



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 PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS: ANÁLISES E CONSTATAÇÕES

JAQUELINE CORREA LUSTOSA MACHADO

Brasília/DF, julho de 2014

JAQUELINE CORREA LUSTOSA MACHADO

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA APRENDIZAGEM DOS
ALUNOS: ANÁLISES E CONSTATAÇÕES**

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

Brasília/DF, julho de 2014

TERMO DE APROVAÇÃO

JAQUELINE CORREA LUSTOSA MACHADO

**O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA APRENDIZAGEM DOS
ALUNOS: ANÁLISES E CONSTATAÇÕES**

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 Silêda Maria Holanda de Souza Almeida

Brasília/DF, julho de 2014

Dedico este trabalho aos meus familiares,
pelos incentivos e contribuições.

Aos professores e amigos, que
compartilharam comigo deste estudo, e
especialmente para Elizabete Maria de Souza
Silva, por ser simplesmente minha amiga.

AGRADECIMENTOS

A Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a especialização, em especial a Professora Neide Miziara.

Agradeço especialmente à Professora Mestre em educação pela UnB, Abigail do Carmo Levino de Oliveira, responsável pela orientação deste trabalho, pelo apoio, e dedicação sempre presentes valorizando e estimulando nossas possibilidades de êxito.

“As palavras só tem sentido se nos ajudam ver o mundo melhor” (RUBEM ALVES)

RESUMO

A presente pesquisa foi intitulada O papel do gestor escolar na articulação da aprendizagem dos alunos: análises e constatações, tendo como objeto de estudo o papel do gestor no que diz respeito à garantia de aprendizagem dos alunos. O problema colocado foi qual a percepção do gestor escolar sobre as ações que promovem aprendizagem para todos os alunos da escola Beija Flor. E o objetivo geral desta pesquisa foi a de investigar qual a percepção do gestor escolar sobre as ações que promovem a aprendizagem de todos os alunos. Quanto à metodologia optou-se por um enfoque qualitativo, por meio de um estudo de caso, em uma escola pública da cidade de Ceilândia, Brasília - DF. Utilizou-se de observações, análise documental e questionários com os atores da comunidade escolar (gestora, supervisora, professores, pais e funcionários). Os dados foram organizados e sistematizados de modo a possibilitar a interpretação das informações obtidas e a conclusão da pesquisa. Foi possível constatar como a gestora atua de forma a garantir a aprendizagem dos alunos da comunidade em questão. Ficou evidente que o gestor pode contribuir sobremaneira na superação de limites e dificuldades que possam surgir para aprendizagem dos alunos, possibilitando o aprimoramento de sua gestão e consequentemente melhorando a qualidade na educação.

Palavras-chave: Gestor, Aprendizagem, Alunos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 A CONCEPÇÃO DE GESTÃO	13
2.1 OS FATORES INTERVENIENTES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA	16
2.2 GESTÃO E APRENDIZAGEM QUALITATIVA.....	18
2.3 GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO DO PROFESSOR.....	21
3 O GESTOR E A ARTICULAÇÃO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS	24
3.1 GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA	26
3.2 AUTONOMIA E GESTÃO DA ESCOLA.....	31
4 METODOLOGIA.....	33
4.1 CONTEXTO DA PESQUISA	34
4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	35
4.3 OS INSTRUMENTOS DA PESQUISA	35
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/GESTORA.....	47
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS/ PROFESSOR, SUPERVISOR E FUNCIONÁRIO.....	49
APÊNDICE C - ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS/PAI OU RESPONSÁVEL	51

INTRODUÇÃO

O contexto para a realização do trabalho escolhido como cenário da pesquisa foi uma Escola Classe pública de Educação Básica de Ceilândia denominada Beija Flor.

Atualmente a escola encontra-se na lista da Secretaria de Educação do Distrito Federal como prioridade para ser construída. Atende alunos de Educação Infantil ao 5º Ano do Ensino Fundamental de 09 anos. Uma escola ampla que conta com 20 salas de aula (todas com ventiladores), uma sala de laboratório, sala de recursos, sala de orientação pedagógica e equipe de Serviço Especializado de Apoio á Aprendizagem (SEAA), duas quadras esportivas, pátio interno e externo, sala para direção, sala de coordenação, sala para assistente administrativo, uma copa, oito banheiros (sendo um para deficientes), amplo estacionamento, biblioteca, um depósito, cantina, secretaria, um parquinho e sala para reforço. Conta com um data-show, oitos aparelhos de sons para serem utilizados nas salas, cinco televisores, três DVDs e diversos jogos.

A escola funciona nos dois turnos, sendo que para o turno matutino tem três turmas de Educação Infantil (04 e 05 anos), três turmas de 1º ano, três de 2º ano, quatro de 3º ano, uma de 4º ano, duas de 5º ano e três classes especiais. No turno vespertino tem quatro turmas de Educação infantil (04 e 05 anos), quatro de 1º ano, quatro de 2º ano, três de 3º ano, uma de 4º ano e duas de 5º ano com um total de 843 alunos. Destas turmas relacionadas há aquelas que são reduzidas por contarem com alunos especiais obedecendo à estratégia de matrícula do ano de 2013 em que se tem 18 alunos sendo 03 destes alunos com necessidades educativas especiais.

Em relação ao quadro de funcionários da escola é constituído por um diretor, um vice-diretor, um assistente administrativo, quatro coordenadores, um monitor, quarenta professores (sendo destas duas para a sala de recursos), uma psicóloga, uma pedagoga, uma orientadora, um secretário com dois assistentes, três porteiros, quatro cantineiros, quatro vigias e 10 pessoas da limpeza e conservação.

É uma escola bem conservada e arejada. Dispõe de painéis afixados nos espaços coletivos para os alunos apresentarem seus trabalhos e exporem o que produziram em parceria com seus educadores. Há uma preocupação, por parte da equipe pedagógica, de que os alunos participem efetivamente de passeios, shows, festas, desfiles e outros e assim são feitos bazares, bingos e rifas para a arrecadação de dinheiro, podendo contar com esta participação, uma vez que a escola está localizada em uma periferia e as famílias tem o poder socioeconômico baixo.

A instituição desenvolve vários projetos como o de leitura, meio ambiente, robótica, artes, família, desenho infantil, psicomotricidade, jogos infantis. As coordenações dos professores são intermediárias (acontecem as quartas com todo o corpo docente no matutino e vespertino) e setORIZADAS (terças-feiras ou quintas-feiras, a cargo do grupo, no matutino e vespertino).

E a formação em serviço dos professores acontece na sua totalidade, ou seja, ou estão realizando cursos presenciais oferecidos pela Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação (EAPE) e outras instituições e também à distância. São promovidos alguns encontros e palestras para que a formação em temas como educação matemática, linguística, educação especial e outros possam ser discutidos dentro da instituição. E a comunidade participa também em momentos que são oferecidos como palestras de combate à violência e ao uso de drogas, prevenção de acidentes e doenças, oficinas de confecção de jogos para os filhos, artesanato e informática.

A atual gestão chegou à escola em 2000, e no ano de 2013 foi reeleita pela comunidade e funcionários para um mandato de mais três anos. E tem na sua gestão os elementos básicos da Gestão Democrática que são apresentados de várias maneiras na esfera escolar, que são: constituição e atuação do Conselho escolar; elaboração do Projeto Político Pedagógico, de modo coletivo e participativo; na definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; na avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, e equipe técnica.

O papel do gestor hoje é fazer com que a escola seja um espaço democrático em que se deve incentivar a comunidade a participar das decisões da escola, assim como, da realização de todas as atividades que envolvem a escola, e o seu objetivo final é estar comprometido com o aprender do aluno. Por acreditar que seja possível o gestor conseguir esta prática do aprender é que pretendo desenvolver esta pesquisa. Sempre esteve presente nos meus questionamentos as seguintes indagações: Como o gestor garante estas aprendizagens? Quais seriam os caminhos que são percorridos para que se alcance tal aprendizagem? E como saber se realmente estas aprendizagens aconteceram efetivamente? Quais os atores participantes para o sucesso/fracasso desta aprendizagem? Estas inquietações, por assim dizer, me motivaram a desenvolver essa pesquisa, primeiramente, porque o papel do gestor não é apenas de ordem administrativo, mas pedagógico e posteriormente não basta o gestor possibilitar o direito de acesso à educação, mas oferecer subsídios para que na escola o aluno permaneça. E para saber como cheguei à escolha deste tema quero antes reportar a primeira escola que estudei até torna-me educadora.

Assim posso dizer que a motivação para a minha escolha profissional atualmente se deva a partir da minha infância (quando estudava em uma escola de 1ª a 4ª série) em que percebia na figura da Ana Lídia (diretora como era chamada) uma pessoa doce e encantadora, meu melhor modelo, e que me despertava um sentimento de segurança influenciando-me na postura e na vontade em me tornar um professor e porque não ser como ela, mais tarde, uma diretora. As lembranças são de uma pessoa carinhosa que respeitava e dava atenção para a gente. Pode-se dizer que eu me sentia importante, ou melhor, sentia-me parte daquela escola e como tal sentia um prazer em estudar, podia fazer sol ou chuva, isto realmente não importava, o que eu queria era estar lá. Este modelo influenciou significativamente a minha atuação pedagógica, confirmando estudos de Goodson (1992) para quem a figura de um modelo é extremamente importante na formação profissional.

Por este caminho trilhei a minha jornada profissional e assim formei-me em Magistério pela Fundação Bradesco e logo em seguida fiz concurso da Fundação Educacional hoje Secretaria do Estado de Educação do Distrito Federal e passei. Fui nomeada (1991) e assumi o cargo de professora. Não tinha noção o quanto ainda tinha para aprender e assim assumir verdadeiramente a minha realidade profissional. Na minha cabeça ainda existia aquela escola idealizada da infância em que tudo parecia perfeito e funcionava bem sem qualquer problema, e tinha na figura da diretora à pessoa que estava ali para resolver tudo, mas percebia que a realidade era bem outra.

Ao me apresentar na escola deram-me a função de professora de dinamização (era aquela professora de 'artes' e que brincava na quadra) substituta da professora regente uma vez por semana e como os próprios alunos disseram: era aquela que não mandava na turma. Senti-me sozinha e sem apoio, inclusive da direção em que conheci no dia em que apresentei-me, e a via de vez em quando na entrada dos turnos. Creio que foi a partir daquela situação que propus-me a estudar e participar de formação para que pudesse ajudar não só a mim, mas também aos alunos que passassem pela minha vida profissional. Penso a formação no centro das narrativas de vida: contribuição para uma teoria da formação na perspectiva do sujeito aprendente, em que se propõe que se pense a formação do ponto de vista do aprendente em interação com outras subjetividades. E a formação faz parte de todo um processo em que a teoria a prática são indissociáveis.

Apesar de participar de diversos cursos dentro e fora da Secretaria de Educação do DF, participar de conselhos escolares (segmento dos professores) e ser uma pessoa atuante dentro da escola que atuo sentia-me como se precisasse fazer algo mais e foi quando surgiu este curso, e assim aqui estou, em mais uma formação: Especialização em Gestão Escolar.

Atualmente não estou em direção sinto que ainda preciso de estudos para exercer esta função que considero importante, pois tenho em minhas mãos muitas vidas e porque não dizer sonhos.

Ao tomar a decisão de participar deste curso em questão e mais tarde tornar-me um gestor fez-me entender que ainda tenho que desaprender para aprender e que para assumir a gestão de uma escola tenho que acreditar em uma educação com qualidade, buscando condições para que o aluno permaneça na mesma, atingindo meu objetivo maior que é possibilitar a aprendizagem para estes alunos com qualidade.

Este trabalho possibilitou o entendimento da gestão pautada em todo um planejamento coletivo, seguir estratégias democrática e participativa para que se possa proporcionar mudanças e transformações. Mediante a estas questões teve-se como objetivo geral desta pesquisa investigar qual a percepção do gestor escolar sobre as ações que promovem a aprendizagem de todos os alunos na escola Beija-Flor. E dentre os objetivos específicos foram à análise da concepção de aprendizagem qualitativa, a análise da percepção e a articulação do gestor sobre as práticas pedagógicas desenvolvidas pela escola participante da pesquisa e por fim a identificação de fatores intervenientes para uma gestão democrática.

Assim as etapas deste trabalho foram realizadas desta forma: a primeira etapa – a Introdução, descrevendo esta pesquisa para a explicação do que se pretendia ao longo deste trabalho, sendo apresentado o objeto de estudo, o problema, os objetivos, a justificativa, o local em que foi realizada a pesquisa e a organização de todo o trabalho.

A segunda etapa fez-se um resgate histórico do gestor e da gestão escolar, e quais os fatores intervenientes para uma gestão verdadeiramente democrática tendo observado a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 e o Plano Nacional de Educação/2001, em que o ato de aprender envolve uma aprendizagem qualitativa e o gestor tem uma função primordial que é a garantia de qualidade desta aprendizagem, e para a efetivação do aprender discorreu-se sobre o gestor e sua relação com o trabalho docente.

Na terceira etapa ficou claro que o gestor precisa fornecer condições nas práticas pedagógicas para que seja assegurado ao aluno a sua aprendizagem e isto envolve o Projeto Político-Pedagógico com todas as suas características e a Autonomia Escolar de acordo com suas dimensões básicas articuladas.

Na quarta etapa discorreu-se a metodologia em que optou-se por um estudo de caso, descrevendo a respeito de como foram abordados os procedimentos metodológicos em questão: análise documental, o contexto da pesquisa, os participantes que foram a Gestora,

uma Supervisora Pedagógica, quatro professores, dois pais e dois funcionários, as observações, questionários, a coleta e a análise dos dados.

E por fim nas Considerações Finais foram apresentadas as observações acerca de todas as análises realizadas, procurando contribuir de forma a levar todos a reflexões proporcionadas por esse universo de aprendizagem significativa e dialógica.

E assim o gestor há de pensar que todos os atores da comunidade escolar ensinam e aprendem. E cabe a ele possibilitar espaços e práticas atitudinais para que esta aprendizagem aconteça e estas ações precisam estar descritas de forma clara e coesa dentro de um coletivo, assim sendo este trabalho dará as respostas devidas a esta pesquisa.

Acredito que, a realização desta pesquisa terá importância no cenário educativo, por tecer abordagens relacionadas à gestão das escolas, tão discutidas no seu aspecto democrático para maior interação da comunidade escolar e produtividade qualitativa do ensino, além de oportunizar novos conhecimentos aos estudantes do curso de Pedagogia nos processos de gestão da escola.

2 A CONCEPÇÃO DE GESTÃO

Importa que nos debrucemos sobre a educação e sua gestão para conhecê-las como elas são. Isso implica, em primeiro lugar, ultrapassar as aparências para encontrar suas raízes, isto é, detectar ou desvelar as múltiplas determinações (...) que acabam por determinar sua aparência, o jeito como as percebemos (...) somente o conhecimento da gestão como de fato ela é (...) fundamenta decisões que podem alterá-la (WITTMANN, 2000, p.68).

Conforme Sant'Anna (2011 apud FERREIRA, 1999, p.85), o termo gestão vem do latim (*gestio-onis*) e significa ato de gerir, gerência, administração. Então gestão é um processo coletivo coordenado pelo gestor e que envolve a participação da comunidade escolar e suas lideranças. Desse modo, gestão é a geração e torna-se um novo modo de administrar uma realidade, sendo, por si mesma, democrática, pois traduz a ideia de comunicação pelo envolvimento coletivo, por meio da discussão e do diálogo.

O tema da gestão da educação faz parte constante da discussão educacional na contemporaneidade e também está relacionado ao campo da administração e com isto a administração escolar brasileira demonstra suas características a pura e simples transposição da Teoria Geral da Administração, transformando a organização escolar em uma organização empresarial.

Desde a década de 1990, a gestão da escola, e em especial o trabalho do gestor escolar, vem sendo objeto de debates entre diferentes setores sociais (pesquisadores, governo, organismos internacionais). Para Vieira, (2000, p.129), nos anos 90 e a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96, situam a escola no centro dos debates sobre a educação, “ressignificando o sentido de uma reflexão crítica sobre a função política e social na formação da cidadania”. Busca-se compreender a real função social da escola, sua política educacional e a importância da gestão escolar como garantia de sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Esses debates embora não partilhem da mesma perspectiva teórica e política, convergem, contudo, na importância atribuída à gestão da escola como instrumento para a promoção da qualidade na educação. Surge nesta época à escola de concepção técnica-científica, também conhecida como escola-empresa, regida ao modelo da gestão da qualidade total.

Outra concepção geradora de modelo de gestão, além da técnica-científica, tem-se a concepção sociocrítica com espaços de interações sociais, por isso política direcionada e de acordo com Vieira (2000, p.132) com a “intencionalidade de participação da comunidade escolar”, e levando em consideração o ambiente sociocultural e político.

Os novos discursos com relação à escola e sua gestão também precisam ser compreendidos como condicionados pelas transformações do capitalismo, em nível mundial, e pelos processos de reestruturação dos estados nacionais. O ideal de formação da escola passou a ser o “trabalhador flexível”, o “cidadão proativo”, a “formação por competências”, a “gestão da informação” como cita Ferreira (2003, p. 47); já o sistema educacional idealizado seria aquele que estabelecesse o ranking das escolas, dando visibilidade aos seus desempenhos, motivando os pais a escolherem aquelas mais bem posicionadas. Na ótica dos teóricos liberais da educação, esses mecanismos estabeleceriam a competitividade nos sistemas de ensino, levando as escolas a se tornarem mais eficazes.

As reformas educacionais implementadas na década de 90 em vários países do mundo pretenderam ‘modernizar’ os sistemas educacionais. E assim as escolas foram consideradas burocráticas, rígidas, ineficientes, em contraste com as organizações do setor privado, que eram consideradas mais produtivas. Esse discurso da modernização das escolas não colocava apenas a eficácia, questionava os princípios e as finalidades da educação, e em especial o seu caráter público e democrático.

Na concepção do gerencialismo a meta da gestão educacional é aumentar a eficiência e eficácia das escolas, fatores que se expressariam em indicadores de desempenho ou em resultados. O diretor da escola é tratado como um “gerente”, em cuja liderança repousa a maior ou menor capacidade de agregar valores, criar sinergias no grupo de trabalho, harmonizar, estabelecer parcerias com a comunidade do entorno escolar, com vistas à obtenção de metas previamente definidas.

Não é possível separar as dimensões política e técnico-administrativa do trabalho do gestor escolar. Se considerarmos que a educação escolar é uma prática social de caráter político, considerando ser essa a tarefa que lhe dá origem – constituindo-se, também, em sua principal atividade, é possível afirmarmos que a dimensão política tem precedência sobre a dimensão técnica, quer no trabalho escolar, quer no trabalho do gestor escolar.

A atividade de gestão é considerada, nessa perspectiva, como uma atividade de mediação. Desse caráter mediador da gestão escolar, Paro (2002, p.303) destaca as consequências:

- a) possibilita identificar como não administrativas todas as atividades que perdem de vista a finalidade a que se destinam, tornando-se um fim em si mesmas (é isso que dá origem às práticas burocratizadas, à “papelada”, às práticas consideradas como inúteis na escola) e b) não sendo um fim em si mesma, a gestão da escola pode articular-se com uma diversidade de objetivos, incluindo aqueles que rompem com as práticas dominadoras e antidemocráticas vigentes.

Pode-se dizer que o trabalho do gestor inscreve-se em uma dialética individual/coletivo, já que seu principal papel é a de ser um mediador entre o projeto coletivo de escola e os sujeitos sociais que se constituem em seus principais destinatários. E ao ancorar seu trabalho no coletivo da escola, o gestor pode prescindir de decisões centralizadas, muitas vezes desprovidas de sentido e de interesse para a comunidade escolar. Este gestor precisa compreender o significado de gestão “que se constitui o único mecanismo de humanização do ser humano, que é a educação, a formação humana dos cidadãos” segundo Sant’Anna (2011 apud FERREIRA, 1999, p. 306-307).

É preciso ainda que o gestor articule e garanta a participação e não apenas a integração/interação da comunidade escolar em instâncias colegiadas de decisão, definindo os pressupostos filosóficos, sociais e educacionais que fundamentam a organização da proposta pedagógica, a partir da análise dos paradigmas, da especificidade da organização escolar e da qualidade escolar e para que isso ocorra há de se ter uma gestão democrática.

A gestão escolar é de extrema importância para que se tenha uma escola que atenda as atuais exigências da vida social: formar cidadão e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social. E deve ficar claro que a função do gestor envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação e para ser um dirigente uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional de forma integrada e articulada. Assim, o gestor é a figura que deve possuir liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e também em como articular a gestão democrática.

Os gestores das escolas para exercerem tal função de dirigente têm que agregar em suas funções um imperativo social e pedagógico, além de coordenar todo o processo organizacional que a função lhes atribui. A direção escolar tem um significado diferenciado dos demais, pois não se trata de uma direção simplesmente empresarial. E há de se pensar em um gestor que possa exercer de forma plena o seu papel e para isto faz-se necessário segundo Veiga (2001 p. 67):

Para modificar sua própria realidade cultural, a instituição educativa deverá apostar em novos valores. Em vez da padronização, propor a singularidade; em vez de dependência, construir a autonomia; em vez de isolamento e individualismo, o coletivo e a participação; em vez da privacidade do trabalho pedagógico, propor que seja público; em vez de autoritarismo, a gestão democrática; em vez de cristalizar o instituído, inová-lo; em vez de qualidade total, investir na qualidade para todos.

A escola é uma instituição social com objetivos políticos e pedagógicos, em que se tem de um lado a interdependência do uso de seus recursos materiais e conceituais e do outro

a coordenação do esforço humano coletivo e, portanto a gestão escolar precisa estar associada à adoção de alguns princípios da concepção democrática.

Deve-se pensar em uma educação emancipadora que exija um gestor que seja capaz de analisar e implementar espaços de aprendizagem significativas compatíveis com a realidade do aluno dentro de escolas solidárias, democráticas e competentes. E conhecimento no que concerne a gestão e dessa forma, Lück (2000, p. 32), apresenta proposta de capacitação do gestor escolar:

[...] essa proposta é centrada na metodologia da problematização, que adota as situações naturais e concretas de trabalho de gestão da escola. A realidade aponta situações críticas que, para serem enfrentadas, demandam muita competência específica, portanto, muito mais que boa vontade de professores ao assumirem o papel de diretor de escola. O desenvolvimento de competências deve, pois, ser o foco de organização dos programas de formação de gestores. Sobretudo, além das questões teórico metodológicas dessa formação, que deve estar de acordo com a concepção de gestão democrática preconizada, é necessário ressaltar a necessidades de os sistemas de ensino adotarem uma política de formação continuada de gestores de modo a estabelecer unidade e direcionamento aos seus programas e cursos.

2.1 OS FATORES INTERVENIENTES PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA

A terminologia gestão escolar democrática já traz em si o caráter de participação, assim como o traz a da democracia. Por isso é de certa forma redundante a utilização das expressões “gestão participativa” e “democracia participativa”, mas é uma redundância útil para reforçar uma das dimensões mais importantes da “gestão educacional democrática”, sem a qual esta não se efetiva (LÜCK, 2006, p.27). Na gestão democrática participativa tem-se uma valorização da participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, apostando na construção coletiva dos objetivos e do funcionamento da escola através do diálogo, do consenso (LIBÂNEO, 2005). A gestão democrática participativa exige uma “mudança de mentalidade de todos os membros da comunidade escolar” Gadotti (1994, p. 5).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994, p.6).

Legalmente, observa-se que a gestão democrática está amparada tanto pela Constituição Federal (CF 05/10/1988), quanto pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB de 20/12/1996) e também pelo Plano Nacional de Educação (PNE – Lei n. 10.127, 09/01/2001), que embora apresente inúmeras limitações representa as lutas sociais e orienta as políticas educacionais em nosso país, redimensionando a escola, principalmente a pública, como instituição formadora e política, resgatando sua importância e relevância social.

A gestão democrática é então compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Cury (2005, p. 21) coloca a gestão democrática como “uma abertura ao diálogo e à busca de caminhos mais consequentes com a democratização da escola brasileira”. E esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Vale lembrar que a LDB, Lei nº 9.394/1996 trata em seu Artigo 14 da gestão democrática, no qual institui o Conselho Escolar como instrumento de gestão participativa. E esta participação constitui-se numa das maneiras de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de toda esta comunidade escolar na tomada de decisões e no funcionamento da organização e administração das escolas e dos órgãos que cuidam da educação. E é por meio da participação consciente e crítica que será efetivado o maior conhecimento dos objetivos, diretrizes e metas da estrutura organizacional e administrativa das relações da escola com a comunidade.

Isso quer dizer que a gestão da escola pública pode ser entendida pretensamente como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tenha em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender ao interesse que é de todos; e também como método, como um processo democratizante, uma vez que a democracia é também uma ação educativa, no sentido da conformação de práticas coletivas na educação política dos sujeitos. Nesse sentido, Freire (2003, p. 11) já nos alertava de que como seres políticos, os homens não podem deixar de ter consciência do seu ser ou do que está sendo, e “é preciso que se envolvam permanentemente no domínio político, refazendo sempre as estruturas sociais, econômicas, em que se dão as relações de poder e se geram as ideologias”. A vocação do ser humano não é de ser dominado, massacrado, modelado ou dirigido, mas, de “ser mais”, fazer e refazer a sua história, intervindo no seu meio.

Cabe então ao gestor criar condições para a efetivação do princípio constitucional do padrão de qualidade do ensino (art. 206, inciso VII da Constituição Federal) como nova dimensão do direito à educação em que se tem o desafio e a responsabilidade de tradução do padrão de qualidade num conjunto de indicadores passível de exigência judicial.

Destaca-se assim, a partir daqui, a expansão e permanência dos alunos na escola, colocando o desafio da qualidade para todos como uma dimensão democratizadora. E, de acordo com Cury, temos a educação como direito garantido em que se deve pensar em uma qualidade, igualdade de condições e de uma educação que agregue a pluralidade, e assim, a instituição escolar deve oferecer um projeto pedagógico que preconize os princípios e regras da LDB, Lei nº 9.394/96.

Deve-se ter sempre em mente que a gestão democrática não se resume em eleições ou escolha democrática do gestor escolar, mas em garantir aos discentes o seu direito em ter acesso à escola e dando-lhes a oportunidade de um ensino com qualidade.

2.2 GESTÃO E APRENDIZAGEM QUALITATIVA

O conhecimento é significativo por definição. É o produto significativo de um processo psicológico cognitivo (“saber”) que envolve a interação entre ideias “logicamente” (culturalmente) significativas, ideias anteriores (“ancoradas”) relevantes da estrutura cognitiva particular do aprendiz (ou estrutura dos conhecimentos deste) e o “mecanismo” mental do mesmo para aprender de forma significativa ou para adquirir e reter conhecimentos (AUSUBEL, 2003, p. 49).

Segundo o dicionário Aurélio aprendizagem significa ação de aprender; aprendizado. Tempo durante o qual se aprende. Psicologia Método que consiste em estabelecer conexões entre certos estímulos e determinadas respostas, cujo resultado é aumentar a adaptação do ser vivo ao seu ambiente. Para Piaget (1996) o conceito de aprendizagem é mais simples, pois acontece através de um intermediário (professor), sendo um processo limitado a uma estrutura mais simples que o desenvolvimento.

Para Novak (1996), uma teoria de educação deve considerar que seres humanos pensam, sentem e agem e deve ajudar a explicar como se pode melhorar as maneiras através das quais as pessoas fazem isso. Qualquer evento educativo é, de acordo com Novak, uma ação para trocar significados (pensar) e sentimentos entre aprendiz e professor, e neste sentido a prática educativa precisa ser pensada pelas instituições escolares, e em especial pelo gestor.

Há diversas maneiras para os alunos aprenderem e isto vai de acordo com a escola e a sua comunidade, e será mais específico ainda quando se refere à sala de aula: professor e aluno. E o que será discorrido neste momento é em relação em como a escola, na representação do gestor, pode ter sucesso em uma aprendizagem qualitativa, levando em consideração o educador.

O processo educativo se realiza, como prática social, fortemente marcado pela inserção no contexto cultural. Esse contexto está em constante mudança em razão da

permanente interação com situações de diversas culturas, com diferentes modos de produção da existência, com variadas formas de gerenciamento da vida social. Nessa teia de ações e concepções inter-relacionadas em encontros convergentes e divergentes, a educação apresenta-se como uma atividade de interpretação dessa complexidade, ao mesmo tempo em que dela faz parte. Os sujeitos desse processo sejam eles educadores ou educandos, por interagirem como seres historicamente situados, trazem essa complexidade como matéria-prima da construção da própria prática educativa, e significa que o meio não provoca simplesmente o “registro de impressões ou a formação de cópias, mas desencadeia ajustamentos ativos” para a aprendizagem como nos diz Piaget (1996, p.26).

Trazer toda a população para a escola pode ser só uma aparente democratização do ensino, porque se não tiver uma escola de qualidade para todos, está sendo criados outros mecanismos de exclusão. Estabelecer o padrão de aprendizagem toca exatamente nesse ponto: se a nossa escola continua excludente ou não. E neste momento tem-se o gestor um dos responsáveis para que escola não seja ou torne-se excludente.

A construção compartilhada da aprendizagem como prática da educação se apropria da experiência cotidiana dos atores envolvidos e tem por finalidade a conquista, pelos indivíduos, de maior poder e intervenção nas relações sociais que influenciem na qualidade desta aprendizagem, e assim, acredita-se que a relação de interação entre estes indivíduos contribui para esta aprendizagem.

É na escola que os alunos procuram buscar o atendimento de suas necessidades afetivas e por isso é importante que à relação entre professor-aluno sejam levados em consideração pela gestão, pois os princípios democráticos propiciam no educando um significativo autocontrole, autoestima e na capacidade de autonomia. E para que a aprendizagem efetive de maneira qualitativa o professor precisa reconhecer seu papel diante da interação que manterá com o aluno. O professor deve estar atento a sua função primeira a de saber apresentar as condições favoráveis à apropriação, por parte do aluno, de “conhecimentos acumulados” e socialmente tidos como relevantes (FREIRE, 2002).

E não é apenas os professores e gestores que precisam exercerem os seus papéis está chegando a hora de o Brasil dar esse passo e entrar no debate de como e para quê estabelecer padrão de aprendizagem. Apesar dos argumentos técnicos, significa uma opção política, permitindo que as pessoas cobrem seus direitos.

O *Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb)* está tentando construir indicadores de qualidade da educação, entendendo como qualidade o foco da aprendizagem. Foi um sistema construído com a colaboração de muitos que fazem educação. É preciso

homogeneizar mais o desempenho dos alunos. O Saeb se esforça para ser um instrumento tecnicamente o mais próximo possível da perfeição, dando total transparência ao processo de avaliação.

O grande objetivo do sistema é colocar à disposição da sociedade um indicador que lhe diga: No Brasil a escola tem qualidade porque a aprendizagem dos alunos brasileiros está aqui. É aí que se quer chegar e uma das formas para que possa acontecer é com a participação de toda a comunidade escolar, começando na gestão escolar em oferecer um Projeto Político-Pedagógico que abarque toda esta situação e esta forma é parte da nossa realidade escolar.

Na defesa por uma aprendizagem e conseqüentemente por uma educação de qualidade, Freire (2002) e Piaget (1996) embasam suas teorias na ação, na conscientização, enfim, em um método que conduza o educando a autonomia, a criatividade, curiosidade e a inventabilidade. Defendem que uma nova educação faz-se necessária para que mudanças sociais realmente ocorram.

Ao rompermos com uma educação tradicional e ao implantarmos uma aprendizagem que possua a dialética entre quantidade e qualidade o direito de Ser já é garantido e o Ter torna-se uma possibilidade, porém não estamos falando num Ter no sentido mais profundo, é um Ter que, no mínimo, garanta aos pobres os direitos básicos: o direito à saúde, à alimentação, à moradia, a emprego e etc. É a possibilidade de orientar o homem a voltar a suas origens, que é o de ser mais e ser humano, é o direito de transformar, mas acima de tudo ser consciente do que faz, é ser solidário com o outro e enxergar no outro o próprio eu, é viver a práxis. Freire (2002):

[...] os homens são seres da práxis. [...] como seres do que fazer ‘emergem’ dele e, objetivando-o podem conhecê-lo e transformá-lo com seu trabalho. [...] Mas, se os homens são seres do que fazer é exatamente porque seu fazer é ação e reflexão. É práxis. É transformação do mundo. E, na razão mesma em que o que fazer é práxis, todo fazer do que fazer tem de ter uma teoria que necessariamente o ilumine. O que fazer é teoria e prática. É reflexão e ação.

Ao referir-se à qualidade da e na aprendizagem, parti-se do princípio de que as fontes de aprendizagem abrangem todos os contextos em que essa ocorre, englobando não apenas a infraestrutura técnica e os materiais de aprendizagem, mas também os recursos humanos em suas funções de ensino e de apoio, ou seja, envolvem projetos, gestores, educadores, autonomia da escola e currículo e que se verá mais adiante.

2.3 GESTÃO ESCOLAR E O TRABALHO DO PROFESSOR

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 nos artigos 61 a 67, contempla os profissionais da educação, estabelecendo as finalidades, os fundamentos e os níveis da formação para a educação básica e educação superior, definindo locais de formação, prática de ensino, experiência docente como pré-requisito para exercer outras funções do magistério, além de assegurar itens que promovam a valorização dos profissionais da educação nos estatutos e planos de carreira. Como está expresso nos referidos artigos 61 a 67, a formação docente para a educação básica acontecerá em cursos superiores de Licenciatura Plena.

E na própria escola os professores podem encontrar alternativas para aperfeiçoar e melhorar suas práticas pedagógicas. Ao investigar no espaço da própria prática, o professor pode apresentar a possibilidade de vivenciar o exercício reflexivo. Assim, a prática exercida no espaço da sala de aula e a pesquisa que dela pode emergir, ao acontecerem simultaneamente, interagem-se fazendo surgir uma resignificação do conceito de professor, de aluno, de aula e de aprendizagem. O professor pode fazer do seu trabalho em sala um espaço de transformação enquanto sujeito que não reproduz apenas, mas que produz seu conhecimento através de uma reflexão crítica. O professor pode fazer do seu ato de educar uma prática de aprendizagem em sua sala como explicita Freire (2002, p.58) “desta maneira, o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa”.

Na atualidade é exigido do professor que ele pesquise, construa um projeto político pedagógico, teorize as práticas, tornando-as inovadoras; atualize-se permanentemente; e que maneje a instrumentalização eletrônica. A formação de professores está intrinsecamente ligada à pesquisa, já que é através de uma análise crítica da sua prática que o professor toma consciência de dimensões e questões anteriormente ignorada. Essa proposta de uma nova formação docente encontra em Freire (2002) uma vasta argumentação considerando que os fundamentos de sua obra apoiam-se em pilares que norteiam a realização de uma educação para todos.

Muitos dos problemas existentes para a aprendizagem dos alunos podem ser encaminhados com práticas ativas, que desenvolvam espíritos inventivos e criativos, mas para termos práticas mais coesas com a necessidade infantil é necessário que a formação dos professores se adapte a esta demanda, Piaget (1996, p.130), “portanto, sob todos os ângulos, o

problema da formação de professores constitui a questão-chave, cuja solução comanda a solução de todas as questões examinadas até o momento”.

As funções relacionadas a seguir estão em consonância com os artigos 1, 2 e 13 da LDBEN/96, que abordam as finalidades e incumbências atribuídas, legalmente aos professores:

- a) participar da elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e dos conselhos escolares;
- b) zelar pelo desenvolvimento pessoal dos alunos, considerando aspectos éticos e de convívio social;
- c) criar situações de aprendizagem para todos os alunos das diferentes faixas etárias;
- d) conceber, realizar, analisar e avaliar as situações didáticas, mediando o processo de construção de conhecimento nas diferentes áreas;
- e) gerir os trabalhos da classe;
- f) propiciar e participar da integração da instituição educativa com as famílias e da comunidade;
- g) participar da comunidade educativa e profissional.

Foram listadas as incumbências dos professores, mas há de se colocar que para que possam exercer sua profissão plenamente precisam que sejam valorizados como foi escrito anteriormente, e que o gestor sempre busque as discussões (diálogos) e soluções para as diversidades que estes encontram no seu dia-a-dia.

A ação docente é um dos eixos responsáveis pela implementação e êxito da gestão escolar democrática e participativa, e que tem no aluno e, conseqüentemente na sua aprendizagem, o seu eixo mais importante.

Por isso Paulo Freire (1996, p. 26) nos diz que o “educador democrático não pode negar-se o dever de, na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão”. Diz ainda, que para se aprender criticamente, exige-se a “presença de educadores e educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes” (FREIRE, 1996, p. 26). Só assim é possível formar sujeitos conscientes, autônomos, que saibam ler as palavras, mas, sobretudo, o mundo ao seu redor. Assim, o professor precisa ter consciência clara da concepção pedagógica que orienta a sua prática educativa e do seu compromisso político com os seus alunos.

Freire (1996) pensou a escola pública popular de qualidade, a Escola Cidadã, que ensina para e pela cidadania. A que se preocupa de formar o aluno crítico, que tem autonomia para dizer a sua palavra e ser protagonista de sua história. Na escola cidadã, a relação pedagógica é generosa e todas as interações são solidárias, e nesta, o objetivo maior é colocar o oprimido no palco de sua história. E quando todos têm escola de qualidade, na qual se

aprende a ler, a escrever, a pensar e a refletir sobre a realidade vivida, não há dirigidos e dirigentes, mas sim, oprimidos emancipados que assumem o protagonismo de sua história.

Outras áreas necessárias ao professor são o conhecimento para atuação pedagógica e o conhecimento experiencial contextualizado na ação pedagógica. É preciso ensinar o professor a transpor tudo o que ele aprendeu na esfera do saber para a do fazer. Saber é muito diferente de saber ensinar e construir estratégias para isso, portanto, essa contextualização da aprendizagem de ensinar é extremamente importante.

O processo de debate e a discussão são importantes, pois permitirão aos professores fazerem uma reflexão acerca da concepção da educação e da sua relação com a prática pedagógica, com a sociedade e com a escola, o que os levará também à reflexão sobre o homem a ser formado, a cidadania e a consciência crítica. Assim, coletivamente, a consciência crítica será despertada, junto ao desejo de se construir uma nova realidade. A discussão e a reflexão crítica levarão o professor a refletir sobre (...) “o papel dos homens no mundo e com o mundo, como seres da transformação e não da adaptação” (FREIRE, 2002, p. 136).

Por fim, reafirma-se a posição de que a escola para ser de boa qualidade precisa transmitir, construir e produzir conhecimentos vivos, dinâmicos e atuais, sem, contudo, deixar de considerar o conhecimento e o interesse dos seus educandos. Igualmente, deve, além de garantir a aquisição dos conteúdos sistematizados e atuais, garantir, também, a formação política e o despertar da consciência crítica dos educandos, formando cidadãos livres, autônomos, capazes de interferir em sua realidade e colocar-se como protagonistas de sua história conforme Freire (2002) salienta. E esta mudança pode começar a ocorrer a partir de uma nova visão do Currículo.

Na gestão escolar e, consequentemente democrática, a construção do currículo deve se dar de modo participativo e não na mera execução de guias curriculares distribuídos nas escolas pelo governo, uma vez que a seleção dos conteúdos a serem inseridos no currículo é um processo que ultrapassa os limites da técnica, pois envolve juízo de valores ao se determinar quais saberes serão selecionados como válidos na produção do conhecimento. Desse modo, dependendo da visão que a equipe formadora desse currículo possuir o mesmo poderá assumir um papel transformador ou conservadora.

3 O GESTOR E A ARTICULAÇÃO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

O homem nada pode aprender senão em virtude do que já sabe (ARISTÓTELES, 1973, p.346).

A reforma educacional que vem sendo implantada na instituição escolar é pautada em um ensino que se propõe uma nova ‘governança’ para as escolas, assentada em princípios de uma gerência, em que tem como proposta uma gestão democrática e participativa. O foco tem sido a eficiência da gestão como forma de melhorar o desempenho das escolas e a qualidade do ensino no Estado.

Há de se pensar que um dos objetivos do gestor é o de garantir condições pedagógicas para que a escola assegure o aprendizado do aluno, oferecendo uma gestão democrática e a implementação de um Projeto Político-Pedagógico efetivo voltado a garantir a qualidade de ensino que faz-se necessário. Não deve se esquecer da utilização de todos os recursos disponíveis para assegurar a qualidade do funcionamento do sistema em que se deva observar o currículo, levando em consideração o que a Constituição Federal de 1988 em seu art. 205 faz referência a este direito: 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.

E para a efetivação deste direito à educação está proclamada da mesma Constituição no artigo. 6º como primeiro direito social. E há de se pensar, enquanto gestor, neste direito e na garantia da qualidade deste serviço como Cury (2005, p.03) mesmo coloca:

Mas como se trata de um direito reconhecido, é preciso que ele seja garantido e, para isto, a primeira garantia é que ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições. Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições.

A Conferência Mundial de Educação Para Todos, realizada em 1990, em Jomtien, Tailândia, deu novo alento aos esforços que o Brasil já vinha fazendo para universalizar o ensino fundamental e erradicar o analfabetismo, suscitaram um intenso debate e orientaram a elaboração do Plano Decenal de Educação para Todos (1994-2003) e a garantia desta qualidade aos alunos.

A Conferência deu à educação básica um novo enfoque, quando a associou ao conceito de necessidades básicas de aprendizagem. E a escola neste enfoque continuará sendo o principal canal de acesso às necessidades básicas de aprendizagem, levando em conta outros tipos de formação como a televisão, bibliotecas, formas de educação formal ou não-formal,

televisa, com uma vasta possibilidade de tecnologias educacionais apropriadas a essas modalidades.

Nesta Declaração Mundial sobre Educação para Todos: Satisfação das Necessidades Básicas de Aprendizagem em seu artigo 1 há uma preocupação em satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem afirmando que:

Cada pessoa - criança, jovem ou adulto - deve estar em condições de aproveitar as oportunidades educativas voltadas para satisfazer suas necessidades básicas de aprendizagem. Essas necessidades compreendem tanto os instrumentos essenciais para a aprendizagem (como a leitura e a escrita, a expressão oral, o cálculo, a solução de problemas), quanto os conteúdos básicos da aprendizagem (como conhecimentos, habilidades, valores e atitudes), necessários para que os seres humanos possam sobreviver desenvolver plenamente suas potencialidades, viver e trabalhar com dignidade, participar plenamente do desenvolvimento, melhorar a qualidade de vida, tomar decisões fundamentadas e continuar aprendendo. A amplitude das necessidades básicas de aprendizagem e a maneira de satisfazê-las variam segundo cada país e cada cultura, e, inevitavelmente, mudam com o decorrer do tempo.

Já em seu artigo 3 na universalização o acesso à Educação diz que: Para que a educação básica se torne equitativa, é mister oferecer a todas as crianças, jovens e adultos, a oportunidade de alcançar e manter um padrão mínimo de qualidade da aprendizagem.

Esta equidade refere-se que todos tenham iguais condições de acesso e também faz parte de uma garantia de qualidade da educação. E esta equidade precisa da intervenção do Estado como Cury (2005, p. 06) esclarece:

Um tal bem não poderia ter uma distribuição desigual entre os iguais. E como nem sempre este ponto de partida fica garantido a partir das vontades individuais, só a intervenção de um poder maior poderá fazer desse bem um ponto de partida inicial para uma igualdade de condições. Esse poder maior é o Estado.

A qualidade de ensino supõe então, a busca do melhor, de um padrão científico e fundamentado dos conteúdos acumulados e transmitidos. Mas ela também é uma responsabilidade face aos desafios da sociedade contemporânea. Essa exige um conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de comunicar como um participante do mundo. Desse modo, a qualidade do ensino, mesmo atendida à universalização da população em idade escolar, será sempre uma meta, seja pelo caráter cumulativo do conhecimento, seja pelas circunstâncias históricas que a condicionam e para as quais ele deve buscar caminhos cada vez mais abertos. (CURY, 2005, p.9).

E o ensino nas escolas é algo que se discute e se rediscute há muito tempo em que se faz uma reflexão acerca da gestão escolar em relação à aprendizagem, tendo como pano de fundo o impacto nos resultados docentes educativos, e assim o gestor deve visar o sucesso de

sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando à valorização e desenvolvimento de todos na escola.

O que deve ficar claro para o gestor escolar, é que administrativo deve estar a serviço do pedagógico, isto é, deve servir de suporte para a consecução dos objetivos educacionais da unidade escolar. Entretanto, na gestão de uma escola, a preponderância dos aspectos pedagógicos sobre os aspectos administrativos ainda é, para muitos gestores, um grande desafio a ser vencido e isso se dá devido à forma como a gestão das escolas está estruturada.

A função do gestor envolve atividades de mobilização, de motivação e de coordenação. Dirigir uma escola implica colocar em ação os elementos do processo organizacional de forma integrada e articulada em que se leve em consideração as atuais exigências da vida social: formar cidadão e oferecer, ainda, a possibilidade de apreensão de competências e habilidades necessárias e facilitadoras da inserção social.

O gestor escolar deve ser o principal pedagogo-educador, e o maior responsável pelo processo ensino aprendizagem, pois é a pedra angular do edifício educativo que o coletivo docente deve construir dia a dia na escola. E o gestor é aquele que consegue transformar o ambiente conforme Libâneo (2001, p.85) afirma: “a escola precisa deixar de ser meramente uma agencia transmissora de informação e transformar-se num lugar de análises críticas e produção da informação, onde conhecimento possibilita a atribuição de significados à informação”.

Deve-se levar em consideração que a aprendizagem é um dos principais objetivos de toda prática pedagógica, e a compreensão do que se entende por aprender é fundamental na construção de uma proposta de educação também por parte do gestor. E há de se compreender o real significado deste aprender em que se tem a garantia de qualidade de ensino por meio de uma aprendizagem qualitativa.

Segundo Luckesi (2007, p.15), “Uma escola é o que são os seus gestores, os seus educadores, os pais dos estudantes, os estudantes e a comunidade”. A escola existe em função de sua comunidade e com a sua comunidade participativa, e assim, ela é o espelho de seus gestores. É a figura de representação participativa de toda uma escola.

3.1 GESTÃO ESCOLAR E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA ESCOLA

Segundo o dicionário *Aurélio*, a expressão projeto vem do latim *projectu*, “*Lançado para diante. Idéia que se forma de executar ou realizar algo, no futuro: plano, intento, desígnio. Empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema*”. (SOUSA, 2007

apud FERREIRA, 2003). Quando nos referimos ao termo político, é porque entendemos que toda ação pedagógica é, também, uma ação política, não no sentido de uma doutrina ou partido, mas no sentido da busca do bem comum e coletivo. Segundo Sousa (2007 apud VASCONCELLOS 2002, p. 169), projeto político-pedagógico é:

A sistematização, nunca definitiva, de um processo de Planejamento Participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um importante caminho para a construção da identidade da instituição. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição neste processo de transformação.

E segundo Libâneo (2005, p.15), é o “documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola”, e expressa a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), no artigo 12, inciso I, que vem sendo chamado o “artigo da escola” a Lei dá aos estabelecimentos de ensino a incumbência de *elaborar e executar sua proposta pedagógica*.

§ O artigo 12, inciso VII define como *incumbência da escola informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica*.

§ No artigo 13, chamado o “artigo dos professores”, aparecem como incumbências desse segmento, entre outras, as de *participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino* (Inciso I) e *elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino* (Inciso II).

No artigo 14, em que são definidos os princípios da gestão democrática, o primeiro deles é *a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola*.

Ao mesmo tempo a legislação definiu no art. 15 a seguinte diretriz: *Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público*.

Nesta perspectiva, as decisões centralizadas no diretor cedem lugar a um processo de fortalecimento da função social da escola por meio de um trabalho coletivo entre todos os segmentos da escola e destes com a comunidade.

Entre as prioridades propostas no Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei nº. 10172/2001 está a de que as políticas públicas de educação devem "promover a participação

da comunidade na gestão das escolas, universalizando, em dois anos, a instituição de conselhos escolares em órgãos equivalentes (...). Como objetivo destaca "a descentralização da gestão educacional com o fortalecimento da autonomia da escola, garantida a participação da sociedade na gestão da escola e da educação".

Assim o Projeto Político-Pedagógico (PPP) pode ser entendido como a sistematização, não definitiva, de um processo de planejamento participativo da instituição educacional que vai se aperfeiçoando e se concretizando ao longo da caminhada e assim define claramente o tipo da ação educativa que se pretende realizar. O PPP é um instrumento de construção coletiva de conhecimento e quando elaborado com ética é um instrumento de transformação na medida em que o grupo participa e opina.

Este projeto pedagógico é caracterizado por uma ação consciente e organizada em que todos (corpo docente, funcionários, conselhos escolares e famílias) possam participar ativamente, rompendo com o isolamento dos diferentes segmentos da instituição educativa e com a visão burocrática. Deve ser um processo de vivência democrática na medida em que todos dela participam. É como nos coloca Veiga, (2001, p. 36):

Dessa forma, caminhos e descaminhos, acertos e erros não serão mais da responsabilidade da direção ou da equipe coordenadora, mas do todo que será responsável por recuperar o caráter público, democrático e gratuito da educação estatal, no sentido de atender os interesses da maioria da população.

A abordagem do projeto político-pedagógico, como organização do trabalho da escola como um todo, está fundada nos princípios que deverão nortear a escola democrática, pública e gratuita de acordo com Veiga (1998, p.03):

- a) **Igualdade** de condições para acesso e permanência na escola. Saviani alerta-nos para o fato de que há uma desigualdade no ponto de partida, mas a igualdade no ponto de chegada deve ser garantida pela mediação da escola.
- b) **Qualidade** que não pode ser privilégio de minorias econômicas e sociais. O desafio que se coloca ao projeto político-pedagógico da escola é o de propiciar uma qualidade para todos. A qualidade que se busca implica duas dimensões indissociáveis: a formal ou técnica e a política. Uma não está subordinada à outra; cada uma delas tem perspectivas próprias.
- c) **Gestão democrática** é um princípio consagrado pela Constituição vigente e abrange as dimensões pedagógica, administrativa e financeira. Ela exige uma ruptura histórica na prática administrativa da escola, com o enfrentamento das questões de exclusão e reprovação e da não permanência do aluno na sala de aula, o que vem provocando a marginalização das classes populares. Esse compromisso implica a construção coletiva de um projeto político-pedagógico ligado à educação das classes populares.
- d) **Liberdade** é outro princípio constitucional. O princípio da liberdade está sempre associado à ideia de autonomia. O que é necessário, portanto, como ponto de partida, é o resgate do sentido dos conceitos de autonomia e liberdade. A autonomia e a liberdade fazem parte da própria natureza do ato pedagógico. O significado de autonomia remete-nos para regras e orientações criadas pelos próprios sujeitos da ação educativa, sem imposições externas.

e) **Valorização do magistério** é um princípio central na discussão do projeto político-pedagógico. O reforço à valorização dos profissionais da educação, garantindo-lhes o direito ao aperfeiçoamento profissional permanente.

Veiga acrescenta, ainda, que:

A importância desses princípios está em garantir sua operacionalização nas estruturas escolares, pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto. (VEIGA, 2001, p. 82).

O projeto político-pedagógico voltado para construir e assegurar a gestão democrática caracteriza-se por sua elaboração coletiva e não se constitui em um agrupamento de projetos individuais, ou em um plano apenas construído dentro de normas técnicas para ser apresentado às autoridades superiores. E Cury (2005, p. 11) define: “Gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de um outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade”.

Cury (2005) coloca que a finalidade do processo de ensino é a aprendizagem do aluno, e quando garantido por um padrão de qualidade, o núcleo desse processo é o PPP. E a partir disso torna-se um planejamento obrigatório e a marca registrada da escola. O projeto pedagógico é a “carteira de identidade da escola” (p.18), e assim, garantir a organização pedagógica, os currículos, as formas de aproveitamento de estudos e os processos avaliativos da instituição.

A construção do Projeto Político Pedagógico é um ato deliberado de sujeitos envolvidos com o processo educativo da escola. É o resultado de um processo complexo de debate, que requer tempo, estudo, reflexão e aprendizagem de trabalho coletivo. É um dos instrumentos para que a “escola construa sua identidade, exerça seu direito a diferença, a singularidade, à transparência, à solidariedade e à participação” (VEIGA, 2001, p.30-31).

Deve-se pensar no PPP em uma forma de organização do trabalho que perpassa por uma reflexão anterior de acordo com os princípios norteadores e assim a escola é concebida como um espaço social marcado por diálogos e manifestações sociais. Em relação à participação do educador e da direção da escola Cury (2005, p. 10) acrescenta: A gestão do PPP é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor, e se volta para a obtenção de um outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade.

Libâneo (2005, p.357-359), apresenta quatro razões que justificam a importância do Projeto Político Pedagógico:

1- Na escola, diretores, especialistas, professores, funcionários, alunos e comunidade estão envolvidos em uma atividade conjunta para a formação humana, que implica

valores, convicções. Por isso o Projeto Político Pedagógico é a “expressão das aspirações e interesses do grupo”.

2- O Projeto Político Pedagógico é resultado de práticas participativas, de trabalho coletivo, propiciando a realização dos objetivos propostos e o bom funcionamento da escola.

3- A formulação do Projeto Político Pedagógico é também uma prática educativa, porque a organização escolar constitui espaço de formação. Todos podem aprender a fazer do exercício do trabalho um objeto de reflexão e pesquisa.

4- O Projeto Político Pedagógico expressa a autonomia da equipe escolar. Na realização do trabalho coletivo significa que o grupo definiu princípios (ponto de partida) e os objetivos (ponto de chegada), envolvendo práticas de gestão negociadas, unidade teórico-metodológica, sistema de acompanhamento e avaliação.

E dentro das escolas, para a garantia desta participação, podem-se criar conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola. Tais instâncias colegiadas devem fazer parte do Projeto Político-Pedagógico da escola, em que se leva a conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica. Deve-se pensar que a criação de instâncias colegiadas é importante para garantir a representatividade, a legitimidade e a continuidade das ações educativas propostas no projeto político-pedagógico.

O conselho de classe é uma das instâncias colegiadas em que atuam os professores dos diversos componentes curriculares, juntamente com a equipe técnica da instituição educativa: coordenadores pedagógicos, supervisores educacionais, orientadores educacionais, entre outros. E segundo Darlen (2004, p.34) difere de outras instâncias colegiadas por três características básicas:

a) procura garantir a participação direta de todos os professores que atuam na série/turma que será analisada; b) busca a organização de forma disciplinar, estabelecendo uma “rede de relações”, isto é, o professor participa de vários conselhos; c) tem a avaliação como foco para promover a discussão do processo didático no âmbito de suas dimensões: ensinar, aprender, pesquisar e avaliar. Com essas características, o conselho de classe é também um espaço interdisciplinar, uma vez que aglutina professores de diversos componentes curriculares, assumindo o caráter deliberativo quando se refere ao processo didático.

A avaliação desenvolvida ao longo do conselho de classe expressa os objetivos da escola delimitados no projeto político-pedagógico. Nesse sentido, é possível afirmar que a avaliação ocorre na escola como um todo, ou seja, na concretização do PPP e no interior da sala da aula como avaliação do processo didático.

O conselho de classe como instância coletiva de avaliação, como espaço da interdisciplinaridade é também um excelente lugar para o exercício da participação mediado pelo diálogo que visa ao envolvimento de todos no processo educativo da escola. O diálogo, portanto, como afirma Veiga (2007, p.12 apud SHOR e FREIRE, 2003, p.123), “[...] é uma espécie de postura necessária, na medida em que os seres humanos se transformam cada vez

mais em seres criticamente comunicativos”. É o “diálogo libertador que proporciona uma comunicação democrática”, como concebe Veiga (2007, p.12).

E assim a gestão escolar dará maior consistência e qualidade ao Projeto Político-Pedagógico se for, de fato, uma gestão democrática e autônoma como se perceberá na próxima leitura.

3.2 AUTONOMIA E GESTÃO DA ESCOLA

A principal providência para alcançar educação de qualidade é definir a escola como ponto de partida é a autonomia escolar como algo relativo do contrário, é soberania.

Autonomia é um processo complexo, dinâmico, porém necessário para o desenvolvimento e aprimoramento das instituições. Tem princípio o atendimento da necessidade e orientação humana da liberdade e de independência, garantindo “espaços e oportunidades para a iniciativa e a criatividade que são impulsionadoras do desenvolvimento” (LÜCK, 2006, p.15).

Nas sociedades contemporâneas o poder é exercido não mais pelo controle direto e coercitivo, mas de forma profunda, embora mais sutil, mediante a produção de identidades. A liberdade humana é uma liberdade limitada. Diante do exposto a autonomia é a conquista que ocorre mediante um processo de humanização que exige liberdade para que apareça com responsabilidade.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394/96 estabelece em seu artigo 15 que os sistemas de ensino oportunizarão as escolas públicas da educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica administrativa e financeira seguindo as normas gerais do direito financeiro público. Neste sentido o conceito de autonomia está relacionado a tendências mundiais de globalização e mudança de paradigmas. Descentralização de poder, democratização de ensino, autogestão, flexibilização, cooperativas, são alguns conceitos relacionados a essas mudanças.

A autonomia escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam “mudanças urgentes e consistentes” (LÜCK, 2006, p.62).

A autonomia não tem um valor absoluto, mas sim um valor que se determina nas relações de interação social. E de acordo com Veiga a autonomia possui quatro dimensões básicas articuladas entre si que são:

A autonomia financeira pode ser total ou parcial. É total quando a escola administra todos os recursos a ela destinados pelo Poder Público. É parcial

administra apenas parte dos recursos repassados. A LDBEN explicita a incumbência da escola de “elaborar sua proposta pedagógica” (artigo 12, inciso I), define também a responsabilidade em “administrar seu pessoal e recursos financeiros” (artigo 12, inciso II).

A autonomia pedagógica é a expressão da liberdade de ensino e pesquisa. É à base da identidade, função social, organização curricular, avaliação da escola. Diz respeito às medidas essencialmente pedagógicas, necessárias ao trabalho de elaboração, desenvolvimento, avaliação do projeto político pedagógico, de acordo com as políticas públicas e as orientações do sistema de ensino. (2001, p.67).

E para se conseguir êxito nestas autonomias é preciso transformar escolas, e assim ter o entendimento do quanto é importante e tarefa urgente. A escola é uma instituição com sua função social bem definida e com sua mentalidade própria. A busca de autonomia em cada escola é a oportunidade de revisão do compromisso do gestor e tem no professor o seu colaborador diante de tal desafio, mas o próprio gestor precisa observar que o docente também tem suas particularidades e necessita que a instituição compreenda o seu fazer pedagógico e tudo o que isto envolve.

4 METODOLOGIA

Por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos (LUCK, 2006, p.54).

Esta etapa de trabalho teve por objetivo realizar a descrição de todos os passos da pesquisa, tendo como objeto de estudo o papel do gestor no que diz respeito à garantia de aprendizagem dos alunos. Entendeu-se que a investigação científica como uma produção discursiva, situada no quadro de paradigmas, cujos alicerces epistemológicos fundamentam-se em “concepções relativamente estabilizadas sobre o sujeito, o objeto e as relações entre sujeito e objeto do conhecimento” (SARMENTO, 2003, p.141). Então a opção assumida neste trabalho, definiu-se, portanto, como uma pesquisa qualitativa de abordagem interpretativista.

Em relação aos procedimentos metodológicos da pesquisa foi utilizado, por meio de um estudo de caso e após definido o problema, considerando a escola um espaço natural e de uma complexidade por implicar a convivência de pessoas, situações e fatos, além de ser um local povoado de ações do dia a dia escolar, ricos e reais de seus resultados. Para Ludke e André (1986, p.13): “a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, conseguidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes”.

Foi realizado um estudo de caso na Escola Classe de Educação Básica pública de Ceilândia - Beija Flor por se tratar de uma pesquisa dentro de uma instituição escolar única, com suas particularidades em que a busca pelos dados remete-se ao contato direto do pesquisador com contexto da pesquisa.

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

Os instrumentos nesta pesquisa foram: análise documental, observação, e questionários. Sendo que a análise documental constitui-se em uma fonte ricas em informações de dados que necessitam ser entendidos e explorados, confirmando ou refutando dados de coletas. Documentos estes como os projetos pedagógicos, proposta pedagógica da escola e planos de gestão.

Como afirma Ludke e André (1986, p. 39):

Os documentos constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador. Representam ainda uma fonte (natural) de informação. Não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre este mesmo contexto.

A observação, segundo Triviños (1987), nos permite a obtenção de informações que nos auxiliarão nas respostas da pesquisa e serão importantes fontes de hipóteses para os estudos. E, de acordo com o referido autor, a observação de um fenômeno implica que ele seja abstraído de seu contexto, para que possam ser estudados em suas dimensões, tais como atos, relações, significados.

Portanto a pesquisa qualitativa tenta compreender em profundidade o significado e as características do resultado das informações, retratando a realidade de forma completa e profunda.

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Este trabalho fez parte de um estudo sobre gestão escolar de uma escola do Distrito Federal. Para a realização deste trabalho a pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino da cidade de Ceilândia- Distrito Federal, denominada de Escola Beija-flor que atende atualmente cerca de 843 (oitocentos e quarenta e três) alunos divididos em 30 turmas, sendo 06 (seis) turmas de Educação Infantil e 24 (vinte e quatro) turmas de anos iniciais do Ensino Fundamental. Para atender a demanda são 36 professores, 06 (seis) auxiliares e 04 (quatro) pessoas na equipe diretiva. Os auxiliares de apoio administrativo estão assim distribuídos: 02 (dois) na secretaria, 01 (um) monitor, 02 (duas) cozinha, 03 (três) na portaria, 10 (dez) na conservação e limpeza. É uma escola de zona urbana, localizada na cidade de Ceilândia, com uma comunidade socialmente envolvida com problemas disciplinares e suas consequências.

A equipe gestora tem formação em nível de especialização; a diretora, a vice a supervisora pedagógica, e o secretário formação superior.

A atual equipe diretiva está atuando desde o ano de 1999 e foi eleita em 2013 por escolha democrática do voto direto da comunidade escolar para uma gestão de mais 03 (três) anos.

A comunidade escolar tem participado das atividades propostas pela escola. Os pais sempre que são convidados procuram estarem presentes, envolvendo-se mais nas atividades culturais e reuniões com professores, pois conseguem perceber claramente o papel dos filhos nesses eventos.

4.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram da pesquisa uma Gestora, uma Supervisora Pedagógica, quatro professores, dois pais e dois funcionários.

Nesta pesquisa os colaboradores tiveram a seguinte apresentação: a Gestora (Ges), a Supervisora Pedagógica (SP) e três professores (Pr1), (Pr3) e (Pr4) são especialistas, um professor (Pr2) e um pai (PA2) são graduados e os dois funcionários (Fun1) e (Fun2) e um pai (PA1) têm o Ensino Médio.

4.3 OS INSTRUMENTOS DA PESQUISA

E para o estudo e a compreensão de determinado fenômeno social, a pesquisadora terá maior possibilidade de acertar utilizando-se de mais de um instrumento de pesquisa. Como afirma André (2008, p.45) o/a pesquisador/a não deve limitar-se à descrição de situações, mas:

Deve ir muito além e tentar reconstruir as ações e interações dos atores sociais segundo seus pontos de vista, suas categorias de pensamento, sua lógica. Na busca das significações do outro, o investigador deve, pois, ultrapassar seus métodos e valores, admitindo outras lógicas do entender, conceber e recriar o mundo. A observação participante e os questionários são, assim, os meios mais eficazes para que o pesquisador aproxime-se dos sistemas de representação, classificação e organização do universo estudado.

E para dar procedimento a pesquisa foi necessária à utilização das técnicas: observação, análise documental e questionários.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Há que se deixar claro que a gestora, os funcionários e os pais tomaram conhecimento sobre a proposta de realização da pesquisa e dos objetivos propostos.

Tendo em vista os objetivos da pesquisa a observação tornou-se um procedimento importante que possibilitou levantar informações sobre como todos se organizam nas reuniões pedagógicas e nos trabalhos coletivos de uma forma geral.

Dentre os documentos analisados destaca-se: o Plano de Ação da escola, que é visto por esta como um instrumento que deve ser executado, consultado e valorizado como uma fonte de inspiração, para que se possam construir outros instrumentos de apoio ao desenvolvimento do trabalho escolar, como plano de ação do professor, plano de ação do setor pedagógico, plano de ação dos funcionários, a partir das “costuras” feitas com a comunidade e com diferentes segmentos e instituições da sociedade. E o destaque deste plano

é a preocupação da equipe gestora da participação dos pais/responsáveis em que estes se reconheçam como parte da escola construída de forma coletiva e com bases em objetivos comuns.

Outro documento analisado foi o PPP da escola, em que dada a sua importância deu-se para saber como é o planejamento da instituição de ensino em seus vários níveis e modalidades. Ficou evidenciado como a escola se organiza, quais suas metas e objetivos e quais os possíveis caminhos para atingi-los e há que se fique claro que este documento fica a disposição de todos e também discutido com todos da comunidade escolar. E por apresentar propostas pode ser considerado inconcluso, inacabado e dialético. E, de acordo com o Regimento Escola, a escola adota o regime anual e elabora o seu calendário em consonância com as disposições legais em vigor e orientações do órgão competente de ensino. O processamento da matrícula obedece às normas expedidas pela Secretaria de Educação. A matrícula na escola compreende: admissão de alunos novos; admissão de alunos por transferência. Um dado interessante desta escola em que esta é a segunda maior em Ceilândia em atendimento aos ANEEs (Alunos com Necessidades Educativas Especiais).

Durante as observações percebeu-se que todos ficaram à vontade e as reuniões prosseguiram com tomadas de decisões, em uma dessas reuniões como era começo de ano foi lido o PPP e alguns professores e pais deram sugestões sobre os diversos projetos que a instituição realiza e dentre eles, o mais discutido foi os que serão realizados durante o período integral.

No questionário (Apêndice A) realizado com a Gestora (Ges) a aprendizagem dos alunos está relacionada com o espaço escolar e isto fica evidente quando diz:

Eu acredito que existe uma relação entre o espaço que se cria na escola e a aprendizagem dos alunos. Espaço este que o aluno se sente bem acolhido e seguro então a aprendizagem acontece de forma natural. Deve ser um espaço organizado, educativo, alegre e receptivo.

Na questão do espaço escolar sabe-se que é um ponto importante para a aprendizagem dos alunos e que uma das funções do gestor é observar e cuidar deste espaço. A gestora reconhece o espaço escolar como importante para aprendizagem dos alunos, tornando-os cidadãos para esta nova sociedade. E sobre esta questão a LDB, (Lei 9394/96), situa a escola no centro dos debates sobre a educação, “ressignificando o sentido de uma reflexão crítica sobre a função política e social na formação da cidadania”. Busca-se compreender a real função social da escola, sua política educacional e a importância da gestão escolar como garantia de sucesso do processo ensino-aprendizagem. E completa que:

Considero toda a escola importante para o aluno aprender, destacando nossa sala de leitura (biblioteca), o laboratório, as quadras esportivas, e sala de aula. Todos os espaços são importantes para a garantia de aprendizagem dos alunos, mas isso depende em termos objetivos claros ao elaborar o PPP com a colaboração de todos. Temos a preocupação em oferecer aos alunos um trabalho de qualidade no sentido de rever as avaliações e autoavaliações. Para os que apresentem dificuldades damos reforço com revezamento de colegas entre si, projetos interventivos e outros projetos como dama e jogos, e aos alunos especiais seguimos a adequação curricular de forma a contemplá-los. Estamos sempre discutindo o que se precisa melhorar ou o que está faltando e procuro conhecer a realidade dos meus alunos. Procuramos sempre resolver os problemas de dificuldades assim que aparecem e não simplesmente no final do ano como recuperação. E os coordenadores ajudam na confecção de materiais juntos com os professores. Nossos alunos participam de concurso de redação e desenhos, e preparam-se para o de xadrez. Acredito que os alunos estão preparando-se para muito mais. (Ges)

A garantia desta aprendizagem perpassa o direito reconhecido, ou seja, este direito precisa na verdade ser garantido e isso exige um “conjunto de conhecimentos e habilidades capazes de possibilitar a todos o acesso a formas de ser e de se comunicar como um participante do mundo”. (Cury, 2005, p.09) E quando questionada a gestora sobre a autonomia escolar deixa bem claro que:

Alguns acreditam que houve uma melhora, mas não acredito que aconteça. Os recursos financeiros recebidos (e quando recebidos) são limitados para algumas coisas e às vezes há prioridade para outros. Exemplificando: em um final de semana recebi a ligação do vigia dizendo que a escola estava com cheiro de gás chamei um responsável que verificou o problema e constatou que teria que cobrar, concluindo a escola tinha um pouco dos recursos recebidos, mas que não podia ser utilizado para o gás, ou seja, tive que usar um cheque pessoal e pré-datar para assim que entrasse um dinheiro cobrisse o cheque. Foi correto? É questionável. Eu só não podia deixar a escolar pegar fogo ou deixar os alunos sem lanche. Outro dia o vigia estava chegando bêbado ou não vinha trabalhar perguntei se poderia devolvê-lo a Gerência de Ensino e a resposta que obtive me deixou envergonhada, pois se devolvesse não tinha substituto e se acontecesse alguma coisa na escola eu seria responsável. E aí pergunto que autonomia realmente nós temos como gestores? (Ges)

A autonomia é a conquista que ocorre mediante um processo de humanização que exige liberdade para que apareça com responsabilidade e transformar escolas é meta importante e tarefa urgente. A escola é uma instituição social com mentalidade própria. A busca de autonomia na escola é a oportunidade de revisão do “compromisso do magistério com a tarefa educativa” (VEIGA, 1998, p.64).

No questionário aplicado a Ges ficou bastante claro que esta procura trabalhar de forma democrática e sempre há, na sua escrita, palavras como participação, coletivo, discussão, ouvir a opinião do outro. A gestora veio para esta escola, no primeiro momento, indicada pela Regional de Ensino, mas deixou claro que já passou por três eleições com disputa com outras chapas formadas e a aceitação da sua gestão é de 93% um número bem considerável. E em relação à gestão diz:

Considero importante que outros colegas queiram disputar a gestão comigo, pois sendo assim avalio sempre a minha gestão e procuro rever as propostas do outro grupo e, se possível, acrescento ao nosso grupo, por que não? (Ges)

A gestora está dentro de uma concepção que, segundo Freire (2003, p.43), “ilumina o seu fazer como uma práxis democrática, popular, rigorosa, séria, respeitadora e estimuladora da presença popular nos destinos da escola.” (FREIRE, 2003, p. 43).

Já o questionário (Anexo B) aplicado a Supervisora Pedagógica (SP) ficou evidente que considera a gestão excelente e que a própria gestora é quem tem o mérito, pois tudo é levado ao grupo para discussão e apreciação. Nesta gestão os pais que não participam o fazem porque não querem mesmo, pois a oportunidade é dada a todos de forma igualitária e sem distinção. É como nos coloca Freire (2002, p.92) “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão”. E na aprendizagem de forma qualitativa a supervisora declara que:

Na escola temos vários projetos e temos a preocupação em inserir todos os alunos. Pensamos, na maioria das vezes, no aluno que tem baixo rendimento e procuramos que ele participe sempre e acredito que o reagrupamento e o projeto interventivo nos ajuda bastante. (SP).

A gestora participa de todas as coordenações com o grupo de professores e nestes dias foram discutidos o Currículo e as Avaliações internas e externas.

A gestora está presente no trabalho pedagógico e assim o trabalho flui melhor. E aqueles alunos com dificuldades conhece pelo nome e sua história de vida. E quando necessário vai até a sala conversar com os alunos e eles se sentem valorizados e respeitados. (SP).

Já a autonomia é vista por professores e funcionários como bom, mas é algo que precisa ser conquistado apesar de que consideram que ainda existe muito caminho a ser percorrido neste quesito:

A escola não tem a autonomia que considero necessária. A Secretaria de Educação é muito burocrática e nos perdemos com preenchimento de documentos que poderia ser agilizado por meio de um sistema melhor. Exercitamos a autonomia com o projeto pedagógico com a participação de todos na tomada de decisões de recursos destinados à escola. (SP).

Com a descentralização dos recursos e a implementação do projeto pedagógico permitiu a nossa escola, atuar de acordo com suas próprias necessidades, pois o Projeto Pedagógico é uma forma de se explicitar os principais problemas da escola, propondo soluções e definindo responsabilidades coletivas e individuais na superação de problemas que possam surgir. (Pr 04).

Quando a escola é capaz de elaborar, implementar e avaliar seu Projeto Pedagógico, ela propicia uma educação de qualidade e exerce sua autonomia pelo menos pedagógica, acredito eu.(Pr3).

Todos os professores e funcionários foram unânimes em afirmar que a gestão preocupa-se com a formação continuada e que há um incentivo para que todos possam buscar ‘coisas’ novas e trazer para o grupo o que foi aprendido.

A formação continuada de professores tem sido entendida como um processo permanente de aperfeiçoamento dos saberes necessários à atividade profissional, realizado após a formação inicial, com o objetivo de assegurar um ensino de melhor qualidade aos educandos. (PR3).

O nosso processo formativo envolve também a discussão e a percepção daquilo que não está funcionando, ou seja, do que pode ser melhorado na prática. Por isso a nossa gestora tem procurado estabelecer uma relação de confiança com os professores, pois isto é fundamental para que nós nos sintamos à vontade ao expor os problemas didáticos e as dificuldades no ensinar - as molas propulsoras da formação. (SP).

Tempo para que os professores estudem. Um bom planejamento dos horários de trabalho coletivo. A presença de um formador que tenha a confiança e o respeito da equipe. (PR1).

Quando se refere à formação continuada, os seguintes aspectos são enfatizados pelos profissionais: a formação, a profissão, a avaliação e as competências que devem ser adquiridas pelos profissionais. A gestora deixa claro que o educador que está sempre em busca de uma formação contínua, bem como a evolução de suas competências, tende a ampliar o seu campo de trabalho e trazer esta qualidade para os alunos. Assim qualidade, de acordo com Cury (2005, p. 09-10), “supõe profissionais do ensino com "sólida formação básica, aí compreendidos o domínio dos métodos e técnicas de ensino e o acesso à educação continuada, presencial ou à distância”. E esta qualidade é evidenciada nesta fala:

O aluno é o elemento principal da instituição escolar. Todas as ações são focadas visualizando a aprendizagem do aluno. Assim, todas as atividades no espaço educativo possibilitam tanto a aprendizagem quanto o exercício da cidadania. (PR3). Nas reuniões pedagógicas quando percebo algo que pode ser melhorado, chamo o professor para um encontro individual e indico outras possíveis estratégias e leituras. Registro atividades, sequências ou projetos bons para compartilhar com os outros docentes nos encontros coletivos. Peço também que eles mantenham um caderno com o planejamento das aulas e anotações sobre o desempenho de cada turma. Esse material, juntamente com o portfólio dos alunos, é à base da pauta dos encontros coletivos. Há uma anotação individual de cada aluno, assim fica mais fácil ajudá-lo a melhorar ou torná-lo melhor ainda naquela disciplina. (SP).

Garantir que a construção e execução do projeto político pedagógico sejam pautadas no coletivo, como bem reza a lei 9.394 /96 em seu artigo 14 ao prever a participação dos profissionais da educação, da comunidade e das instâncias colegiadas; requer do gestor escolar a tomada de consciência de suas ações fundamentada na participação coletiva e como consequência deste primeiro ato envidará esforços para promover a abertura da escola em todos os sentidos, principalmente à família, para que possa contribuir enquanto instituição com suas opiniões e reivindicações, essenciais para se pensar a escola e a educação a partir de outras perspectivas. Assim fica claro que:

O gestor tem a função de líder que articula diversos segmentos da comunidade escolar, é um importante mediador do Projeto Político Pedagógico e das demais ações e atividades da escola, isto é, trabalha a proposta do sistema de ensino na busca da consolidação de uma escola focada na qualidade acadêmica do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas da coletividade. (Pr2).

Um dos condicionantes favoráveis ao entrosamento da família neste conjunto é um trabalho pela conscientização da importância de sua contribuição na elaboração e concretização do projeto político pedagógico, pois a consciência de si e dos outros se dá também na consciência de um mundo material concreto e que solicita respostas.

É visível a abertura da escola para a participação da gente em todas as atividades. Percebe-se, que apesar das dificuldades, a nossa participação vai acontecendo ‘devagarinho’, à medida que a escola deixa acontecer promove momentos para que a gente vivencie a vida escolar dos nossos filhos. (PA2).

O PPP deve ser visto como uma forma de explicitar os objetivos da escola, norteando suas ações. E Veiga (2001, p.74) completa que o projeto é um “meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções diferentes para o trabalho pedagógico-administrativo”.

Para melhorar a qualidade na escola é preciso investir não só na formação docente, mas reafirmar o reconhecimento social dessa profissão levando o aluno a aprender nesta escola tendo as condições necessárias de ensino e o direito de continuar este estudo. Neste sentido é preciso considerar que:

A qualidade de ensino com o aluno aprendendo, e é preciso que ele saiba disso: é preciso “combinar” com ele. O aluno aprende quando o professor aprende; ambos aprendem quando pesquisam e discutem o que está sendo aprendido. (PR4).

Nesta escola meu filho aprendeu e hoje faz faculdade. Meu neto está estudando e também aprendendo. É uma ótima escola, organizada e conheço todos os professores eles são muito bons. (PA1).

Minha filha estudou nesta escola e sempre tive a oportunidade de conhecer melhor os professores dela. E pode acreditar aqui temos ótimos professores e se tivesse outro filho não hesitaria em colocar para estudar aqui. (FUN1).

Ficou claro que para uma escola ser de qualidade, necessita-se basicamente de três condições: professores bem formados, condições de trabalho e um projeto pedagógico aprovado por todos. Há que se pensar ainda, que para se aprender criticamente, exige-se a “presença de educadores e educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes” (FREIRE, 1996, p. 26). Só assim é possível formar sujeitos conscientes, autônomos, que saibam ler as palavras, mas, sobretudo, o mundo ao seu redor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A bibliografia utilizada neste trabalho e os questionários realizados apontaram diretrizes existentes, em que esta unidade escolar não está à margem das mudanças e transformações que devem ocorrer para que se faça uma educação emancipadora. A gestora desta escola entende o seu papel de gestor e trabalha coordenando a ação coletiva na escola, através dos processos e instrumentos que a gestão escolar lhe permite, tende a capacidade de realizar diagnósticos, detectar necessidades e imaginar mudanças possíveis de acordo com sua realidade.

Percebeu-se, na aplicação dos questionários, que educação de qualidade necessita de competências nas dimensões política, técnica, ética e estética, em prol do desenvolvimento humano e do bem-comum. A qualidade, que nos interessa, deve se traduzir na democratização do conhecimento para todos e todas, educandos e educandas. A gestora esclareceu que atualmente o sistema educacional precisa pensar o processo educacional e as ações da escola, definindo as propostas político-pedagógicas capaz de garantir a participação de todos os atores do processo, observando sempre a consecução dos objetivos educacionais e os projetos pedagógicos inseridos no plano de ação da escola. E de acordo com Libâneo (2005, p.19) tais ações “não se reduzem ao estritamente pedagógico, no sentido que a escola cumpre suas funções, e a prática escolar tem atrás de si condicionantes sociopolíticos” Libâneo, (1986, p. 19), demonstrando que os modelos escolares são determinados pelos interesses e políticas de cada situação social.

Constatou-se que para que se ocorra mudança na prática do professor faz-se necessário apoio pedagógico e administrativo em que se tenha uma reavaliação da prática educativa, buscando significado para o seu ser e seu fazer. No contexto escolar o desencadeamento de um trabalho de formação contínua dos docentes pode mudar a sua prática, tendo como foco a melhoria da qualidade de ensino e a produção do conhecimento dos alunos, e contando com o apoio do gestor escolar. E neste sentido Cury (2005, p.10) faz sua colaboração quando reforça que a qualidade do ensino implica, então, o “enfrentamento de um processo de mudança que vai do processo de produção às mais elaboradas formas de estética”, tendo-se a preocupação com a formação do educador.

Deve-se tomar o cuidado para não ocorrer à exclusão de alunos que acabam privados da oportunidade de se desenvolverem como seres humanos e viverem com dignidade humana no momento em que o ato de aprender se torna algo inacessível e tão difícil. E com tantos problemas apresentados na escola não se pode perder a esperança nas pessoas, no mundo e

muito menos na educação. Somos educadores, semeadores de esperança. “A desesperança das sociedades alienadas passa a ser substituída por esperança, quando começam a se ver com os seus próprios olhos e se tornam capazes de projetar.” (FREIRE, 2003, p. 54). (...) “Se o diálogo é o encontro dos homens para Ser Mais, não pode fazer-se na desesperança”. (FREIRE, 2003, p. 97). Por isso, nosso projeto educacional deve conter a qualidade e a aprendizagem como motivação.

Pelas leituras realizadas e o posicionamento dos participantes da pesquisa entendeu-se que a escola deve existir para servir a comunidade onde está localizada, precisando ser um fórum aberto de pura participação em que a democracia acontece. E esta só tornará realidade quando a própria comunidade tomar as rédeas e decidir de forma ousada e corajosa os rumos de sua história. Assim sendo, é importante que a escola chegue até a família e a conduza para dentro desta instituição e formando-se de tal maneira que os conduza a discutirem os problemas de interesse comum.

Esta escola apresentada na pesquisa demonstrou estar dentro de um modelo de educação com perspectiva democrática pela qual vivencia-se uma gestão participativa, comprometida com a construção de uma escola pública de qualidade, buscando formar alunos críticos e conscientes da escola e da vida. E a partir de então tem-se uma cidadania construída no exercício efetivo de práticas democráticas e participativas da escola, comprometidas com a emancipação e a autonomia dos indivíduos ativos e atores de sua própria história. E há de relatar que a gestão desta escola já está há alguns anos e sempre eleita pelos pais e funcionários por uma quantidade de votos consideráveis de quase 90%, sendo considerada uma instituição que visa à participação de cidadãos democráticos.

Ficou evidenciado que o PPP conta com a participação de todos os segmentos na sua construção, no entanto, esta pesquisa não conseguiu avaliar a dimensão da socialização do poder que potencialmente essas ações coletivas, instrumentos coletivos e processos permitem. E acredito nesta possibilidade com possíveis investigações que adentrem mais na escola e capturem o movimento cotidiano da política escolar. Ainda assim houve avanços no sentido da ampliação da democracia na gestão escolar, porque a simples existência e crescimento desses instrumentos e processos já permitem compreender que há mais espaço para o desenvolvimento da gestão democrática. Nesta perspectiva, a “gestão democrática implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos” como afirma Cury (2005, p. 21).

Constatou-se que a equipe gestora, durante as coordenações coletivas e reuniões sobre as avaliações, tem-se preocupado com os resultados dos alunos, demonstrando ações no

sentido de continuar com a qualidade das práticas pedagógicas sem, no entanto excluir os alunos que apresentam dificuldades. E dentre estas ações merecem destaques os projetos da escola integral, os interventivos e aqueles que procuram pela participação permanente dos responsáveis.

As considerações aqui pontuadas e desenvolvidas não encerram o tema aqui abordado. Entendeu-se que não há regra ou modelo de gestão que possa ser seguido, pois cada situação exige estudo no coletivo para encaminhamentos das possíveis soluções, de acordo com as necessidades do contexto escolar e até mesmo da própria comunidade em que está inserida a escola.

A pesquisa aqui realizada demonstrou que, devido às constantes mudanças e transformações proporcionadas pela gestão, outras reflexões se fazem necessárias acerca das relações complexas entre a educação, qualidade e aprendizagem. Perceberam-se as ações vinculadas e dialogadas com esse novo paradigma de gestão que favorece uma educação com qualidade, com consciência ética, cidadã e crítica. E concluo este modesto trabalho com uma frase do nosso mestre Paulo Freire (2002, p.23) para reflexão: “A educação não transforma o mundo... Educação muda às pessoas... Pessoas transformam o mundo...”.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D.A. **Etnografia da prática escolar**. 14ª Ed. Campinas, SP: Papyrus, 2008.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. In: — **Os pensadores**. 1ª edição. Tradução de Leonel Vallandro e Gerd Bornheim da versão inglesa de W. D. Rosá. Porto Alegre: Editora Globo, 1973, pp.249-436.
- AUSUBEL, D. **Aquisição e retenção de conhecimentos: Uma perspectiva cognitiva**. Editora Plátano, 2003.
- BRASIL. Lei n. 9.394 de 20/12/96. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, ano CXXXIV, n. 248, p. 27.833-27.841, 23 dez. 1996.
- _____. Constituição (1988). Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2001.
- _____. **Plano Nacional de Educação. Lei n.º 10.127, de 09/01/2001**. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- CURY, C. R. J. **O DIREITO À EDUCAÇÃO: Um campo de atuação do gestor educacional na escola**. Escola de gestores. 2005. Disponível em:<<http://escoladegestores.mec.gov.br/site/8-biblioteca/pdf/jamilcury.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- DARLEN, A.I.L.F. **Conselho de classe e avaliação**. Campinas: Papyrus, 2004.
- Declaração de Jomtien (Tailândia) - **DECLARAÇÃO MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA TODOS** – 1990.
- FERREIRA, N. S. C. A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos. In: FERREIRA, N. S. C.(orgs). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. – 4. ed – São Paulo: Cortez, 2003.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1996.
- _____, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2002.
- _____, P. **Pedagogia da Esperança**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.
- GADOTTI, M. "Pressupostos do projeto pedagógico". **Anais da Conferência Nacional de Educação para Todos**. Brasília: MEC, 28/ago. a 2/set. 1994.
- GOODSON, I.F. **Dar voz ao professor: as histórias de vida dos professores e o seu desenvolvimento profissional** In: NÓVOA, A. (org.) **Vidas de professores**. Porto: Porto 1992.

LIBÂNEO, J. C. **Tendências pedagógicas na prática escolar**. In: LIBÂNEO, J.C. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. São Paulo: Loyola, 1986.

_____, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.

_____, J.C. **Democratização da escola pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 20. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

_____, J. C. **Pedagogia e pedagogos, para quê?** 8. ed. São Paulo, Cortez, 2005.

LÜCK, H. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em aberto, Brasília. V.17, n.72, 2000.

_____, H. **A Gestão Participativa na Escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

LUCKESI, C. C. **Gestão Democrática da escola, ética e sala de aula**. ABC Education, n. 64. São Paulo: Criarp, 2007.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**, São Paulo: EPU, 1986.

NOVAK, Joseph D; GOWIN, D B. **Aprender a aprender**. Lisboa: Plátano Ed Técnicas. 1996.

PARO, V. H. **A gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

PIAGET, J. **Biologia e Conhecimento**. 2^a Ed. Vozes: Petrópolis, 1996.

SANT'ANNA, C. S. **Os Sistemas Educacionais Municipais e a Prática da Gestão Democrática: Novas Possibilidades e Concretização**. 2011. 41 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Democrática das Escolas Públicas) – Instituto a Voz do Mestre, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216448.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

SARMENTO, M. J. **As culturas da infância nas encruzilhadas da 2^a modernidade**. Braga: Instituto de Estudos da Criança, Universidade do Minho, 2003.

SOUSA, A. **Qual o significado e a importância do projeto político-pedagógico para a escola?** 2007. Disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/mod/book/view.php?id=14550&chapterid=10905>>. Acesso em: 12 dez. 2013

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VEIGA, I.P.A. Projeto político-pedagógico: novas trilhas para a escola. In: VEIGA, I.P.A.; FONSECA, M. (Org.). **Dimensões do projeto político-pedagógico: novos desafios para a escola**. Campinas: Papyrus, 2001.

_____, I. P. A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35. Ead-UESC. Disponível em: <http://nead.uesc.br/arquivos/Biologia/modulo_7_bloco__4/projeto_politico_pedag_escolas/material_apoio_videoaulas/texto_3-ppp_uma_construcao_coletiva.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

_____, I. P. A. **PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, CONSELHO ESCOLAR E CONSELHO DE CLASSE: INSTRUMENTOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**. 2007. Disponível em: <<http://www.nre.seed.pr.gov.br/cianorte/arquivos/File/PEDAGOGAS/CONSELHO/ccpassos2007.pdf>>. Acesso em: 20 dez.2013.

VIEIRA, S.L. Escola – função social, gestão e política educacional. In: FERREIRA, N.S. C. e AGUIAR, M.A. da S. (Orgs.) **Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. SP: Cortez, 2000.

WITTMANN, L. C. Autonomia da Escola e Democratização de sua Gestão: novas demandas para o Gestor. In: LUCK, H. (org) **Em aberto: Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Brasília, v17, 2000.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO/GESTORA



Universidade de Brasília

Ministério da Educação
 Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares
 Centro de Formação Continuada de Professores
 Secretaria de Educação do Distrito Federal
 Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação
 Curso de Especialização em Gestão Escolar
Orientadora: Abgail do Carmo Levino de Oliveira
Cursista: Jaqueline Correa Lustosa Machado

ROTEIRO PARA O QUESTIONÁRIO

Prezada 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 permite comentar o que julgar pertinente. Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,

Jaqueline Correa

01- Quanto tempo está atuando na Secretaria de Educação? _____ E quanto tempo enquanto gestora? _____.

02- O que significa gestão escolar? E qual o papel do gestor?

03- Como você considera a sua Gestão nesta escola:

- (a) – Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Ruim
- (e) _ Péssima

04- Para você, nesta escola, acontece uma gestão democrática? De que forma?

05- Enquanto gestora como você considera que aconteça uma educação qualitativa? Justifique sua resposta.

06- Você participa das coordenações coletivas, reuniões pedagógicas e avaliações de forma a garantir a condições pedagógicas para a aprendizagem dos alunos?

07- O que você entende por autonomia escolar? E você considera que esta escola tem esta autonomia?

08- Como se dá a construção do Projeto político-pedagógico desta escola?

09- Como você considera a participação de toda a comunidade escolar no cotidiano da escola?

10- Qual a sua opinião sobre a formação continuada dos docentes?

**APÊNDICE B - ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS/ PROFESSOR,
SUPERVISOR E FUNCIONÁRIO**



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
Cursista: Jaqueline Correa Lustosa Machado

ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS

Prezado (a) Professor (a), Supervisor e Funcionário:

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 permite comentar o que julgar pertinente. Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,

Jaqueline Correa

01 – Como você considera a Gestão da sua escola:

- (a) – Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Ruim
- (e) _ Péssima

02 - Para você nesta escola acontece uma gestão democrática?

03 - Você considera que nesta escola aconteça uma educação qualitativa? Justifique sua resposta.

04 - O gestor participa das coordenações pedagógicas e das avaliações de forma a garantir condições pedagógicas para a aprendizagem dos alunos?

05 – A participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político Pedagógico da escola é:

- (a) _ Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Não há participação

06 - Você considera que a escola tem autonomia? Por quê?

07 - O gestor incentiva-os a uma formação continuada? Caso positivo de que forma?

Obrigada pela sua participação, pois foi de extrema importância para a realização deste trabalho.

APÊNDICE C - ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS/PAI OU RESPONSÁVEL

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: Abigail do Carmo Levino de Oliveira
Cursista: Jaqueline Correa Lustosa Machado

ROTEIRO PARA OS QUESTIONÁRIOS

Prezado (a) Pai ou Responsável:

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 permite comentar o que julgar pertinente. Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,

Jaqueline Correa

01 – Você considera a gestão da escola como:

- (a) _ Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Ruim
- (e) _ Péssima

02 - Considera esta escola como democrática?

03 - Você participa efetivamente de todas as reuniões na escola?

04 – A qualidade de educação nesta escola é:

- (a) _ Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Não existe

05 – Nesta escola você acredita que os alunos realmente aprendem? Justifique sua resposta.

06 – Você já participou do Projeto Político-Pedagógico desta escola?

07 – Pode considerar a autonomia da escola como:

- (a) _ Excelente
- (b) _ Boa
- (c) _ Razoável
- (d) _ Péssima
- (e) _ Não existe

Obrigada pela sua participação, pois foi de extrema importância para a realização deste trabalho.