta dada pelas coordenadoras e gestoras, fica evidente a importância da participação da família para uma educação de qualidade.

Os alunos, por sua vez, acreditam que é necessário que estejam dispostos a aprender. Ao contrário do que afirma a pesquisa bibliográfica, os alunos consideram pouco importante a preocupação do gestor nos processos de aprendizagem, e 80% dos alunos acreditam que a formação dos professores pode garantir bons resultados que se tornem realidade na vida do aluno e transformem a comunidade escolar.

Diante da pesquisa realizada com as gestoras, coordenadoras e alunos da Escola Classe Pingo de Gente, compreendemos que para que a escola de qualidade aconteça é preciso que o gestor realize o trabalho administrativo de maneira prática e eficiente, dedicando pouco tempo, mas com sábias decisões, que lhe permita gerenciar os processos de aprendizagem e que, a partir de sua ação articuladora, garanta a fluência desse processo e resultados positivos

nas avaliações sejam elas internas ou externas, bem como as relações interpessoais entre alunos, profissionais de educação e servidores.

Por fim, ressalta-se a importância do gestor e observa-se que as ações cotidianas relacionadas às funções administrativas impedem muitas vezes que esse gestor, embora dedicado, se envolva de fato nas questões da aprendizagem dos alunos. A participação atuante nos projetos, nos Conselhos de Classe, nas coordenações não é frequente, deixando que os coordenadores assumam um papel que não lhe pertence.

É importante que todo gestor compreenda a influência de seu papel no atendimento às finalidades da missão de ensinar e que reconheça como uma honra servir o futuro, com o desafio de oferecer às crianças e à sociedade uma educação plena de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hannah. A crise na educação. In: Entre o passado e o futuro. Tradução Mauro W. Barbosa de Almeida. 3ª reimpressão da 5ª ed. de 2000. São Paulo: Perspectiva, 2005.

COSTA, Antônio Carlos Gomes. As responsabilidades do diretor. Gestao Escolar. 2013. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/responsabilidades-diretor-755886.shtml> Acesso em 19/junho/2014

DEMO, Pedro, 1994. Educação e qualidade. Campinas- SP: Papirus, 1994 - (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

DOURADO, Luiz Fernandes. Gestão da educação escolar. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FUNDAÇÃO VITOR CIVITA. Os quatro segredos da gestão eficaz. Gestão Escolar. 2009. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/quatro-segredos-gestao-eficaz-escolar-praticas-eficazes-diretor-508635.shtml?page=3> Acesso em 13/junho/2014

GADOTTI, M.. Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito. 3.ed. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1982.

GADOTTI, Moacir. Gestão democrática e qualidade de ensino. Iº Fórum Nacional Desafio da Qualidade Total no Ensino Público. Minascentro, Belo Horizonte, 28 a 30 de julho de 1994. Disponível em: [http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Gest\\_democ.pdf](http://www.paulofreire.org/pub/Institu/SubInstitucional1203023491It003Ps002/Gest_democ.pdf). Acesso em: 08/agosto de 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Carmenísia Jacobina Aires. Gestão compartilhada na educação a distância. Brasília. Disponível em < [www.portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/projetoseacoes/2gestaocompartilhada.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/projetoseacoes/2gestaocompartilhada.pdf)> Acesso em 15/maio de 2014.

HEIDRICH, Gustavo e RODRIGUES, Cinthia. Os quatro segredos da gestão eficaz. Gestão Escolar 2009. Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/quatro-segredos-gestao-eficaz-escolar-praticas-eficazes-diretor-508635.shtml?page=2>. Acesso em 17/junho/2014

HEIDRICH, Gustavo e RODRIGUES, Cinthia. Os quatro segredos da gestão eficaz. Gestão Escolar. 2009. Disponível em <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/quatro-segredos-gestao-eficaz-escolar-praticas-eficazes-diretor-508635.shtml?page=3>. Acesso em 12/junho/2014

LIMA, Lauro de Oliveira. Introdução à pedagogia. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Primeiros Voos, 21).

LÜCK, Heloísa. As Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. Dimensões de gestão escolar e suas competências.– Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SOUSA, Ana Paula de; JOSÉ FILHO, Mário. A importância da parceria entre família e escola no desenvolvimento educacional. Revista Iberoamericana de Educación. n. 44/47, p. 1-8, 10 jan. 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alenavastro; RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves (Org.). Escola: espaço do projeto político-pedagógico. Campinas, SP: Papirus, 1998. - (Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico)

## ANEXO A - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/GESTOR



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  
Orientadora: Abgail do Carmo Levino de Oliveira  
CrystianeMenêses de Sena

### Questionário ao Gestor

Este questionário apresenta-se como instrumento de coleta de dados, referente ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB, o qual será aplicado às diretoras da escola pública Pingo de Gente, em Ceilândia.

Assim, conto com a sua participação e colaboração respondendo as questões que se seguem.

Grata,

Crystiane M. Sena

#### **1. Identificação**

1.1 Idade \_\_\_\_\_

1.2 Tempo de serviço na SEDF \_\_\_\_\_

1.3 Formação \_\_\_\_\_

1.4 Área de atuação atual \_\_\_\_\_

---

#### **2 Conhecendo a gestão da escola:**

---

2.1 Marque dois dos principais desafios enfrentados pelo gestor para atuar diretamente em ações pedagógicas?

- ( ) Tempo dedicado à gestão de recursos financeiros.
- ( ) Excesso de burocracia nas questões do cotidiano escolar.
- ( ) Gestão das relações entre os profissionais/servidores.

- ( ) Aptidão pessoal para gerenciar projetos de aprendizagem.
- ( ) A falta de formação do gestor para o enfrentamento das questões cotidianas.

**2.2** - Enquanto gestora desta escola, como se dá seu envolvimento nas estratégias de desenvolvimento das aprendizagens de todos os envolvidos no contexto escolar?

- ( ) No planejamento
- ( ) No desenvolvimento das ações
- ( ) Raramente participo, pois não disponibilizo de tempo
- ( ) Não tenho aptidão para desenvolver esse trabalho, delego a outros
- ( ) Me envolvo apenas nas questões administrativas

**2.3** - Na construção Projeto Político Pedagógico em sua escola contemplam-se formação continuada **de todos profissionais/servidores**?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Em quais ações?

---

---

---

**2.4**- Marque **apenas duas opções** que para você faz de uma instituição de ensino, uma escola de qualidade?

- ( ) A formação dos professores
- ( ) A participação da família
- ( ) Alunos dispostos a aprender
- ( ) Gestores capacitados
- ( ) Gestores preocupados e atuantes nos projetos de aprendizagem
- ( ) Coordenadores comprometidos e capacitados



## ANEXO B - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/ COORDENADORES



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  
Orientadora: Abgail do Carmo Levino de Oliveira  
CrystianeMenêses de Sena

### Questionário à coordenação

Este questionário apresenta-se como instrumento de coleta de dados, referente ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB, o qual será aplicado às 4 coordenadoras da escola pública Pingo de Gente, em Ceilândia.

Assim, conto com a sua participação e colaboração respondendo as questões que se seguem.

Grata,

Crystiane M. Sena

#### **1- Identificação**

2.2 Idade \_\_\_\_\_

2.3 Tempo de serviço na SEDF \_\_\_\_\_

2.4 Formação \_\_\_\_\_

2.5 Área de atuação atual \_\_\_\_\_

---

#### **3 - A gestão da escola aos olhos das coordenadoras:**

3.2 – Como descreveria o envolvimento dos gestores da sua escola no desenvolvimento das ações voltadas para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos?

( ) Envolvimento superficial.

( ) Envolvimento efetivo.

Envolvimento parcial justificado por questões administrativas.

Nenhum interesse nas questões pedagógicas

3.3 Existe uma preocupação na escola em envolver os pais em um processo de aprendizagem?

Sim       Não

3.4 – Você considera a escola que você atua, uma escola de qualidade?

sim       não

3.5 - Marque duas das opções que para você faz de uma instituição de ensino, uma escola de qualidade?

A formação dos professores

A participação da família

Alunos dispostos a aprender

Gestores capacitados

Gestores preocupados e atuantes nos projetos de aprendizagem

Coordenadores comprometidos e capacitados

3.6 - Na construção Projeto Político Pedagógico em sua escola contemplam-se formação continuada de **todos profissionais/servidores**?

Sim                       Não

Em quais ações?

---

---

---

## ANEXO C - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/ALUNOS



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  
Orientadora: Abgail do Carmo Levino de Oliveira  
CrystianeMenêses de Sena

### Questionário aos alunos

Este questionário apresenta-se como instrumento de coleta de dados, referente ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Escolar – Escola de Gestores – UnB, o qual será aplicado à 20 alunos da escola pública Pingo de Gente, em Ceilândia.

Assim, conto com a sua participação e colaboração respondendo as questões que se seguem.

Grata,

Crystiane M. Sena

**1- Identificação**

**1.2-Idade** \_\_\_\_\_

**1.3 – Turma** \_\_\_\_\_

**2- A gestão da escola aos olhos dos alunos do 5º ano:**

**2.1 – Como você percebe o envolvimento dos gestores da sua escola no desenvolvimento das ações voltadas para a aprendizagem dos alunos?**

Muito comprometido.

Nenhum comprometimento.

Pouco comprometimento nas questões pedagógicas

**2.2 – Existe ações além da sala de aula que envolvam os alunos em processos de aprendizagem?**

Sim       Não

**2.3** – Você considera a escola que você atua uma escola de qualidade?

sim       não

**2.4** Marque apenas duas opções que para você faz de uma instituição de ensino, uma escola de qualidade?

A formação dos professores

A participação da família

Alunos dispostos a aprender

Gestores preocupados e atuantes nos projetos de aprendizagem

**2.5** – Você gosta da escola onde estuda?

Sim       Não

**2.6** - Você sabe o que é Projeto Político Pedagógico?

Sim       Não

**2.7** – Você participou da construção do Projeto Político Pedagógico em sua escola?

Sim       Não