



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

**PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DA**  
**APRENDIZAGEM A PARTIR DO PAPEL DA**  
**GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**José Almir Rodrigues da Cunha**

**Fortaleza, CE, Brasil**

**2010**

PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DA  
APRENDIZAGEM A PARTIR DO PAPEL DA GESTÃO DA  
ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

por

**José Almir Rodrigues da Cunha**

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

**Orientador: Prof. Reinoldo Marquezan, Dr.**

**Fortaleza, CE, Brasil.**

**2010**

**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

**PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM A  
PARTIR DO PAPEL DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO  
EDUCACIONAL**

elaborada por  
**José Almir Rodrigues da Cunha**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Reinoldo Marquezan, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Profª Maria Elizabete Mousquer, Drª. (UFSM)**

**Profª Neila Pedrotti Drabach, Ms. (UFSM)**

Fortaleza, 19 de dezembro de 2010.

## DEDICATÓRIA

A Deus pela oportunidade dada de eu poder buscar o conhecimento, através da aprendizagem que foi possível adquirir, pela satisfação, pelo afeto, pela dedicação e por respeitar minhas convicções.

A meus pais, Verdiano (*in memoriam*) e Irismar, por me apoiarem para que eu conseguisse vencer esta etapa em minha vida.

Aos meus irmãos, tios, tias e todos que sempre tiveram muito orgulho de mim.

A meus filhos como forma de incentivá-los a sempre buscar o conhecimento.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que me deu oportunidade de aprendizagem, fazer amigos, pelas lutas, porém as vitórias alcançadas ao longo desse caminho.

A minha família, que, sempre me apoiou para que eu atingisse o melhor na minha formação.

Aos amigos, que Deus me deu o prazer de conhecer no percurso desse caminho, alguns solícitos, disponíveis a ajudar.

A Universidade Federal de Santa Maria, através da qual, este momento de aprendizagem tornou-se realidade, através dos professores, tutores, coordenadores.

Aos colegas cursistas, com os quais compartilhei momentos de aprendizagem.

Aos colegas da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, pela contribuição na pesquisa de campo.

Aos anônimos, enfim, que de alguma forma contribuíram para que este momento se concretizasse.

Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui outra. Cada um que passa em nossa vida passa sozinho, mas não vai só nem nos deixa sós. Leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito, mas há os que não levam nada. Essa é a maior responsabilidade de nossa vida, e a prova de que duas almas não se encontram ao acaso.

Antoine de Saint-Exupéry

## **RESUMO**

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

### **PERSPECTIVA DO DESENVOLVIMENTO DA APRENDIZAGEM A PARTIR DO PAPEL DA GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL**

AUTOR: JOSÉ ALMIR RODRIGUES DA CUNHA

ORIENTADOR: REINOLDO MARQUEZAN, Dr.

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 19 de dezembro de 2010.

O tema deste estudo monográfico analisa a perspectiva do desenvolvimento da aprendizagem, a partir do papel da gestão da organização escolar. Foi analisado inicialmente o desenvolvimento da criança de forma integrada e sua influência no processo de aprendizagem, tomando-se como referência as teorias de Piaget (1978). Dessa análise fez-se a interseção com o espaço social da escola, pelo caráter imprescindível da educação para socialização do ser humano. Uma missão a ser desenvolvida pela Administração Escolar, é propiciar a aprendizagem da criança, não só pelos métodos pedagógicos, mas, também pelo que a escola oferece de organização em termo de espaço escolar. Autores como Sander (2005), Romanelli (1990), Fischmann (1987), Saviani (1987), Luck (1998), Alonso (1983), Ferreira (1998) e Paro (1996), subsidiaram desde o levantamento histórico da educação e sua administração até a gestão democrática contemporânea, pois as práticas de gestão, por uma democracia na escola, podem constituir fator de influência na qualidade do ensino. Uma pesquisa de campo, através de questionário, aplicado junto a professores, funcionários e alunos da Rede Municipal de Ensino, realizada em Maio e Junho de 2010 cujo objetivo foi indagar sobre a importância do desenvolvimento infantil na aprendizagem, a partir das ações de organização do espaço escolar, e que o papel do diretor exerce influência direta na qualidade do ensino.

Palavras-chave: Desenvolvimento Infantil, Aprendizagem, Organização Escolar

## **ABSTRACT**

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

### **PERSPECTIVE ON DEVELOPMENT OF LEARNING FROM THE ROLE OF THE ORGANIZATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT**

AUTHOR: JOSÉ ALMIR RODRIGUES DA CUNHA

ADVISER: PROF. REINOLDO MARQUEZAN DR.  
Fortaleza/CE, 19 de dezembro de 2010.

The theme of this monographic study examines the perspective of development of learning from the role in the school organization. At first, it was analyzed the child's development by an integrated way, and its influence on the learning process, taking as reference the theories of Piaget (1978). That analysis was related with the social space of the school, since the education has an essential nature for human socialization. A mission to be developed by the School Administration, is to promote children's learning, not only by regular teaching methods, but also by what the school offers in relation to school space organization. Authors such as Sander (2005), Romanelli (1990), Fischmann (1987), Saviani (1987), Luck (1998), Alonso (1983), Ferreira (1998) and Paro (1996), provide the learning teory historical suervey of education and its administration to the contemporary democratic management, since the management practices, for a democracy in school, may be a decisive factor the influence of the quality of education. A field survey, by questionnaire, applied to teachers, staff and students of the Municipal Education in period between May and June 2010 has as objective to inquire the importance of child development in learning from the actions of the organization school space, as well as and that the role of director as a direct influence on the quality of education.

Key-words: Child Development, Learning, School Organization



# SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 DESENVOLVIMENTO INFANTIL.....	15
1.1 Desenvolvimento Social.....	16
1.2 Desenvolvimento Cognitivo a partir de Jean Piaget.....	17
1.2.1 Período Sensório-motor.....	19
1.2.2 Período Pré-operatório.....	19
1.2.3 Período Operatório Concreto.....	20
1.2.4 Período Operatório Formal .....	21
2 DISCUSSÃO ACERCA DAS CONCEPÇÕES FUNDAMENTAIS RELACIONADAS A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR .....	23
2.1 HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL.....	24
2.2 INTRODUÇÃO E HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	29
2.3 NATUREZA E FUNÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR.....	32
3 ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO ESCOLAR.....	36
3.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	36
4 PESQUISA DE CAMPO.....	44
4.1 Ambiente de Pesquisa.....	44
4.2 Sujeitos .....	45
4.3 Metodologia.....	47
4.4 Instrumentos.....	48
4.5 Discussão dos resultados obtidos.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO.....	61

## TABELAS

TABELA 1.....	50.
TABELA 2.....	50.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a perspectiva do desenvolvimento da aprendizagem a partir do papel da gestão da organização escolar. O tema surgiu a partir da necessidade de despertar para uma reflexão de que a escola, assumindo um papel de agente socializador e focada na aprendizagem efetiva do educando, faz-se mister um estudo dos elementos que influenciam diretamente o processo de aprendizagem. Considera-se desde a análise das teorias do desenvolvimento infantil, até a organização do espaço escolar, nos seus aspectos físicos e sociais. Chega-se a conclusão de que a participação efetiva do gestor é suporte na provisão das condições necessárias a essa organização, pois o papel desempenhado pelo diretor influencia diretamente na qualidade da educação que as crianças (alunos) irão receber.

A escola precisa ou pelo menos deve procurar desenvolver um percurso de aprendizagem na criança, considerando seu desenvolvimento psicossocial, já que na mesma é um processo em construção. Segundo Fonseca (1995), os estudos que relacionam o desenvolvimento psicomotor e aquisição de novas aprendizagens como a escrita são de longa data e deixam clara a relevância desse aspecto na aprendizagem da escrita.

O desenvolvimento da criança abrange diversos aspectos como crescimento físico, mudanças psicológicas e emocionais e a adaptação social, aspectos esses, ligados as condições genéticas, ambientais e afetivas. Quando todos esses aspectos se apresentam de forma estruturada, tenderá a influenciar satisfatoriamente o desenvolvimento infantil, perpassando o processo da aprendizagem. Devendo a escola procurar proporcionar essas condições.

O processo de aprendizagem exige uma boa formação da criança, incluindo desenvolvimento motor, e fatores de ambientação favorável a essa formação. Todavia, podem se tornar imprescindíveis, porém não exclusivos como fatores de desencadeamento ou impedimento a aprendizagem.

O trabalho integrado corpo/mente permite responder a maioria das exigências perceptivas, dentro de um contexto pedagógico favorável, é necessário que a efervescência das primeiras experiências de aprendizagem apelem para um desenvolvimento pleno da criança. Segundo Lapierre (1986 apud OLIVEIRA 1997) o desenvolvimento Psicomotor deve ser uma formação de base indispensável para toda criança, pois oferece uma maior assimilação das aprendizagens escolares.

A escola desempenha um papel fundamental no processo de construção e de difusão do conhecimento, figurando como um local para o diálogo entre diferentes saberes, e nessa perspectiva tem-se o desafio de olhar os alunos de modo a inscrevê-los num contexto que os torne sujeitos produtores de significado, capazes de explorar o mundo que os cerca através de atividades integradas, englobando o aspecto cognitivo.

A metodologia da pesquisa monográfica foi elaborada sobre dois eixos: O primeiro refere-se a uma pesquisa bibliográfica que teve como suporte teórico autor como Piaget (1978), a partir das suas teorias sobre o desenvolvimento da criança de forma integrada, principalmente nos aspectos: cognitivo e social. Sander (2005), Romanelli (1990), e Fischmann (1987) embasaram o relato histórico da educação no Brasil, desde a chegada dos Padres Jesuítas, até a atualidade. A introdução a Administração Escolar, bem como a natureza e função da mesma fundamentou-nos escritos de Anísio Teixeira, Ribeiro, Mascaro e Brejon (1968); A referência sobre a democracia na escola, a partir de uma dimensão participativa, foi concebida a partir do que foi escrito por Luck (1998), Alonso (1983), Ferreira (1998) Paro (1996) e Saviani (1989), onde suas concepções ampliam as atribuições do diretor dando-lhe caráter de gestor. Determinando uma mudança de terminologia de administração para gestão escolar.

O segundo eixo constituiu-se de uma pesquisa de campo, realizada entre professores, funcionários e alunos de duas escolas públicas da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza, tendo como instrumental um questionário, com questões sobre a importância do desenvolvimento infantil a partir das ações de organização

do espaço escolar, e também sobre como o trabalho da gestão influencia na qualidade do ensino oferecido.

O objetivo geral da pesquisa é mostrar as concepções sobre o desenvolvimento infantil e como as ações desenvolvidas pela gestão, podem influenciar no processo da qualidade do ensino e aprendizagem. Apresenta ainda os seguintes objetivos específicos:

- Mostrar as concepções do desenvolvimento infantil nos aspectos: cognitivo e social
- Mostrar como os fatores do desenvolvimento da criança influenciam no processo ensino-aprendizagem, e ações da equipe de gestão na organização do espaço escolar, focadas nestes fatores.
- Mostrar um histórico da educação no Brasil, do descobrimento até o início da redemocratização, destacando a administração escolar.
- Mostrar a distinção de natureza e função da administração escolar, de acordo com a área de interesse pela mesma.
- Mostrar a gestão escolar como ampliação das atribuições do gestor, como forma global da administração escolar e uma concepção dinâmica, que favorece a melhoria na qualidade do ensino.

A pesquisa foi estruturada em quatro capítulos, que abordaram desde o desenvolvimento infantil até a pesquisa de campo sobre a importância desse desenvolvimento advindo da organização do espaço escolar, do trabalho de gestão e a influência desses fatores para alcance de uma boa qualidade na educação.

No primeiro capítulo aborda o desenvolvimento infantil em sua perspectiva cognitiva e social. Baseado na teoria do conhecimento de Piaget (1978), sendo destacados os períodos que passa a criança nesse desenvolvimento. Buscando a interseção dessa compreensão, ao papel do gestor na consecução de espaços escolares para esse desenvolvimento, é de fundamental importância.

No segundo capítulo é traçado um percurso histórico da educação no Brasil, abordando o aspecto da administração escolar, iniciando com a chegada dos Padres Jesuítas até a atualidade, na concepção de Sander (2005), Romanelli (1990), e Fischmann (1987). A Introdução a administração escolar, e a natureza e função da mesma estão baseados nos estudos de Anísio Teixeira, José Quirino(1968).

O terceiro, capitula a democracia na escola, referenciada no que foi escrito por Luck (1998), Ferreira (1998), Paro (1996) e Saviani(1989), em que na escola participativa o processo de gestão, deve ir além da mudança de terminologia conceitual, para uma natureza fática, mudança na práxis administrativa, em que as ações de gestão sejam voltadas para a perspectiva do desenvolvimento infantil em seus aspectos cognitivo e social como fatores que auxiliam e capacitam melhor a criança para aquisição de novas aprendizagens.

No quarto capítulo demonstra a pesquisa de campo realizada em duas escolas da rede Municipal de Ensino de Fortaleza, com professores, funcionários e alunos. Por ela pretende-se verificar o grau de importância da organização escolar no desenvolvimento infantil e como está sendo visto o trabalho da gestão e a influência que este exerce na qualidade do ensino, em relação a aprendizagem.

As considerações finais retratarão, a partir das informações contidas e discutidas, as sugestões de ações a serem desenvolvidas para uma conjuntura futura, em que seja possível a gestão trabalhar para oferecer o melhor para o desenvolvimento da criança.

## 1. DESENVOLVIMENTO INFANTIL

A partir do momento em que a criança chega à escola, começa um novo estágio para seu desenvolvimento. Sendo de vital importância a influência que a escola exercerá para esse desenvolvimento.

Dentre os seres existentes, o animal, pertencente à raça humana é, extraordinariamente, capaz de, mesmo sujeito às muitas influências no seu processo de desenvolvimento, adaptar-se de modo a alcançar um estágio de amadurecimento. Desde o nascimento passa por vários estágios até atingir uma maturidade, não com vistas a uma estagnação, mas que possa se tornar cada vez mais especializado em cada fase de sua vida.

Dos diversos aspectos que influenciam no desenvolvimento das crianças, destacam-se as condições genéticas como o crescimento físico, mudanças psicológicas e emocionais, e, também, a adaptação social, motivadas pelas circunstâncias ambientais. Eis o porque da escola configurar-se como um espaço importante de influência em cada fase na vida da criança.

O desenvolvimento constitui-se no processo em que o indivíduo constrói o que será determinante nas suas características, principalmente, pelas relações que estabelece com o ambiente físico e social.

As características humanas são biologicamente herdadas, todavia, ao longo da existência, vão sendo historicamente formadas, de forma tal que, a transmissão de uma geração para outra, de características e comportamentos, poderá influenciar na personalidade do ser, o que pode determinar o nível de desenvolvimento alcançado por uma sociedade.

A criança no seu desenvolvimento sofre a influência de fatores internos e externos. Fatores hereditários determinam a transmissão de características físicas, mas, também tendências, que podem revelar traços de habilidades intelectuais.

A maturação também é uma forma de influência no desenvolvimento da criança, vez que ao longo da fase da infância vão ocorrendo uma sequência de

mudanças nas características físicas, e também psicológicas, que podem ser determinadas pelo ambiente e o seu nível de amadurecimento mental.

A escola exerce uma influência importante na formação da criança, mesmo sendo um fator externo, já que nela são estabelecidas relações. A criança chega com um cabedal de conhecimentos adquiridos na sua convivência social na família e entorno, e procurará, a partir da relação estabelecida com o ambiente escolar, o pleno desenvolvimento. Segundo Bee (1986), o que ocorre frequentemente é uma interação entre as diversas influências, havendo um entrelaçamento de fatores internos e externos

Para o desenvolvimento infantil, é importante a habilidade de se relacionar com os outros. Cada criança manifesta uma multiplicidade de inclinações e instintos. A escola não pode ignorar ou apagar este fato, determinando um modelo único de ensino, mas, deve observar, de forma individualizada, disposições prévias, relacionadas às capacidades de perceber, imaginar, de dar sentido ao mundo.

### **1.1 Desenvolvimento Social**

Para a criança, as relações com os adultos e companheiros têm um significado central no desenvolvimento social da mesma. As ligações afetivas que estabelece com os outros, durante sua infância, também desempenha papel importante. E ocorre seja entre adultos e crianças e, também, entre crianças e crianças, destaque-se para as relações, na idade escolar, entre criança e professor, e também, no vínculo familiar, as ligações afetivas entre pais e filhos.

A criança estabelece uma forma de comunicação, ainda que intuitiva, desde os primeiros contatos com as pessoas que a cercam, seja através do choro, ou do sorriso, ou por qualquer outra manifestação. A escola deve estar atenta às formas com as quais a criança utiliza para se comunicar, e dar condições para que a mesma desenvolva suas idéias e formas de comunicação.

As relações que a criança estabelece, vão se modificando, vez que as crianças vão crescendo, e a escola deve observar e acompanhar todo o processo



de desenvolvimento infantil, principalmente em como irá determinar seu nível de aprendizagem, cabendo ao gestor e toda equipe da escola, transmitir segurança a criança, a partir do espaço que ela terá para alcançar essa aprendizagem.

Nas relações afetivas manifestam-se os aspectos biológicos e ambientais, ou seja, a criança traz consigo características herdadas, e também influência do aspecto ambiental, que estão lado a lado, exercendo influência no comportamento social desta criança.

Nesse contexto, em que a criança começa a caminhada para desenvolver sua aprendizagem, é determinante que a equipe de gestão da escola procure desenvolver um trabalho pedagógico, no qual priorize a ambientação da criança, que favoreça o desenvolvimento de sua capacidade de percepção e compreensão de mundo, e que o espaço escolar seja capaz de dar sentido ao mundo que ora se lhe apresenta.

## **1.2 Desenvolvimento Cognitivo a partir de Jean Piaget**

Dentre as principais concepções sobre aprendizagem, temos em Piaget (1896-1980), o precursor do construtivismo, que não consiste num método de ensino, mas suas teorias revelam que o conhecimento não é algo incorporado, mas ocorre a partir da ação de quem aprende, organizando e integrando novos conhecimentos aos já existentes.

Existe em cada pessoa aspectos do sujeito epistêmico, cuja característica é a possibilidade de construção do conhecimento, do aprendizado rudimentar até a estruturação da mais sofisticada teoria científica. E o capacita mental e socialmente na construção de relações.

O sujeito epistêmico, ou cognoscente ou, ainda, do conhecimento, desenvolve habilidades básicas para a aquisição do saber, como: observar, classificar, organizar, etc.

Piaget abstraiu a idéia da interação sujeito/meio, indo além ao afirmar que o desenvolvimento cognitivo ocorre de maneira contínua, ao longo da vida, e começa com o nascimento, indo até a morte. Todavia, a aquisição do

conhecimento ocorre gradualmente, e difere a lógica do funcionamento mental da criança e do adulto.

Os estágios piagetianos são vivenciados por todas as crianças. Não ocorre de modo igual, algumas entram ou deixam alguns períodos mais cedo ou mais tarde em relação às idades médias, variando, também, o ritmo de desenvolvimento das crianças na travessia desses estágios. O fator idade de uma criança não é suficiente para determinar o seu nível de desenvolvimento conceitual.

O ser humano tende a se ajustar ao meio ambiente, vai se desenvolvendo estabelecendo relações que o qualifique a uma apropriação do saber, procurando manter um equilíbrio e adaptação ao meio, já que está sujeito a constantes desequilíbrios provocados por alterações no ambiente, por menor que seja.

A escola deve partir do pressuposto de que, como agente socializador, cujo foco é a educação precisa, de certa forma, organizar suas ações de modo a preparar as crianças para o mundo realmente existente.

O diretor da escola deve apenas não se ocupar da resolução de problemas do cotidiano, mas dedicar tempo para uma visão integrada da criança a qual a escola atende, observando a importância dos mecanismos apresentados na concepção de Piaget

O diretor pode conhecer as fases do desenvolvimento cognitivo da criança, e a partir desta visão, assumir um papel atuante dentro da organização escolar, melhorando o espaço físico, adequando as condições ambientais para esse desenvolvimento.

Desta forma é importante, que a equipe gestora da escola, sensibilize-se que deve dar um tratamento específico ao aluno, em cada fase do seu desenvolvimento.

### 1.2.1 Período Sensório-motor

Embora nesta etapa a criança tenha seu contato social mais com a família, já que ocorre do nascimento até os 2 anos de idade. É importante para determinar as primeiras experiências de aprendizagem, é um período anterior a linguagem propriamente dita. As crianças desenvolvem a capacidade de executar reflexos básicos.

É, por isso, a fase pré-linguística; onde a criança manifesta gestos, que, aparentemente, não têm qualquer significação para linguagem. Na fase linguística (doze meses) a criança passa a desenvolver uma linguagem caracterizada pelo conjunto de comunicações não verbais do primeiro ano de vida (LAUNAY, 1986 apud OLIVEIRA, 1997).

Nesta fase, as experiências da criança, suas ações motoras e perceptivas sobre o mundo que a rodeia, começam a influenciar no seu desenvolvimento, e a escola já começa a fazer parte da vida da criança.

### 1.2.2 Período Pré-operatório

Esta etapa compreende crianças dos 2 até 6 anos de idade. Um fator marcante é o aparecimento da linguagem oral, permitindo à criança dispor, além da inteligência prática construída na fase anterior, da possibilidade de ter esquemas de ação interiorizados, chamados de esquemas representativos ou simbólicos, daí a organização mental para a aprendizagem da leitura, já que os esquemas envolvem uma idéia preexistente a respeito de algo. As ações do desenvolvimento envolvem a representação interna no uso de símbolos para representar objetos

Entre cerca de um ano e meio e sete ou oito anos quando aparecem as operações concretas, a lógica prática da inteligência sensório-motora atravessa um período de internalização, ou de tomada de forma no pensamento no nível de representação ao invés de se dar somente no momento do desempenho das ações (PIAGET, 1970 p.45).

No desenvolvimento da linguagem falada, a criança compreende e utiliza um grande número de palavras e representa os objetos e acontecimentos e

pensa, um pensamento pré-lógico ou parcialmente lógico, denominado pela percepção, e não pela lógica.

Para Piaget (1975) é por volta dos dois anos que a criança chega ao nível de pensamento e elabora os dados da realidade no plano de representação mental, apoiando-se em imagens mentais e esquemas verbais, a criança lida com os pensamentos de colegas que estão em conflito com o seu próprio pensamento, o que acontece nas relações estabelecidas na escola.

### 1.2.3 Período Operatório Concreto

O período é compreendido dos sete anos aos onze anos de idade, a criança demonstra, por volta dos sete anos de idade, que se encontra numa nova etapa de desenvolvimento cognitivo, apresenta características da inteligência infantil, pela forma como lida com o mundo e o conhece, comparando as aquisições deste período com aquele que o precedeu. É nesta etapa que o raciocínio lógico, objetivo, aparece.

A criança sai do egocentrismo intelectual, social e afetivo e se posiciona como ser lógico, autônomo, responsável, uma entre outras, num grupo de iguais e no mundo de adultos. Consegue raciocinar logicamente, e desde que não seja exigido um nível muito elevado de abstração, consegue formular conceitos, juízos e raciocínios. O pensamento se adapta a convenções sociais. A maior socialização evidencia-se nas atividades lúdicas nos jogos de construção, nos jogos de regras e nas atividades escolares (SOUSA, 2004, p.65).

A criança se apropria, e faz uso, de operações como a soma, a subtração, a multiplicação, a ordenação serial e outras. A criança torna-se capaz de aplicar estes novos instrumentos as suas relações com o mundo. Ela já é capaz de construir um conhecimento mais compatível com o mundo que a rodeia.

Raciocina indutivamente, pois pode partir da experiência pessoal para princípios gerais. A criança começa a desenvolver um pensamento operacional concreto.

A criança desse estágio responde a todos os aspectos de transformações e percebe as correspondências entre estados transformados.

Geralmente, a criança nessa fase consegue utilizar-se da lógica para chegar às soluções na maior parte dos problemas concretos. Para os problemas não concretos sente dificuldades de usar a lógica.

Seu pensamento está muito ligado ao concreto e a percepção, pois para criança dessa etapa é difícil imaginar coisas as quais ela nunca experimentou, bem como é difícil operar com conceitos abstratos quando ela ainda está ligada a objetos específicos. Para Piaget (1967, p. 75): “[...] o pensamento concreto é a representação de uma ação possível.”

#### 1.2.4 Período Operatório Formal

Esta etapa compreende o indivíduo a partir dos 12 anos em diante. Agora o pensamento do adolescente se torna livre das limitações da realidade concreta. Ele começa a pensar sobre coisas imaginárias e ocorrências possíveis. O que demarca um salto no desenvolvimento cognitivo desse adolescente. Ele já é capaz de elaborar hipóteses, raciocinar sobre enunciados, objetos e representações.

O adolescente pensa e trabalha não só com a realidade concreta, mas também com a realidade possível. O raciocínio pode utilizar pela primeira vez hipóteses, que a princípio não são verdadeiras e nem tão pouco falsas, são apenas possibilidades. Com essa faculdade de deduzir e operar com base nas hipóteses é possível derivar dela consequências lógicas e cabíveis. Piaget (1967) diz que ocorre a libertação do pensamento, quando a realidade torna-se secundária frente à possibilidade.

Embora o pensamento lógico seja característica marcante desta etapa, isso não significa que o adolescente sempre pensa com lógica. Significa sim dizer que a capacidade de pensamento lógico está presente quando as operações formais se desenvolvem.

A habilidade de usar abstrações possibilita ao sujeito, no período do desenvolvimento, utilizar instrumentos para estruturar seu próprio mundo. Baseado no raciocínio hipotético-dedutivo o adolescente estende seu pensamento

até o infinito, fazendo uso de conceitos como amor e ódio, pois as idéias do adolescente estão voltadas para pensar num mundo de suposições. Ao atingir o período operatório formal, o adolescente atinge o grau mais complexo do seu desenvolvimento cognitivo, sendo que agora, a tarefa será ajustar e solidificar as suas estruturas cognitivas.

O desenvolvimento cognitivo é um processo progressivo de construção de estruturas intelectuais que vai desde o nascimento até a adolescência. As etapas de desenvolvimento do pensamento são contínuas e descontínuas. Contínuas porque sempre se apóiam na etapa anterior, incorporando-a e transformando-a e, por outro lado, descontínua, pois cada nova etapa não é apenas um mero prolongamento da etapa anterior, mas transformações qualitativas e radicais ocorrem no modo de pensar das crianças.

As diferentes etapas cognitivas apresentam características próprias, e se manifestam ao longo do desenvolvimento mental, a passagem de uma etapa para outra revela a busca de um novo e uma completa situação de equilíbrio, o que dependerá também das construções passadas.

O gestor deve procurar fazer com que a escola possibilite o desenvolvimento da criança em cada estágio que vier a atingir, seja na organização do espaço escolar, bem como, na metodologia pedagógica apresentada.

## **2. DISCUSSÃO ACERCA DAS CONCEPÇÕES FUNDAMENTAIS RELACIONADAS A ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR**

O mundo mudou. Tornou-se complexo e exigente quanto às respostas para suas indagações. A sociedade tenta se mostrar agente ativo do processo de construção de um novo tempo.

Para dar conta dessas novas demandas as pessoas se vêem obrigadas a lidar com o conhecimento e o domínio de tecnologias cada vez mais sofisticadas.

A escola constitui-se num espaço privilegiado, onde é possível a construção da cidadania. A sociedade tem buscado ser capaz de garantir o respeito aos Direitos Humanos.

O processo de escolarização, de uma forma explícita, a educação escolar, é uma demonstração de universalização, com base nos princípios de democratização do saber, sobretudo, através de uma Lei Constitucional, onde determina os papéis a serem desenvolvidos pelos poderes públicos, para que a igualdade, e, de modo específico, também, a qualidade, tornando um direito extensivo a todo cidadão.

Acredita-se que a educação é capaz de agregar inúmeros valores, pois quem tem uma melhor escolarização, procura ter melhor saúde, melhor qualidade de vida.

A educação tornou-se direito social declarado na Constituição Federal de 1988. A partir de um conjunto de princípios e regras, denota-se a obrigatoriedade de atendimento ao direito do cidadão, e estes por sua vez, têm claras as obrigações que deverão desempenhar para usufruírem dos benefícios a eles oferecidos.

Fica evidenciado a necessidade de maior comprometimento de todos que fazem a escola, principalmente dos gestores, entendendo isso, não só o trabalho do diretor, mas toda uma equipe pedagógica.

O bombardeio de demandas sociais sobre a escola exige um grau de especialização do trabalho desenvolvido na mesma. Essa exigência torna-se mais complexa na medida em que é cobrada maior organização do trabalho educacional. Nessa aproximação da relação escola/sociedade é preponderante um esforço especial de gestão, isto é, ações que levem a uma melhoria de organização da escola.

Por outro lado é necessário estabelecer políticas públicas, capazes de proporcionar e garantir o direito do cidadão, com uma educação escolar de qualidade.

## **2.1 Histórico da Educação Brasileira**

Embora o sistema educacional brasileiro tenha dados seus primeiros passos, rumo a uma organização, somente a partir da década de 60, não se pode dizer que a educação só tenha iniciado nesta mesma época.

A idéia de que cultura era sinônimo de educação, perdurou por muitos anos, somente a partir desta década se partiu do princípio de manifestação de cultura em ambiente diverso ao da escolarização.

Basicamente a educação brasileira teve seu início a partir da vinda dos colonizadores, e se deu, por meio de uma transplantação da cultura latina predominante na Europa.

O choque de culturas foi inevitável, os povos aqui existentes, tinham seus valores culturais próprios. Ao passo que os colonizadores tinham interesses diversos, nesta concepção foram identificados momentos contrastantes, “o encontro do mundo dos donos da casa e o mundo dos visitantes. O mundo dos povos nativos e o mundo dos povos latinos. O mundo dos conquistados e o mundo dos conquistadores” SANDER (2005 p.93).



As práticas educacionais basearam-se em princípios de valores e práticas religiosas, principalmente com a chegada dos padres jesuítas pertencentes à Companhia de Jesus.

Uma atribuição delegada, baseada em princípios ditatoriais e de centralização, com um ensino elitizado, com a classe dominante tendo acesso a currículos com cursos de humanidades, filosofia e ciências, já para as camadas populares era destinado apenas a catequese.

Para SANDER (2005) o que ocorreu foi uma transplantação, que se deu pela transferência de conhecimentos, através de valores e práticas sociais e educacionais da Europa para o Brasil.

Prevalecia a cultura latina na Europa, esta começava a ser disseminada na conquista de novos territórios, propagação dos princípios políticos, econômicos, e culturais, envolvendo a educação, por meio de práticas religiosas, principalmente do Cristianismo, com influência nas expressões artísticas e tradições educacionais. A educação não tinha um caráter científico-filosófico, mas uma maneira de transmitir ao povo a cultura européia.

As transformações que vinham ocorrendo, principalmente por conta do sentimento de progresso industrial, em que todos os reinos da Europa buscavam o desenvolvimento, levaram a que as nações ricas comesçassem a querer exercer influência nas subdesenvolvidas, ou colônias.

Portugal, por sua vez, experimentava um período de decadência tanto política quanto econômica. Tentando uma reorganização econômico-administrativa, e no seu sistema social, expulsaram os Padres Jesuítas do reino e das colônias, pois os responsabilizava pela estagnação econômica da metrópole.

A educação brasileira sofreu a influência de culturas diversas, principalmente com a chegada de imigrantes alemães, italianos, suíços e poloneses, e com eles as práticas educacionais, com base nas suas tradições pedagógicas.

No Brasil império, no primeiro e segundo reinado, o governo procurou assumir a responsabilidade pela educação, procurando atender demandas da população, o que levou a outorgar a 1ª Constituição, em 1824, por Dom Pedro I, após a independência, que tinha muito da influência européia.

Educadores, artistas e o povo em geral despertaram para que a educação brasileira viesse a ter uma proposta pedagógica autenticamente nacional, buscando uma política de educação popular, que tivesse compromisso para a formação da cidadania, e defesa dos interesses nacionais, motivados por ideais de liberdade.

Do império para a república, não trouxe muitas transformações no campo educacional. A primeira Constituição Republicana, foi muito influenciada pelo modelo americano, instituindo o federalismo, dando atribuições ao poder central de legislar e determinar o que estados e municípios cumpririam na administração escolar.

A administração escolar, baseada no modelo administrativo do país, caracterizava a centralização, embora os educadores procurassem implantar uma educação libertadora, sem as imposições governamentais, que insistia nas práticas prescritivas de organização e funcionamento das instituições de ensino, através do conteúdo universalista, com currículo enciclopédico, metodologia empírica e quantitativa.

A organização dos chamados sistemas nacionais de ensino inspirou-se no princípio de que educação é direito de todos e dever do Estado. As camadas populares buscavam acesso a educação de melhor qualidade, com o apoio de simpatizantes das idéias iluministas.

Ao mesmo tempo em que a educação exercia forte influência na nação, a escolarização, por vezes, proporcionava uma marginalização, dada as dificuldades de acesso das camadas populares a esse processo.

Na tentativa de massificação da cultura, governantes e gestores educacionais, realizaram reformas educacionais, e a adoção de fortíssimos

instrumentos de controle, na uniformização do ensino, numa clarividência de autoritarismo centralizador da administração pública.

O período da história de 1900 a 1920 foi muito rico em movimentos das camadas populares, com a reivindicação e participação maior da sociedade. Do ponto de vista escolar, os movimentos para a conquista de direitos ganharam impulso com Getúlio Vargas no poder. Sua política populista transformou a economia do modelo agro-exportador para o urbano industrial.

A indústria tinha necessidade de mão-de-obra, e esta poderia ser constituída, principalmente, por populares na procura de ascensão na escala social, com a obtenção de emprego.

A educação, até então, vista somente como modelo de disseminação de preceitos culturais, passaria, a partir de agora, a ser vista na concepção científico-positivista.

Por estar contrariando os interesses dos opositores ao processo democrático, a ação do movimento popular levou à revolução de 1930, na tentativa de se anular a participação popular no movimento democrático. Esses movimentos iam de encontro, principalmente, à hegemonia do domínio do pensamento e da produção intelectual, pela Europa e Estado Unidos.

A semana de arte moderna de 1922, em São Paulo, e o movimento da escola nova, em 1928, no Rio de Janeiro, foram movimentos precursores de luta reivindicatória.

Em 1931, a lei Francisco Campos, consagrava a liberdade de ensino, e legitimava a participação da iniciativa privada na educação, enquanto colocava o estado com o papel diretor, através da criação do Ministério da Educação.

O lançamento do Manifesto dos Pioneiros da Educação, em 1932, defendia os ideais de democracia e gratuidade do ensino, o chamado movimento da escola nova causando grande repercussão, principalmente política. Todavia seus

manifestantes<sup>1</sup> experimentaram grande resistência, em meio a conflitos com setores conservadores, travando uma polêmica com os católicos em torno do capítulo da Educação, da Constituição de 1934.

A era Vargas adaptou a educação ao processo industrial, através de leis que regiam a escolarização básica e o ensino superior. Observe-se o descaso para com a educação, e o tratamento paternalista estatizante na raiz da cultura brasileira.

O País experimentaria suas primeiras experiências democráticas com a deposição de Vargas. Por outro lado, a Constituição de 1946, procurava resgatar os princípios liberais e democráticos. Liberais e antidemocráticos travaram embates de grandes proporções, na aprovação da lei nº 4.024/61 Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

Através dela revelou-se a falta de compromisso com as questões educacionais, característica própria dos países subdesenvolvidos, para os quais as nações ricas ditam regras, geralmente, para obstruir o processo de democratização do ensino e o desenvolvimento da sociedade. O Estado brasileiro não se mostrava ainda capaz de democratizar o ensino.

A administração da educação no período militar, foi arbitrária e autoritária, e o clímax do autoritarismo deu-se com a Constituição de 1967 e a Emenda Constitucional de 1969, acentuando-se na aprovação da LDB nº 5.692/71, que reformava o ensino de 1º e 2º graus, a estratégia do “autoritarismo triunfante” na consolidação da “democracia excludente”, Saviani utiliza essas terminologias para caracterizar “ uma hipertrofia da sociedade política em detrimento da sociedade civil. (...) o legislativo se absteve de legislar e fiscalizar, evitando entrar em atrito com o executivo” (SAVIANI, 1987, p.149).

Nesse período a lógica econômica, tentava salvaguardar o sistema capitalista, com a ajuda administrativa e financeira dos organismos internacionais, que reunia as nações ricas, e buscavam influenciar na sustentação de políticas

---

<sup>1</sup> Anísio Teixeira – manifestante escola novista defendia a idéia de uma escola pública e gratuita  
Fernando de Azevedo – detentor de uma visão liberal elitista para a educação.

públicas de organização e administração educacional. O homem era tratado como capital humano, avaliando-se o investimento econômico no ser humano, bem como as taxas de retorno individual e social.

A obrigatoriedade do ensino profissionalizante no 2º grau tornava clara a subserviência às determinações dos países desenvolvidos, evidenciando a pedagogia do técnico.

A redemocratização, após 21 anos de ditadura militar, deu seus primeiros passos, antes até, da promulgação da Carta Magna de 1988, o primeiro avanço foi a eleição direta para governadores, mas faltava a coroação do processo democrático, com a eleição direta para Presidente da República, o que tornaria mais tarde uma realidade.

A nova carta magna deu à educação característica de direito social, tornado-a direito de todos e dever do Estado, família, e de toda a sociedade, o que foi complementado na aprovação da nova LDB nº 9.394 /96.

Na luta para a conquista de democratização da educação, foram empreendidos esforços de vários educadores brasileiros, sendo consenso entre os mesmos, uma valorização da escola pública, “só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da Escola Pública”. (TEIXEIRA, 1961).

Assim, a Administração Escolar, ainda tem um longo caminho para percorrer, para que possibilite o processo democrático, pautado no movimento de participação de todos os segmentos da sociedade.

## **2.2 Introdução à Administração Escolar**

O processo de preparação para a democracia se fundamenta nas ações para o desenvolvimento da educação, já a mesma como agente capaz de formar o indivíduo para o exercício pleno da cidadania.

Dessa forma é singularmente importante tratar da questão da administração dos estabelecimentos educacionais, com foco não só na figura do diretor, mas de toda uma equipe de gestão, na adequação do trabalho da organização escolar, ao processo de desenvolvimento da aprendizagem da criança, de forma integrada corpo e mente.

Já em 1961 era vista a necessidade da preparação dos professores candidatos a administradores escolares. Nesse sentido o papel do administrador seria maior, exigiria mais especialização, diante do cada vez mais complexo papel que a escola representa na sociedade.

A Administração escolar ao longo dos anos tem se constituído objeto de pesquisa por parte de estudiosos<sup>2</sup>, haja vista ser considerado um dos mais discutidos, porém mal definido setor do amplo e complexo campo dos estudos pedagógicos contemporâneos.

A administração é uma ciência complexa, e em se tratando do ramo da administração escolar, a complexidade é mais intensa “... desde que iniciamos o estudo de Administração Escolar, sentimos, a cada passo, a perplexidade característica de quem precisa desenlear fios embaraçados em laços e nós, com respectivas pontas escondidas” (QUIRINO, 1968).

O indiferentismo para com a Administração Escolar deu sinais de começar a ser vencido, dado ao aumento dos cursos de administração escolar, para a formação de administradores escolares, bem como dos que escrevem, publicam e debatem o tema.

A Administração Escolar começou a despertar interesse de várias maneiras, tanto para quem exercia o cargo, como para os que atuavam como formadores de administradores escolares, e até mesmo para o estudo investigativo. No primeiro caso, tem natureza eminentemente técnica, no segundo natureza didática, e no terceiro, natureza cultural.

---

<sup>2</sup>Professores Doutores Carlos Correa Mascaro e Moysés Brejon – Professores Assistentes do Setor de Administração Escolar e Educação Comparada do Departamento de Educação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Universidade de São Paulo

Contudo não são áreas isoladas, relacionam-se, influenciam-se e auxiliam-se de forma recíproca. Dependendo da abrangência e atuação, a natureza e função da Administração distinguem-se.

Por exemplo, Administração e direção, têm naturezas e funções distintas. Direção constitui o todo a administração a parte. A função administrativa pode ser delegada, a função diretiva não, ou pelo menos não se deve delegar.

Os princípios da administração despertam a idéia de que a Administração é meio e não fim em si mesmo define-a como um instrumento de que se valem as organizações para alcançar os fins propostos.

Assim sendo, o administrador não deve e nem pode fazer uso de norma administrativa, de maneira a dificultar a ação de realização do serviço fundamental da empresa, para a mesma não se tornar mecânica, tirânica e até desumana.

O administrador deve sempre observar que as organizações são feitas por pessoas, e que as tarefas a serem executadas precisam ser cumpridas, porém não podem sufocar o fim específico de fazer o elo entre cumprir os objetivos da organização, mas também promover uma satisfação pessoal nos que a executam.

A empresa se torna legítima como organização, a partir do desempenho de uma função social, devendo um empreendimento servir ao interesse coletivo, QUIRINO (1968, P.32).

A administração deve ver que o trabalho é simultaneamente meio de subsistência, mas também de realização do indivíduo, em que o mesmo tenha o sentimento de utilidade na sociedade, o que torna o administrador responsável por proporcionar condições em que o trabalhador seja, tanto eficiente como também, e ao mesmo tempo, busque sua satisfação pessoal.

Um empreendimento sobrevive na medida em que procura acompanhar o progresso, principalmente no que se refere aos processos e técnicas executivas, fazendo as revisões necessárias.

Os princípios da Administração, apesar de tratarem da administração geral, podem perfeitamente ser aplicados à administração escolar, pois ela não é um fim em si, mas a condução de forma responsável e comprometida fará com que a escola cumpra seus objetivos, sem atropelar o sentimento das pessoas, já que se lida com seres humanos, dotados de sentimentos.

Por outro lado, a escola é uma instituição de um relevante papel social, pois as demandas da sociedade reivindicam essa função da escola. E o profissional da instituição escolar, tem em seu trabalho seu meio de subsistência e realização da personalidade, além do que o trabalho escolar deve estar em constante revisão, para que corresponda às demandas exigidas.

A administração busca a realização de três objetivos: unidade de ação, economia da ação e a prosperidade do empreendimento, isto é, apesar de uma diversidade de ações de uma organização, a administração busca que o todo seja uniformizado, e o desempenho das ações seja feito de modo racional e com economia, uma otimização das ações, e que tudo leve a prosperidade da organização.

### **2.3– Natureza e Função da Administração Escolar**

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN, em seu artigo 64, preceitua sobre a formação dos profissionais da educação para a administração escolar, tendo estes a responsabilidade pela mesma.

Uma nova dinâmica foi dada com a fundação, em 1968, da Associação Nacional dos Professores de Administração Escolar (ANPAE), buscava dar um caráter científico na formação dos administradores escolares.

Parece que já vencemos, no Brasil, a barreira do indiferentismo, no trato dos problemas e estudos de administração escolar. Começa-se a pensar, mais seriamente, agora, na importância e necessidade de tais estudos. Os cursos de Administração Escolar multiplicam-se por toda a parte. Aumenta número dos que escrevem, publicam e debatem temas relacionados com a ciência da administração e, em particular, com a administração escolar. (PINTO, 1968, p.5).



É imprescindível que toda a profissão tenha zelo e rigor na formação daqueles que irão desempenhar os ofícios correspondentes a ela.

Todavia, as áreas de saúde e educação, são muito importantes na vida de qualquer organização social. já que ambas atendem ao ser humano, o médico cuida da saúde humana, o professor, por sua vez, cuida da aprendizagem humana.

Na profissão médica há um forte rigor, na formação, buscando um grau de excelência, compatíveis a níveis de padrões internacionais, na educação já não ocorre o mesmo. À medicina é dado caráter científico, já à educação é dado um caráter romântico.

Tanto uma como a outra, devem ter padrões de formação muito delicados, pois enquanto o profissional da saúde procura manter uma situação de vida evitando a doença, ou a minimização dos traumas da convivência com ela, o profissional da educação procura desenvolver a capacidade de aprendizagem, mesmo na ausência da saúde.

A preparação do médico ocorre dentro dos mais altos padrões humanos, não se admitindo, pelo profissional de saúde, a quebra desse padrão de preparo e especialização, não abdicando da exigência do exercício em condições adequadas. Os serviços médicos têm se expandido e se desenvolvido sobre maneira, seja pelas descobertas científicas no combate a doenças, ou pelo aumento da expectativa de vida humana, contando ainda com o êxito e eficácia médicos.

Na educação, não se pode dizer o mesmo, já que a aprendizagem não pode ser determinada por quantidade, porém pelo sentimento de satisfação pessoal do indivíduo na descoberta de algo novo, pois tem caráter subjetivo.

A saúde como bem espontâneo da vida, os indivíduos nascem com ela, via de regra, cabendo ao médico a sua preservação em alguns casos. A cultura, por sua vez, é espontânea, enquanto primitiva, mas dada a complexidade das nossas

civilizações, passa a ser um bem a ser adquirido, exigindo esforço e ato contínuo por toda a vida.

Enquanto na saúde há um esforço para readquiri-la, em caso de sua ausência, na cultura, o esforço se concentra para adquiri-la, isto é, a aprendizagem tem de ser buscada. Não devendo, portanto, haver descaso nos padrões educativos comparados aos padrões médicos. O bem da saúde é importante, já o bem da educação é duradouro e pode-se até viver melhor, mesmo na ausência do bem da saúde.

Na saúde, os cuidados terapêuticos, mesmo se degradados fossem, e apesar de ser um bem individual, devem ser oferecidos a todos, tem-se uma grande resistência a essa degradação. Na educação, a generalização acompanhou critérios opostos, com as condições de desempenho da função do educador de forma bastante degradada, dado a universalização do ensino.

A excelência da qualidade do trabalho só poderá ser obtida, quando houver critérios congêneres de preparação do professor como se preparam os médicos, conscientizando-os do papel social de sua profissão, que deve ser exercida nas condições adequadas e com equipamentos adequados.

A semelhança da administração escolar com a administração médica, na questão da formação é um ponto de muita importância, lembrando o fato de que a disciplina de administração não faz parte do currículo dos cursos de graduação seja de uma ou outra área.

Mas faz parte dos cursos especiais ou de pós-graduação, ou seja, dirigido para quem já é médico (saúde) a administração hospitalar, de igual modo a administração das escolas, dirigido ao professor (educação)

Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas, opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização somente se pode fazer em cursos pós-graduados. (TEIXEIRA, 1968, p.14).

O professor está muito atrelado à questão da administração, suas atitudes em sala de aula ou na escola, podem desencadear o exercício um pouco de cada

função: professor, administrador ou conselheiro. Podendo pensar na hipótese daqueles que desempenharão muito bem as três funções.

O administrador escolar e o administrador de empresa têm natureza e função diferentes. Podendo o administrador escolar aprender a complexa ciência do administrador de empresa, embora o espírito de uma e de outra administração serem até opostos.

Em educação o indivíduo (aluno) é o alvo supremo, na empresa o alvo supremo é o produto material (TEIXEIRA, 1968, p.15). Na empresa o princípio é o trabalho pelo trabalho, na educação o processo é eminentemente humano. Daí, até certo ponto, a oposição entre as duas administrações.

A administração escolar pode ser exercida por educadores e deve estar intrinsecamente ligada à subordinação e não de comando da obra de educação, fatores determinantes para sua eficiência.

A função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, pois do seu serviço dependerá boa parte do funcionamento da organização escolar, envolvendo a mobilização e a ativação da liderança política potencial de todos os elementos que a compõem, identificando as aspirações educacionais e estabelecendo os meios para atingi-los, organizando o espaço escolar de modo a torná-lo propício ao desenvolvimento holístico da criança, onde seja estreitada a relação aprendizagem como consequência da interação cognitiva, social e afetiva.

### **3. ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR X GESTÃO ESCOLAR**

No novo contexto social em que a escola se acha, numa intensa interação mundial, homem ou mulher, além de ter de desenvolver uma cidadania pátria deve conceber a idéia cultural de cidadania do mundo. Torna-se necessária a ampliação da atuação da administração escolar, descortina-se nova dimensão, dando lugar a uma nova terminologia para a “administração escolar”, a mesma tem sido substituída pela expressão “gestão escolar”.

Estas constatações exigem novos conceitos e interpretações que se fazem necessários no âmbito da educação e da administração da educação, representando uma mudança de postura e um novo enfoque de organização das questões escolares, com um encaminhamento a partir dos princípios de autonomia, participação e responsabilidade compartilhada, tornando mais abrangente o conceito envolvendo a direção escolar e sua equipe técnico-pedagógica.

Pensar uma intervenção na situação educacional contemporânea, com a escola cheia de desafios, requer a construção de conhecimento que torne possível o enfrentamento dos mesmos, constituindo-se necessário envolvimento de todos os atores que fazem parte dela, numa forma de democratizar a gestão escolar.

#### **3.1 Gestão Escolar Democrática**

No processo histórico que implica o desenvolvimento e transformação da sociedade, onde determinadas formas são substituídas por outras, a educação e política se articulam cumprindo funções específicas e inconfundíveis, numa relação antagônica, a política leva a sociedade a uma divisão partidária. Em contrapartida, a educação, supõe a união e tende a se situar na perspectiva da universalidade, logo não pode ser partidária.

Com o processo de redemocratização do país, foi imperativo que a educação vislumbrasse novos horizontes. A administração escolar precisaria passar de uma condição estática, centralizada e totalmente dependente de uma hierarquização verticalizada, para assumir uma postura oposta, dando lugar ao caráter dinâmico, descentralizado e autônomo, em termo de uma participação mais efetiva, de uma pluralidade de segmentos que compõem a organização escolar

A administração escolar atravessa hoje, em muitos países uma fase de profunda transformação. Essa transformação traduz-se em diferentes medidas, que têm por objetivo: alargar e redefinir o conceito de escola; reconhecer e reforçar a sua autonomia; promover a associação entre escolas e a sua integração em territórios educativos mais vastos; adotar modalidades de gestão específicas e adaptadas à diversidade das situações existentes (BARROSO 1997).

Esse processo de democratização e, simultaneamente, o aprimoramento da eficiência e da qualidade da educação pública, têm se constituído poderosa força propulsora de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil.

A escolarização passa a ter um papel fundamental no âmbito social, ou seja, a escola como agente socializante, passa a ser vista pela sociedade de um modo geral como uma instituição capaz de atender às questões por ela formuladas, além também ter capacidade de assumir responsabilidades, a ela transferida, antes pertencentes a outros agentes.

A gestão das escolas públicas de forma descentralizada e democratizada tem apoio legislativo, assegurado em lei, seja pela Constituição Federal de 1988, ou na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

A gestão democrática em educação reconhece a necessidade de união de mudanças estruturais e de procedimentais, com ênfase no aprimoramento escolar, através de um projeto pedagógico para uma educação que atenda às demandas da sociedade moderna.

O diretor tem mais que uma função específica, a ele cabe o gerenciamento com eficácia do todo escolar, envolvendo um trabalho participativo e compartilhado, de tal forma que todos os que fazem a organização escolar

tenham orgulho de pertencerem à mesma, por estarem num ambiente com condições favoráveis de trabalho seja administrativo ou pedagógico, capaz de proporcionar o desenvolvimento do aluno a partir da sua interação com esse ambiente, SENGE (1993) afirmou que quando os membros de uma organização estão com seus esforços tão somente em sua função, não se sentem responsáveis pelos resultados.

Lorri Manasse, consultor em sistemas escolares diz também que: “Diretores eficazes têm visão de suas escolas e têm noção clara de que seu papel é transformar esta visão em realidade” (Luck, 1998 apud Manasse, 1984).

Sobre a questão terminológica, e conceitual PARO (1996) distingue dois conceitos básicos para administração escolar: a racionalização dos recursos e a coordenação do esforço coletivo em função de objetivos.

A gestão escolar não diminui em nada a atuação da administração, pelo contrário amplia “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para atender às exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica”. LUCK (2006)

Pode-se dizer que a concepção de gestão escolar ultrapassa os aspectos diretivos administrativos, assume caráter descentralizado, englobando as ações realizadas por uma equipe envolvendo órgãos colegiados representativos como Grêmios Estudantis, Conselho Escolar.

De fato, a escola, constitui-se um espaço democrático, mas torna-se necessária uma conscientização maior da comunidade escolar sobre o real significado, capaz de torná-lo efetivamente. Pois o contexto de valores morais e éticos conturbados, a deixa em situações constrangedoras, trazendo a incerteza, de que tenha força suficiente para absorver esta responsabilidade nesse processo.

A construção de um processo de democratização torna-se mais contundente à medida que a escola passa a ter uma participação mais efetiva de seus atores

Parte-se de uma crítica à pedagogia tradicional (pedagogia bancária) caracterizada pela passividade, transmissão de conteúdos, memorização, verbalismo etc. advogando-se uma pedagogia ativa, centrada na iniciativa dos alunos, no diálogo (relação dialógica), na troca de conhecimentos. Daí a gestão democrática ainda estar dando seus primeiros passos para essa conquista. SAVIANI (1989),

A escola deve buscar cumprir um papel na busca por essa democratização, mais do que criar espaços de discussão para a construção coletiva do projeto educativo, também é responsável por criar e sustentar um ambiente que favoreça a participação colegiada, através de mecanismos por ela própria definidos.

Isso requer uma discussão ampla, pois, mesmo que a gestão crie e favoreça um ambiente democrático, a comunidade precisa querer participar dessa construção, ninguém melhor que ela própria para saber o que representa uma resposta aos seus anseios e necessidades.

Uma das questões mais emergentes das demandas sociais sobre a escola é exatamente sobre seu funcionamento e desempenho, a escola tornou-se o centro das atenções sociais, a cobra-se dela, o que muitas vezes, deveria ser cobrado de outros grupos, como da família, por exemplo.

Por outro lado, essas cobranças fazem com que a escola e sua gestão superem as limitações, com ações para busca de resultados, deixando um modelo estático, caracterizado principalmente na transferência de responsabilidades, pela dissociação entre direitos e deveres, em que um fica a espera da ação do outro, o líder não lidera, professor não ensina e aluno não aprende, um sempre a espera da ação do outro para trazer solução dos problemas.

A adoção de modelo estático pelos sistemas de ensino e escolas faz prevalecer a verticalização da hierarquia, enfocando a idéia de comando e controle, centrando a autoridade na figura do diretor, desprezando o aspecto social participativo, fragmenta as possibilidades de sucesso pelas ações individuais, reduzindo o processo educacional a tarefas exercidas sem vida e sem espírito, onde o importante é fazer o máximo, desprezando fazer o melhor e o diferente.

A complexidade das organizações, caracterizado pelos embates nas relações sociais, na defesa de interesses diversos, faz com que as mesmas sejam vistas como organismos vivos e dinâmicos.

Nos sistemas educacionais, e em especial nos estabelecimentos de ensino, que assumiram o papel de unidades sociais especiais, urge a necessidade de migração das ações de gestão escolar da concepção estática para uma nova realidade, onde as interações enfoque o trabalho como prática social, orientando a ação de gestão realizada na organização de ensino.

Nesse processo de transição de uma concepção para outra, é determinante que a escola e seus gestores desenvolvam competências na apropriação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, antes não necessárias.

Um novo paradigma emerge e se desenvolve sobre a educação, a escola e sua gestão. A idéia que demanda espaços de participação perpassa todos os segmentos da sociedade (LUCK, 1999), associados a eles os esforços de responsabilidade. Enfatizando, no contexto escolar, a riqueza e diversidade cultural da sociedade, associada à efervescência do poder local na reivindicação de esforços de participação.

Dessa forma, a mudança na fundamentação teórico-metodológica no redirecionamento da orientação do trabalho da direção da escola, deve ser na busca para o entendimento do processo de equipe, com ampla participação, sendo necessária uma mudança de consciência, não se tratando pura e simplesmente de uma mudança de modelos, nem de terminologia e sim de uma fundamental alteração prática e conceitual, buscando a substituição do enfoque de administração pelo de gestão, nas ações próprias da organização escolar.

A concepção dinâmica determina o entendimento de que professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, todos, são mais que meros participantes do ambiente cultural, mas de forma ativa o formam e constroem. Da interação de suas ações depende a identidade da escola na comunidade, seu papel e os resultados que produzirão na mesma.



Portanto, a mudança de consciência implica no reconhecimento que todos fazem o processo escolar, onde cada um torna-se responsável pelo todo, não se concebendo o fracionamento e dissociação das ações escolares, o que, por certo, geraria a diluição do trabalho e seus efeitos.

Os problemas afetos à administração escolar são globais e complexos, e encará-los de forma individualizada e descontextualizada, denota ação inconsequente enquanto prática para o desenvolvimento social.

Conseqüentemente a qualidade da educação não pode ser alcançada tão somente pelo enfoque administrativo, vez que a garantia de recursos e prática de ações concentradas em focos prioritários e isoladas, não favorece uma repercussão no conjunto. Assim sendo, para tal, implica numa realização de ações conjuntas, envolvendo todos os participantes do contexto escolar.

Um diretor de escola tem papel importante, na medida em que age como um gestor da dinâmica social, mobilizando e orquestrando atores, articulando da diversidade para a unidade e consistência, construindo ambiente educacional capaz de promover uma formação segura dos seus alunos,

Para tanto deve estar atento em cada evento, circunstância e ato envolvendo seu trabalho, considerando-os globalmente de forma dinâmica e interativa.

Nas ações realizadas deve procurar abranger o todo da escola e seu papel educacional, não apenas imediato, mas de repercussão no futuro, com uma visão estratégica da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo.

O conhecimento sobre a gestão democrática está sendo construído diariamente na atuação de cada gestor com sua equipe, tendo em vista que precisam desenvolver competências que se mostram simples na definição, todavia, complexas na execução.

Como o gestor escolar tem um papel fundamental, e uma atribuição de fazer com que a aprendizagem realmente aconteça, proporcionando um ambiente

favorável a essa aprendizagem, é necessário que o mesmo observe aspectos como a busca de capacitação para melhorar o trabalho pedagógico.

A relação entre o conhecimento/aperfeiçoamento e o desempenho/compromisso de uma pessoa que ocupa uma função de direção é diretamente proporcional, ou seja, quanto mais o gestor se capacita (aperfeiçoa) na condução dos trabalhos de gestão, mais ele se compromete e se dedica, porque sabe que o seu papel influenciará no desempenho e na qualidade de uma educação que promova a aprendizagem de seus alunos, no rumo da construção da cidadania.

A boa formação pode garantir o sucesso, todavia, isso nem sempre acontece, mesmo com uma boa formação, é necessário observar a estrutura que se está dirigindo, para poder ter êxito na difícil tarefa de conseguir bons resultados em termos da educação. A atenção dedicada às metas de aprendizagem, mensuradas pelas avaliações externas, tem bastante significado.

Uma gestão funciona bem, quando a avaliação externa impulsiona a aprendizagem. Constituindo-se num dos principais interesses dos gestores escolares, pois de seus resultados pode advir a autonomia conquistada pelas escolas, e deve antes de tudo, servir para reflexão das práticas pedagógicas adotadas pelas mesmas.

O diretor deve ter a habilidade para criar um clima positivo de trabalho na escola, coesão da equipe e comando claro, sem autoritarismo que às vezes confunde os gestores, que acham que dirigir bem uma escola é ser autoritário, “o administrador escolar não é um capitão, mas um mediador-inovador, se alguma vez a função de direção faz-se uma função de serviço e não de mando, esse é o caso do administrador escolar”. (TEIXEIRA, 1968).

É de fundamental importância o papel que o diretor desempenha para alcançar, espírito de coesão da equipe gestora, envolvimento de professores, funcionários e organização clara do trabalho, elementos que garantirão o bom desempenho da escola, uma prática de gestão dialógica, participação nas

decisões, atribuição de responsabilidades, e uma maior participação no planejamento, determinarão melhor execução das tarefas.

Por outro lado à medida que promove a participação de todos nos processos de discussão e decisão, cada participante será um aliado consciente para alcance de resultados.

## **4. PESQUISA DE CAMPO**

Para realização da pesquisa de campo foi utilizado um questionário com o objetivo de coletar a opinião, de professores, alunos e funcionários, em duas escolas do Ensino Fundamental da Rede Municipal de Fortaleza, acerca da relação existente entre o desenvolvimento infantil a partir do trabalho de organização da escola e que influência tem o papel do diretor e da equipe pedagógica na qualidade do ensino.

### **4.1 Ambientes da Pesquisa**

Para o desenvolvimento da pesquisa foram abordadas duas escolas públicas da Rede Municipal de Fortaleza/ CE. As mesmas atendem uma clientela de baixa renda familiar e são situadas na Regional III. As escolas possuem: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos - EJA, e Pró - Jovem, Programa de Inclusão de Jovens na conclusão do ensino fundamental e preparação para o trabalho.

A escola um é a escola D.A. situada no bairro Autran Nunes. Esta possui 13 salas de aula, uma sala de apoio pedagógico que hoje é destinado às crianças especiais que possuem dificuldades de aprendizagem, uma biblioteca para incentivar a leitura, um refeitório, uma quadra esportiva e uma sala de informática, todos os espaços apresentam um mau funcionamento, devido se encontrar em péssimas condições na estrutura física, ambiente que não reúne condições mínimas de funcionamento. Mas apesar disso o funcionamento da escola ocorre nos três turnos; manhã, tarde e noite.

Pela manhã a distribuição das séries acontece da seguinte maneira: uma sala de Jardim I, duas salas de Jardim II, três salas de 1ª série, duas salas de 6ª série e uma sala de cada série 7ª, 8ª e 9ª contando com um quadro docente de 15 professores.

À tarde a escola possui salas de Educação Infantil e Ensino Fundamental I, tendo uma sala de Jardim I, quatro salas de 2ª série e três salas de cada série (3ª, 4ª) e duas salas de 5ª série e um quadro docente composto por 13 professores.

À noite funcionam os EJAs (I, II, IV e V) e classificação dos alunos é feita mediante os conhecimentos dos mesmos. Há a participação de 11 professores. A estrutura de gestão conta com diretor, vice-diretora, secretária e coordenadora.

A escola dois é a DM localizada no bairro Quintino Cunha que dispõe de 14 salas de aula, biblioteca, laboratório de informática, sala de Atendimento Educacional Especializado - AEE, auditório, refeitório, pátio coberto e quadra coberta.

Os professores do turno da manhã (18) participam ativamente das propostas da escola, os professores turno da tarde (20) também são engajados nas atividades escolares e o turno da noite, os professores (12) têm uma atuação bastante focada para as atividades da EJA.

Pela manhã a distribuição das séries acontece da seguinte maneira: uma sala de Jardim I e duas de Jardim II, uma sala de 1ª série, duas salas de cada série (2ª, 5ª) e por último três salas de cada série (3ª e 4ª).

À tarde funciona com a Educação Infantil e Ensino fundamental completo; uma sala de cada série: Jardim I, 1ª, 2ª, duas salas de ( 5ª e 8ª série), três salas de cada série: (6ª, 7ª) e uma sala de 9ª série.

À noite, a escola funciona com uma sala de cada série: EJA I, II, IV e V, duas salas para o Pró-Jovem.

## **4.2 Sujeitos**

O estudo foi desenvolvido no total com dez professores, sendo cinco do sexo feminino e cinco do sexo masculino, dez funcionários, sendo quatro efetivos e seis terceirizados, distribuídos ainda em quatro do sexo masculino e seis do sexo feminino, sete alunos do ensino fundamental II, com idade de 12 a 16 anos,

sendo quatro do sexo feminino e três do sexo masculino. E ainda três alunos da EJA, um com idade de 18 anos, sexo masculino, e dois do sexo feminino com idade de 24 e 36 anos.

Cinco professores lecionavam no turno da manhã, e atuavam na educação infantil nas séries de Jardim I, Jardim II e 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup> e 3<sup>a</sup> séries do fundamental I, por atenderem aos alunos em que se desencadeia o processo de desenvolvimento psicológico e motor, e pela interação com o ambiente escolar seja pela relação com o espaço físico, seja pela relação com os colegas e professores. Outros três professores do ensino fundamental II, turno da tarde, sendo 1 do sexo masculino e 2 do sexo feminino. E finalmente dois professores do turno da noite da educação EJA, sendo um do sexo feminino e um do sexo masculino. Por uma questão de sigilo na coleta de dados, os pesquisados não foram identificados.

Na escola um, todos os professores pesquisados possuem especialização, enquanto que os funcionários 35% concluíram o ensino fundamental, 60% concluíram o ensino médio, e 5% estão cursando uma graduação.

Verifica-se que na amostra utilizada na escola um, todos os pesquisados foram unânimes em atribuir muita importância à organização do espaço escolar no desenvolvimento infantil. Todavia, também foram unânimes no descontentamento com a gestão da escola que, segundo os mesmos, é centralizadora, não redistribui responsabilidades, não proporciona ambiente participativo nem propício à aprendizagem, nem para o desenvolvimento da criança nos diversos aspectos. E que as péssimas condições de organização da escola tem refletido no desempenho dos alunos, e o papel do diretor influenciou diretamente para essa situação.

Constata-se na escola dois que entre os pesquisados houve opiniões relativamente diferenciadas, onde 86% atribuíram muita importância à organização do espaço escolar no desenvolvimento infantil, enquanto que 14% atribuíram pouca importância. No aspecto geral consideraram a escola com adoção de um modelo de gestão democrática.

### **4.3 Metodologia**

A pesquisa foi realizada abordando-se de maneira individual cada sujeito envolvido no processo em questão, realizada nas duas Escolas Municipais já citadas no início do ano de 2010 e teve duração de dois meses, Maio e Junho. A familiaridade pessoal com estes ambientes fez-se presente na escolha das escolas utilizadas na pesquisa de campo, uma vez que a experiência vivenciada nelas, ou seja, o fato de ter trabalhado no ambiente e conhecer as pessoas que trabalhavam nas escolas investigadas em que foi realizada a pesquisa, foi um aspecto facilitador.

Mediante tais argumentos a pesquisa deste trabalho monográfico se constitui do tipo bibliográfico e de campo, tendo esta última a preocupação de estudar segmentos diferenciados de uma comunidade a fim de conseguir informações, obter conhecimento acerca de um problema ou ainda descobrir novos fenômenos e suas relações.

A técnica de investigação adotada foi um questionário. O mesmo é composto por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, interesses e expectativas acerca do assunto em questão.

A escolha quanto ao instrumento adotado na pesquisa de campo, o questionário, levou em consideração a praticidade, pelo fato da amostra se sentir mais à vontade em relação às respostas. Os dados obtidos foram analisados e serão expostos e comentados no item 4.5. A análise dos dados obtidos foi realizada de forma qualitativa.

#### 4.4 Instrumentos

Foi utilizado como instrumento na coleta de dados um questionário aberto (em Apêndice) que continha um cabeçalho com informações gerais sobre o aspecto profissional e acadêmico dos respondentes. Informações sobre a graduação, pós-graduação, Sexo, Segmento dentro da Escola. No campo profissional pergunta-se qual a escola em que trabalhava no momento em que a pesquisa foi aplicada e a série em que atuava, bem como o turno. Estas perguntas foram utilizadas com o intuito de saber nível de formação desses profissionais, e sua vivência na escola.

Em seguida a primeira questão procurou saber o grau de importância atribuída pelo respondente à organização do espaço escolar no desenvolvimento infantil. A segunda questão pedia que o pesquisado atribuísse valor de prioridade, escala crescente de 1 a 7 para o que era prioritariamente necessário por parte da gestão para a aprendizagem eficaz. Na terceira questão como pesquisado julga o modelo de gestão adotado pela escola em que ele trabalha. A quarta questão é de como as responsabilidades são redistribuídas pelos gestores. A quinta questão indaga sobre se a gestão da escola cria ambiente participativo. A sexta questão indaga se a gestão da escola compartilha com a comunidade os assuntos a ela pertinentes. Na sétima questão quer saber o nível de diálogo da gestão com a comunidade. A questão oito questiona a influência da organização escolar no desempenho dos alunos. Na questão nove trata da importância do papel do diretor para uma aprendizagem eficaz. A questão dez Indaga sobre as características do líder da escola. A questão onze quer saber o conceito do respondente da influência na qualidade do ensino da organização da escola no aspecto pedagógico. E por último qual a influência do desempenho do diretor para que as condições de organização da escola na gestão pedagógica sejam: Péssima, Satisfatória, Bom.



#### 4.5 Discussões dos resultados obtidos

Os dados coletados acerca do assunto em questão serão apresentados obedecendo a ordem estabelecida no instrumento adotado, já mencionado anteriormente, para posterior discussão.

A primeira questão trouxe a seguinte indagação: Qual o grau de importância você atribui à organização do espaço escolar no desenvolvimento infantil. Quanto aos resultados obtiveram-se os seguintes fatos:

- Professores, funcionários e alunos, da escola um

100% atribuem muita importância.

- Professores, da escola dois.

86% muita importância e 14% pouca importância

- Funcionários e alunos da escola dois

100% atribuem muita importância.

Levaram em consideração aspectos sócio-afetivos cognitivos e motores os quais, agindo de forma integrada, oportunizam a criança a adquirir mais aprendizagens e desenvolver melhor suas habilidades, a partir de espaço escolar favorável para esse desenvolvimento.

A segunda questão pedia que o pesquisado atribísse valor de prioridade, escala crescente de 1 a 7 para as ações desenvolvidas pela gestão da escola para uma aprendizagem eficaz.:

O resultado da coleta de dados da pesquisa demonstraremos nas tabelas 1 e 2 abaixo:

TABELA 1

Professores, funcionários e alunos, escola um

Ações a serem desenvolvidas pela gestão	Escala de Prioridades Resultado relativo (%)						
	1	2	3	4	5	6	7
Estrutura física adequada	25	18	12	15	10	10	10
Participação no planejamento pedagógico	27	10	13	10	10	15	15
Visão de conjunto e estratégica	32	10	12	8	12	14	12
Incentivar a participação da comunidade nas ações educativas	20	20	18	12	8	12	10
Habilidade de negociar e resolver conflitos	22	20	13	8	15	10	10
Habilidade de manejo e controle de orçamento	22	18	15	12	13	12	8
Habilidade de avaliar e dar retorno ao trabalho dos outros	20	16	15	15	10	14	10

Tabela 1: Atribuição de valores de prioridade para ações da gestão

Fonte de dados: Questionário da Pesquisa de Campo Aplicado na escola um  
Em maio de 2010.TABELA 2.

Professores, funcionários e alunos, escola dois.

Ações a serem desenvolvidas pela gestão	Escala de Prioridades %						
	1	2	3	4	5	6	7
Estrutura física adequada	50	20	7	5	4	6	8
Participação no planejamento pedagógico	30	7	7	17	14	18	7
Visão de conjunto e estratégica	33	7	13	12	14	13	8
Incentivar a participação da comunidade nas ações educativas	42	7	6	7	18	12	8
Habilidade de negociar e resolver conflitos	33	13	13	7	16	10	8
Habilidade de manejo e controle de orçamento	27	6	16	7	15	15	14
Habilidade de avaliar e dar retorno ao trabalho dos outros	32	15	7	12	14	8	12

Tabela 2: Atribuição de valores de prioridades para ações da gestão

Fonte de dados: Questionário da Pesquisa de Campo Aplicado na escola dois  
Em maio de 2010.

Verifica-se, a partir das tabelas 1 e 2, que tanto na escola 1 quanto na escola 2, os maiores percentuais são atribuídos na prioridade 1 para as ações de gestão. Os índices levam à conclusão que a gestão deve reunir todas as habilidades apresentadas.

Mas, é essencial que os mesmos devem saber é que o trabalho integrado desses fatores exerce importância influência no desenvolvimento da criança, pois quando os fatores são trabalhados corretamente oportunizam à criança ter uma qualidade de aprendizagem melhor.

A terceira questão trouxe o seguinte questionamento: como você julga o modelo de gestão adotado pela escola em que ele trabalha. Apresentou os seguintes dados:

Professores, funcionários e alunos, escola um.

100% julgam nenhum pouco democrático

A fala dos pesquisados revela que a gestão é bastante autoritária, razão pela qual a escola tem sido alvo de constantes denúncias e sindicâncias administrativas sobre os atos de gestão. E este ambiente tem sido prejudicial para toda a comunidade.

Professores, funcionários e alunos, escola dois.

90% julgam o modelo democrático, 10% julgam o modelo não totalmente democrático.

Na opinião dos 10% que afirmam que a gestão da escola não ser totalmente democrática, afirma que tem características democráticas, mas algumas decisões ainda são tomadas sem uma consulta democrática.

A quarta questão: Na escola há redistribuição das responsabilidades escolares pelos gestores

Professores, funcionários e alunos, escola um:

100% afirmam que não há redistribuição

Segundo os pesquisados isto revela autoritarismo e centralização que se impõe na escola.

Professores, escola dois:

90% afirmam que Redistribui para intensificar a melhoria da aprendizagem e cobra resultados

10% afirmam que Redistribui para o professor apenas no espaço circunscrito à sala de aula

Os 10% afirmam que é limitada a redistribuição das responsabilidades, somente no âmbito da sala de aula, nos demais assuntos não são consultados.

Funcionários e alunos, dois:

100% afirmam que há a redistribuição para intensificar a melhoria da aprendizagem e cobra resultado.

A quinta questão indaga sobre se a gestão da escola cria ambiente participativo

Professores, funcionários e alunos, escola um:

100% afirmam que o ambiente participativo não é nenhum pouco proporcionado pela gestão da escola.

Pelas respostas anteriores os pesquisados afirmam que a gestão da escola cria um ambiente de hostilidade e de afastamento da comunidade.

Professores, funcionários e alunos, escola dois:

90% afirmam que este ambiente participativo é bastante proporcionado

10% afirmam que é proporcionado, mas não totalmente.

Os 10% que afirmam que ainda falta à gestão criar mecanismos que permitam a participação de todos os segmentos nas decisões e ações da escola.

A sexta questão: Gestão participativa pressupõe autoridade compartilhada, delegação de poder e responsabilidades assumidas em conjunto. Como você considera isso mencionado, na atual escola:

Professores, funcionários e alunos, escola um:

100% afirmam que é participativa quando atende aos interesses da gestão

A gestão tem um caráter centralizador e autoritário, a consulta é feita sobre assuntos que interessa a gestão.

Professores, funcionários e alunos, escola dois:

100% afirma que a escola é bem participativa no compartilhamento dos assuntos de interesse coletivo.

A sétima questão: Gestão escolar democrática manifesta-se pelo diálogo. Em que nível se encontra esse tipo de ação nesta escola:

Professores, funcionários e alunos, escola um:

100% afirmam decisões tomadas arbitrariamente sem nenhum diálogo

Professores, funcionários e alunos, escola dois:

90% afirmam decisões tomadas a partir de um amplo diálogo

10% afirmam decisões parcialmente dialogadas

Apesar de a maioria afirmar que há um amplo debate, todavia, ainda tem um grupo que acha que as decisões poderiam ser mais bem dialogadas antes da tomada de decisões pela gestão.

A questão oito: Sobre a eficácia escolar: Como você considera a influência da organização da escola: espaço físico, por exemplo, no desempenho dos alunos:

Professores, funcionários e alunos, escola 1 e 2:

100% afirmam que exerce bastante influência.

O grupo que compõe a amostra tem opinião unânime de que a organização da escola é um dos fatores preponderantes para o sucesso no desempenho escolar dos alunos.

A questão nove: Para uma aprendizagem eficaz como você considera o papel do diretor nesse processo?

Professores, funcionários e alunos, escola 1 e 2:

100% afirmam ser muito importante se atuar na gestão no aspecto pedagógico, administrativo, financeiro, infra-estrutura, relações pessoais, gestão da comunidade, e gestão dos resultados escolares.

A questão dez: Poder de um líder manifesta-se pela capacidade de influenciar outras pessoas, bem como de ser admirado pelos outros e ter conhecimento técnico das suas responsabilidades, dentre outras. Mediante o que foi falado e seu conhecimento sobre o assunto, como você avalia a liderança dessa escola:

Professores, funcionários e alunos, escola um

100% afirmam que a liderança da escola não reúne estas características

Professores, funcionários e alunos, escola dois:

100% afirmam que a liderança da escola apresenta de forma satisfatória estas características

A gestão da escola tem um carisma que ajuda muito, apesar de algumas limitações no aspecto pedagógico.

A questão onze: As condições de organização da escola em relação a gestão pedagógica é um fator fundamental de influência na qualidade do ensino. Como você considera esse fator na sua escola de trabalho

Professores, funcionários e alunos, escola um:

100% consideram que as condições de organização da escola são péssimas.

Professores, funcionários e alunos, escola dois:

100% consideram que as condições de organização da escola são satisfatórias.

A escola ainda não reúne boas condições, precisando ainda melhorar, mas o que se apresenta hoje se apresenta de forma satisfatória.

A questão doze: Seja qual for sua resposta, em relação a questão anterior. O desempenho do diretor concorreu para que isso acontecesse

Professores, funcionários e alunos, escolas um e dois:

100% atribuem que o desempenho do diretor teve bastante influência para que a escola se apresente na situação em que se encontra, na escola um, péssimas condições, e a escola dois, condições satisfatórias de funcionamento.

É interessante o fato dos componentes da Escola Municipal reconhecer que a gestão exerce um papel importante no trabalho de organização da escola e que esta é responsável por proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento da criança, e que uma gestão voltada para os princípios da democracia, da participação, do compartilhamento, da redefinição de papéis dos que fazem a escola são fatores que determinam um melhor desempenho para os alunos. Na análise feita foi tomado o cuidado de que a pesquisa fosse feita em duas escolas com as condições semelhantes de organização, estrutura física, participação de professores, funcionários e alunos nas atividades da escola. As respostas revelam que o grande diferencial para que as escolas apresentem a situação em que se encontram hoje, foi exatamente o trabalho da gestão.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de um pleno desenvolvimento psicomotor no processo de aprendizagem apresentado por uma criança está atrelada de forma bem próxima das condições de organização que a escola proporciona. A criança ao chegar a escola vem com uma carga de conhecimento trazida das relações com o seu grupo social primitivo, a família. Presume-se que lá ela corre, rir, chora, brinca etc. O ambiente escolar não pode, ou pelo não deve quebrar toda essa expectativa social da criança, uma organização do espaço escolar deve garantir de forma satisfatória um ambiente de aprendizagem, embora diverso em estrutura do seu ambiente familiar, mas com o objetivo comum.

Desta forma constitui-se importante o trabalho do gestor e toda a equipe pedagógica na organização desse espaço de aprendizagem, seja na estrutura física, no relacionamento interpessoal ou decisões dialogadas, etc. O papel desempenhado pelo diretor é um fator que influencia de forma direta na qualidade do ensino. Esta comprovação verifica-se após a realização deste trabalho monográfico, seja na bibliografia consultada, seja na pesquisa de campo realizada, um bom trabalho desenvolvido com as crianças ajuda as mesmas a adquirir novas aprendizagens.

Apesar do autoritarismo na administração escolar por um longo período, em que a preocupação maior não estava na aprendizagem efetiva e sim na manutenção de status, por uma imposição de grupos que compunham as classes dominantes de então, tem-se experimentado novos tempos na administração escolar, em que o modelo da gestão democrática, ampliou e facilitou o trabalho do gestor, na medida em que teve as responsabilidades divididas e uma redefinição dos papéis, como resposta às novas demandas sociais que passaram a exigir essa especialização de ação da escola.

Verifica-se que seria interessante que as Escolas Municipais pudessem exercer a democracia, incluindo, escolha de seus gestores, em que toda a comunidade participasse de forma plural, respeitando-se as especificidades de



cada segmento, mas unânime em seu objetivo: proporcionar ações que tragam benefícios para o todo, capaz de torná-la acessível a toda criança.

Sendo a Escola Municipal responsável pela educação das crianças, seja na educação infantil, ou nas séries iniciais, que é a fase onde ocorre o processo de alfabetização de maneira mais enfática, se ter conhecimento dos estágios que envolvem o desenvolvimento infantil, torna a escola capaz de organizar-se com uma estrutura que proporcione um trabalho de qualidade, que seria imprescindível para a aquisição de aprendizagens.

A intenção ao final deste trabalho monográfico é apontar a importância de se conhecer a criança de forma global, nos seus aspectos cognitivo, social e afetivo, na compreensão de que o desenvolvimento da criança atua como um processo contínuo de interação entre mente, afetividade e movimento corporal, e, também, levar os gestores a uma conscientização da importância destes aspectos, bem como um trabalho descentralizado e participativo de uma gestão democrática, constituindo-se como fatores fundamentais para assimilação de novos conhecimentos.

Por fim, o referido estudo pretende subsidiar as discussões para uma reflexão de todos que, de forma direta ou indireta, estão ligados a área da educação, que o desenvolvimento psicomotor tem influência direta no processo de aquisição da aprendizagem, beneficiando e facilitando o mesmo. Confirmando que o entrelaçamento entre ambiente educacional adequado e o pleno desenvolvimento infantil, favorece a aprendizagem principalmente nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes, **O papel do diretor na administração escolar**, São Paulo, DIFEL, 1983.

ALVES, Fátima. **Psicomotricidade: corpo, ação e emoção**. Rio de Janeiro: Wak, 2003.

BASTOS, Audir Filho; FERREIRA, Claudia Maria. **Psicomovimentar**. São Paulo: Papirus, 2001.

BEE, Helen L. **A criança em desenvolvimento**. Tradução Rosane Amador Pereira. 3 ed., São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1986.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988.

\_\_\_\_\_, **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** -Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_, **Plano Nacional de Educação** -Lei n. 10.172 de 9 de janeiro de 2001-.

DAVIS, Claudia; OLIVEIRA, Zilma de. **Psicologia na Educação**. 2 ed., São Paulo: Cortez, 1994.

DRABACH, N. P. **Primeiros Escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos Escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. UFSM/RS, 81 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação no nível de Especialização em Gestão Educacional) Santa Maria, 2009.

FERREIRA, Naura S.C.(org.). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

FERREIRO, Emilia. **Reflexões Sobre Alfabetização**. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Com Todas as Letras**. São Paulo: Cortez, 1999.

\_\_\_\_\_. **Alfabetização em Processo**. São Paulo: Cortez, 1996.

FISCHMANN, Roseli (coord.) **Temas e estudos. Escola Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1987.

FONSECA, Vítor da. **Manual de Observação Psicomotora**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

LAPIERRE, André. **A educação psicomotora na escola maternal: uma experiência com os pequeninos**. São Paulo: Manole Ltda, 1986.

LEVIN, Esteban. **A clínica Psicomotora: o corpo na linguagem**. Petrópolis: RJ, Vozes, 1995.

LUCK, H, **A gestão Participativa na Escola**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006. Série: Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Perspectiva da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, v.17, n.72, p.11-33, fev/jun 2000.

MENDES, N; FONSECA, V. **Escola, escola quem és tu?** Perspectivas Psicomotoras do Desenvolvimento Humano, 4 ed., Porto Alegre: Artes Médicas. 1987.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8 ed., São Paulo: Hucitec, 2004.

OLIVEIRA, Gislane de Campos. **Psicomotricidade: Educação e Reeducação num Enfoque Psicopedagógico**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

PARO, Vitor H. **Administração Escolar: introdução crítica**. São Paulo:Cortez, 1988

PIAGET, Jean. **Para onde vai a educação**. 10 ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **A Formação do Símbolo da Criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

\_\_\_\_\_. **A Construção do Real na Criança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

\_\_\_\_\_. **Seis Estudos de Psicologia**. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1967.

RODRIGUES, Cinthia e HEIDRICH, Gustavo. **Os Quatro Segredos da Gestão Eficaz**. Revista Nova Escola: Gestão Escolar, São Paulo: Abril, Ano I, n.4, p. 26-37, out/nov 2009.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da educação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1990.

SABINO, Maria Juliana C. **A importância dos fatores psicomotores no processo da aquisição da escrita**. Monografia de especialização UECE, 2009 < orientadora Prof<sup>a</sup>. Ms. Joan Cristina Rios de Oliveira >.

SANDER, Benno. **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

SAVIANI, Dermeval, **Escola e Democracia**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1989.

\_\_\_\_\_. **Política e educação no Brasil**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1987.

TEIXEIRA, Anísio S.; RIBEIRO, J.Q.; BREJON, Moysés e MASCARO, C.C, **Administração Escolar**, Rio de Janeiro, Ed. Livro, 1968.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. 3ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente**. Rio de Janeiro: Martins Fontes, 1996.

WALLON, Henri. **Psicologia e Educação da Infância**. Lisboa: Estampa, 1975.

**ANEXO**

## Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

### Curso de Especialização em Gestão Educacional

Como aluno do curso de Especialização em Gestão Educacional oferecido pela Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Tenho o intuito de realizar uma pesquisa de campo sobre o conhecimento que professores, alunos, funcionários e pais possuem acerca da influência do desenvolvimento infantil e sua relação com a aprendizagem, a partir do trabalho de organização da escola e a influência do papel do diretor e a equipe pedagógica na qualidade do ensino. Os dados coletados serão mantidos de forma sigilosa sendo utilizados para embasamento de pesquisa.

#### QUESTIONÁRIO

Área de Graduação:	Sexo: M <input type="radio"/> F <input type="radio"/>
Área de Pós-Graduação:	Segmento:
Escola de Trabalho:	
Quanto tempo na Escola: Turno de Trabalho: Manhã <input type="radio"/> Tarde <input type="radio"/> N <input type="radio"/>	
Série que leciona: Manhã _____ Tarde _____	
<p>1. Qual o grau de importância você atribui à organização do espaço escolar no desenvolvimento infantil</p> <p>( 1 ) Nenhuma importância      ( 2 ) Pouca importância      ( 3 ) Muita importância</p>	
<p>2. A criança desenvolve a aprendizagem a partir de um espaço escolar propício para isso. Como você atribuiria grau de prioridade das ações a serem desenvolvidas pelo gestor para garantir esse espaço de aprendizagem:</p> <p>Atribua em escala crescente, valores de 1 a 7 para os itens abaixo, de acordo com o grau de prioridade para se alcançar um nível de aprendizagem eficaz.</p> <p>( ) Habilidade de avaliar e dar retorno ao trabalho dos outros</p> <p>( ) Estrutura física adequada</p> <p>( ) Participação no planejamento pedagógico</p> <p>( ) Incentivar a participação da comunidade nas ações educativas</p> <p>( ) Visão de conjunto e estratégica</p> <p>( ) Habilidade de manejo e controle de orçamento</p> <p>( ) Habilidade de negociar e resolver conflitos</p>	
<p>3. A gestão democrática caracteriza-se pela descentralização, participação compartilhada e diálogo. Como você julga o modelo de gestão adotado pela escola em que você trabalha?</p> <p>( 1 ) Nenhum pouco Democrático      ( 2 ) Não totalmente Democrático</p> <p>(3) Democrático</p>	
<p>4. Com relação à descentralização: na escola há redistribuição das responsabilidades escolares pelos gestores</p> <p>(1) Não há redistribuição</p>	

<p>(2) Redistribui para o professor apenas no espaço circunscrito à sala de aula</p> <p>(3) Redistribui para intensificar a melhoria da aprendizagem e cobra resultados</p>
<p>5. A gestão escolar democrática é responsável por criar ambiente participativo. Como você considera este aspecto nesta unidade de ensino?</p> <p>(1) Nenhum pouco proporcionado</p> <p>(2) Proporcionado mas não totalmente</p> <p>(3) Bastante proporcionado</p>
<p>6. Gestão participativa pressupõe autoridade compartilhada, delegação de poder e responsabilidades assumidas em conjunto. Como você considera isso mencionado, na atual escola:</p> <p>(1) Nenhum pouco participativa</p> <p>(2) Parcialmente participativa, quando atende ao interesse da gestão</p> <p>(3) Bem participativa no compartilhamento dos assuntos de interesse coletivo</p>
<p>7. Gestão escolar democrática manifesta-se pelo diálogo. Em que nível se encontra esse tipo de ação nesta escola:</p> <p>(1) Nenhum diálogo decisões tomadas arbitrariamente</p> <p>(2) Decisões parcialmente dialogadas</p> <p>(3) Decisões tomadas a partir de um amplo diálogo</p>
<p>8. Sobre a eficácia escolar: Como você considera a influência da organização da escola: espaço físico, por exemplo, no desempenho dos alunos:</p> <p>(1) Não exerce nenhuma influência</p> <p>(2) Exerce pouca influência</p> <p>(3) Exerce bastante influência</p>
<p>9. Para uma aprendizagem eficaz como você considera o papel do diretor nesse processo?</p> <p>(1) Não tem nenhuma importância</p> <p>(2) Pouco importante, já que só depende da sala de aula</p> <p>(3) Muito importante, se atuar na gestão: pedagógica, administrativa, financeira, da infra-estrutura, das relações pessoais, da comunidade, dos resultados escolares</p>
<p>10. Poder de um líder manifesta-se pela capacidade de influenciar outras pessoas, bem como de ser admirado pelos outros e ter conhecimento técnico das suas responsabilidades, dentre outras. Mediante o que foi falado e seu conhecimento sobre o assunto, como você avalia a liderança dessa escola:</p> <p>(1) Não reúne estas características</p> <p>(2) Parcialmente manifesta estas características</p>

(3) Apresenta de forma satisfatória estas características
11. As condições de organização da escola em relação a gestão pedagógica é um fator fundamental de influência na qualidade do ensino. Como você considera esse fator na sua escola de trabalho (1) Péssimas (2) Satisfatória (3) Bom
12. Seja qual for sua resposta, em relação a questão anterior. O desempenho do diretor concorreu para que isso acontecesse (1) Nenhuma influência (2) Um pouco de influência (3) Bastante influência