



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO
PARA A APRENDIZAGEM**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Marli Rodrigues da Fonsêca

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO PARA A APRENDIZAGEM

por

Marli Rodrigues da Fonsêca

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a Ms. Natália Pergher Miranda

**Três Passos, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO PARA A
APRENDIZAGEM**

elaborada por
Marli Rodrigues da Fonsêca

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Natália Pergher Miranda, Ms.
(UFSM/Presidente/Orientadora)

Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms.
(UFSM)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dr^a.
(UFSM)

Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dr^a.
(UFSM/Suplente)

Três Passos, RS, 30 Novembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à professora orientadora Mestre Natália Pergher Miranda, por me auxiliar e incentivar nesta nova etapa acadêmica, disponibilizando seu tempo, e apresentando novas possibilidades da pesquisa acadêmica.

Agradeço a tutora presencial Zenaide Tomm pelo assessoramento prestado no decorrer do Curso sempre disposta a contribuir nesta nova etapa de estudos.

À minha família, meu esposo Leo e minha filha Cíntia, pelo incentivo que representam na minha vida e em minhas escolhas.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade,
sem ela, tampouco, a sociedade muda.
Paulo Freire

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO PARA A APRENDIZAGEM

AUTORA: MARLI RODRIGUES DA FONSÊCA

ORIENTADORA: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

Esta monografia tem como problemática de pesquisa: **Quais as contribuições da gestão escolar para o sucesso na aprendizagem dos alunos na escola?** Tem como principal objetivo: **Identificar as contribuições da gestão escolar para o sucesso da aprendizagem dos alunos na escola.** Os objetivos específicos são assim representados: Reconhecer no trabalho de gestão escolar quais contribuições que proporcionam uma aprendizagem significativa; Analisar o papel de gestão escolar como fator de sucesso no processo de ensino-aprendizagem; Identificar ações e instrumentos da gestão escolar que interferem na construção do conhecimento e aprendizagem dos alunos. Para tanto, utiliza-se autores como Lück (2000,2005, 2006, 2009), Libâneo (2003, 2004), Demo (1996), entre outros, além da atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Este estudo constitui-se como uma pesquisa qualitativa, com coleta de dados através de entrevista - que envolve diretora, coordenadora, professores e alunos da Escola Estadual do Município de Pinheirinho do Vale – RS, com posterior análise textual. Através desta pesquisa, possibilitou-se o reconhecimento da importância da gestão escolar, a comunidade a que pertence a escola *lócus* da pesquisa, bem como da atuação do gestor frente ao processo de ensino-aprendizagem mobilizando para uma educação eficiente e atraente.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Ensino-Aprendizagem. Qualidade e Ensino.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO ESCOLAR COMO FATOR DE SUCESSO PARA A APRENDIZAGEM

(MANAGEMENT SCHOOL BEFORE THE CHALLENGE OF EVASION OF STUDENTS OF 1ST YEAR OF HIGH SCHOOL IN SOLEDADE/RS)

AUTORA: MARLI RODRIGUES DA FONSÊCA

ORIENTADORA: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

This monographic study have problematic to search: **What are the contributions of school management to success in student learning at school?** Has as main objective: **Identify the contributions of school management to the success in student learning at school.** The specific objectives are so represented: Recognize in the work of school management what contributions that provide a most significant teaching; Analyze the role of school management as a success factor in the teaching-learning; Identify actions and instruments of school management that interfere in the construction of knowledge and student learning. For this purpose, uses authors such as: Lück (2000, 2005, 2006, 2009), Libâneo (2003, 2004), Demo (1996), and others, in addition to the current Law of Guidelines and Bases of National Education. This study is constituted with a qualitative research, with collecting data through interviews with group - that involves director, coordinator, teachers and students of Public School of the Municipality of Pinheirinho do Vale – RS, with posterior textual analysis. So, is it possible the knowledge of the importance of school management, well as the acting of the manager in front of the process of teaching-learning mobilizing for effective and attractive education.

Keywords: School Management. Teaching and Learning. Quality and Education.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação à Escola	46
APÊNDICE B – Carta de Apresentação aos Entrevistados	47
APÊNDICE C – Entrevista	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO 1 A GESTÃO NO CONTEXTO ESCOLAR.....	12
1.1 Gestão Pedagógica e Função Social da Escola.....	16
1.2 Gestão Administrativa e Aprendizagem.....	20
1.3 Organização Escolar e a Gestão Democrática.....	23
CAPÍTULO 2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS.....	27
2.1 Organização Escolar e Construção do Conhecimento.....	28
2.2 Gestão Escolar e o Processo de Ensino-aprendizagem.....	29
2.3 Professor como Mediador da Aprendizagem	31
2.4 A direção e mobilização dos seus membros	32
2.5 Diretor/Gestor um líder na organização escolar.	34
2.6 Direção e Coordenação promovem reflexão sobre aprendizagem do alunos.....	35
2.7 Recursos Escolares para a Construção da Aprendizagem.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICES	45

INTRODUÇÃO

A gestão escolar situa-se no campo da escola, e diz respeito às tarefas que estão sobre sua abrangência, com tarefas de sua exclusiva competência, que se processam no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade escolar.

Organizar a escola é muito importante para que professores e alunos possam alcançar o conhecimento num relacionamento rico, gratificante e produtivo para todos. Uma escola para ser de boa qualidade, deve promover e assegurar uma trajetória de sucesso na aprendizagem. Para que esta meta seja atingida, todos os envolvidos devem contar com subsídios capazes de transformar as intenções em realidade. É preciso que a prioridade esteja na construção por parte dos alunos, de novas e mais elaboradas formas de pensar, sentir e atuar como principais objetivos da educação.

Sabendo, conforme a Constituição Federal de 1988, o ensino é um direito, e é dever do Estado garantir o acesso e primar pela qualidade, e que esta proporcione o desenvolvimento humano. Deve garantir também a igualdade de acesso, contribuindo para diminuir as desigualdades sociais, uma vez que a estrutura social condiciona a escola à instituição destinada a legitimar o sistema de dominação vivido. Porém, esse fato não impede que se realize um processo reflexivo que questione o sistema e busque um espaço maior para democratização. Há uma certeza, a escola não transformará a sociedade, contudo as mudanças produzidas no seu espaço já provocam modificações sociais.

Dessa forma, a re-estruturação no sistema educacional se deu pela redistribuição do poder e responsabilidades para ampliar a autonomia e eficiência, redução de custos e aproximação dos conteúdos escolares. Enfatiza-se o processo educativo como um processo de formação da cidadania, desenvolvendo uma posição crítica em relação ao mundo em que se vive. Além disso, a educação é fator importante no processo de desenvolvimento do país, tanto no atendimento da educação básica e processos pedagógicos, quanto na valorização dos profissionais de ensino.

Tendo em vista estes pressupostos, busca-se alternativas para dar conta da problemática desta pesquisa, que se constitui em: **quais as contribuições e a importância da gestão escolar para a aprendizagem dos alunos na escola?**. Para auxiliar a responder tal questionamento, buscam-se caminhos nos objetivos específicos que prezam por reconhecer no trabalho de gestão escolar quais contribuições que proporcionam uma aprendizagem mais significativa, bem como analisar o papel de gestão escolar como fator de sucesso no processo de ensino-aprendizagem e identificar ações e instrumentos da gestão escolar que interferem na construção do conhecimento e aprendizagem dos alunos. Tudo isso, visando alcançar ao principal objetivo: **identificar as contribuições da gestão escolar para aprendizagem dos alunos na escola.**

O assunto vem ao encontro do momento em que se discute uma maior qualidade no ensino público e acredita-se que ela passa pela maior participação de toda a comunidade escolar, em uma gestão democrática e participativa. De modo que, a educação é uma das áreas mais importantes da sociedade, e que precisa ser bem administrada para que suas ações sejam bem desenvolvidas.

Visto por esta perspectiva, percebe-se que esta pesquisa é relevante para educadores e gestores, pois possibilita através da leitura, um maior entendimento sobre as contribuições da gestão, e as ações necessárias para a efetiva relação de ensino-aprendizagem.

O presente estudo, parte do interesse em constituir entendimento acerca da importância da gestão escolar e sua influência no processo de ensino aprendizagem. Para tanto, torna-se necessário construir suporte teórico para suprir as dúvidas que surgem sobre este tema. Visto que se precisa estar sempre mais preparado, com novas possibilidades, a fim de poder melhorar cada vez mais o processo de gestão na escola.

A metodologia utilizada para verificar e embasar este estudo concentra-se em pesquisa bibliográfica e de campo, constituindo como pesquisa qualitativa com coleta de dados através de entrevista aplicada em um grupo composto por diretora, coordenadora, professores e alunos de uma escola estadual do interior do Rio Grande do Sul. A partir dos dados coletados foi feita a análise textual, fundamentada e apoiada pela base teórica disposta.

Exposta em dois capítulos, esta monografia apresenta em seu primeiro capítulo embasamento teórico, relatando como se pode definir gestão escolar, enfatizando aspectos relevantes e condizentes à temática da gestão ao encontro da educação e qualidade, organização e aprendizagem e a organização escolar e gestão democrática. Evidencia no decorrer do texto, a importância do papel da gestão escolar para o sucesso no processo de ensino-aprendizagem. Ainda, neste primeiro capítulo, as fontes que servem de base trazem autores como Ausubel (1963), Demo (1996), Lück (2000, 2009), Libâneo (2003, 2004), Wittmann (2004), bem como a Lei de Diretrizes e Bases da educação Nacional (1996). O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada, evidenciando o tipo de pesquisa, contexto, sujeitos envolvidos e como se desenvolverá a análise dos dados. Juntamente neste capítulo apresenta-se as informações e posterior análise dos dados obtidos.

E, por fim, apresentam-se as considerações finais, ainda como considerações parciais, considerando esta ser uma temática em constante necessidade de releitura e aprimoramento das discussões, pois falar em gestão escolar significa falar em processo, tanto de modificações como principalmente de tomada de decisões, articuladas aos interesses da comunidade escolar e no funcionamento da organização escolar, processo social escolar, uma vez que é por essa participação que se desenvolve a consciência e, principalmente, o sentido de cidadania.

CAPÍTULO 1

A GESTÃO NO CONTEXTO ESCOLAR

A educação configura-se pela sua abrangência como um dos campos sociais mais importantes de multiplicidade e de diversidade das mais diferentes experiências. A sociedade exige da escola e do ensino potencialidades para promover justiça social, pesquisa de informações, aquisição de novos conhecimentos, formação inicial e continuada de profissionais, para eliminar disparidades existentes na educação e na sociedade brasileira.

A gestão eficiente surgiu do interesse entre conhecimento e informação que afetava diretamente o desenvolvimento econômico. Na reforma educacional brasileira foram tomadas medidas como: reforma institucional, novos padrões de gestão, melhoria em vários aspectos da educação básica. Ainda, nesta concepção, as estratégias de reformas estão também na gestão educacional, no currículo nacional, na avaliação, profissionalização e funcionamento da educação.

A partir dos aspectos acima citados torna-se relevante que se conheça conceitos e inferências que dizem respeito à gestão escolar, bem como analisar o papel da gestão escolar e suas implicações na construção de conhecimento e aprendizagem dos alunos.

No âmbito educativo, a gestão escolar constitui-se em uma dimensão muito importante e que reflete em todo o processo escolar. Assim, percebe-se que definir o que é gestão escolar é uma tarefa difícil. Neste aspecto, buscou-se a definição de Lück (2009, p. 24):

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

Perante este conceito pode-se inferir que a gestão escolar apresenta como ponto principal instituir um rumo e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o processo de ensino-aprendizagem escolar, agindo de forma conjunta em todos os aspectos da gestão, pois as necessidades ou os problemas educacionais estão inter-relacionados, visto que o aluno não aprende somente na sala de aula, mas, sim, na escola como um todo.

A gestão no âmbito educacional está intimamente ligada ao processo institucional e de ensino aprendizagem na medida em que amplia sua função frente às exigências da qualidade da educação. O papel da escola na atualidade tem o compromisso de promover o acesso à construção do conhecimento e a socialização do saber, bem como a formação de cidadãos críticos, reflexivos e participativos.

Segundo Lück (2000, p. 63):

[...] a Gestão Escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, pois por meio dela observa-se a escola e os problemas educacionais globalmente, e se busca abranger de forma contextualizada os problemas que, de fato, funcionam de modo interdependente.

Portanto, a gestão escolar é importantíssima devido à diversidade de atividades desenvolvidas em um sistema escolar, as quais devem estar interligadas visando atingir ao objetivo por meio do cumprimento de cada uma dessas atividades com competência. Espera-se que essa função seja assumida por sujeitos envolvidos no processo que tenham responsabilidade para coordenar esforços coletivos, tanto internos como externos, assim, o gestor é fundamental para que o planejamento seja desenvolvido na prática.

Para tomar decisões é necessário que a direção tenha dados do contexto e de consenso coletivo, fundamentados teoricamente. Assim, falar em gestão envolve prever formas de planejar, organizar, executar e avaliar determinado projeto; exige um novo estilo de relacionamento da instituição com a sociedade em geral.

A partir deste enfoque de planejamento e elaboração de propostas, cita-se a construção do projeto pedagógico além de uma obrigação legal; também é uma conquista reveladora do poder de organização. O fato de este projeto, para ser

legítimo, necessitar do envolvimento de todos os segmentos que da escola fazem parte, faz com que o gestor precise estar preparado para lidar com os conflitos que possam aparecer. Essa construção torna-se um desafio necessário para que possibilite a melhoria de seu trabalho pedagógico. De acordo com Veiga (2009, p. 13):

O projeto busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, como um compromisso definido coletivamente. E, por isso, todo projeto pedagógico da escola é também um projeto político, por estar intimamente articulado ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade [...]. Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico no sentido de definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

Construir o projeto pedagógico pressupõe compreender as etapas que estão interligadas, a saber, diagnóstico da realidade da escola, levantamento das concepções do coletivo da escola e o planejamento das ações a serem desenvolvidas por todos os sujeitos da escola. A construção do projeto pedagógico depende do papel ativo dos diversos atores envolvidos no contrato social, ele representa o funcionamento da escola e deve ser assumido como uma conquista do coletivo, como instrumento de luta e organização, já que o mesmo é garantido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Veiga (1998, p.12) ressalta que:

Desse modo, o projeto político-pedagógico tem a ver com a organização do trabalho pedagógico em dois níveis: como organização da escola como um todo e como organização da sala de aula, incluindo sua relação com o contexto social imediato, procurando preservar a visão de totalidade. Nesta caminhada será importante ressaltar que o projeto político-pedagógico busca a organização do trabalho pedagógico da escola na sua globalidade.

Neste ponto enfatiza-se que os gestores ao delinearem e executarem os planejamentos escolares com segurança devem ter como aporte a LDB, que em seu artigo 14 apresenta as seguintes determinações, ficando evidente que na área

educacional os trabalhos desenvolvidos devem ser em equipe, em que todos devem participar:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na Educação Básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I. participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II. participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

Além disso, no artigo 12, inciso I, a lei dá aos estabelecimentos de ensino, “a incumbência de elaborar e executar sua própria proposta pedagógica.” (BRASIL, 1996).

É importante destacar que a construção do PPP não garante melhor qualidade, mas permite conscientização de seus integrantes quanto ao seu caminhar, seus limites e potencialidades. Oportuniza maior equacionamento das dificuldades identificadas e reordenamento das ações mais significativas elencadas pelo grupo, o que é preconizado como objetivo da metodologia da pesquisa-ação, ou seja, o Projeto Político-Pedagógico nunca será definitivo, mas um vir a ser.

Uma gestão escolar que visa realmente o processo de aprendizagem envolve toda a comunidade escolar e participando ativamente da organização do planejamento, tendo, assim, a oportunidade de fazer um exercício de reflexão sobre as questões apresentadas, compartilhando preocupações, contribuindo para que se atinjam os objetivos educacionais predefinidos em favor da formação do aluno.

Ressalta-se que os responsáveis pela gestão escolar devem criar um ambiente estimulador, onde possam obter os resultados planejados no atendimento das necessidades dos educadores e no desenvolvimento dos que fazem parte da equipe. Esta que tem como função coordenar e orientar todos os esforços em prol da instituição, motivando os professores a fazerem a diferença no projeto político-pedagógico da unidade escolar.

Segundo Lück (2000, p. 57):

Os gestores agem como líderes pedagógicos (apoiando os estabelecimentos e participando dos programas de desenvolvimento de funcionários e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos). Também agem como líderes em relações humanas enfatizando a manutenção de um clima escolar positivo e a solução de conflitos o que inclui promover o consenso quanto aos objetivos mantendo uma disciplina eficaz na escola e administrando disputas pessoais.

Também, Libâneo (2004, p. 128) expõem muito bem que:

O gestor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnicos administrativos atendendo as leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e as decisões no âmbito da escola assumidas pela equipe escolar e pela comunidade.

Observa-se que aos responsáveis pela gestão escolar compete promover a criação e a sustentação de um ambiente de participação dos profissionais da educação, dos alunos e dos pais no processo social escolar, uma vez que é por essa participação que se desenvolve a consciência e, principalmente, o sentido de cidadania.

1.1 Gestão Pedagógica e Função Social da Escola

A escola muitas vezes não supera as barreiras para intervir e pensar em alternativas que atendam realmente à realidade educacional, comprometendo os anseios e necessidade da escola como instituição social. Frente a isso se busca resgatar a legitimidade local, sem negar as orientações gerais, mas basear-se na autonomia da escola para buscar uma educação de formação cidadã, de construção do sujeito e de uma sociedade crítica e democrática, num exercício de participação dos envolvidos no processo educativo que representam a realidade local.

Neste ponto, destaca-se a Gestão Pedagógica, que de acordo com Lück (2009, p. 95):

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

Desse modo, percebe-se que a Gestão Pedagógica está relacionada à organização da mesma, o que implica na elaboração de um planejamento de trabalho e nele estarem bem claras as propostas pedagógicas de ensino que devem ser adotadas planejando, estabelecendo objetivos amplos, levando em conta a realidade social concreta, observando os recursos disponíveis. Além disso, definindo uma metodologia viável que unifique os diferentes recursos, estabelecendo a execução e viabilização dos itens disponíveis que permitam, dessa forma, chegar a sua meta principal, que é uma aprendizagem significativa.

As relações de produção, consumo e mesmo humanas estão se modificando rapidamente, se exige cada vez mais pessoas aperfeiçoadas naquilo que fazem. Assim, para atender essa nova demanda, é preciso que haja uma educação de qualidade, que promova o domínio de conhecimentos e o domínio de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos, preparando-o para o mundo do trabalho, e da construção da cidadania.

Respeitar o caráter específico de instituição escolar como lugar de ensino-aprendizagem, que deve ser vista como espaço de construção democrática, que permitirá a democratização da própria sociedade, porém não de forma ingênua, mas como uma luta contra os poderes constituídos e suas estruturas de legitimação. Saliencia-se que a gestão da escola se caracteriza como um ato político, complexo, nunca neutro, pois exige tomada de decisões que visam à qualidade de educação. Segundo Bruno (2009, p. 44):

Melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas

contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito das relações sociais.

Nesse aspecto, uma escola de qualidade trabalha no sentido de formar cidadãos conscientes, capazes de compreender e criticar a realidade, atuando frente às profundas desigualdades e do respeito ao ser humano. Libâneo (2003, p. 329), confirma essa ideia dizendo que: “A instituição escolar é o lugar de aprendizagem de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas e também de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.”

Acredita-se que este é o papel social da escola, que perpassa a função de apenas passar conteúdos, mas de efetivamente cumprir seu papel de socializar o conhecimento e investir na qualidade de ensino formando cidadãos. Como destaca Wittmann, (2004, p.16):

[...] a função da escola é garantir educação aos estudantes, contribuindo para que se tornem sujeitos, isto é, autores e senhores de suas vidas. Isto significa criar oportunidades para que eles decidam, pensem, tornem-se livres e responsáveis, autônomos, emancipados.

Os princípios éticos e políticos perpassados pela escola têm como objetivo desenvolver no educando o domínio da leitura escrita e cálculo, compreensão do ambiente natural e social, adquirir conhecimentos e habilidades, bem como fortalecer vínculos. Além disso, reflete em relação à função social da escola, Dourado (2006, p. 27) ao argumentar que:

A escola no desempenho de sua função social de formadora de sujeitos históricos constitui-se em um espaço de sociabilidade, possibilitando a construção e a socialização do conhecimento vivo, que se caracteriza enquanto processo em construção permanente e espaço de inserção dos indivíduos nas relações sociais.

A escola é uma instituição que visa formar sujeitos históricos, possibilitando a difusão e construção do conhecimento produzido pelos homens e ao mesmo tempo situando-o na realidade vivida com habilidades e atitudes que o faça tornar-se sujeito de sua própria história. A escola, apesar de tudo que ouvimos falar dela, ainda é vista como a porta de entrada para o mundo do conhecimento da maioria da população. Ela deve propiciar ao aluno os conhecimentos necessários para que ele entenda a sociedade contemporânea, aprenda a conviver e agir em sua comunidade e no seu mundo do trabalho.

Como já previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996, na seção I do Art. 22º: “A educação básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurando-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores.”

Além disso, outros aspectos mencionados acima estão previstos em lei, segundo a Resolução Câmara de Educação Básica, nº 2, de 7 de abril de 1998, o Art. 3º que trata das Diretrizes curriculares Nacionais para o Ensino fundamental dispõe que:

As escolas deverão estabelecer como norteadores de suas ações pedagógicas:

- a) Os princípios éticos da autonomia, da responsabilidade, da solidariedade e do respeito ao bem comum;
- b) Os princípios dos direitos e deveres da cidadania, do exercício da criticidade e do respeito à ordem democrática;
- c) Os princípios estéticos da sensibilidade, da criatividade e da diversidade de manifestações artísticas e culturais.(BRASIL, 1998)

Percebe-se que para haver qualidade na educação vários quesitos devem ser levados em conta, mas estes somente terão pleno êxito se houver uma parceria entre escola e comunidade, desenvolvendo assim competências de todos que dela participam, e isto exige uma gestão competente e democrática. E, conseqüentemente, estar à frente dessa responsabilidade de uma educação de qualidade, requer muito esforço, coragem e amor por parte de todos os que compõem o processo educativo. Como enfatiza Demo (1996, p. 53):

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

Partindo desses pressupostos, a escola incorpora e constrói condições para a intervenção e mediação do processo educativo, para que os alunos ampliem seus conhecimentos e fortaleçam sua cidadania.

1.2 Gestão Administrativa e Aprendizagem

Ao refletir sobre organização da escola, logo se pensa em organizá-la para que os alunos possam ter uma boa aprendizagem. Sem dúvida esta é a meta principal da escola, a aprendizagem significativa dos alunos, mas para se chegar a isso, vários aspectos são enquadrados, e estes fazem parte da organização da escola. Assim, observa-se que a organização escolar apresenta dois movimentos que se inter-relacionam: um está diretamente ligado à estrutura e à dinâmica organizacional, fruto da produção de ideias, do modo de agir, da prática profissional dos professores, e o outro são os participantes ativos da organização, que contribuem com a definição dos objetivos, formulação do projeto pedagógico que irá gerar o produto final. A aprendizagem é destacada por Libâneo (2003, p. 329):

A instituição escolar é o lugar de aprendizagem de conhecimentos, de desenvolvimento de capacidades intelectuais, sociais, afetivas, éticas e estéticas e também de formação de competências para a participação na vida social, econômica e cultural.

Em relação à organização da escola e suas atribuições a LDB trata claramente em seu artigo 12, observe:

Art.12 –Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as de seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - Elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - Administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - Assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidos;

IV - Velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - Prover meios para a recuperação de alunos de menor rendimento;

VI - Articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - Informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica. (BRASIL, 1996).

Pode-se inferir que a administração escolar é uma das partes mais importantes da organização do sistema escolar, por isso, precisa contar com funções que englobam o processo administrativo. Devido às organizações terem uma estrutura administrativa que determina, estabelece regulamentos específicos e serve de orientação às atividades que se deve realizar. Como também serve para organizar as distribuições das tarefas, o exercício da autoridade e responsabilidade, a coordenação das funções e outros.

Lück (2009, p. 106) ressalta que:

A gestão administrativa, portanto, se situa no contexto de um conjunto interativo de várias outras dimensões da gestão escolar, passando a ser percebida como um substrato sobre o qual se assentam todas as outras, mas também percebido com uma ótica menos funcional e mais dinâmica.

Na evolução do sistema escolar brasileiro, temos a Lei de Diretrizes e Bases – Lei nº 9.394, promulgada em 20 de dezembro de 1996, que trouxe consigo proposições de gratuidade e obrigatoriedade, cidadania, autonomia, qualidade de ensino e inclusão. Com esta lei se estabeleceu que educação abrange aos processos formativos que desenvolvem na vida em família, na convivência, no trabalho, bem como movimentos sociais e manifestações culturais, sendo que é dever da família e do estado propiciar educação nos princípios de liberdade e solidariedade humana, desenvolvendo e preparando o educando para o trabalho e

cidadania. Visto que a União, Estados e Distrito Federal e municípios são responsáveis pela organização da educação, respeitando e definindo normas de gestão democrática do ensino público. Como podemos perceber pelo Art. 205 da Constituição Federal de 1988 que diz:

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.

Os profissionais da educação devem refletir sobre o que é aprendizagem significativa. Para entendermos melhor, há o conceito de Ausubel (1963, p. 53), “[...] a aprendizagem significativa é o mecanismo humano, por excelência, para adquirir e armazenar a vasta quantidade de ideias e informações representadas em qualquer campo do conhecimento.”

O autor acredita que a aprendizagem significativa, no processo de ensino, precisa fazer sentido ao aluno e, para que ocorra, a informação deve estar integrada e apoiada nos conceitos já elaborados pelo aluno, devendo-se iniciar com algumas informações que estejam relacionadas com os conteúdos curriculares, pois devem servir de elo entre o que o aluno já sabe com o que deverá saber para, assim, tornar assim o conteúdo realmente significativo. Observe o que Lück (2009, p. 128) nos diz:

Em vista disso, emerge como relevante, no conjunto das ações para melhorar a qualidade do ensino, conhecer as múltiplas marcas do cotidiano escolar, compreender seus desdobramentos, reconhecer os fatores que mantêm as práticas comuns, dentre outros aspectos. Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora.

Desse modo, para se atingir uma aprendizagem significativa, a escola deve elaborar um planejamento de trabalho e nele incluir propostas pedagógicas de ensino que serão adotadas por um determinado período. Para planejar, precisamos estabelecer objetivos amplos, descobrir a realidade social concreta, observar os recursos disponíveis, sendo estes: humanos, materiais e financeiros. Além disso, é

preciso definir uma metodologia viável que unifique os diferentes recursos, estabelecer um tempo mínimo e máximo para a execução e viabilizar os itens disponíveis que permitam a efetivação desse plano inicial.

A educação configura-se pela sua abrangência como um dos campos sociais mais importantes de multiplicidade e de diversidade das mais diferentes experiências, e a sociedade exige da escola e do ensino potencialidades para promover justiça social, pesquisa de informações, aquisição de novos conhecimentos, formação inicial e continuada de profissionais, para eliminar disparidades existentes na educação e na sociedade brasileira.

Busca-se o desenvolvimento da capacidade crítica do aluno de distinguir informações, para orientá-lo na busca de novos caminhos, dando nova representatividade ao conhecimento, demonstrando que este não é estático, mas dinâmico.

1.3 Organização Escolar e a Gestão Democrática

A organização escolar se fundamenta nas legislações que determinam incumbências a cada sistema de ensino e deve basear-se nas diretrizes nacionais determinadas pela LDB e pelo Conselho Nacional de Educação, sempre de acordo com as diretrizes locais, que podem ser estaduais ou municipais. É importante destacar que mesmo com essa vinculação, a instituição escolar possui certo poder de decisão, passando a ter como base a responsabilidade coletiva, descentralização da educação e participação efetiva dos membros da instituição humana.

As práticas de organização e gestão dão suporte às necessidades do ensino e da aprendizagem, em suas propostas pedagógicas. A gestão democrática descentraliza as responsabilidades do estado, presentes no trabalho coletivo superando desigualdades e diferenças sociais, tornando a escola um local de interações sociais e possibilitando aos alunos chances de aprendizagem real de desenvolvimento. Libâneo (2004, p. 30), nos diz que:

A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de refere-se apenas as questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando a aprendizagem de professores e alunos.

Assim, a escola, para atender as possíveis perspectivas de transformação social, relação de valores e aprendizagem significativa, precisa ter claro qual a escola que quer se tornar, articulando com a comunidade escolar um processo de gestão democrática com a participação ativa na organização e estruturação de todo o trabalho na escola.

A gestão democrática exige clima organizacional positivo e o gestor da escola ou o gestor de sala de aula precisa saber articular esse ambiente, abrindo caminhos de comunicação e de interação entre os sujeitos que fazem parte da comunidade escolar e local. As diversidades não podem se tornar obstáculos para o trabalho coletivo, mas enriquecimento grupal e forma adequada de ampliar a visão de cada um dos membros da escola. Veiga (2001, p. 18), afirma que:

A gestão democrática implica primeiramente o repensar da estrutura de poder da escola, tendo em vista sua socialização. A socialização do poder propicia a prática da participação coletiva, que atenua o individualismo da reciprocidade, que supera a expressão da autonomia, que anula a dependência, de órgão intermediário que elaboram políticas educacionais tais quais a escola é mera executora.

A gestão é entendida como direção, ou seja, como a utilização racional de recursos na busca da realização de determinados objetivos. A escola objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido e acumulado pela Humanidade. A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania. Dourado (2006, p. 80), expõe que:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola.

A gestão participativa exige vontade, mobilização, motivação e comprometimento com a comunidade escolar; não se promove a partir de decretos ou medidas governamentais. Sua efetivação pressupõe novos processos de organização e gestão baseados em instâncias colegiadas de caráter deliberativo, assim como o processo de escolha democrática dos dirigentes, a construção coletiva do projeto pedagógico e a aplicação dos recursos recebidos pela instituição.

A educação é um dos pilares do desenvolvimento do país, para que ela seja realmente eficaz deve estar inserida num processo de gestão democrática. Nesse contexto é que se insere o conselho escolar, órgão responsável pelas decisões e objetivos da escola, também discute os problemas e possíveis resoluções, permitindo a participação dos envolvidos no processo educativo. Assim, o Conselho Escolar se constitui na própria expressão da escola, como seu instrumento de tomada de decisão. Dourado (2006, p.63), destaca:

O conselho escolar constitui-se um dos mais importantes mecanismos de democratização da gestão de uma escola, pois quanto mais ativa e ampla for a participação dos membros do conselho escolar na vida da escola, maiores serão as possibilidades de fortalecimento dos mecanismos de participação e de decisão coletivos.

Os conselhos, como uma instância escolar, se estabeleceram em alguns espaços, como exigência legal, visando receber recursos financeiros e materiais. Entretanto, os Conselhos foram se construindo como instâncias cada vez mais decisivas para o trabalho pedagógico e para a democratização da gestão escolar. De acordo com Wittmann (2006, p. 14):

Os Conselhos Escolares têm de modo particular, o direito e o dever de zelar pela educação de qualidade socialmente referenciada. Para tanto, deve ser entendido como um órgão coletivo de decisões colegiadas, deve ser uma instância atenta e preocupada, um espaço de reflexão/estudo e um órgão coletivo investigativo e propositivo. Ele tem como finalidade acompanhar a

gestão e o trabalho educativo escolar; buscar alternativas para enfrentar problemas e dificuldades e para implantar e implementar inovações. Para tanto, em colegiado, toma decisões e apoia a escola, especialmente a sua gestão, agindo com vistas à melhoria do processo educativo escolar.

No campo educacional, o conselho é inerente à própria natureza da escola, se constitui em instrumento de tomada de decisões coletivas, isto é, o Conselho Escolar se constitui na própria expressão da escola, como seu instrumento de tomada de decisão, sendo a expressão e o veículo do poder da cidadania, da comunidade a que a escola efetivamente pertence.

Mas, apesar de todos os esforços para que aconteça o processo de gestão democrática nos sistemas de ensino e também nas instituições escolares, se percebe que, ainda que provoque alterações de rotina, ajustes e pequenas adequações no cotidiano escolar, muitas vezes, na prática escolar, não há efetiva incorporação de novos formatos de organização e gestão.

Devemos considerar que a gestão democrática é uma gestão participativa e constituída em um grande desafio na autonomia escolar, visto que é necessária a participação de todos os atores que convivem no espaço escolar, em todas as decisões.

CAPÍTULO 2

ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS

Os procedimentos metodológicos necessários à realização da pesquisa proposta partem da abordagem qualitativa, permitindo descrever e analisar, objetivando compreender efetivamente o processo de gestão democrática da escola pública. A opção pela abordagem qualitativa se refere às possibilidades que ela apresenta na descrição do conhecimento a ser produzido na área educacional.

Através de auxílio de fontes bibliográficas que tratam da temática, é possível efetivar a construção do conhecimento proposto, gerando conhecimentos científicos significativos que podem auxiliar outros educadores no estudo da temática. A pesquisa proposta visa produzir conhecimentos a partir de fontes bibliográficas que expressem o tema de gestão escolar, objeto de estudo desta pesquisa, entrelaçada com a pesquisa de campo realizada.

Para a realização deste estudo, fez-se uso da pesquisa qualitativa, com coleta de dados através de entrevista com grupo, que envolve diretora, coordenadora, professores e alunos de uma Escola Estadual do Município de Pinheirinho do Vale – RS. Sendo que esta escola abrange professores de fora e da comunidade local, bem como crianças principalmente do interior, de vários níveis econômicos-sociais.

A partir das entrevistas realizadas procedeu-se a técnica de análise de dados com pressupostos da análise de conteúdo, ou seja, das informações relatadas. Através de análise textual, os resultados e as sistematizações dos resultados das entrevistas aplicadas a professores e alunos, sendo que o capítulo tem como base o referencial teórico apresentado no capítulo 1.

As entrevistas foram realizadas com professores e alunos do Ensino fundamental - Séries Finais, sendo que todos possuem graduação e pós-graduação na área em que atuam. Os alunos entrevistados também são do Ensino Fundamental - Séries Finais.

2.1 Organização Escolar e Construção do Conhecimento

A escola, apesar de tudo que ouvimos falar dela, ainda é vista como a porta de entrada para o mundo do conhecimento da maioria da população. Ela deve propiciar ao aluno os conhecimentos necessários para que ele entenda a sociedade contemporânea, aprenda a conviver e agir em sua comunidade e no seu mundo do trabalho.

Desta forma, a escola, para atender as possíveis perspectivas de transformação social, precisa ter claro qual a escola que quer se tornar, articulando com a comunidade escolar um processo de gestão democrática, com a participação ativa na organização e estruturação de todo o trabalho na escola.

Em vista disso, professores apontam que, para um processo educativo de qualidade, a organização é um dos aspectos a serem enfocados no trabalho, na qual o professor, representante 1 do segmento dos professores, (2013, p. 03), expõe que:

O gestor escolar tem diversas funções numa escola, tanto pedagógica como administrativa. Para que a construção do conhecimento dos educandos seja significativa, o gestor, além de cuidar da infraestrutura, conferir merenda, vigiar o comportamento dos alunos, atender os pais, receber as crianças, participar de reuniões, providenciar material; ele também tem a função da parte pedagógica, ou seja: conversar com os professores, prestar atenção as aulas e atividades e buscar a melhoria do ensino, que é a meta essencial da escola; tudo isso só é possível com uma boa organização escolar.

Desta forma, o gestor estará dividindo autoridade entre os vários setores da escola, agindo como um líder, motivando sua equipe e dando suporte pedagógico.

Na área pedagógica, o gestor precisa dar assistência aos membros à escola, valorizando-os para que possam atingir os objetivos propostos do trabalho, promover uma ação integrada e cooperativa, ser comunicativo com a comunidade escolar, pois é através da comunicação que o gestor conhece sua equipe.

Estes aspectos de liderança e busca de comprometimento e envolvimento de todos também é focado na entrevista pela Coordenadora da escola, representante 1 do segmento do coordenador, (2013, p. 02):

A construção de uma educação de qualidade é um desafio não só para os gestores, como para todos os envolvidos na educação; mas uma vez que a escola está bem estruturada e organizada, com encontros frequentes, diretor preocupado com o ensino-aprendizagem, os alunos e professores se sentem motivados a adquirir novos conhecimentos e vão em busca de novos desafios.

A importância da organização como fator relevante no processo de aquisição do conhecimento é destacado pelos alunos, sendo que “Se o diretor organiza bem, cuida da escola, aplica as verbas com coisas para os alunos, isso ajuda na construção do conhecimento e temos mais recursos para estudar e aprender.” (REPRESENTANTE 2 DO SEGMENTO DOS ALUNOS, 2013, p. 11).

A organização escolar se fundamenta nas legislações que determinam incumbências a cada sistema de ensino e deve basear-se nas diretrizes nacionais determinadas pela LDB e pelo Conselho Nacional de Educação, sempre de acordo com as diretrizes locais, que podem ser estaduais ou municipais. É importante destacar que mesmo com essa vinculação, a instituição escolar possui certo poder de decisão, passando a ter como base a responsabilidade coletiva, descentralização da educação e participação efetiva dos membros da instituição humana.

2.2 Gestão Escolar e o Processo de Ensino-aprendizagem

Nesta questão aborda-se a necessidade da construção da qualidade da educação e a qualidade do ensino na escola pública, relacionado à construção de uma gestão democrática, participativa e coerente, tendo em vista que a escola é o local de formação do cidadão e construção da cidadania. A participação e a articulação escola/família/comunidade faz com que haja um maior comprometimento de todos os segmentos, gerando assim um melhor desempenho no fator aprendizagem.

Nesse sentido, o gestor deve ser participativo, prezar pelo diálogo dando abertura a sua equipe de trabalho, sendo que a opinião de todos deve ser respeitada e o gestor deve ser o responsável pela sobrevivência de suas organizações. Por ser um líder precisa ser dedicado, ter uma visão voltada para o futuro e competência

para administrar a escola.

Sabe-se que a prática pedagógica de gestores e educadores, demonstram a forma e a intensidade das relações entre escola/família e ou sociedade, pois variam muito e estão relacionadas aos mais diversos fatores como: a estrutura, a tradição de escolarização da família, classe social, meio urbano ou rural, números de filhos... dentre outros. É fundamental para a formação plena do cidadão que haja participação e interação entre família/escola e sociedade. Neste ponto professores e alunos destacam que o gestor tem que ter um propósito a ser concretizado e uma estratégia de ação para conquistar seus objetivos. Ele incentiva sua equipe, ele é um líder e viabiliza o sucesso escolar de seus alunos. E destacam: “Se temos um bom diretor, com ideias boas, compreensivo, amigo, temos mais vontade de estudar e aprender.” (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO DOS ALUNOS, 2013, p. 10).

Sendo assim, fica evidenciado a importância do gestor no processo de ensino- aprendizagem, bem como o de estabelecer relações dialógicas com o corpo docente, discente, funcionários, equipe diretiva e comunidade escolar. Ressalta-se, também, a função do gestor e/ou equipe gestora de estar sempre aberta aos problemas de aprendizado para auxiliar o educador a encontrar melhores estratégias de ensino, além de incentivar o uso de novas metodologias/tecnológicas para o melhor desenvolvimento da prática pedagógica. Dar importância ao processo coletivo, segundo Fleuri (1994, p. 26) significa dizer que:

[...] só se consegue superar relações pedagógicas autoritárias quando as decisões básicas relativas ao planejamento, execução e avaliação do trabalho forem realmente discutidas e defendidas e assumidas pelo próprio grupo de interessado. Quando essas decisões são tomadas fora ou acima do grupo que vai efetivamente desenvolver o trabalho sem que ele possa discutir e assumir criticamente os objetivos e a metodologia de seu processo a ação do grupo tende a ser conduzida de forma alienada e autoritária.

Verifica-se a necessidade de um planejamento participativo, o qual visa não só democratizar decisões, mas estabelecer o que é prioritário para o processo e, acima de tudo, constitui-se em um ato de cidadania, ainda quando discute a concepção de homem, de educação e de mundo, com os quais se quer trabalhar para atingir as metas destacadas pela coletividade.

2.3 Professor como Mediador da Aprendizagem

A sociedade bem como o ambiente de ensino passa por profundas mudanças é e de extrema importância que se avalie e identifique no papel do professor possibilidades para o melhor aprendizado dos alunos.

Esta ideia é reforçada por Almeida (2005, p. 39), que nos expõe:

[...] a importância da formação do professor para que ele tenha condições de desenvolver práticas pedagógicas com projetos que favoreçam a recontextualização do conhecimento na escola e na vida do aluno, a produção colaborativa de representações que engajam os alunos como aprendizes, construtores de significados.

Então, cabe ao professor oferecer possibilidades de aprendizagem, mobilizando e promovendo agenciamentos de comunicação que favoreçam a socialização de professores e alunos, propiciando troca de informações questionamentos de professores e alunos, e também a troca de experiências cotidianas ao enfrentarem questões apresentadas. O professor deve estar consciente de que tudo o que é feito em sala de aula incide de uma maneira ou de outra na formação das crianças. A organização da sala de aula, os incentivos, os materiais utilizados, transmitem experiências educativas.

Conforme Silva e Claro (2007), o professor deve oferecer possibilidades de aprendizagem, mobilizando e articulando os vários campos do conhecimento, estimulando a participação criativa, construindo a socialização na educação interativa. Esta percepção é colocada pelos professores quando abordam que o professor deve se mostrar competente na sua área de atuação, ter disponibilidade e motivação para que o trabalho desenvolvido tenha bons resultados. Deve adequar a metodologia de forma que haja comunicação com os alunos, proporcionando a aprendizagem.

Nesta questão do papel de mediador e motivador, pode-se ainda citar Pesce (2009), que considera o importante papel da motivação no processo de aprendizagem, o professor deve fazer uso dos recursos lúdicos oferecidos pelos ambientes de rede.

De acordo com a concepção supracitada, professores e alunos relatam a importância da mediação, interação e o professor como estimulador no processo de ensino-aprendizagem. Professores enfatizam que a interação professor/aluno vem se tornando muito mais dinâmica nos últimos anos. O professor deixou de ser um mero estimulador, mas abrange também a mediação e interação, para o ensino de todos os processos que levam os alunos a construir seus conceitos, valores, atitudes, habilidades que lhes permitam crescer como pessoas, cidadãos críticos, capazes de transformar o meio social.

O foco dos alunos na questão educativa, é que buscam no professor além de transmissor de conteúdos, um amigo, capaz de entendê-los, que esteja preocupado e engajado com a construção do conhecimento e formação do aluno. Um aluno relata que: “O professor tem que ser alguém que sabe ensinar, transmitir o conteúdo com clareza e ser amigo da turma, aí a gente aprende mais.” (REPRESENTANTE 5 DO SEGMENTO DOS ALUNOS, 2013, p. 14).

O professor deve motivar o aluno a assumir suas responsabilidades, tornar-se ativo frente à construção do conhecimento. Mas professores e alunos devem estar preparados para ensinar e aprender, desse modo o compromisso do aluno e professor se efetivará num processo educativo de qualidade.

2.4 A direção e mobilização dos seus membros

Uma gestão que visa realmente o processo de aprendizagem envolve toda a comunidade escolar e participa ativamente da organização do planejamento escolar, tendo, assim, a oportunidade de fazer um exercício de reflexão sobre as questões apresentadas, compartilhando preocupações, contribuindo para que se atinjam os objetivos educacionais predefinidos em favor da formação do aluno.

Entende-se que a democratização na escola se faz fundamental ao alcance dos objetivos educativos escolares. Isto se tem por perspectiva que tais objetivos implicam a consideração de educandos e educadores como sujeitos históricos, o que exige o estabelecimento de relações coerentes no interior da escola, seja no que se refere aos seus profissionais, seja no que se refere aos alunos e seus

familiares. A qualidade de ensino, sob esta perspectiva, relaciona-se às formas de distribuição de poder, às possibilidades de implementação do trabalho coletivo assumido conscientemente por profissionais e aos mecanismos de participação da comunidade na gestão da escola. Conforme Libâneo (2004, p. 102):

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, estrutura e organização e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais.

Estes aspectos estão presentes na fala da professora quando diz: “A direção, enquanto gestor procura estabelecer um clima participativo que seja convidativo e motivador do diálogo e da realização do trabalho coletivo, onde a cooperação e a colaboração são ações e processos de tomada de decisão em conjunto.” (REPRESENTANTE 1 DO SEGMENTO DIREÇÃO, 2013, p. 01).

Repensar a concepção de trabalho, as relações sociais estabelecidas no interior da escola, a forma como ela está organizada, a natureza e especificidade da instituição escolar e as condições reais de trabalho pedagógico.

Dessa maneira, um bom gestor reúne os professores, analisa os resultados para tomar medidas coletivas para rever e discutir práticas utilizadas pelos professores para detectar as que dão melhor resultado, incentiva-os pelos esforços, reúne os pais para dividir com eles as preocupações e orientá-los no acompanhamento dos temas de casa dos seus filhos.

Nestes aspectos, professores ainda mencionam que articulando com os pais e as famílias, dando-os o direito de ter ciência do processo pedagógico, bem como fazendo-os participar e definir propostas pedagógicas. Para que isso aconteça, o gestor orienta os pais e coloca-os a par dos objetivos da escola e dos projetos desenvolvidos, criando momento em que essa colaboração se efetive.

Logo, trata-se de uma prática de gestão democrática e participativa, que supõe engajamento de todos os segmentos da comunidade escolar. A participação é o principal modo de realizar uma gestão democrática. Proporciona conhecimento da

estrutura organizacional, dos objetivos educacionais, das relações com a comunidade, além de favorecer relacionamentos interpessoais mais humanizados no contexto profissional. Uma vez que os membros da instituição travam contato direto com seu entorno, é possível verificar *in loco* como se constitui a realidade da comunidade. Os dados provenientes desse reconhecimento tornam-se material de análise e de trabalho para definir práticas pedagógicas e organizacionais que visem à melhoria da qualidade social da educação.

Assim, para que a escola construa a sua cultura, os seus valores, a sua postura, seus saberes e crenças, é importante que o gestor entenda a todos. Gestores e professores necessitam relacionar-se com os alunos e seus pais.

Nesta perspectiva, observa-se que a gestão e a integração dos seus membros influenciam para a obtenção de bons resultados de aprendizagem. Enfatizando ainda que a participação efetiva permite a valorização da instituição escolar, a clareza de sua função social e a compreensão das dificuldades que existem no espaço escolar, permitindo que a colaboração da comunidade ocorra de forma mais comprometida. Porém, a escola deve organizar-se para que haja estratégias de participação da comunidade, isto é, a comunidade deve ser recebida sempre que queira sugerir, reclamar ou trocar ideias. Para que a escola seja respeitada pela comunidade, deve transparecer seriedade, organização, estar aberta à participação e, principalmente, ser receptiva e amistosa.

2.5 Diretor/Gestor um líder na organização escolar

O gestor deve ser referência para a escola, apoiando e incentivando sua equipe, valorizando e extraíndo o máximo dos seus profissionais, pois ele agrega em si a função de coordenar a ação pedagógica da escola. Segundo Lück (2005, p. 16):

Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Nessa abordagem, o papel do gestor está em oportunizar o desenvolvimento da aprendizagem, de habilidades, não apenas administrando, mas coordenando e articulando a participação dos envolvidos no processo pedagógico, almejando inclusão de todos no processo de educação, sem perder o foco da qualidade do ensino.

Professores relatam que a liderança é uma habilidade que pode e deve ser desenvolvida e exercida a cada dia. E o gestor como líder, deve agir pensando no processo de todos que fazem parte de sua equipe. Neste aspecto, Libâneo (2004, p. 113), expõe que:

[...] trata-se de entender o papel do diretor como alguém que consegue aglutinar as aspirações, os desejos e as expectativas da comunidade escolar. Articula a adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum. O diretor não pode ater-se apenas às questões administrativas. Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão de conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos e culturais.

Cabe ao gestor, nesta perspectiva de liderança, envolver todos os segmentos, mobilizando-os para uma educação eficaz como os professores entrevistados destacaram, o diretor pode se tornar um líder cuidando da parte administrativa, da infraestrutura da escola e na parte pedagógica, utilizando métodos e meios eficazes para melhorar o desempenho das turmas. E isso só traz resultados quando os diretores lembram que já foram professores e hoje "estão" diretores, dando a devida importância e apoio ao trabalho de sala de aula.

2.6 Direção e Coordenação promovem reflexão sobre aprendizagem do alunos

Nesta abordagem dos professores, destaca-se que as reuniões pedagógicas realizadas na escola são de grande importância, tanto para planejar o desenvolvimento do processo educativo, como avaliar o que está certo, o que pode ser melhorado, etc.. Uma das professoras, representante 4 do segmento dos professores, (2013, p. 06) relata:

Acredito que continuando a fazer as reuniões semanais, onde professores e gestores discutem o andamento das atividades, avaliam o que está dando certo e planejam a próxima semana, traçam objetivos e metas a serem desenvolvidas para que o ensino- aprendizagem se torne mais eficaz.

As reuniões pedagógicas caracterizam-se como um dos principais espaços em que a coordenação pode atuar com possibilidades amplas para o trabalho de formação continuada e o desenvolvimento das relações interpessoais e, se bem planejadas, podem ser fortes aliadas para o estabelecimento de um clima organizacional positivo. Nesta percepção, os professores salientam ainda que devem continuar com os encontros semanais, nos quais são discutidos e avaliados os processos ensino-aprendizagem; *o que deu certo, o que mudar, como fazer?*. Continuar dando condições para o aperfeiçoamento constante dos professores. Continuar com o planejamento coletivo, conselhos de classe com participação dos pais e alunos.

Na escola, ocorrem diversos tipos de reuniões, mas a coordenação pedagógica deve preocupar-se com o aspecto pedagógico da instituição. Para que seja bem sucedida, os objetivos devem ficar claros e definidos com antecedência, para que todos possam participar, trocar ideias e decidir. Segundo Vasconcellos (2009, p. 162):

As reuniões pedagógicas semanais são espaços necessários e privilegiados para a reflexão crítica e coletiva sobre a prática de sala de aula e da escola, bem como para o replanejamento. A partir dessa reflexão surge a necessidade do estudo, que é feito, então, tendo um significado, na medida em que corresponde a um problema colocado pela realidade [...] Neste espaço, é possível favorecer também a circulação do saber, da experiência acumulada pelos elementos do grupo, que normalmente não são socializadas por falta de oportunidade. Além da partilha das dificuldades encontradas no trabalho, tem grande relevância a colocação em comum de práticas de sucesso, pois podem despertar para novas iniciativas e, em especial, mostrar que é possível mudar a prática.

A coordenação pedagógica precisa deixar claro quais são os objetivos da reunião, esclarecer sobre as vantagens de partilhar decisões, refletindo e tomando

decisões de questões reais, que nascem no dia a dia. A elaboração de uma pauta, entregue com antecedência pode mobilizar a participação ativa do professor.

Os alunos salientam que a direção e coordenação devem acompanhar sempre professores para melhor desenvolvimento do trabalho pedagógico. Relatam ainda que a direção acompanhe de perto os alunos, questionando, cobrando que estudem, participem, sejam educados, também que se façam palestras sobre vários assuntos e também outras atividades: gincanas educativas, jogos, comemorações, etc., monitorando e motivando o aluno para a efetivação do processo de ensino-aprendizagem. Ou seja, orientar educandos e educadores sobre suas práticas com qualidade, coerência e integração nas ações do trabalho educacional para a promoção de uma educação de qualidade.

Dessa forma, a direção e coordenação devem articular e englobar as várias dimensões das ações educacionais, criando condições de unidade de trabalho e desempenho das tarefas educacionais.

O trabalho escolar precisa ser planejado coletivamente e as reuniões pedagógicas ou reuniões de coordenação são essenciais para que se evitem práticas impositivas e autoritárias. E, finalmente, sintetizar as ideias e ações da coletividade deve ser uma competência necessária.

2.7 Recursos Escolares para a Construção da Aprendizagem

Para se atingir uma aprendizagem significativa, a escola deve elaborar um planejamento de trabalho e nele incluir propostas pedagógicas de ensino que serão adotadas por um determinado período. Para planejar, precisamos estabelecer objetivos amplos, descobrir a realidade social concreta, observar os recursos disponíveis, sendo estes: humanos, materiais e financeiros, pois a escola, sendo a única instituição organizada para o desenvolvimento da aprendizagem, deve proporcionar ao educando todas as fontes de recursos para a obtenção de informações e formação do conhecimento.

Neste enfoque, tanto professores quanto alunos abordam que o espaço físico, mídias sociais, internet, jogos pedagógicos, encontros e planejamento dos

professores, revistas pedagógicas, bibliotecas com acervos diversificados, etc., são aspectos muito importantes para o desenvolvimento da aprendizagem. E reforçam a utilização do uso das novas tecnologias, tanto para planejamento, elaboração e disposição das aulas, buscando um ensino interativo que atraia cada vez mais os alunos.

A gestão escolar trabalha com a missão de elaborar estratégias que colaborem nas atividades diárias do professor em cada componente curricular, e no gerenciamento do trabalho pedagógico. As iniciativas da gestão pedagógica nas escolas podem indicar que é possível fazer das tecnologias um caminho a mais na promoção do ensino. Cabe à gestão escolar proporcionar um direcionamento pedagógico de atividades que explorem ferramentas de variadas funções, tendo como objetivo central o desenvolvimento de novas formas de aprender.

A gestão escolar, ao trabalhar com o computador e a internet, podem facilitar tanto o trabalho administrativo quanto o gerenciamento das atividades variadas da escola, ao agilizar os processos administrativos sob a responsabilidade da escola e, também, ao gerenciar as atividades do professor. Também há formas inovadoras de integrar diferentes tecnologias para potencializar a realização de projetos colaborativos e a aprendizagem dos alunos. A partir do interesse em desenvolver a cultura tecnológica no espaço escolar, a gestão escolar assume as transformações necessárias à criação dessa cultura, ao mesmo tempo que agiliza as providências para concretizar ações de uso das tecnologias, as quais contam com a participação de professores e alunos no processo de ensino-aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou verificar a importância da Gestão Escolar, bem como a contribuição do gestor na qualidade do ensino, percebendo também a necessidade do desenvolvimento de um trabalho coletivo, pois, para que a gestão escolar seja eficiente, é necessário o envolvimento de todos os interessados no processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar torna-se elemento fundamental, pois numa perspectiva democrática, colabora para o envolvimento de todos que participam do processo educativo, com decisões coletivas, que asseguram os direitos e as necessidades da comunidade escolar, primando pela igualdade de acesso, participação e permanência na escola, para que, dessa forma, possa proporcionar uma formação de igual valor com vistas à preparação e futuro de todos os alunos.

Pode-se dizer que o diretor/gestor tem um papel de extrema importância, que é identificar e mobilizar os diferentes talentos para que todas as metas sejam cumpridas, bem como o de conscientizar a todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem sobre a importância da contribuição individual para a qualidade de um todo.

Desta forma, podemos dizer que cabe ao gestor desenvolver algumas competências, trabalhar com as diferenças, mediar conflitos e acima de tudo auxiliar na orientação e supervisão escolar, e assim poder formar lideranças para uma direção moderna, mais focada no sucesso do aluno e da instituição escolar.

Assim, cabe ao gestor o funcionamento administrativo e pedagógico da instituição escolar, uma função ampla, que vai desde o gerenciamento de recursos humanos, o processo de ensino aprendizagem, gerenciamento de recursos físicos e financeiros, patrimônio escolar e liderança voltada para as ações integradoras de todos os participantes do ambiente escolar.

Além disso, a gestão escolar é uma forma de organizar o trabalho pedagógico que inclui visibilidade de objetivos e metas dentro da instituição escolar; envolve gestão colegiada de recursos materiais e humanos, planejamento de suas atividades, distribuição de funções e atribuições, na relação interpessoal de trabalho;

diz respeito a todos os aspectos da gestão colegiada e participativa da escola e na democratização da tomada de decisões.

Ainda nesta diretiva, tem-se a gestão democrática que implica a efetivação de processos de organização baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação pode ser implementada e se realiza de diferentes maneiras, em níveis distintos e em dinâmicas próprias no cotidiano escolar. Esse modo de administração - gestão democrática - pressupõe a participação da comunidade nas decisões do processo de escolarização. Representa uma instância coletiva, planejamento, decisão, implantação de ações, análise e avaliação da escola.

Dessa forma a boa gestão não está ligada às ações de uma só pessoa, mas envolve a comunidade pedagógica, todos que interagem com os alunos e que ensinam algo a eles. Apesar de o papel do diretor ser fundamental, sozinho ele não consegue atingir as metas de um aprendizado de qualidade.

Os referenciais teóricos estudados e registrados aqui serviram de instrumento para aprofundar conhecimentos em relação às competências e ações dos gestores escolares, em que sua função vai além da administração burocrática da escola, pois articula relações entre professores, alunos, funcionários e comunidade escolar. Ele tem que ter sensibilidade para envolver razão e emoção para perceber as necessidades de sua equipe, realizando ações que visem a inclusão de todos no processo educacional, avaliando constantemente, contribuindo num ensino de qualidade.

Na construção dos resultados da presente pesquisa, observou-se que entre professores e alunos percebe-se a importância do processo de gestão escolar para a escola e, dessa forma, que o ensino transcorra da melhor maneira, ou seja, que a relação ensino-aprendizagem realmente aconteça. Relatam, também, que cabe ao gestor ser um líder no processo de administração da escola, a fim de buscar todos os seus membros, implicando, assim, na construção de um ensino mais efetivo. Destacam, ainda, a importância de todos para tomada de decisões, e que o material, os recursos disponibilizados na escola, são de extrema importância para o processo educativo, ressaltando que as novas tecnologias podem, e devem, ser utilizadas em vários momentos e por todos envolvidos.

Portanto, faz-se necessário uma gestão escolar que seja voltada para a união

entre educadores/aluno/comunidade, para que estes possam construir ações que darão suporte na construção de novos métodos, a descoberta da diferença, para que, assim, se possa obter bons resultados, fazendo com que todos se envolvam e que os mesmos possam contribuir na aprendizagem dos alunos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Integração das Tecnologias na Educação. In: Moran, José Manuel. e Almeida, Maria Elizabeth Bianconcini de, (Orgs.). **Salto para o Futuro**. Brasília, DF: SEED MEC, 2005. Disponível em: <http://tvescola.mec.gov.br/images/stories/publicacoes/salto_para_o_futuro/livro_salto_tecnologias.pdf> Acesso em: 20 set. 2013.

AUSUBEL, D. P.. **A aprendizagem significativa**: a teoria de David Ausubel. São Paulo: Moraes, 1963.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 01 Set. 2013.

_____. Congresso Nacional. **Leis de diretrizes e bases da educação nacional**, nº 9.394, de 20/12/96. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>> Acesso em: 01 Set. 2013.

_____. CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução CEB Nº 2**: Institui Diretrizes Curriculares Nacionais Para o Ensino Fundamental. Brasília, 7 de abril de 1998.

BRUNO, Lúcia. Poder e administração no capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade. **Gestão democrática da educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. Campinas, SP: Papyrus, 1996.

DOURADO, Luiz Fernandes et al. **Gestão da educação escolar**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. (Curso técnico de formação para os funcionários da Educação). Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/06_gest_edu_esc.pdf.> Acesso em: 30 Mar. 2013.

FLEURI, Reinaldo Matias. **Educar para quê?** Contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola. 7 ed. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estruturas e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

____. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: O trabalho do gestor escolar.** 4 ed. Rio de Janeiro. D&PA. 2000.

____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional.** 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

____. **A gestão participativa na escola.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <http://www.sec.pb.gov.br/ead/pluginfile.php/2432/mod_resource/content/1/Gest%C3%A3o%20escolar.pdf>. Acesso em: 01 Set. 2013.

PESCE, Lucila. **O educador em foco: um olhar sobre as políticas de formação docente na modalidade de educação à distância.** In: Formação de professores e escola na contemporaneidade/ Marina Graziela Feldmann (organizadora). – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

SILVA, Marco; CLARO, Tatiana. **A Docência Online e a Pedagogia da Transmissão.** B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 33, n.2, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/332/artigo-7.pdf>. Acesso em: 30 dez. 2012.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do projeto político pedagógico ao cotidiano da sala de aula.** São Paulo: Libertad, 2009.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva.** In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.* Campinas: Papirus, 1998.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro; RESENDE, Lucia Maria Gonçalves de. (Orgs.). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** 4. ed. Campinas, SP: Papirus, 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Conselho Escolar e Gestão Democrática da Educação e Escolha do Diretor**. Brasília: MEC, 2004. Programa Nacional de fortalecimento dos conselhos escolares, caderno 5.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação à Escola

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

PESQUISADOR: MARLI RODRIGUES DA FONSÊCA
ORIENTAÇÃO: NATÁLIA PERGHER MIRANDA

Sr(a). Diretor(a)
Prof(a).

Vimos por meio desta, solicitar a vossa autorização para a realização da pesquisa de pós-graduação intitulada “*A gestão escolar como fator de sucesso para a aprendizagem*”, realizada pela acadêmica de pós-graduação Marli Rodrigues Da Fonsêca, sob a orientação da Prof^a. Ms. Natália Pergher Miranda.

O projeto de pesquisa tem por objetivo: identificar as contribuições da gestão escolar para o sucesso da aprendizagem dos alunos na escola.

Privilegiar-se-á como fonte de informações: entrevista, com equipe diretiva (diretor e coordenador), professores e alunos.

Atenciosamente,

Marli Rodrigues da Fonsêca.

Pinheirinho do Vale, ___ de _____ de 20__.

APÊNDICE B – Carta de Apresentação aos Entrevistados



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PESQUISADOR: MARLI RODRIGUES DA FONSÊCA
ORIENTAÇÃO: NATÁLIA PERGHER MIRANDA**

Prezado (a)

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de identificar as contribuições da gestão escolar para o sucesso da aprendizagem dos alunos na escola. Bem como reconhecer no trabalho de gestão escolar quais contribuições que proporcionam um ensino mais significativo, analisar o papel de gestão escolar como fator de sucesso no processo de ensino-aprendizagem e identificar ações e instrumentos da gestão escolar que interferem na construção do conhecimento e aprendizagem dos alunos. Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a uma entrevista, por escrito, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

Atenciosamente,

Pinheirinho do Vale, __ de _____ de 20__.

Marli Rodrigues da Fonsêca.

APÊNDICE C – Entrevista

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**PESQUISADOR: MARLI RODRIGUES DA FONSÊCA
ORIENTAÇÃO: NATÁLIA PERGHER MIRANDA**

QUESTÕES DA ENTREVISTA

- De que forma você avalia que organização escolar liderada pelo diretor contribui na construção do conhecimento dos educandos?
- Como a gestão escolar influencia no processo de ensino/aprendizagem?
- Como você avalia o papel do professor como mediador da aprendizagem?
- De que maneira a Direção procura mobiliza os membros da escola para a obtenção de bons resultados na aprendizagem dos alunos?
- Como o diretor pode se tornar um líder na organização da escola?
- De que maneira a Direção pode liderar os processos pedagógicos e promove contínua reflexão sobre os resultados da aprendizagem dos alunos?
- Que recursos à escola deverá dispor para a construção da aprendizagem dos alunos?

Obrigada.