



**UFSM**

**Monografia de Especialização**

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR (DIRETOR) NO SUCESSO DA  
APRENDIZAGEM DO ALUNO**

---

**Saete Terezinha Santos Henriques**

**UFSM/CE/NAEES**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2005**

# **A INFLUÊNCIA DO GESTOR (DIRETOR) NO SUCESSO DA APRENDIZAGEM DO ALUNO**

---

Por

**Saete Terezinha Santos Henriques**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Educacional.

UFSM/CE/NAEES

Santa Maria, RS, Brasil

2005

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR (DIRETOR) NO SUCESSO  
DA APRENDIZAGEM DO ALUNO.**

elaborada por  
**Saete Terezinha Santos Henriques**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Prof. Ms. Claudio Emelson Guimarães Dutra**  
(Presidente/Orientador)

---

**Prof. Dr. Celso Ilgo Henz**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Elisane Maria Rampelotto**

Santa Maria, 16 de Março de 2005.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus que esteve comigo desde o início de minha caminhada, me ajudando a conquistar vitórias, a superar as derrotas e a alcançar o meu objetivo.

Quero agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para a realidade desse trabalho.

Ao meu orientador Professor Claudio E. G. Dutra, pela atenção dedicada durante todo o desenvolvimento do trabalho e pelas orientações indispensáveis na elaboração desta monografia.

A minha família, meus pais, Roque e Romilda e em especial minha filha Gabriella, pelo apoio, incentivo e amor oferecidos durante toda a minha vida.

Ao meu esposo, Aldo, pelo carinho e compreensão dedicados em todos os momentos.

As equipes diretivas e professores das Escolas que participaram da pesquisa.

A minha colega Jaqueline e a prima Sandra por me auxiliarem nos momentos de dificuldades e pelo carinho dedicado a pequena Gabriella.

A todos minha gratidão e a Deus a vitória deste momento.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	vii
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO SUCESSO DA APRENDIZAGEM DO ALUNO .....	4
2.1 Reflexões em torno dos conceitos de educação.....	4
2.2 O papel da escola na sociedade atual.....	6
2.3 Ensinar e aprender na escola: o que sabemos hoje?.....	10
2.4 Gestão e as atribuições do gestor.....	16
3 METODOLOGIA.....	23
4 ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4.1 Contextualização das escolas.....	26
4.2 Contribuições do diretor no processo de aprendizagem.....	27
4.2.1 A fala dos diretores.....	28
4.2.2 A fala dos professores.....	36
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXOS.....	46

ANEXO A: Instrumento de pesquisa para a equipe diretiva

ANEXO B: Instrumento de pesquisa para os professores

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

### **A INFLUÊNCIA DO GESTOR (DIRETOR) NO SUCESSO DA APRENDIZAGEM DO ALUNO**

Autora: Salete Terezinha Santos Henriques

Orientador: Claudio Emelson Guimarães Dutra

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 16 de Março de 2005.

Este trabalho trata da importância do papel do gestor (diretor) no processo de ensino-aprendizagem, buscando a melhoria e a qualidade da educação. Trata de uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa que objetivou investigar qual a percepção que os diretores e professores possuem acerca do papel do gestor (diretor) no processo pedagógico. Foram participantes dessa pesquisa os diretores e professores atuantes nas Escolas Municipais de Ensino Fundamental, séries iniciais, da zona urbana do município de Caçapava do Sul - RS. Os dados foram coletados individualmente através de pesquisa, com um questionário sobre o papel do diretor em relação ao processo pedagógico de cada escola, de acordo com as informações obtidas na pesquisa bibliográfica, embasadora do referencial teórico. A pesquisa apresenta as concepções dos diretores e professores a respeito da influência do diretor no sucesso da aprendizagem do aluno, o papel do diretor e as contribuições dos diretores e professores no processo de aprendizagem e analisa a importância atribuída pelos professores a pessoa do diretor. Os resultados obtidos mostraram que os diretores estão procurando participar ativamente do processo pedagógico, visando o progresso na construção de conhecimento do educando. Conclui-se que, a contribuição do diretor é tida como fundamental para os professores no ensino e na aprendizagem de seus alunos e cabe aos gestores facilitar e promover a qualidade de ensino de suas escolas.

**ABSTRACT**

Monograph of Specialization  
Program of Masters Degree in Educational Administration  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR (DIRETOR) NO SUCESSO DA  
APRENDIZAGEM DO ALUNO.**

(THE MANAGER'S INFLUENCE (DIRECTOR) IN THE SUCCESS OF THE  
PUPIL'S LEARNING.)

Author: Salete Terezinha Santos Henriques  
Orientater: Teacher Ms. Claudio E. G. Dutra  
Date and Local of the Defense: Santa Maria, March, 16, 2005.

This work is about the importance of the manager's character (director) in the teaching process and learning, searching the improvement and the quality of the education. It is about a research of field of qualitative search that objectified to investigate which the perception that the directors and teachers possess concerning the manager's character (director) in the pedagogic process. They were participants of that research the directors and active teachers in the Municipal Schools of Fundamental Teaching, initial series, of the urban zone of the municipal district of Caçapava of the South – RS. The data were collected individually, through research, with a questionnaire on the director's character in relation to the pedagogic process of each school, in agreement with the information obtained in the bibliographical research, embased of the theoretical referencial. The research introduces the directors' conceptions and teachers regarding the directors' influence in the success of the pupil's learning, the director's character and the director's contributions and teachers in the learning process and it analyzes the importance attributed by the teachers to the director's person. The obtained results showed that the directors are trying to participate actively of the pedagogic process, seeking the progress in the knowledge construction of the educating. It was ended that the director's contribution is had as fundamental for the teachers in the teaching and in the its students' learning, and it fits to the managers to facilitate and to promote the quality of teaching of their schools.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos atuais têm enfatizado cada vez mais a importância do diretor de escola como um líder responsável pelo rendimento e melhoria da qualidade da educação.

Antes o administrador educacional era selecionado por critérios político-partidários. Quem estava no poder, em nível estadual, decidia quem seria o diretor. Este processo, extremamente autoritário, não exigia competência profissional dos educadores selecionados para função de administradores, e não havia cobrança de liderança profissional. Atualmente a eleição de diretores escolares está se tornando uma prática mais comum no meio educacional e com isso aumenta o compromisso do diretor com a qualidade do ensino.

A responsabilidade por tudo o que acontece na escola parece sobrecarregar o diretor, esta concepção do diretor como responsável por tudo o que ocorre na escola coloca muita pressão na função de diretor, fazendo com que, às vezes, deixe de lado o aspecto pedagógico, transferindo a responsabilidade somente à pessoa do professor.

Sabe-se que uma escola que se preocupa com a qualidade do ensino possui características específicas tais como: projeto pedagógico compartilhado, gestão participativa, ambiente que promove o desenvolvimento de todos, acompanhamento contínuo do processo de ensino-aprendizagem e o compromisso com a aprendizagem de todos os alunos, os dois últimos aspectos são considerados os mais importantes, por se relacionarem às condições em que ocorre a aprendizagem dos alunos.



O trabalho discute práticas de gerenciamento escolar, investigando a influência do coordenador de uma instituição educacional, considerando que estas relações refletem na prática docente, na aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, na qualidade do ensino de cada instituição.

São abordadas duas concepções de gestão: a primeira, considerada concepção bancária, a qual centraliza o poder na pessoa do diretor, isto é, uma direção com administrador ecoante que afirma ser a figura do diretor de escola o elemento decisivo para desencadear e orientar o processo da educação formal, desempenhando atividades de planejamento, organização, direção e controle. A segunda concepção com uma direção educadora, na qual o papel do diretor é mais do que deixar que toda a sua criatividade seja consumida numa rotina burocrática, devendo, o diretor, ser um profissional que entenda das questões educacionais, do currículo, da didática, da estrutura e do funcionamento do ensino, enfim, aquela pessoa que compreende as funções da escola em suas múltiplas dimensões e relações com a sociedade.

Nesse sentido, a problemática dessa pesquisa é investigar qual a percepção dos professores e diretores acerca da contribuição do diretor no processo ensino-aprendizagem e bem como as atribuições do diretor.

Para a realização dessa pesquisa foram escolhidas as Escolas Municipais de Ensino Fundamental, de séries iniciais, zona urbana, do município de Caçapava do Sul.

A escolha deste público alvo se deu pelo motivo da autora ter realizado um curso para formação e desenvolvimento de gestores, pela experiência em administrar escola e também pelo interesse em saber qual a

visão dos professores e dos próprios diretores em relação ao papel do diretor.

Apresentamos este trabalho da seguinte forma:

No primeiro capítulo, procuramos oferecer ao leitor uma pesquisa bibliográfica, para obter uma fundamentação mais consistente, referindo-se aos temas tais como: Reflexões em torno dos conceitos de educação, o papel da escola na sociedade atual, ensinar e aprender na escola e gestão e as atribuições do gestor.

No segundo capítulo apresentamos a metodologia, o campo e os participantes da pesquisa, indicamos as estratégias de coleta de dados feita através da pesquisa cruzada com a referência bibliográfica.

No terceiro capítulo apresentamos a contextualização das Escolas, situando o leitor dentro do espaço onde se inserem as escolas objeto dessa pesquisa. Apresentamos as características locais e o perfil dos professores e diretores.

No quarto capítulo, apresentamos os resultados da pesquisa através da análise dos aspectos principais: contribuições do diretor no processo ensino e aprendizagem, atribuições do diretor e a fala dos professores referente ao papel do diretor e ao trabalho pedagógico.

Por fim, são apresentadas, nas considerações finais deste estudo, algumas contribuições para outras reflexões em relação a “influência do gestor (diretor) no sucesso da aprendizagem do aluno”, no desenvolvimento do trabalho do administrador de escola, bem como o compromisso dos gestores de promover uma educação de qualidade, estabelecer elos entre escola, comunidade, professores e alunos, acompanhar tanto o trabalho administrativo quanto o pedagógico.

## **2 A INFLUÊNCIA DO GESTOR NO SUCESSO DA APRENDIZAGEM DO ALUNO**

### **2.1 Reflexões em torno dos conceitos de educação**

As origens da educação coincidem com as origens do próprio homem. Historicamente o homem se constitui à medida que interage com a natureza. Enquanto os outros animais se adaptam a ela, o homem precisa adaptá-la a si. Necessita modificar a natureza em função dos seus objetivos, distinguindo-se dos outros animais através do seu trabalho.

O trabalho humano está associado à mudança. Portanto, o trabalho humano se caracteriza por ser uma ação transformadora dirigida por finalidades conscientes. Ao contrário dos outros animais, o contato homem-natureza só é possível mediado pelo trabalho.

A transformação resultante do trabalho humano se realiza pelos instrumentos, pelas idéias que a tornaram possível e pelos produtos resultantes e a chamamos cultura. Então, ao mesmo tempo em que o resultado desse processo de agir sobre a natureza e modificá-la se chama cultura, esse processo de agir sobre a natureza afastando-a de suas finalidades se chama trabalho.

Nas origens da humanidade esse processo era coletivo e dessa forma se formavam como homens, ou seja, se educavam. Havia uma unidade entre educação e vida, era “vivendo que se educavam”. O modo de produção era coletivo. Neste processo de comunismo primitivo, dos meios para os fins, emergiu lentamente a propriedade privada. À medida que se apropriou privadamente da terra, o homem dera a possibilidade objetiva de

que uma parte da população passasse a viver sem trabalhar, vivendo do trabalho alheio dos não-proprietários.

Surge aí um novo modo de produção: o escravismo antigo. Em termos educacionais, com o surgimento dessas duas classes (proprietários e não-proprietários de terras) há uma divisão: surge a escola diferenciada destinada aos filhos dos proprietários. Ao lado de processos como, ginástica, música, surge espaço para o conhecimento para o “conhecimento científico”, isto é, podiam observar os fenômenos de um mundo organizado (o cosmos).

Essa forma de Educação vai se manter com características semelhantes até a Idade Média. Com o modo de produção feudal as escolas continuam espaços de educação dos grupos dirigentes. Os servos se educavam a partir da sua própria existência.

Baseando-se nas considerações em torno dos conceitos de Educação, de Paro (1997), entende-se que o homem constrói sua especificidade e se constrói enquanto ser histórico à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho, pois ele é incapaz de produzir diretamente sua existência material, só pode fazê-lo no relacionamento e na troca de esforços com seus semelhantes.

Na produção material de sua existência, na construção de sua história, o homem produz conhecimentos, técnicas, valores, comportamentos, atitudes, tudo enfim que configura o saber historicamente produzido. Para que isso não se perca, para que a humanidade não tenha que reinventar tudo a cada nova geração, fato que a condenaria a permanecer na mais primitiva situação, é preciso que o saber esteja permanentemente sendo passado para

as gerações subseqüentes. Essa mediação é realizada pela educação, entendida como a apropriação do saber historicamente produzido.

Por sua característica de relação humana, a educação só pode dar-se mediante o processo pedagógico, necessariamente dialógico, não-dominador, que garanta a condição de sujeito tanto dos educadores quanto do educando. Por sua imprescindibilidade para a realização histórico-humana, a educação deve ser direito de todos os indivíduos enquanto viabilizadora de sua condição de seres humanos.

## **2.2 O papel da escola na sociedade atual**

O foco deste capítulo é a compreensão do papel da Escola e estabelecer qual a sua função social.

O ponto de partida é situar a escola no mundo moderno, observando os múltiplos papéis exercidos por ela ao longo do tempo. Verifica-se que embora cumpra sua tarefa básica de possibilitar o acesso ao saber oriundo da produção cultural do homem no decorrer da história, sua função social está sempre apresentando variações, resultantes dos diferentes momentos históricos, refletindo as diferenças existentes entre sociedades, países e povos.

A Escola foi a instituição criada pela humanidade para socializar o saber sistematizado. É importante salientar que nenhuma outra forma de organização, até hoje, foi capaz de substituí-la na sua função de veicular o conhecimento que a sociedade julga necessário transmitir às novas gerações.

Nesta perspectiva, retoma-se o que aponta a Lei 9394/96-LDB quando, de forma muito clara, recomenda que para cumprir seu papel a Escola deve contribuir para o desenvolvimento da pessoa, prepará-la para o exercício da cidadania e qualificá-la para o trabalho. Para que essas incumbências se realizem plenamente é preciso que todos sejam acolhidos e que tenham sucesso no seu desempenho escolar, entretanto nem sempre a realidade das comunidades escolares brasileiras estão adequadas para o cumprimento da legislação vigente.

A Escola, como a conhecemos, espaço de construção de conhecimento para crianças e jovens, tem presença bem recente na história da humanidade. É verdade que já na Antigüidade, a preocupação com a formação cultural daqueles que iriam integrar as camadas dirigentes se fazia presente, como observamos no capítulo anterior. Havia preocupação com a educação dos meninos, visando prepará-los para a vida pública e para guerra. Surgiu o ensino, organizado em instituições próprias, mas poucas pessoas tinham acesso a essa forma de ensino, pois as Escolas, quando existiam, eram destinadas apenas aos filhos dos integrantes das camadas sociais privilegiadas.

Sabe-se que os primeiros educadores em nosso país foram os jesuítas, que desempenhavam seu papel de catequizar junto com o processo educativo. A partir de 1824, com a Constituição do Império, foi estabelecida a instrução primária gratuita a todos os cidadãos. Entretanto, somente já em pleno século XX, por volta dos anos 20 e 30, foi que a situação educacional no Brasil sofreu modificações, pois até então as escolas públicas existentes eram iniciativas isoladas e funcionavam na sua maioria de forma precária e improvisada; exceção para as que funcionavam

nas grandes cidades ou capitais. Em contrapartida, as escolas privadas proliferavam, mas somente quem podia arcar com seus custos tinha acesso à educação ali ministrada.

A compreensão do significado de Educação Pública, assim como da função social da Escola é conceito que se modifica ao longo do tempo. A análise do movimento da história da Educação traz a necessidade de estudar algumas idéias sobre a escola no passado e no presente, representando uma importante competência para a gestão escolar, que é a capacidade de compreender o contexto e as relações em que se desenvolve a prática educativa.

A escola pública como a conhecemos hoje é resultado de um processo lento que foi ganhando força a partir de transformações que aconteceram na vida brasileira, algumas ocasionadas por fatores externos. Modificações ocorrem nos campos político, econômico e cultural. A educação não escapa a esse movimento mais amplo que se dá na sociedade.

De acordo com Grosbaum, Davis & Machado (2001) na década de 20 e 30 ocorreram importantes eventos que influenciaram mudanças no campo educacional:

1922- Semana da Arte Moderna;

1929- Queda da Bolsa de Nova York;

1930- Revolução de 1930;

1937- Início do Estado Novo.

Além desses acontecimentos, outra causa importante foi o processo de urbanização; o Brasil antes, eminentemente voltado para a vida rural, sofre um processo de crescimento de importantes cidades com o surgimento das

primeiras indústrias, a emergência das camadas médias e a imigração têm efeito sobre o campo educacional.

Em 1961, tivemos a nossa primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB (Lei n. 4024/61). A partir de 1964 surgem duas leis importantes para a educação:

- A lei n. 5540/68, que desencadeou a reforma universitária; e
- A lei 5692/71, que reformou o ensino primário e secundário, ampliando a oferta de escolaridade obrigatória de quatro para oito anos, instituindo o ensino de primeiro e segundo graus e propondo a profissionalização do ensino.

Na Constituição Federal de 1988 estão expressas as principais determinações gerais sobre educação (capítulo III, seção I, artigos 205 a 214), que define a educação brasileira e estabelece que educação é um direito de todos e um dever do Estado e da família.

Uma das principais características da LDB é a flexibilidade. Com ela as escolas têm autonomia para prever formas de organização que permitam atender às peculiaridades regionais e locais. Do mesmo modo, são previstas formas de progressão parcial (art. 23), aceleração de estudos para alunos com atraso escolar, aproveitamento de estudos e recuperação (art. 24, inciso V, alíneas b, d, e). Essas e outras medidas têm por objetivo promover uma cultura de sucesso escolar para todas as crianças e jovens, enfatizando não só a construção de conhecimento, mas também o pleno desenvolvimento do educando, enfocando outros aspectos: as formas de convivência entre pessoas, o respeito às diferenças, a cultura escolar, entrando em questão as diferentes aprendizagens ao cidadão do século XXI.



As leis promoveram mudanças, houve crescimento no aumento de oferta escolar, mas esse aumento das oportunidades educacionais ainda não é suficiente frente a um Brasil que tem uma grande população jovem, iletrada, estando, o país, ainda longe de atingir a igualdade de oportunidade de educação para todos. A escola que antes servia apenas às elites, passa a abrigar outras camadas da população brasileira. As turmas passam a ser mais numerosas. As escolas não comportam essa expansão e não há condições de ofertar a qualidade da educação. O ganho histórico foi que maior número de crianças e jovens passou a frequentar a escola. Seu sucesso, porém, não ficou garantido. Pelo contrário: no interior da escola começou a se produzir uma cultura de fracasso-escolar, resultando no aumento dos problemas relativos à qualidade da educação. Esse tema faz parte das preocupações dos gestores escolares há décadas, sendo objeto de atenção das políticas educacionais contemporâneas, pois traz presente o desafio básico de uma gestão bem-sucedida que é promover o pleno desenvolvimento do educando.

### **2.3 Ensinar e aprender na escola: o que sabemos hoje?**

Uma boa escola é aquela que promove a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegura uma trajetória de sucesso. Essa meta pode ser atingida se contarmos com subsídios efetivos que possam ajudá-lo a transformar a intenção em realidade.

Para que a escola cumpra sua função de facilitar o acesso ao conhecimento e promover o desenvolvimento de seus alunos, é preciso que todos estejam de acordo sobre a maneira como se desenvolve o processo

ensino-aprendizagem. Para tanto, deve-se identificar o papel ativo do sujeito na apropriação e na construção de seu próprio saber, posicionando-se contra formas de ensino ditas tradicionais, nas quais cabe aos estudantes apenas receber do professor o conhecimento em uma versão considerada pronta. Ao adotar uma nova postura diante do ensino, é necessário conhecer os pressupostos básicos de construção de conhecimentos na escola, bem como os fatores que facilitam a aprendizagem daqueles que freqüentam.

Todo mundo espera que a escola faça a diferença na vida de seus alunos. Isso quer dizer que queremos que todo estudante saia da escola diferente de como nela entrou: que saiba mais sobre si e sobre o meio físico e social, que pense a respeito da realidade a sua volta, e que consiga discernir, no ambiente em que vive, o justo do inaceitável, agindo de maneira coerente e conseqüente. Esse é o motivo pelo qual se procura uma escola que promova o desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral de seus alunos. Para que isso ocorra, a equipe escolar, liderada pelo diretor, deve perceber como se dão as relações entre desenvolvimento e aprendizagem.

Ao se tratar de questões relacionadas ao ensino e à aprendizagem é indispensável falarmos nas principais correntes psicológicas. Segundo Grosbaum, Davis & Machado (2001) as teorias sobre a relação entre desenvolvimento e aprendizagem divergem. De um lado, há os behavioristas, que acreditam que o ambiente em que vivemos é a variável mais forte na formação dos seres humanos. Os adeptos dessa visão não negam a existência de fatores internos (próprios do sujeito) conduzindo ao desenvolvimento, mas acham que o importante são os fatores externos, presentes no meio em que se vive. Assim, não acreditam que seja

necessário falar em desenvolvimento e, muito menos, em relação entre desenvolvimento e aprendizagem.

Há os interacionistas, que acreditam na relação estabelecida entre os seres humanos e o ambiente em que vivem. Para eles, tanto fatores internos (do desenvolvimento) como fatores externos (próprios do meio) são importantes. Um grupo importante deles adota as idéias de Piaget: são os construtivistas, que supõe que a formação dos seres humanos resulta da ação do sujeito sobre o ambiente em que vive. Os estudiosos dessa visão consideram o desenvolvimento e a aprendizagem importantes, mas ressaltam que, para haver aprendizagem, é preciso que os alunos já tenham conquistado um certo nível de desenvolvimento. Sem ele não é possível aprender. Nesse sentido, a aprendizagem segue o desenvolvimento.

Um outro grupo de interacionistas, apoiados em Vygotsky, defende a idéia de que nos tornamos sujeitos humanos apenas quando há interação com outros seres humanos: são os sócio-interacionistas. Defendem que, sem o amparo do social, seríamos tão-somente membros da espécie humana, mas não necessariamente aprenderíamos a falar, expressar sentimentos, usar roupas, seguir uma religião, construir teorias etc. Nesta medida, eles dão um forte peso ao papel da dimensão social, ou seja, à presença do outro em nossas vidas. Defendem, ainda, a presença de uma íntima relação entre desenvolvimento e aprendizagem e invertem a direção indicada pelos piagetianos. Para os socio-interacionistas, a aprendizagem promove o desenvolvimento na medida em que desperta e completa algumas de suas funções que, de outra forma, não se fariam presentes. Assim, a aprendizagem precede o desenvolvimento na medida em que, ao aprender, construímos novos níveis de desenvolvimento.

Nessa última abordagem, desenvolvimento e aprendizagem não são processos estanques, ao contrário, há entre eles relações dinâmicas e complexas, um promovendo e dando sustentação ao outro. Para que desenvolvimento e aprendizagem ocorram, torna-se necessário que o indivíduo interaja com as pessoas à sua volta.

Baseando-se nas teorias citadas, as quais refletem concepções filosóficas a respeito do mundo e, como tal não são nem certas nem erradas, entende-se a necessidade de todo diretor conhecê-las, para que possa olhar com cuidado a relação professor-aluno e compartilhar responsabilidades, em especial se algo vai mal.

Todas essas abordagens tiveram repercussões sobre o processo de ensino-aprendizagem. Dessa forma, é possível distinguir, hoje, entre posturas tradicionais e posturas mais atuais. Nas primeiras, o aluno é considerado um ser passivo, cujo papel é apenas o de escutar, repetir e reter o conhecimento dado pelo professor. Nas mais atuais, o aluno é visto como alguém que contribui para sua aprendizagem de forma ativa: seleciona, assimila, interpreta e generaliza informações sobre seu meio físico e social. Essa visão é radicalmente diferente da adotada por teorias tidas como tradicionais. A mudança na forma de compreender o papel do aluno implicou uma revolução na forma de conceber o ensino, alterando a postura do professor e da equipe gestora.

Antes, se ao professor cabia apenas transmitir o conhecimento de forma pronta e acabada para seus alunos, agora se espera que ele seja o mediador entre os alunos e o conhecimento a ser conquistado, facilitando sua aprendizagem. O principal papel do professor é, pois, o de orientar e guiar as atividades dos alunos, fazendo com que aprendam,

progressivamente, o que significam e representam os conteúdos escolares. De igual maneira, aprender deixou de ser encarado como ato mecânico e repetitivo para ser entendido como um processo ativo, que requer a (re)construção tanto de novos conhecimentos como de formas de pensar e tomar decisões.

Alguns princípios podem ser considerados centrais no processo de ensino e aprendizagem de toda e qualquer criança ou jovem, de forma que, se forem seguidos, todos poderão aprender na escola. Destacam-se alguns princípios da aprendizagem, segundo Grosbaum, Davis & Machado (2001):

- A história particular do aluno deve ser considerada no processo de ensino. Isso quer dizer que é necessário que o gestor mostre a sua equipe que as crianças, quando chegam à escola, são muito diferentes, em razão de terem passado por experiências distintas ao longo de sua vida. Essas diferenças devem ser consideradas, de modo que possamos dar mais a quem precisa mais, fazendo da escola um espaço de equidade, ou seja, de maior igualdade.

- O autoconceito do aluno influi em sua capacidade de aprender. É importante que a equipe escolar saiba que cada um de nós, com base nas interações que mantemos com os outros, em especial com aqueles que nos são mais significativos, vai conhecendo suas possibilidades e seus limites e, também, valorizando alguns de seus aspectos e depreciando outros. A maneira como valorizamos o que conhecemos a respeito de nós mesmos se chama autoconceito. É por isso que o papel da professora, alguém central na vida de seus alunos, é importante. Sua atitude em relação aos alunos pode deixar marcas profundas na maneira como se vêem e se avaliam de forma que o autoconceito pode ser positivo ou negativo. Quem tem um

auto-conceito negativo não consegue acreditar que é capaz de aprender e ter sucesso na escola.

- Aprendizagem deve ser significativa. Para que as aprendizagens sejam significativas, é preciso que a professora saiba programar atividades e criar situações adequadas que permitam articular os vários conceitos de uma disciplina com os conhecimentos prévios dos alunos.

- Aprender motiva mais quando o aluno já tem alguma idéia do que está sendo ensinado. Para o ensino se tornar efetivo, é preciso que ele seja motivador quando tem significado para o aluno.

- Aprendizagem vivenciada é duradoura. Sempre que os alunos têm a oportunidade de exercitar seus conhecimentos, aplicando-os em atividades práticas, a aprendizagem fica mais sólida.

- A aprendizagem é mais sólida quando se conhecem os erros cometidos. Continuar a aprender depende da consciência que se tem da natureza dos erros cometidos. Por isso é importante que a professora analise a resposta do aluno, fornecendo-lhe indicações claras e precisas acerca do que errou e de porque errou.

- Quando o estilo cognitivo do aluno é entendido, ele pode aprender melhor. Isso quer dizer que o professor precisa identificar os modos pelos quais cada aluno se apropria do conhecimento: de forma impulsiva ou reflexiva; de maneira flexível ou rígida, se considera poucas ou muitas variáveis ao mesmo tempo. Caberá ao professor conduzir o ensino de modo a levar o aluno a dedicar maior tempo a analisar o problema, a identificar seus aspectos centrais e a levantar as hipóteses mais plausíveis para sua solução.

- Aprender a aprender é fundamental para que o aluno conquiste autonomia para continuar aprendendo. Para isso, é preciso que o aluno participe do processo de aprendizagem, adquira consciência do que sabe e perceba que é capaz de aprender, preparando-se para continuar aprendendo. Para que a escola seja capaz de promover tanto o desenvolvimento como a aprendizagem de seus alunos, ela precisa se organizar. Isso implica uma responsabilidade muito grande por parte do diretor em relação ao respaldo aos professores e um compromisso com a clientela que frequenta a escola.

#### **2.4 Gestão e as atribuições do gestor**

Entende-se que a responsabilidade do gestor (diretor) vai além de administrador de finanças, do quadro pessoal ou do patrimônio escolar e sim a de conhecer as concepções de ensino-aprendizagem para que possa orientar o trabalho da escola, relacionando-as as condições que facilitam a aprendizagem dos alunos, no intuito de que os professores sejam cotidianamente mobilizados para construí-la em cada sala de aula.

Baseando-se nos desafios que o diretor enfrenta para desenvolver um bom trabalho e relacionando-os com o trabalho pedagógico da escola, seu objetivo principal deve ser o de criar um espaço no qual os educandos adquiram compreensão de seu mundo e de seu tempo. Para que isto aconteça é preciso organizar seus espaços de aprendizagem e otimizar o uso do tempo, facilitar a ocorrência do trabalho coletivo e propiciar condições para que todos se envolvam na discussão sobre o currículo: o que e como ensinar.

Segundo Libâneo (2003), como instituição social educativa, a escola vem sendo questionada acerca de seu papel ante as transformações econômicas, políticas, sociais e culturais do mundo contemporâneo. Elas decorrem, sobretudo, dos avanços tecnológicos, da reestruturação do sistema de produção e desenvolvimento, da compreensão do papel do Estado, das modificações nele operadas e das mudanças no sistema financeiro, na organização do trabalho e nos hábitos de consumo. Esse conjunto de transformações está sendo chamado, em geral, de globalização.

Globalização, portanto, designa uma gama de fatores econômicos, sociais, políticos e culturais que expressam o espírito da época e a etapa de desenvolvimento do capitalismo em que o mundo se encontra atualmente.

E esses acontecimentos do mundo atual afetam a educação escolar de várias maneiras. Vejamos algumas:

- Exigem um novo tipo de trabalhador, ou seja, mais flexível e polivalente, o que provoca certa valorização da educação formadora de novas habilidades cognitivas e de competências sociais e pessoais.

- Modificam os objetivos e as prioridades da escola.

- Produzem modificações nos interesses, nas necessidades e nos valores escolares.

- Forçam a escola a mudar suas práticas por causa do avanço tecnológico dos meios de comunicação e da introdução da informática.

- Induzem alteração na atitude do professor e no trabalho escolar, uma vez que os meios de comunicação e os demais recursos tecnológicos são muito motivadores.

A importância que adquirem, nessa nova realidade mundial, a ciência e a inovação tecnológica tem levado os estudiosos a denominar a sociedade



do conhecimento, de sociedade de técnico-informacional ou de sociedade tecnológica, o que significa que o conhecimento, o saber e a ciência assumem um papel muito mais destacado do que anteriormente. Na atualidade, as pessoas aprendem na fábrica, na televisão, na rua, nos centros de informação, nos vídeos e no computador, e, cada vez mais, ampliam-se os espaços de aprendizagem.

A instituição escolar, portanto, já não é considerado o único meio ou o meio mais eficiente e ágil de socialização dos conhecimentos técnico-científicos e de desenvolvimento de habilidades cognitivas e de competências sociais requeridas para a vida prática.

A tensão em que a escola se encontra, no entanto, não significa seu fim como instituição social educativa ou o início de um processo de desescolarização da sociedade. Indica, antes, o início de um processo de reestruturação dos sistemas educativos e da instituição tal como a conhecemos. A escola de hoje precisa não apenas conviver com outras modalidades de educação não formal, informal e profissional, mas também se articular e integrar-se a elas, a fim de formar cidadãos mais preparados e qualificados para um novo tempo. Para isso, o ensino escolar deve contribuir para formar indivíduos capazes de pensar e de aprender permanentemente em um contexto de avanço das tecnologias de produção, de modificação da organização do trabalho, das relações contratuais capital-trabalho e dos tipos de emprego, bem como, desenvolver conhecimentos, capacidades e qualidades para o exercício autônomo, consciente e crítico da cidadania para formar cidadãos éticos e solidários.

Diante de todos esses fatores que implicam no papel da escola é necessário reconhecer e definir o papel do gestor no desenvolvimento de

um trabalho pedagógico de qualidade, pois a prioridade dos estabelecimentos de ensino não é outra se não a de facilitar o acesso ao conhecimento e promover o desenvolvimento de seus alunos.

Para que a escola seja capaz de promover tanto o desenvolvimento como a aprendizagem de seus alunos, ela precisa se organizar. Isso implica uma responsabilidade muito grande por parte do diretor em relação no respaldo aos professores e um compromisso com a clientela que frequenta a escola.

Entende-se que é tarefa do líder propor atividades instigantes, provocadoras e, ao mesmo tempo, viáveis, para despertar confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso. Isso significa que o gestor utilize todo o seu conhecimento e habilidade - e, sobretudo sua persistência- para despertar o interesse e a vontade de todos, sempre visando à melhoria do ensino e a qualidade na aprendizagem dos alunos, bem como estimular os professores a facilitarem a aprendizagem de seus educandos visando a concretização da delicada relação que se estabelece entre alunos, professores e conhecimentos.

Para ser diretor, todavia, é necessário, prioritariamente, ser um professor conhecedor das dinâmicas pedagógicas. Deverá ser um estudioso das questões e da problemática escolar, capaz de sugerir alternativas de solução no enfrentamento das questões do rendimento escolar e da busca da qualidade do ensino. A qualidade de ensino pressupõe um julgamento de mérito que se atribui tanto ao processo quanto ao produto decorrente das ações educacionais.

Outro dado significativo está relacionado à experiência docente, fator importante para o exercício da função de diretor.

Outra questão preocupante no compromisso dos profissionais da educação e do diretor, em especial, com a construção e execução do projeto político-pedagógico da escola que, resultante de decisões coletivas, implica a participação política da comunidade escolar no processo da gestão democrática, pois tal como estabelece a Lei 9394/96, artigo 12, os estabelecimentos de ensino terão a incumbência de “elaborar e executar sua proposta pedagógica”.

O projeto político-pedagógico tem sido objeto de estudos para professores, pesquisadores e instituições educacionais em nível nacional, estadual e municipal, em busca da melhoria da qualidade do ensino.

Segundo Gadotti (1997) ao se construir o projeto de uma escola, planeja-se o que se tem intenção de fazer, de realizar. Lança-se para diante, com base no que se tem, buscando o possível. É antever um futuro diferente do presente.

Nessa perspectiva, o diretor tem um enorme compromisso em compreender que o modo como a escola é administrada influi sobre o sucesso ou fracasso do aluno, pois cada ato e cada fato passam a ser referidos à totalidade.

A matrícula, os horários, a organização das turmas e escolha de professores para cada turma, o planejamento, a grade curricular, a seleção de conteúdos, os materiais didáticos, os critérios de avaliação, a relação da escola com a comunidade da qual os alunos fazem parte, as relações internas na escola, a arrumação das salas de aula, as metodologias e atividades selecionadas, a merenda, o uniforme, o recreio e a forma, a organização da limpeza da escola, tudo, enfim, que acontece na escola, facilita ou dificulta a aprendizagem de cada aluno.

O aluno aprende num determinado contexto. A forma como este contexto se organiza e as relações que se dão, vão influir, tanto quanto os métodos utilizados para ensinar. Daí ser necessário que o contexto seja avaliado permanentemente em função dos resultados obtidos. É na reflexão coletiva contínua sobre a prática pedagógica que será construída uma escola de qualidade. É na reflexão política sobre a prática pedagógica que será definida a qualidade que responda aos interesses reais dos alunos. A prática pedagógica só pode ser avaliada a partir da reflexão sobre a que interesse serve e quem é o aluno a quem pretende servir.

O diretor que busca a qualidade de sua escola deve ser um estimulador de seus professores em conhecer e compreender o aluno e seu mundo, pois o conhecimento sobre o aluno vai possibilitar ao professor uma seleção mais adequada dos conteúdos, uma escolha de metodologias mais compatíveis às características do aluno, de materiais que melhor atendam aos interesses do aluno (ação específica da supervisão no que se refere a planejamento, opção metodológica, seleção de conteúdos etc., visando à adequação curricular).

Constata-se que o papel do diretor, seu poder e autoridade e suas práticas administrativas, pedagógicas, políticas e sociais são permanentemente questionadas. A importância do papel que o diretor exerce se consubstancia na medida em que ele desempenha uma função mediadora, já apontada por Sander (1984) quando analisava o processo administrativo: “A complexa trama de relações múltiplas tanto internas como externas, implica a existência de um processo mediador, que corresponde, em grande parte, à administração”.

Esse processo mediador, exercido pelo diretor, tomará diferentes formas, diante da organização da escola, pois a natureza da mediação está estreitamente relacionada à perspectiva de administração da educação adotada.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa teve como meta analisar as contribuições que o diretor (gestor) propicia na relação que estabelece entre alunos, professores e conhecimentos, e se estas tem apresentado resultados positivos ou negativos, interferindo assim no processo ensino e aprendizagem.

Esta pesquisa adotou o método qualitativo, pois se baseando nas concepções de Bogdam e Bilden, 1982 (apud: André e Ludke, 1986) proporciona uma relação direta do pesquisador com o ambiente, procurando um significado mais profundo na relação.

Este estudo concretizou-se por abordagem descritiva, tendo o enfoque a pesquisa de campo, sendo esta de grande relevância para detectar a influência do diretor no processo ensino-aprendizagem.

Através da pesquisa de campo é que se chegou a respostas sobre o tema em questão, uma vez que esse tipo de pesquisa pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, pois o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre e reunir um conjunto de informações a serem documentadas, segundo Gonçalves (2001).

A pesquisa realizou-se com diretores e dois professores de cada escola municipal de ensino fundamental de séries iniciais do município de Caçapava do Sul, na zona urbana, num total de sete escolas.

Esta pesquisa teve a duração de dois meses, realizando-se no período de quinze de outubro a quinze de dezembro de dois mil e quatro. Houve dificuldades para a realização da mesma, pois nem todos os professores e diretores questionados se disponibilizaram para responder as questões,

assim não devolveram os questionários e outros foram lentos com a devolução.

No primeiro momento foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto, para obter-se uma fundamentação mais consistente. E na segunda etapa foi feita a coleta de dados, através da pesquisa, contendo cinco questões direcionadas aos professores, em forma de questionário, sobre o papel do diretor em relação ao processo de cada escola. Foram questionadas duas professoras de cada escola e respectivamente seus diretores.

A partir daí, foi feita a análise das informações obtidas sobre a realidade dos diretores e no que se refere o tema Gestão Educacional com enfoque no sucesso da aprendizagem do aluno.

Os dados coletados foram lidos, discutidos, analisados e após relatados de forma descritiva enfatizando-se mais o processo do que o produto, preocupando-se com a perspectiva dos participantes, onde todos os elementos pesquisados foram considerados importantes.

Para análise de dados utilizou-se da análise de conteúdo procurando verificar os depoimentos dos participantes da pesquisa, considerando que a busca do pesquisador, “deve-se voltar, por exemplo, para ideologias, tendências e outras determinações características dos fenômenos que estamos analisando”. (Santos apud Minayo, 1994).

Após um estudo aprofundado das pesquisas, as informações foram reunidas em segmentos permitindo a organização de dados de acordo com as características comuns e elementos que se complementam, uma vez que “as categorias são empregadas para se estabelecer classificações. Nesse sentido, trabalhar com elas significa agrupar elementos, idéias ou

expressões em torno de um contexto capaz de abranger tudo isso”. (Santos apud Minayo, 1994).

Neste contexto a coleta de dados mostrou a realidade e a compreensão que os diretores e os professores têm em relação ao tema contribuições do diretor no processo de aprendizagem do aluno.

Com a análise das informações foi possível confirmar ou questionar o tema em questão levando em consideração o apoio bibliográfico utilizado na elaboração deste trabalho.



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Contextualização das escolas

As Escolas Municipais de Ensino Fundamental São Judas Tadeu, Vilmar Antônio Madeira, Dona Maria José da Rosa, São João Batista, Dr. Alfredo Duarte e Patrício Dias Ferreira localizam-se todas na zona urbana do município de Caçapava do Sul.

Estas escolas estão localizadas na sede do município. As atividades econômicas que mais predominam nestes estabelecimentos são: as indústrias de extração de minerais (calcário), o comércio e as firmas.

Quanto à estrutura das mesmas, são constituídas de várias salas de aula, cozinha, refeitório, banheiros, secretaria, sala do diretor, quadra de esportes, pracinhas. O funcionamento acontece em dois turnos. O quadro pessoal é em média de dez professores, a diretora, uma supervisora, duas funcionárias, um vigilante.

As diretoras dinamizam o processo pedagógico da escola através de reuniões mensais com os professores, tornando as ações coletivas em busca do rendimento escolar dos educandos.

Os alunos chegam até as escolas utilizando transporte escolar, alguns vão a pé, ou seja a maioria, pois as escolas ficam nos bairros.

As diretoras são escolhidas por votação dos segmentos escolares, no período de dois anos, quando são lançados os nomes ao pleito eleitoral dos gestores.

As escolas desenvolvem projetos tais como: Escovação e Flúor, Lúdicos, Feira de Ciências, Mostra de Artes e Dança e ainda participam da Caminhada Cívica.

A maioria dos professores é nomeada por concurso público, possuem curso superior e atuam 20 horas na escola e a diretora 40 horas.

No geral, pode-se dizer que as escolas possuem um aspecto muito bom, com boas condições e têm seu trabalho voltado para o aluno, buscando sempre favorecer a construção do conhecimento.

#### **4.2 Contribuições do diretor no processo de aprendizagem**

Buscou-se um trabalho mais amplo sobre a influência do diretor no processo ensino-aprendizagem, estudando-se alguns aspectos pedagógicos tidos como centrais para se fazer uma gestão escolar em que a prioridade esteja na construção, por parte dos alunos, de novas e mais elaboradas formas de pensar, sentir e atuar, principal razão de ser da educação.

Tratou-se aqui, especialmente, de questões relacionadas ao ensino e à aprendizagem de modo que, ao realizar as pesquisas, os professores e diretores fossem levados a pensar a gestão pedagógica da sua escola.

Esta unidade refere-se à análise e discussão das informações obtidas através da pesquisa realizada com os diretores e professores das Escolas Municipais de Ensino Fundamental da zona urbana, séries iniciais do município de Caçapava do Sul.

Os participantes deste estudo se constituíram de quatro diretoras e cinco professoras, pois as outras duas escolas solicitadas não se prontificaram a participar da pesquisa.

Estes participantes, no corpo do trabalho, foram identificados por letras, os diretores por consoantes e os professores por vogais, com a finalidade de manter sigilo sobre a identidade pessoal.

A coleta de informações foi realizada pela autora, através de questionários entregues a equipe diretiva de cada escola, com o prazo de um mês para devolução.

Buscou-se formular questões referentes ao trabalho pedagógico e relacionadas ao problema, levando em consideração o sistema de referência da pessoa que será entrevistada, seu nível de escolaridade e de informação.

Desse modo, realizou-se a pesquisa seguindo os tópicos norteadores que embasaram o instrumento de pesquisa, após a transcrição dos mesmos, retirou-se os pontos fundamentais e mais expressivos para este estudo.

#### **4.2.1 A fala dos diretores**

No que se refere às contribuições do diretor no processo de ensino e aprendizagem, percebe-se que ocorre um quase consenso a respeito do assunto, como nas falas que seguem:

“Organizo o trabalho pedagógico de minha escola, de modo a atender às necessidades de meus alunos, buscando formas diversas para atender as necessidades que se apresentam no cotidiano escolar visando alcançar objetivos comuns”. (diretor B)

“A união do quadro docente, o trabalho em conjunto com os pais, alunos e comunidade, tudo isso visa a aprendizagem do aluno de forma significativa”. (diretor C)

“Organizo o trabalho pedagógico de minha escola de acordo com a proposta da escola, levando em conta a realidade do aluno, procurando sanar as dificuldades através do laboratório de aprendizagem”. (diretor D)

“Organizo o trabalho pedagógico de minha escola tendo um objetivo a atingir, planejando e colocando em prática, assuntos relevantes à aprendizagem”. (diretor F)

Nessa perspectiva, Libâneo (2003) confirma a opinião dos diretores:

[...] é preciso organizar e acompanhar as atividades de elaboração do plano de ensino e prestar assistência pedagógico-didática aos professores na sala de aula. A organização do trabalho na sala de aula não visa apenas ao cumprimento dos programas, mas também ao envolvimento dos alunos, à sua participação ativa, ao desenvolvimento de habilidades e capacidades intelectuais, ao trabalho independente, o que requer a imprescindível colaboração da coordenação pedagógica.

Nesse sentido pode-se associar a fala dos diretores com as múltiplas tarefas do diretor, entre elas está a de fornecer o apoio necessário ao trabalho docente. Este aspecto refere-se ao suprimento dos suportes pedagógico-didáticos necessários à organização do trabalho escolar. Compreende o currículo, a organização pedagógica-didática, assistência

pedagógica sistemática aos professores, avaliação, ações de formação continuada, conselhos de classe, etc.

Os diretores foram unânimes em responder a pergunta sobre quais os assuntos que ganham ênfase nas reuniões pedagógicas, dizendo que é a aprendizagem dos alunos, pois mesmo que falem em auto-estima, motivação, metodologia, planejamento, avaliação etc, tudo é visando a construção do conhecimento.

Quanto aos aspectos essenciais para o bom desempenho da escola e que favoreçam a construção de conhecimentos comentaram o seguinte:

“Um trabalho sério e consciente, voltado para o aluno como o centro de todos os objetivos da escola. E também com união, entrosamento, confiança e responsabilidade”. (diretor B)

“Procuro desenvolver um trabalho com troca de idéias, integração e participação de todos os membros, sempre buscando o melhor para a aprendizagem do aluno”. (diretor C)

“Em primeiro lugar a escola tem que ser democrática, o professor deve estar sempre atualizado, dar liberdade de expressão para o aluno criar, interagir”. (diretor D)

“Considero aspectos essenciais para o bom desempenho da escola é a motivação, ensino contínuo em todas as áreas, qualificação do profissional que está atuando bem como, boa vontade”. (diretor F)

Segundo Libâneo (2003): “Por ser um trabalho complexo, a organização e a gestão escolar requerem o conhecimento e a adoção de alguns princípios básicos, cuja aplicação deve se subordinar às condições concretas de cada escola.”

Nesse aspecto os diretores referiram-se a alguns dos princípios de Libâneo, tais como: relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar, envolvimento da comunidade no processo escolar, planejamento de atividades, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar, autonomia da escola e da comunidade educativa, utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações, avaliação compartilhada, relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns.

A escola é uma instituição social que apresenta unidade em seus objetivos, qualquer modificação em sua estrutura ou nas funções do processo organizacional se projeta como influência benéfica ou prejudicial para o bom desempenho da escola.

Baseando-se em Libâneo (2003), a direção da escola, além de uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, no contexto escolar, difere de outros processos direcionais, especialmente os empresariais. Ele vai além da mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo educativo, tomada de posição ante objetivos escolares sociais e políticos, em uma sociedade concreta. A escola ao cumprir sua função social de mediação, influi

significativamente na formação da personalidade humana, por essa razão, são imprescindíveis os objetivos políticos e pedagógicos.

Essa peculiaridade das instituições escolares decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, de dirigir o comportamento para aquilo que tem significado para nós. O caráter pedagógico da ação educativa consiste precisamente na formulação de objetivos sócio-políticos e educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação, tendo em vista dar uma direção consciente e planejada ao processo educacional. O processo educativo, portanto, por sua natureza, inclui o conceito de direção, ou seja, o trabalho escolar implica uma direção.

Com base nesse princípio, há que destacar o papel significativo do diretor da escola na gestão da organização do trabalho escolar. A participação, o diálogo, a discussão coletiva, a autonomia são práticas indispensáveis da gestão democrática, mas o exercício de democracia não significa ausência de responsabilidade.

Não se quer dizer com isso que o sucesso da escola reside unicamente na pessoa do diretor ou em uma estrutura administrativa autocrática – na qual ele centraliza todas as decisões. Ao contrário, trata-se de entender o papel do diretor como o de líder cooperativo, o de alguém que consegue unir as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão em um projeto comum. O diretor não pode cuidar apenas das questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

As declarações que seguem evidenciam alguns princípios significativos do papel do diretor:

“O papel do gestor no desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade é o de dar significância aos assuntos e a prática de aprendizagem dos alunos, sempre relacionando teoria x prática”. (diretor F)

“Na minha concepção, o papel do gestor é de mediador dos trabalhos, é o que conduz para que tudo seja realizado da melhor forma possível”. (diretor D)

Com essas declarações enfatiza-se a importância do trabalho coletivo no qual o diretor aparece como o articulador e cujo papel fica explícito, com indicações de que ele é responsável pela organização da escola, coordenação das atividades escolares e interação com a comunidade.

Na concepção de um diretor ainda falta autonomia nas escolas para realizar os trabalhos administrativos.

Com relação a este assunto a participante coloca:

“O papel do gestor no desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade é o de buscar maior apoio dos órgãos administrativos, recursos redobrados e que o gestor tenha maior poder de decisão e possa realizar um trabalho com maior autonomia”. (diretor B)

Nesse sentido o verdadeiro significado da palavra autonomia não está sendo empregado, pois para Libâneo (2001) a instituição autônoma é a que



tem poder de decisão sobre seus objetivos e sobre suas formas de organização, que se mantém relativamente independente do poder central e administra livremente recursos financeiros. Assim, as escolas podem traçar o próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima, que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição. Dessa forma, a organização escolar transforma-se em instância educadora, espaço de trabalho coletivo e de aprendizagem.

Os diretores participantes da pesquisa também fizeram a relação de educação/escola/ensino, pois a administração, uma vez que se constitui numa atividade-meio, deve adequar-se ao projeto pedagógico que se quer implementar. Em outras palavras, a partir de uma determinada concepção de escola e do seu papel social, elaboram-se “modelos” de administração e de organização da escola que sejam adequados aos “modelos” de ensino propostos pela pedagogia.

Na questão das relações entre gestão escolar e ensino, intervém o tema da qualidade. A qualidade de ensino implica assegurar aos alunos o domínio de conhecimentos escolares, assim como o desenvolvimento de capacidades intelectuais. O discurso acerca da qualidade de ensino não é novo e faz parte do rol dos princípios que os educadores reivindicam em defesa da Escola Pública.

Segundo Alves & Garcia (1986), a escola, em todos os tempos, em todas as sociedades, seja qual for o sistema político, sempre teve uma função muito clara - a de transmitir para as novas gerações o conhecimento acumulado pelas gerações que as antecederam. A questão central da escola é a socialização do conhecimento.

Evidenciam-se esses aspectos nas seguintes falas:

“A escola é o ambiente que favorece a aprendizagem do aluno. O ensino é o momento em que o aluno relaciona os conhecimentos adquiridos para sua vida, ou seja, consegue colocá-los em prática, compreendendo-a a educação é mais ampla, o aluno adquire não só aprendizagem dos conteúdos, mas também assuntos com relação a ética, postura, hábitos etc”. (diretor F)

“É na família que o aluno inicia o processo de educação, o ensino é transmissão de conhecimento e a escola é quem promove o conhecimento através de interação do aluno”. (diretor D)

“A educação sempre está sendo revista, modificada e transformada para que o aluno seja preparado para a vida. O ensino deve ser ministrado para a realidade do aluno, de onde o mesmo saia sabendo coisas que aplique no seu cotidiano. A escola é um lugar de aprendizagem e criatividade e não um mero lugar, onde se reproduzem e cobram conceitos”. (diretor D)

Fica clara a idéia de que a escola é o lugar de construção de saberes a serviço do aluno. A educação, pois deverá transmitir conhecimentos, assim como comportamentos éticos, práticas sociais, habilidades consideradas básicas para a inserção e controle do ambiente cultural e social. E o ensino consiste num planejamento de conhecimentos a serem desenvolvidos com a finalidade de acrescentar os saberes dos educandos.

Deve-se inferir, portanto, que a educação de qualidade é aquela mediante a qual a escola promove, para todos, o domínio dos

conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas e afetivas indispensáveis ao atendimento de necessidades individuais e sociais dos alunos, bem como a inserção no mundo e a constituição da cidadania também como poder de participação tendo em vista a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Qualidade é, pois, o conceito implícito à educação e ao ensino.

#### **4.2.2 A fala dos professores**

Referindo-se à contribuição do diretor de cada escola participante da pesquisa, os professores disseram o seguinte:

“A diretora de nossa escola dinamiza o processo pedagógico de forma que todos possam colaborar com idéias, buscando ações coletivas visando o rendimento escolar dos educandos”. (prof. A)

“O processo pedagógico na nossa escola é dinamizado pela diretora de modo a atender as dificuldades e necessidades apresentadas no cotidiano escolar, quase sempre oportunizando os professores a realizar ações coletivas”. (prof. E)

“Na nossa escola as ações são consideradas coletivas, pois as atividades realizadas na escola contam com a colaboração de todos os segmentos e a diretora dinamiza o processo pedagógico através de sessões de estudos e encontros sobre temas atuais”. (prof. I)

“Através de reuniões com os professores e pré-conselhos, a diretora busca dinamizar o processo pedagógico na nossa escola e oportunizando compartilhar com os colegas as atividades que estão dando certo, incentivando-os à busca do conhecimento”. (prof. U)

Referindo-se a estas falas, Alves & Garcia (1986, p.16) afirmam: “[...]é na reflexão coletiva contínua sobre a prática pedagógica que será construída uma escola de qualidade. É na reflexão política sobre a prática pedagógica que será definida a qualidade que responda aos interesses reais dos alunos...”

Assim, a prática pedagógica só pode ser avaliada a partir da reflexão sobre a que interesse serve e quem é o aluno a quem pretende servir. O educador consciente assume como luta sua, a realização das possibilidades de a escola servir aos interesses reais dos educandos.

Sabe-se que a tarefa do gestor é grande, pois é a pessoa que vai mobilizar os trabalhos coletivos, é o grande articulador do processo de elaboração e desenvolvimento do projeto pedagógico da escola.

No que se refere ao papel do diretor relacionado com o processo pedagógico os professores afirmam o seguinte:

“O diretor na condução do trabalho pedagógico é o dinamizador do processo”. (prof. A)

“O gestor exerce um papel fundamental na condução do trabalho, pois é através dele que a escola se organiza, se une e desenvolve plenamente seus objetivos”. (prof. E)

“O papel do diretor no processo pedagógico é de oferecer auxílio e alternativas variadas de trabalho, bem como oportunizar trocas de idéias”.  
(prof. I)

“O diretor exerce o papel de orientar o professor nos possíveis caminhos da aprendizagem”. (prof. U)

Em relação a esse aspecto Hora (1994, p. 53) comenta:

O entendimento de que a principal função do administrador escolar é realizar uma liderança política, cultural e pedagógica, sem perder de vista a competência técnica para administrar a instituição que dirige, demonstra que o diretor e a escola contam com possibilidades de, em cumprimento com a legislação que os rege, usar sua criatividade e colocar o processo administrativo a serviço do pedagógico e assim facilitar a elaboração de projetos educacionais que sejam resultantes de uma construção coletiva dos componentes da escola.

A responsabilidade do diretor é grande, mas seu sucesso depende, com certeza, do empenho e do saber pedagógico dos demais participantes do processo. Mas quando se trata de liderar o grupo, há um pedaço que é só do administrador e pelo qual ele é o único responsável: a condução do grupo. É tarefa do líder propor ao mesmo tempo, viáveis, para transmitir confiança e imprimir uma perspectiva de sucesso.

Percebe-se também, o interesse dos professores em fazer o melhor no desenvolvimento do processo ensino e aprendizagem.

Com relação a esse assunto os professores colocam:

“Organizo o trabalho pedagógico em sala de aula variando as atividades, técnicas e recursos, buscando trabalhar assuntos ligados a realidade e ao interesse dos alunos”. (prof. O)

“A organização dos trabalhos pedagógicos na minha sala de aula acontece de acordo com as dificuldades dos educandos e os recursos disponíveis”. (prof. A)

“Organizo o trabalho pedagógico de acordo com as dificuldades apresentadas, procurando desenvolver plenamente os objetivos propostos”. (prof. E)

A verdadeira educação, para Freire, consiste na educação problematizadora, que ajudará à superação da relação opressor-oprimido.

Freire (1996, p. 63) afirma: “Educador e educandos são, portanto, sujeitos de um processo em que crescem juntos, porque [...] Ninguém educa ninguém, ninguém se educa, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”

Portanto, o aluno que fala do seu mundo aprofunda a compreensão de si no mundo, confronta suas percepções de seus colegas, confronta seu conhecimento com os outros conhecimentos e vendo o seu mundo validado, ganha confiança em si, para fazer relações com outros mundos. E o professor que se abre para compreender o aluno e seu mundo confronta o que descobre sobre o seu aluno e o que aprendeu sobre o mesmo, tornando-o mais competente para ensinar.

O entendimento que hoje se tem do trabalho escolar é de que a ênfase deve estar no processo de ensino-aprendizagem, finalidade maior de todo o esforço a ser despendido. Essa visão representa um novo olhar para a escola e, conseqüentemente, uma nova postura diante da clientela e do que deve ser realizado, pois subordina o caráter administrativo ao pedagógico. Afinal, a principal razão de ser da escola é a aprendizagem de todos os alunos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa buscou investigar qual a percepção dos professores e diretores acerca das atribuições dos diretores de escolas municipais do município de Caçapava do Sul, visando enfatizar a responsabilidade dos gestores com o aspecto pedagógico de suas escolas, o qual direciona a qualidade de ensino destes estabelecimentos.

Verificou-se que todos os diretores participantes da pesquisa possuem curso superior e os professores também, o que de certa forma, justifica a valorização na qualificação profissional e a preocupação com a busca de novos paradigmas da educação, visando a melhoria da gestão, tendo em vista o alcance de uma educação de qualidade para todos.

Os diretores acrescentaram aos dados do papel do gestor escolar, a responsabilidade de dar significância aos assuntos e à prática de aprendizagem dos alunos, agindo como um mediador dos trabalhos, portando-se com competência, postura, dinamismo e responsabilidade.

Para os professores, o diretor aparece como o articulador cujo papel fica explícito com indicações de que ele é responsável pela organização da escola, coordenação das atividades escolares e interação com a comunidade. Esta responsabilidade não se expressa de forma específica e definida em tarefas e atribuições pertinentes a função.

Entretanto o que me pareceu é que os diretores estão bastante preocupados com o trabalho pedagógico, buscando a qualidade e o bom desempenho da escola para favorecer a construção de conhecimentos, no intuito de que os professores sejam cotidianamente mobilizados para construir em cada sala de aula.



Mas a atribuição do diretor não é somente a de velar pelos aspectos pedagógicos e sim de coordenar, organizar e gerenciar todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais segmentos. Também atende às leis, aos regulamentos e às determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade. Portanto todas essas atribuições do diretor são indispensáveis para uma escola que deseja promover a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegurar uma trajetória de sucesso.

Baseando-se nos estudos realizados o conjunto dos professores em exercício na escola, tem por função básica contribuir para o objetivo prioritário da instituição, o processo de ensino e aprendizagem. Além de seu papel específico de docência, também têm a responsabilidade de participar da elaboração do plano escolar ou projeto pedagógico, da realização das atividades escolares, das decisões do conselho de escola, de classe ou de série, das reuniões com pais (especialmente na comunicação e na interpretação da avaliação) e das demais atividades cívicas, culturais e recreativas da comunidade.

Não podemos finalizar este trabalho sem considerar o processo organizacional de uma escola. A maneira pela qual se compreendem a divisão de tarefas e de responsabilidades e o relacionamento entre os vários setores determina a estrutura organizacional. Toda instituição escolar possui uma estrutura de organização interna, prevista no regimento escolar ou em legislação específica estadual ou municipal.

A organização geral do trabalho incide diretamente na efetividade do processo de ensino e aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola, com qualidade, pois sua ausência interfere na

qualidade das atividades de ensino. É importante que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral de escola, ao longo de todo o ano letivo. A organização geral diz respeito a: condições físicas, materiais, financeiras, sistema de assistência pedagógico-didática ao professor, serviços administrativos, de limpeza e de conservação, horário escolar, matrícula, distribuição de alunos por classes, normas disciplinares, contatos com pais etc.

Todo aquele que é investido de responsabilidades no âmbito da organização escolar tem a responsabilidade de dirigir e coordenar, isto é, significa assumir, no grupo a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto.

Os aspectos que dizem respeito à organização de uma escola são observados por aqueles que esperam que a escola faça diferença na vida de seus filhos e que saiam dela diferente de como nela entrou. Esse é o motivo pelo qual se procura uma escola que promova o desenvolvimento cognitivo, afetivo e moral de seus alunos. Para isso a equipe escolar, liderada pelo diretor, deve entender como se dão as relações entre desenvolvimento e aprendizagem, bem como velar pelo bom andamento de todos os departamentos escolares, buscando uma educação de qualidade.

## BIBLIOGRAFIA

ALONSO, Myrtes. **O papel do diretor na administração escolar**. 4. ed. São Paulo : Difel, 1981.

ALVES, Nilda e GARCIA, Regina (orgs.). **O fazer e o pensar dos supervisores e orientadores educacionais**. São Paulo : Loyola, 1986.

ANDRÉ, Marli & LUDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo : E.P.U, 1986.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 4024/61. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) (legislação/leis) Acesso em: 10 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 5692/71. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) (legislação/leis) Acesso em: 10 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Congresso Nacional. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9394/96. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) (legislação/leis) Acesso em: 10 de janeiro de 2005.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Gestão Escolar e Formação de Gestores**. In: Em aberto, n.72, vol.17, Brasília : INEP, junho/2000.

CASTRO, Marta Luz Sisson de. **Práticas Democráticas e Gestão da Escola Básica**. In: Cadernos CEDAE, vol.1, n.1, Porto Alegre : PUCRS, 1999.

FALCÃO FILHO, José Leão. **A busca da qualidade na aprendizagem: O diretor como agente de mudança**. AMAE Educando, Ano XXVI, n. 234, Abril, 1993.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. 9. ed. São Paulo : Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **Organização do Trabalho na Escola. Alguns Pressupostos**. São Paulo : Cortez, 1994.

GADOTTI, Moacir & ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: Princípios e Proposições**. São Paulo : Cortez, 1997.

GONÇALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP : Alínea, 2001.

GROSBAUM, Marta Wolak; DAVIS, Claudia L. F. & MACHADO, Maria Aglaé de M.(Org.). **PROGESTÃO: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?** Brasília : CONSED- Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

HORA, Dinair Leal da. **Gestão Democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** São Paulo : Papirus, 1994.

LIBÂNEO, J. C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização/** J. C. Libâneo, J. F. de Oliveira, M. S. Toshi, São Paulo : Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola.** Goiânia : Alternativa, 2001.

\_\_\_\_\_. **Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos.** São Paulo : Loyola, 1985.

LUFT, C. P. **Minidicionário Luft.** São Paulo : Ática, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social - Teoria, Método e Criatividade.** Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Marta Kohl. **VYGOTSKY: aprendizado e Desenvolvimento um processo sócio histórico.** São Paulo : Scipione, 1995.

PÁTIO - Revista Pedagógica. **Para que serve a Escola?** Ano 1, n. 3, nov., Artes Médicas : Porto Alegre, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo : Ática, 1997.

PIAGET, J. **O nascimento da Inteligência da Criança.** Rio de Janeiro : Zahar, 1980

SANDER, Benno. **A administração da educação como processo mediador.** Revista Brasileira de Administração da Educação. ANPAE. Porto Alegre, v.2, n.1, p. 38-62, jan/jun. 1984.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Metodologia científica – A construção do conhecimento.** Rio de Janeiro : DP&, 1999.

UNESCO - **Gestão da escola fundamental.** São Paulo : Cortez, Brasília : Mec, 2002.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **Pensamento e Linguagem.** São Paulo : Martins Fontes, 1987.

WADSWORTH, Barry. **Inteligência e afetividade da criança na teoria de Piaget.** São Paulo : Pioneira, 2. ed., 1996.

**ANEXOS**

## **ANEXO A: Instrumento de pesquisa para a Equipe diretiva**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

**INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA A EQUIPE DIRETIVA**

“Uma boa escola é aquela que promove a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegura uma trajetória de sucesso”.

Com base nesta afirmação, solicito que, você colega, participe ativamente deste trabalho, fazendo comentário consciente da realidade do trabalho da escola estudada.

1. Como você organiza o trabalho pedagógico de sua escola, de modo a atender às necessidades de seus alunos?
2. Quais os aspectos que consideras essenciais para o bom desempenho da escola e que favoreçam a construção de conhecimentos?
3. Nas reuniões com os professores, quais os assuntos que sempre ganham ênfase?
4. Na sua concepção, qual é o papel do Gestor no desenvolvimento de um trabalho pedagógico de qualidade?
5. Faça a relação de educação/ensino/escola segundo sua concepção.

SALETE SANTOS HENRIQUES

**ANEXO B: Instrumento de pesquisa para os professores**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

**INSTRUMENTO DE PESQUISA PARA OS PROFESSORES**

“Uma boa escola é aquela que promove a aprendizagem de todos os seus alunos e lhes assegura uma trajetória de sucesso”.

Com base nesta afirmação, solicito que, você colega, participe ativamente deste trabalho, fazendo comentário consciente da realidade do trabalho da escola estudada.

1. De que modo a gestora dinamiza o processo pedagógico na sua escola?
2. Na sua concepção, qual é o papel do gestor na condução do trabalho pedagógico da escola?
3. Como você organiza o trabalho pedagógico em sala de aula, de modo a atender às necessidades de seus alunos?
4. Para sua diretora, quais os aspectos que são essenciais para o bom desempenho da escola e que favoreçam a construção de conhecimentos?
5. No seu cotidiano escolar, as ações podem ser consideradas coletivas?  
Exemplifique.

SALETE SANTOS HENRIQUES