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

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NO ESPAÇO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CACEQUI - RS.

CACEQUI

2014

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NO ESPAÇO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CACEQUI - RS.

por

Patrícia Ferreira dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS).

Orientadora: Profª. Dr. Letícia Ramalho Brittes

Cacequi, RS, Brasil

2014

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

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

A IMPORTÂNCIA DO GESTOR NO ESPAÇO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE CACEQUI - RS.

elaborada por

Patrícia Ferreira dos Santos

como requisito parcial para obtenção do título de

Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Letícia Ramalho Brittes, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Elisiane Machado Lunardi

Lucia Bernadete Fleig Koff

Nádia Pedrotti Drabach

Cacequi, 13 de março de 2015

RESUMO

Atualmente a Gestão Escolar vem ganhando ênfase quando o assunto é educação. Não é de hoje que este tema vem sendo estudado e pesquisado muitos autores preocupam-se com o desenvolvimento do ensino, com a interferência e participação da gestão no processo de ensino aprendizagem. Desta forma, é fundamental compreender o papel e a relevância que o gestor possui no espaço escolar para o bom desenvolvimento do trabalho em equipe e a organização dentro da instituição. O gestor escolar deve visar sempre à gestão democrática e participativa na qual professores, funcionários e comunidade tenham funções significativas, sintam-se valorizados e co-responsáveis pelo processo de ensino-aprendizagem. Para que isto ocorra, é essencial que o gestor seja flexível, ético, tenha espírito de coletividade, seja inovador e aberto a novas ideias, atuando como um verdadeiro mediador, articulador dos processos escolares. Tendo como seu principal objetivo a melhoria do ensino aprendizagem, fazendo com que este se torne um saber crítico, transformador, mas principalmente que seja de qualidade e possa gerar bons resultados.

Palavras Chaves: Gestor Escolar; Gestão Participativa; Ensino Aprendizagem.

ABSTRACT

Currently the School Management is gaining emphasis when it comes to education. It is not today that this topic has been studied and researched many authors are concerned with the development of education and the interference and involvement of management in the teaching learning process. Thus, it is essential to understand the role and the relevance that the manager has at school for the proper development of teamwork and organization within the institution. The school manager must always aim to democratic and participatory, where faculty, staff and community have significant management functions, feel valued and co-responsible for the teaching-learning process. For this to happen it is essential that the manager is flexible, ethical, has a spirit of collectivity, be innovative and open to new ideas, acting as a true mediator, organizer of school processes. Having as its main objective the improvement of teaching and learning, so that it becomes a critical know, transformer, but mostly it's quality and to generate good results.

Key Words: School Manager; Participative management; Learning Teaching.

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS….....07

2 REFERENCIAL TEÓRICO ….....10

2.1 O GESTOR ESCOLAR E A TRAJETÓRIA DA GESTÃO ESCOLAR

2.2 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM

3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....18

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....24

5 REFERÊNCIAS ….....26

6 APÊNDICES ….....28

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ser gestor nos dias de hoje não se restringe mais a fiscalizar e controlar o trabalho da sua equipe, e sim, auxiliar nas propostas escolares, no trabalho em conjunto e na organização e administração de sua escola. O gestor é o elemento fundamental para o desencadeamento do processo democrático e demais segmentos que estão ao entorno do meio escolar. Sendo assim, este estudo enfatiza a importância do gestor e suas competências no âmbito escolar. Aborda também a relevância deste para a união, desenvolvimento e comprometimento da comunidade escolar para o avanço integral de seus educandos, de modo que estes possam resolver seus problemas cotidianos com clareza.

Assim, foi viável a realização da pesquisa sobre a realidade das escolas municipais, para que pudéssemos refletir sobre a importância do gestor no espaço escolar e a relevância da gestão democrática para que os envolvidos no processo educativo sejam sujeitos ativos neste contexto e em suas múltiplas ações.

A escolha por este tema deu-se pelo interesse que possuo como educadora pela a área da gestão e por acreditar que o gestor é quem conduz a escola para o crescimento. Não que este trabalhe individualmente e que o avanço da instituição dependa apenas do seu empenho, mas por crer que ao se colocar a frente de um estabelecimento de ensino ele deve realizar um trabalho sério, comprometido e que favoreça a melhoria do espaço ao qual lhe foi incumbida a missão de gerir. O gestor deve agir como um verdadeiro gestor e não como um simples administrador.

Outro motivo que me induziu a essa escolha foi relembrar o meu estágio de Gestão Escolar quando estava concluindo o curso de Licenciatura em Pedagogia. Quando realizei o referido estágio, percebi que coordenar uma escola não é uma tarefa fácil, mas ao mesmo tempo não se denomina como uma atividade difícil. Apenas exige comprometimento, amor à profissão e procura por metodologias que venham contribuir para o avanço do conhecimento e da escola como um todo. Isso me instigou e me induziu a querer saber mais sobre a atuação do gestor e em especial conhecer mais sobre o campo da gestão escolar. O que essa pode fazer para que seu espaço de ensino realmente favoreça aos seus estudantes uma aprendizagem significativa.

Nesse sentido o trabalho em questão tem como problema de pesquisa investigar como a prática pedagógica do gestor se desenvolve frente às demandas que o seu cargo exige, com vistas ao progresso da sua escola e demais membros que desta fazem parte. Acredito ser um tema bem pertinente, destinado a todos os sujeitos que desejam uma educação de qualidade e comprometida com o ensino-aprendizagem de seus educandos. Bem como, a todos os educadores que almejam melhorar sua prática pedagógica e sentem-se responsáveis pela formação de seus educandos e melhoria de seus estabelecimentos de aprendizagem.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a prática pedagógica do gestor e suas responsabilidades frente às demandas que o seu cargo exige;

Tem-se como objetivos específicos:

- Compreender o que mudou em relação ao ato de gerir uma escola (Diretor-Gestor);

- Verificar como se dá a relação gestor x funcionários x comunidade escolar;

- Investigar como os gestores compreendem a sua função dentro do ambiente escolar e qual a importância deste para o sucesso do ensino-aprendizagem.

- Averiguar em meio a sua prática pedagógica o que ele realiza para que a sua gestão seja democrática e contemple a todos os atores que deste meio fazem parte.

Dessa forma, para conferir como esse processo ocorre na prática foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e bibliográfica, seguida de uma pesquisa de campo, através da qual foi realizado um Estudo de caso através do método do questionário e, em sequência, uma análise interpretativa dos dados. Segundo Yin (2001) “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados”.

O questionário foi composto por questões de formato semiestruturado e foi aplicado com quatro gestoras de quatro Escolas Municipais situadas no Município de Cacequi/RS. As escolas ao longo do trabalho para manter sua integridade foram denominadas de Feliz, Violeta, Sol e Encantada, e suas respectivas gestoras de G1, G2, G3 e G4. A ferramenta de análise adotada (questionário) desenvolveu-se através de oito perguntas, todas relacionadas ao trabalho do gestor dentro da sua escola. Foram perguntas bem objetivas, o que tornou a pesquisa mais direta e com foco no que realmente se almeja saber, podendo desta forma ao decorrer do

trabalho realizar um paralelo entre o pensamento de alguns autores (Freire, Farfus, Carvalho, entre outros), com as informações obtidas nas observações de campo.

Para dar apoio à pesquisa buscou-se desenvolver uma discussão na parte do referencial teórico sobre a questão do gestor escolar e a trajetória da gestão escolar. Posteriormente, aborda-se sobre a influência da gestão escolar no processo de ensino- aprendizagem.

Assim, no primeiro momento, foi feito uma pesquisa sobre o que é a gestão escolar, sua trajetória, seu vínculo com a comunidade escolar e quem são os agentes que fazem parte desse meio. Também foi feita uma busca de como era vista a figura do diretor/gestor e posteriormente as mudanças que esse sofreu ao longo dos anos, e a relevância que estes dois segmentos ocupam/ocuparam no espaço educacional.

Após, tratou-se da importância do gestor, qual é o seu trabalho dentro do espaço escolar, qual o perfil que o sujeito deve ter para atuar frente a uma instituição de ensino e quais as principais competências que norteiam o seu cargo. Destaca-se também, o quão é significativa a gestão coletiva e democrática para o bom desempenho do meio escolar.

Finalmente, e não menos importante que os demais, finalizou-se este capítulo falando sobre a relevância do ensino aprendizagem para a formação do sujeito e a influência que a gestão exerce sobre o mesmo.

Dando sequência e fazendo o fechamento do trabalho, relatou-se sobre a análise dos dados coletados e o que se pode perceber após a realização dos mesmos. Salientando o que foi mais significativo com a realização da pesquisa e as conclusões obtidas em relação à gestão escolar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O gestor escolar e a trajetória da gestão escolar

Sabe-se que ao longo dos anos a escola passou por várias transformações, muitos avanços, a gestão escolar é mais uma delas. Hoje, a escola não funciona mais de forma fragmentada, todos os envolvidos devem trabalhar em conjunto, devem participar efetivamente e responsabilizar-se pelas decisões a serem tomadas.

Com o apoio e proteção das leis os gestores melhoraram sua forma de atuar, conquistaram novos espaços e criaram uma nova filosofia de gestão. Tornou-se mais integrada, escola, família e comunidade passaram a caminhar juntas e lutar pelos mesmos ideais.

Frente a isto, percebe-se que a gestão depende inteiramente de quem está a sua frente, ou seja, o gestor. Este é o eixo principal para a melhoria da escola, uma vez que ele através da sua transparência conseguiu desfazer com o poder absoluto enraizado e abrir caminho para novas práticas de atuação da gestão.

Assim, pesquisar sobre este tema é de extrema relevância, uma vez que o papel do gestor é essencial para o desenvolvimento, sucesso e bom funcionamento da sua escola. Suas funções de trabalho estão diretamente relacionadas à organização e gestão da mesma, e é neste meio que ele deve demonstra ser um grande coordenador, proporcionando aos seus companheiros um espaço harmonioso, prazeroso, acolhedor e mais capacitado para atender as exigências do mundo contemporâneo.

Observa-se que não é de hoje que este assunto vem sendo alvo de discussão, pois, se compreende que com a sua inserção no ambiente escolar pode-se chegar a novos rumos e a execução de práticas educacionais mais eficazes e que venham a beneficiar a todos os que participam deste meio. Segundo Farfus,

> Um processo de gestão escolar se faz com participação, democracia, parceria, conceitos inovadores e referenciais que o sustentam. Além disso, também com o acompanhamento e monitoramento sistemático de suas ações que possibilitem o redirecionamento de caminhos, buscando a construção de uma educação que atenda aos anseios da comunidade e a um padrão de qualidade superior. FARFUS (2008, p.101)

Compreende-se em meio a fala de Farfus que a democracia é muito importante, que ela não se faz sozinha, mas sim em conjunto e por meio dela pode-se construir uma educação mais eficaz e produtiva. E ela só será possível se o líder que estiver no comando deste educandário der oportunidade e desejar realmente uma gestão democrática. Aqui se dá ênfase novamente ao papel do gestor, pois, tudo depende da forma como ele conduz este estabelecimento.

Nessa direção, a busca permanente para que a escola seja um espaço cada vez mais qualificado, democrático e globalizado remete-se a uma reflexão da forma de gestão que as escolas estão reproduzindo, pois é por meio desta que perpassam todos os segmentos educacionais que regem a prática escolar. É função do gestor, ser um verdadeiro líder, fazer com que as pessoas da comunidade escolar reconheçam e tenham plena consciência do seu papel. E assim, possam ter voz ativa frente às decisões e situações que devem ser tomadas na escola, pois eles podem opinar e fazer com que o seu espaço de aprendizagem torne-se mais eficaz e produtivo. Segundo Luck:

> Dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades. LUCK (2000, p.2)

Percebe-se na fala da autora acima citada, que ser gestor não é uma tarefa tão simples, esta requer competência, qualificação e principalmente motivação. Ser gestor é uma grande responsabilidade, pois, não se trata apenas de questões administrativas e pedagógicas, mas de seres humanos, pessoas com diferentes pensamentos e culturas. Neste enfoque, o gestor precisa ser consciente e saber que seu trabalho deve ser realizado em conjunto (pais, alunos, professores, funcionários e demais participantes da comunidade escolar), pois somente unidos, conseguirão instituir decisões coerentes e mais importantes relacionadas ao contexto

educacional, social e político da sua escola. Cabe a ele estar sempre buscando novas melhorias e estratégias para o crescimento e transformação desse espaço.

Por muito tempo as decisões referentes à escola eram centradas na pessoa do diretor, era ele quem administrava e tomava as decisões sobre tudo que se referia ao estabelecimento de ensino. Com o avanço das políticas públicas da educação brasileira, com o surgimento da gestão democrática essa situação foi modificada. Passando a fazer parte do planejamento e execução de todas as atividades referente a ela, a comunidade escolar, composta pelos segmentos dos professores, funcionários, pais e alunos. As ações caracterizam a gestão escolar como gestão democrática, onde todos têm vez e voz, mudando a postura e concepção não somente da escola, mas de toda uma sociedade. Andrades descreve que:

> A expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorados nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. ANDRADES (2004, p.17)

A fala de Andrades é bem objetiva ao referir que não basta apenas mudarmos a nomenclatura de diretor/administrador para gestor. É preciso modificarmos nossas atitudes, nosso modo de pensar e ver a gestão. Temos que perceber esta como uma aliada para construção de novas atitudes e reinvenção dos agentes que estão envolvidos ao sistema escolar. O que vem de encontro com o que ressalta a LDB.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394/96) em seu artigo 14, menciona:

> Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
> I - Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
> II - Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. BRASIL (2010, p.17)

Mesmo diante da execução da lei ainda existe um caminho longo a percorrer, o qual envolve a gestão democrática e todos que fazem parte da comunidade

escolar, pois se prima que a participação democrática seja um direito e não privilégios de uma minoria. Segundo Lemos:

> O desafio do gestor da escola pública é, entre outros, promover a efetivação de um Projeto Político Pedagógico inovador e participativo, atendendo aos anseios da coletividade. Garantir a participação da comunidade escolar composta por professores, funcionários, alunos e pais, como também da comunidade local, que engloba o entorno social de uma escola, é fundamental para uma gestão democrática. Considerando a diversidade e as diferenças entre os sujeitos, em suas implicações e posicionamentos com o trabalho coletivo da escola. LEMOS (2013, p.9)

Para que se efetive a gestão democrática, certamente o gestor é o grande protagonista da mesma, pois é ele o articulador do processo, coordenando e orientando as ações. Na citação anterior o autor cita um dos pontos relevantes que o gestor deve apropriar-se para melhorar sua escola e elevar o nível de conhecimento de seus estudantes. Trata-se da elaboração e efetivação do Projeto Político Pedagógico da escola, o qual possui um amplo papel no desencadeamento das atividades e ações escolares.

Partindo-se desse aspecto a interação do gestor escolar com a comunidade, a autonomia, cidadania e participação ganham força no espaço escolar. Gadotti afirma que “essa preocupação tem-se traduzido, sobretudo pela reivindicação de um projeto político-pedagógico próprio de cada escola”. Assim, Gadotti:

> Todo projeto supõe rupturas com o presente e promessas para o futuro. Projetar significa tentar quebrar um estado confortável para arriscar-se, atravessar um período de instabilidade e buscar uma nova estabilidade em função da promessa que cada projeto contém de estado melhor do que o presente. Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente à determinada ruptura. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores. GADOTTI (200, p.56)

O Projeto Político Pedagógico de uma escola engloba tudo o que se pensa e se quer da mesma. Refere-se aos anseios de uma comunidade escolar. É através dele que a escola define o currículo escolar, o enfoque dado aos conteúdos e atitudes a serem trabalhadas, que homem se quer formar, que tipo de sociedade se busca. É um projeto, porque é através dele que se pensa uma escola; político, porque se posiciona diante daquilo que quer e pedagógico, porque busca a escola em si. A esse respeito, Carvalho descreve sobre o Projeto Político Pedagógico:

> [...] o projeto político-pedagógico pode ser considerado como a 'carteira de identidade' da escola, evidenciando os valores que cultua, bem como o percurso que pretende seguir em busca de atingir a intencionalidade educativa. Espera-se que prevaleça o propósito de oferecer a todos igualdade de oportunidades educacionais, o que não significa necessariamente, que as oportunidades sejam as mesmas e idênticas para todos. CARVALHO (2004, p. 156-157)

Para que aconteça a efetivação do Projeto Político Pedagógico da escola, o gestor tem uma grande missão, além de ser o orientador deve propiciar condições para que aconteçam assembleias envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar e seja expresso tudo o que se idealiza em relação à instituição. Só assim haverá o comprometimento de uma comunidade em fazer e agir em torno da escola, pois enquanto as pessoas são sujeitos do processo de ensino e aprendizagem, há a convicção de que a participação nas ações da escola serão primordiais para a gestão democrática igualitária e de qualidade.

Dentro de suas diferentes funções, a escola exerce um forte papel diante do contexto social, é nela que acontecem as mais diversas interações políticas, econômicas, históricas, culturais, envolvendo pessoas de diversas culturas. Estas se conectam por diferentes saberes, interagindo entre si, em busca da construção de um mundo, onde seus integrantes possam exercer a cidadania e sua emancipação enquanto cidadãos, sendo certamente a grande função da escola no processo de gestão democrática.

A esse respeito, Bastos descreve que não basta democratizar a gestão da escola, mas todas as suas práticas:

> Certamente o democrático não pode ficar restrito aos espaços da gestão. As aulas, o Projeto Político Pedagógico da Escola, as atividades culturais, as relações dos alunos entre si e com os seus professores/as e funcionários/as, as relações da escola com outras escolas e com a Secretaria de Educação, com o bairro e com a cidade, as comunicações pedagógicas, enfim tudo que diz respeito á construção da experiência de novos saberes são mediados por práticas que podem sofrer profundas modificações na medida em que os sujeitos saiam de seu isolamento e construam grupos, redes ou núcleos. Em toda e qualquer atividade prática os sujeitos podem se organizar democraticamente, desde que essa atividade prática se proponha a interferir na escola e na sociedade. BASTOS (2005, p.35)

Participar de uma gestão democrática não é apenas comparecer em reuniões quando convidados, buscar rendimentos de aprendizagem, reclamar ou receber elogios, concordando ou discordando com aquilo que já foi projetado. Mas ser sujeito ativo nas decisões da instituição, auxiliar na pesquisa, saber qual é a vontade

dos envolvidos no processo educativo, participar do Projeto Político Pedagógico e refletir sobre as decisões do Conselho Escolar. Dessa maneira a escola estará propiciando a sua comunidade atitude cidadã e o real exercício da democracia, tanto na teoria quanto na prática.

Os membros da comunidade escolar sentem-se membros ativos do processo de ensino, sendo importante também a participação da comunidade local, inserida no entorno da escola, onde juntos constroem uma gestão democrática. Valorizando e considerando a diversidade e as diferenças entre os sujeitos, em suas implicações e posicionamentos com o trabalho coletivo da escola. Umpierre afirma que

> Deve-se levar em conta as características das ações e do pensamento das pessoas que constroem a sua realidade, pois cada um tem a sua vivência, a sua percepção das coisas, e daí a importância que devemos dar a cada história, a cada relato, e a todos os detalhes. Pesquisador e pesquisando realizam uma troca de conhecimentos, através das experiências vividas por cada um. UMPIERRE (2011, p.1)

A gestão democrática é palco de espaço e participação da comunidade escolar, ao invés de centralizar as decisões, descentraliza as ações, delegando poderes aos pais, aos alunos, aos professores, aos funcionários e aos membros da comunidade, propiciando um novo paradigma ao estabelecimento de ensino, ao invés de ter uma proposta educativa fechada, oportuniza atitudes além dos muros da escola. Considerando os seres nas suas diferentes instâncias, sejam elas sociais, econômicas, políticas, históricas e/ou culturais. Lemos enfatiza a gestão democrática:

> É importante que se garanta uma gestão democrática efetiva na elaboração e construção de projetos escolares, como também nos processos de decisão de escolha coletiva, nas vivências e aprendizagens de cidadania. Uma educação voltada para a transformação social prima pela participação dos estudantes, professores, funcionários, pais e comunidade local na gestão escolar e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada. Viver a democracia dentro da escola é muito importante, assim como preparar as novas gerações para desempenhar um papel verdadeiramente democrático. LEMOS (2013, p.17)

A citação anterior reafirma que todos possuem tarefas e deveres, que devemos ser sujeitos ativos e preocupados com o desenvolvimento da nossa escola e sociedade. Somente unidos e com objetivos focados para a mudança e o bem

comum seremos capazes de construir e adquirir uma vivência melhor e mais digna, seja ela, para o convívio escolar ou além dos limites da escola.

2.2 A influência da gestão escolar no processo de ensino-aprendizagem.

O gestor pode ser considerado o propulsor do processo democrático, é a base fundamental da escola, o responsável maior dentro do espaço de ensino, ou seja, não apenas no aspecto administrativo, mas em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais.

Para desempenhar a função do gestor não basta apenas ser líder, mas sim, saber lidar com diferentes opiniões, realidades e culturas. Conforme Libâneo:

> O diretor da escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e uma das mais importantes é a de gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógico-curriculares a uma coordenação pedagógica. Outro aspecto importante do trabalho de diretor é seu papel intermediário entre a escola e as instâncias superiores do sistema escolar. LIBÂNEO (2011, p.372)

Entende-se, que o gestor contribui muito para o desabrochar da escola, sua prática é de extrema importância na organização do trabalho escolar, e a intermediação dele entre a comunidade e demais segmentos da sociedade é fundamental. Sem dúvidas, a função do gestor é significativa no meio educativo, e o modelo de gestão adotado por este educandário deve estar relacionado com os objetivos e metas inerentes aos seus participantes.

O papel do gestor é extremamente importante para o bom andamento do estabelecimento de ensino. Portanto, a escolha deste deve ser um processo sério, onde será analisado o candidato que melhor representa o perfil de gestor e não apenas fazer uma escolha por troca de favores.

Conforme Paro (1995, p.89) “a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica.” O diretor é, sem dúvida, a "autoridade máxima na escola e o responsável último por ela”.

Destaca-se o gestor escolar como um líder que participa na elaboração dos programas educacionais, facilita a capacitação dos envolvidos no processo e incentiva os mesmos a descobrir o que é necessário para seguir adiante. Cabe a ele

auxiliar os profissionais a melhor compreender o processo educacional, o que facilita e ao mesmo tempo dificulta o processo de ensino.

De acordo com Freire (1987, p.44), “existir, humanamente é pronunciar o mundo, é modificá-lo. O mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar”.

É preciso que as pessoas saibam analisar e se posicionar diante de fatos, porque é extremamente importante que se tenha autonomia para que de acordo com as circunstâncias que venham a surgir no dia a dia, os sujeitos estejam preparados para reagir frente as mesmas. Saibam como se defender e escolher as melhores estratégias para a solução das mais variadas situações.

Borges (2008), destaca que “o gestor é a figura que deve possuir liderança, no clima de organização da escola que pressupõe a liberdade de decidir no processo educativo e não nos gabinetes burocráticos.”

Como podemos perceber ao longo do texto, o gestor juntamente com a sua equipe possuem total relevância para a gestão democrática e o quanto esta é essencial para o sucesso do ensino aprendizagem. A gestão deve sempre buscar por atividades que beneficiem a participação, o diálogo e as experiências que os alunos já possuem. Introduzir em meio aos conteúdos a realidade do educando com os conhecimentos a serem ofertados na escola, fazendo com que o ensino seja significativo e venha ao encontro com o que o aluno já sabe. Segundo Umpierre é possível compreender que:

> Busca-se através dessa forma conhecer a realidade em que cada sujeito que faz parte de uma determinada localidade está inserido, compartilhando saberes, através do diálogo entre as pessoas envolvidas, respeitando suas origens, sua cultura, sua forma de pensar e agir. RANGEL (2011, p.1)

Assim, é preciso que a escola perceba como é importante que a realidade do aluno esteja entrelaçada aos conteúdos escolares, bem como, o educador conhecer alguns aspectos sobre a vida e meio social de seus alunos para que assim possa ofertar a estes um ensino eficaz e condizente com as suas expectativas futuras.

3. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Em meio à pesquisa realizada, pude constatar que a Gestão escolar é um tema bem amplo e com muitas ideias a serem discutidas, pois ao realizar os questionários com as gestoras das escolas, diferentes assuntos foram surgindo ao longo da entrevista e todos pertinentes a área da gestão. Isso demonstra que a atuação do gestor não está vinculada somente a coordenar uma escola, mas que a sua prática permeia por diferentes campos dentro do espaço escolar e que este deve estar atento a tudo que envolve o seu colegiado.

Percebeu-se que todas as entrevistadas demonstram-se verdadeiras gestoras, preocupadas com a organização e funcionamento das suas escolas. Neste momento dou ênfase e destaco principalmente a pergunta número dois "2- Diretor, Administrador ou Gestor? Com qual destes termos você se identifica? Por quê?"

- Fala da gestora G1, escola Feliz: Gestor. Por ter habilidade de interação e mediação.
- Fala da gestora G2, escola Violeta: Gestor, pelo fato de favorecer o envolvimento de todos os integrantes da escola, buscando realizar um trabalho coletivo.
- Fala da gestora G3, escola Sol: gestor, porque somos uma equipe, onde todos trabalham unidos pela educação.
- Fala da gestora G4, escola Encantada: Gestor, porque este trabalha e desenvolve na escola uma convivência democrática, onde todos constroem juntos uma educação de qualidade.

Como podemos ver todas as gestoras foram unânimes em seus argumentos ao referir-se ao gestor, pois este é sem dúvidas a melhor opção para o espaço educativo, tendo em vista que ele valoriza o trabalho em conjunto, a participação coletiva nas atividades escolares e tomadas de decisões, atuando sempre em conjunto nunca de forma isolada. Valorizando e reconhecendo a importância de cada sujeito, cada membro que faz parte da escola, fazendo com que neste espaço a gestão democrática seja eficaz e ativa. Rangel afirma:

> Sem dúvida, não se alcança a qualidade social e pedagógica do projeto educativo por meio de práticas isoladas de gestão organizacional e administrativa. Reafirma-se, então, a relevância de ações pensadas e geridas de forma cooperativa e participativa, no interesse de que se definam as políticas institucionais que sustentam as metas da escola e suas prioridades, destacando-se a ênfase em práticas de ensino que assegurem a aprendizagem. RANGEL (2009, p.63)

Conclui-se que a essência principal para o sucesso da gestão no espaço escolar é o trabalho coletivo, a união dos seus personagens para que realmente este espaço consiga ter sucesso e possa alcançar e concretizar suas metas/objetivos.

Complementando a pergunta anterior, a pergunta de número 6 aprofunda um pouco mais sobre a gestão democrática e participativa no espaço escolar, sendo ela: "6- Que estratégias você costuma utilizar para que a sua gestão seja democrática e proporcione a participação de todos os membros da escola?"

- Fala da gestora G1, da escola Feliz: Reuniões, pesquisas e demonstrações de resultados – Feed Back.
- Fala da gestora G2, da escola Violeta: Reuniões periódicas com todos os segmentos, tomada de decisões coletivamente, promoção de atividades que visem à integração dos pais na escola, delegação de tarefas, etc.
- Fala da gestora G3, da escola Sol: Reuniões e atividades onde todos podem manifestar sua opinião e chegarmos a uma conclusão que agrade a todos.
- Fala da gestora G4, da escola Encantada: Disposição para mudança, dedicação, espírito de mudança, reconhecimento e valorização das pessoas e da equipe, cooperação, flexibilidade, clareza nas decisões e envolvimento de todos sempre.

Mais uma vez os argumentos dos entrevistados são complementares, enfoca-se novamente a participação de todo o colegiado e comunidade nas decisões que envolvem o bem comum da escola, fazendo com que estes ganhem cada vez maior ingerência nos assuntos relacionados ao destino da escola, e especialmente que todos participem de reuniões, atividades extraclasse que visem à participação da família e comunidade escolar, o que torna todos os sujeitos ativos, fazendo com que aconteça a integração tão necessária para o meio escolar, família, escola e comunidade. Desse modo, conforme Campos e Scheibe:

> É no caráter educativo da gestão escolar democrática que encontramos as possibilidades de mudança. Ao se constituir como um espaço coletivo de partilhamento de poder torna-se um espaço pedagógico rico em possibilidades de aprendizagens para o exercício da cidadania. A realização do caráter pedagógico da gestão escolar supõe ainda como condição para sua efetivação, não apenas a partilha de poder com o coletivo da escola, mas também a co-responsabilização pela gestão da escola. Campos e Scheibe (2010, p.11):

Assim, compreendeu-se em meio às falas das gestoras que o sucesso da escola em sua amplitude está acima de tudo e somente através da valorização, da participação coletiva, do respeito às diferenças, da flexibilidade e união que juntos eles conseguirão fazer com que a democracia esteja realmente presente no espaço escolar e proporcione mudanças significativas e importantes para este espaço.

Como uma pergunta liga-se a outra e suas respostas vão se somando e se interligando, as respostas para a pergunta de número 4: “O que você mais preserva na sua função?”

- Fala da gestora G1, da escola Feliz: Relações humanas.
- Fala da gestora G2, da escola Violeta: O diálogo.
- Fala da gestora G3, da escola Sol: Convivência.
- Fala da gestora G4, da escola Encantada: Espírito de equipe, capacidade de obter resultados em grupo, gerando a participação e satisfação de todos.

As respostas não poderiam ser diferentes e fugir a tudo que já foi mencionado anteriormente. E em todas as respostas pode-se constatar o quão as relações humanas são importantes, como esta troca e as relações coletivas são consideráveis para que as mudanças ocorram e consequentemente a satisfação estenda-se a todos.

Falando sobre satisfazer e beneficiar a todos, não poderia deixar de mencionar que a gestão exerce um papel extremamente rico dentro da escola quando nos remetemos ao ensino de nossos educandos. Em relação ao ensino, duas gestoras colocaram que este realmente terá sucesso quando a gestão for inteiramente democrática e viabilizar o diálogo em meio às suas praticas. Mas primeiramente é fundamental que a gestão e também o seu corpo discente criem, disponibilizem espaços que proporcionem aos educandos a participação e envolvimento em relação às ações escolares, seja por intermédio de atividades ou grupos organizados.

Pensando nisso, é de suma importância que as atividades desenvolvidas dentro da escola façam sentido para os alunos e possam ser relacionadas e introduzidas no seu cotidiano, tendo em vista que a escola é o local que capacita crianças, jovens e adultos a cidadania e ao trabalho, a vida em sociedade. Frente a isso Rangel ressalta:

> A necessidade de diálogo se impõe, como caminho e alternativa, em todas as suas possíveis e inúmeras formas de realizar-se. O diálogo requer a disposição generosa de cada pessoa, no interesse de aproveitar a contribuição inesgotável da experiência, do pensamento, da consciência do outro, com quem se dialoga. RANGEL (2009, p.38)

Dessa forma, se percebe que atividades que envolvam o diálogo como instrumento de interação e participação são significativas e devem ser trabalhadas, estimulando e induzindo o indivíduo para o despertar do conhecimento e a preparação para a vida em sociedade. Contribuindo para formação humana e cidadã, bem como, o preparamento do mesmo para a competitividade e os desafios que irão surgir. Capacitando-o para apropriar-se e interpretar a realidade ao qual está inserido. Por isso, deve-se trabalhar o desenvolvimento pleno do sujeito onde ele seja capaz de aproveitar e saber lidar com as diferentes realidades que se fizerem presentes em sua vida.

A escola deve ser interessante a ponto de garantir atendimento de qualidade e ensino adequado a todos os níveis de aprendizagem, garantindo e assegurando aos seus educandos uma educação promissora. Mas para isso ocorrer e a escola ser um espaço que produza aprendizagens e perceba o aluno como um sujeito capacitado e produtivo independente de suas habilidades e limitações, o gestor é ferramenta fundamental para o desabrochar do processo, pois depende da sua atuação fazer com que a escola seja democrática e bem sucedida ou não.

Sendo assim, o gestor precisa ter um perfil muito bem definido, reconhecendo quais as suas atribuições e as implicações destas dentro do espaço escolar. Para Libâneo,

> Uma escola bem organizada e bem gerida é aquela que cria condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que propiciam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos na aprendizagem escolar. LIBÂNEO (2004, p.10):

Percebe-se na fala anterior que a gestão da escola e a forma como esta conduz seu educandário, fazem total diferença no que diz respeito a atuação dos educadores em sala de aula e no ensino que os alunos estão recebendo.

Aqui destaca-se a pergunta de número 3 – “Quais as atribuições do seu cargo você considera extremamente importantes?”

- Fala da gestora G1, da escola Feliz: Ser mediador e buscar sempre por novas ideias para o crescimento da escola (ser criativo).
- Fala da gestora G2, da escola Violeta: Todas são relevantes para o sucesso da instituição, mas a principal esta voltada para as questões pedagógicas.
- Fala da gestora G3, da escola Sol: Diálogo.
- Fala da gestora G4, da escola Encantada: Seriedade e responsabilidade na execução do trabalho.

As respostas foram diferentes, mas o foco é o mesmo, desenvolver um bom trabalho e fazer com que a instituição e todos os membros que desta fazem parte sejam sempre beneficiados e tenham êxito em suas ações. Para tanto, o papel do gestor é atuar como um mediador, facilitador, dando oportunidade de participação e voz a todos, mas nunca esquecendo que ele é o gestor.

Sendo assim, é importante que o gestor saiba lidar com os limites do trabalho com gestão, procurando não centralizar demais o seu trabalho e ao mesmo tempo sem perder o controle do acompanhamento do todo, mas isso não quer dizer que a relação seja de concessão e subordinação, ao contrário, ele conduz a construção de instâncias democráticas de decisão. Tornando possível o exercício de partilha de poder, em atos simples, onde todos podem atuar e auxiliar nas decisões mais adequadas a serem aplicadas.

Acredita-se que ser gestor exige responsabilidades, saber coordenar, uma vez que ao conduzir um espaço de ensino você está dando norte a uma multidão e não a si mesmo. Para finalizar, sustenta-se que ao realizar as entrevistas com as gestoras das quatro escolas ao qual me propus fazer a pesquisa em relação à atuação do gestor, obtive uma aprendizagem significativa. Em especial fiz com que as mesmas parassem um pouco para repensarem nas suas práticas e o que estas estão contribuindo para o crescimento da escola e para elas enquanto gestoras. Mas principalmente, o que a sua atuação como gestora está modificando no processo de

ensino-aprendizagem de seus educandos, os quais são de extrema importância e relevância para a continuidade do processo educativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após as leituras realizadas para melhor aprofundamento e compreensão do assunto a ser abordado e ao término das pesquisas de campo, chega-se ao encaminhamento conclusivo sobre a análise da prática pedagógica do gestor e por meio destas compreender as suas responsabilidades frente às demandas que o seu cargo tanto exige.

Conclui-se que o gestor escolar e a forma de gestão que este estabelece dentro do espaço escolar fazem toda a diferença para evolução da sua escola. Afinal, o trabalho do gestor vai da parte administrativa (organização, articulação e formulação de regras e ações) a pedagógica (Estimulação, Dinamismo e assistencialismo as práticas educativas), cabendo a ele fazer com que aconteça na prática à articulação e integração de todos os setores.

Percebeu-se que um dos grandes desafios do gestor está ligado às incumbências do seu cargo, estimular no espaço escolar a prática da participação, fazer com que todos trabalhem unidos em prol do bem da escola. Família, alunos, professores, funcionários e comunidade precisam unir esforços para atingir os objetivos almejados. Mas, não basta incluir estes segmentos dentro da escola, eles precisam realmente ter consciência de seu valor para que o espaço escolar consiga transformar suas metas em ações concretas, fazer com que as coisas realmente saiam do papel e façam parte da realidade.

É preciso que as pessoas compreendam as responsabilidades que elas conquistaram e a partir destas consigam por em prática o que lhes parece ser plausível para o aprimoramento escolar. Que façam ouvir e ser respeitados enquanto sujeitos pensantes, críticos e atuantes em seus múltiplos papéis frente à sociedade.

Frente a isso, acredita-se que o perfil do gestor tenha grande influência na sua forma de atuar, pois para que este admita mudanças e aceite a opinião do outro, ele precisa de alguns elementos básicos a sua função. Como, por exemplo, ser inovador, flexível, aberto a novas experiências, comunicativo, dinâmico, estar a par de informações e assuntos que digam respeito e estejam ligados ao seu meio, ter

senso crítico, saber coordenar e ouvir as ideias e julgamentos a respeito do seu modo de conduzir a escola.

Finalmente, entende-se que todos estes requisitos precisam fazer parte do perfil do gestor, pois eles se tornam parte integrante deste sujeito quando o mesmo assume um cargo de total influência e amplitude dentro do ambiente de ensino.

Enfim, para mim essa pesquisa foi valiosíssima, pois me permitiu estar presente nos estabelecimentos de ensino, reavaliando meus conhecimentos a respeito da gestão escolar e ampliando meus saberes sobre este assunto que há algum tempo vem fazendo parte das esferas educacionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rosa Maria Calaes de. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2004.(Coleção escola em ação).

BASTOS, João Baptista. **Gestão Democrática da educação e da escola pública em Práticas cotidianas: Questões Teóricas e Metodológicas da Pesquisa.** In: GARCIA, R. L. & SERRLHEIRO, J. P. (Orgs.) **Afinal onde está a escola?** Porto: Profedições, 2005.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BORGES, Heloisa da Silva. Organização do Trabalho Pedagógico e Gestão Escolar. Manaus: Edições UEA Ed. Valer, 2008.

BRASIL, LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei 9.394/1996.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2010.

CAMPOS, Roselaine Fátima; SCHEIBE, Leda. **A atuação do gestor escolar: dimensões política e pedagógica.** In: BRASIL. Ministério da Educação. Escola de Gestores da Educação Básica: unidade III. Disponível em: http://moodle3.mec.gov.br/ufrgs/file.php/16/Politica_e_Gestao_da_Educacao/Texto semana01_A_atuacao_do_gestor_escolar_-_dimensoes_politica_e_pedagogica.pdf. Acesso em: 22 de outubro de 2014.

CARVALHO, Rosita Edler. **Educação Inclusiva: com os pingos nos "is"**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

FARFUS, Daniele. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada.** Curitiba: Ibpex, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido.** 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GADOTTI, Moacir. Perspectivas atuais da educação. Porto Alegre, Ed. Artes Médi-cas, 2000.

LEMOS, Mara Rejane Cortes Lemos**. Fortalecimento da gestão democrática através da dança.** Especialização em Gestão Escolar, do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2013.

LIBÂNEO, José C. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2011.

LUCE, Maria Beatriz e MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências**. Disponível em https://www.google.com.br/#output=search&sclient=psyab&q=LUCE%2C+Maria+Beatriz+e+MEDEIROS%2C+Isabel+Letícia+Pedroso+de.+Gest. Acessado em: 29 de outubro de 14.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

PARO, Vitor Henrique. Administração escolar: introdução crítica. 15 ed. São Paulo Cortez, 2008.

RANGEL, Mary. (Org) **Supervisão e gestão na escola: Conceitos e práticasde mediação.**Campinas, SP: Papirus,2009.

UMPIERRE, Roseli Ferreira. **Entorno Escolar.** Disponível em http://roseliumpierre.blogspot.com.br/2011/05/entorno-escolar.html. Acessado em 29 de outubro de 14.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2ª Ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICES

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O Curso de Especialização em Gestão Educacional da UAB/ UFSM vem apresentar a acadêmica Patrícia Ferreira dos Santos à Direção desta Instituição de Ensino, matrícula 20137143. A referida acadêmica está na fase de elaboração da monografia intitulada "A importância do gestor escolar no espaço escolar no município de Cacequi – RS". O objetivo da inserção da acadêmica na Instituição, diz respeito à coleta de informações de sua pesquisa de conclusão de Curso, com o propósito principal investigar e analisar como ocorre a gestão democrática nas escolas da rede municipal do município de Cacequi/RS, a fim de esclarecer que o processo educativo é mediado pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizado, estando esse diretamente relacionado com a qualidade da educação.

Ressaltamos que a oportunidade concedida pela Instituição, constituir-se-á em relevantes momentos para a construção do estudo, que resultará na ampliação dos conhecimentos teóricos relacionados com as temáticas pesquisadas.

Agradecemos sua colaboração.

_____

Profª. Ms Letícia Ramalho Brites
Orientadora

Cacequi, 08 de outubro de 2014.

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA QUESTIONÁRIO

Título do estudo: "A importância do gestor escolar no espaço escolar no município de Cacequi – RS".
Pesquisadora responsável: Patrícia Ferreira dos Santos
Contato: profpatricia.s@hotmail.com
Orientadora: Prof. Ms. Letícia Ramalho Brittes
Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria / Centro de Educação

A Escola Municipal _____

Está sendo convidada a responder às perguntas deste questionário de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A pesquisadora deverá responder todas as suas dúvidas antes que você se decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

Esclarecemos que a pesquisa acima declarada tem como objetivo analisar a prática pedagógica do gestor e suas responsabilidades frente às demandas que o seu cargo exige;

A coleta das informações será efetivada por meio do questionário.

A presente pesquisa, não coloca em risco a vida de seus participantes e não tem caráter de provocar danos morais, psicológicos ou físicos. No entanto, o envolvimento diante das assertivas apresentadas poderá suscitar diferentes

emoções, de acordo com a significação de seu conteúdo para cada sujeito. Por outro lado, consideramos que os benefícios são relevantes, em nível pessoal, por oportunizar momentos de reflexão pessoais e institucionais.

A escola, desde agora, terá assegurado o direito de: receber resposta para todas as dúvidas e perguntas que desejar fazer acerca de assuntos referentes ao desenvolvimento desta pesquisa; retirar o seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem constrangimento e sem sofrer nenhum tipo de represália; ter a sua identidade preservada em todos os momentos da pesquisa.

A pesquisadora responsável e a orientadora deste projeto reconhecem e aceitam as Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos - Res. CNS 196/96.

Ciente e de acordo com o que foi exposto, eu _____, estou concordo em participar desta pesquisa, assinando este Termo em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Cacequi, 08 de outubro de 2014.

_____

Diretora da Escola

_____

Patrícia Ferreira dos Santos

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/CEP.

UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/ UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL

ROTEIRO PARA QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO

PESQUISA DE CAMPO

1. Qual a sua formação e tempo de atuação como Gestor (a)?

2. Diretor, Administrador ou Gestor? Com qual destes termos você se identifica? Por quê?

3. Quais as atribuições do seu cargo você considera extremamente importantes?

4. O que você mais preserva na sua função?

5. Como é a sua relação quanto gestor (a) em relação aos seus funcionários, alunos e comunidade escolar?

6. Que estratégias você costuma utilizar para que a sua gestão seja democrática e proporcione a participação de todos os membros da escola?

7. No geral, como você percebe a influência da gestão escolar no ensino aprendizagem?

8. E na sua escola, que práticas pedagógicas você, como gestor (a), considera válidas para que o ensino aprendizagem de seus educandos seja significativo?