



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL - UAB  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM  
CENTRO DE EDUCAÇÃO - CE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO A DISTÂNCIA EM GESTÃO  
EDUCACIONAL**

## **COMO O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO PEDRO TEIXEIRA FAVORECE A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS DO 9º ANO**

**Roseni Alves Arruda Terra**

**Palmas – 2011**

Pedagoga exercendo a função de Orientadora Educacional na Escola Regina Siqueira Campos, Nova Rosalândia – TO e cursista de especialização em Gestão Educacional/UFSM.

# **COMO O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO PEDRO TEIXEIRA FAVORECE A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS DO 9º ANO**

**Roseni Alves Arruda Terra**

Monografia apresentada ao curso de especialização do programa de pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSMA-RS), como requisito parcial para obtenção de grau em **especialização em gestão educacional**.

Orientador: professor Luis Fernando Lazzarin.

Palmas – TO - Brasil  
2011

**Universidade Aberta do Brasil- UAB  
Universidade Federal de Santa Maria- UFSM  
Centro de Educação - CE  
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional**

**COMO O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO PEDRO  
TEIXEIRA FAVORECE A APREENDIZAGEM DOS ALUNOS DO 9º  
ANO**

**Elaborada por:  
Roseni Alves Arruda Terra**

Como requisito parcial para a obtenção de grau de especialização em  
gestão educacional.

**Comissão examinadora**

**Professor** Luís Fernando Lazzarin Doutor-UFSM (presidente/orientador)  
**Professora** Marta Roseli de Azeredo Barrichello- Doutora-UFSM  
**Professora** Silvana Tabarelli Kaminski-Doutora-UFSM

Palmas, 17 de setembro de 2011.

**Universidade Aberta do Brasil- UAB  
Universidade Federal de Santa Maria- UFSM  
Centro de Educação - CE  
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional**

**COMO O PROCESSO DE GESTÃO ESCOLAR NO COLÉGIO PEDRO  
TEIXEIRA FAVORECE A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS DO 9º  
ANO**

**Elaborada por:  
Roseni Alves Arruda Terra**

**Comissão examinadora**

**Professor Luis Fernando Lazzarin – Doutor - UFSM (presidente/orientador)**

**Professora Marta Roseli de Azeredo Barrichello - Doutora-UFSM**

**Professora Silvana Tabarelli Kaminski - Doutora-UFSM**

**Defesa realizada em 17 de setembro de 2011 em Palmas-TO.**

**Resumo**

Promover uma gestão no espaço escolar é fundamental para qualquer instituição. A transformação e a capacidade de administrar a escola são imprescindíveis para o sucesso educacional e para o desenvolvimento de competências e habilidades dos educandos. Portanto, essa pesquisa de campo com o tema como o processo de gestão escolar favorece a aprendizagem dos alunos do 9º ano, com o objetivo de verificar o processo de gestão escolar do Colégio Pedro Teixeira, com a finalidade de averiguar e *analisar aspectos influenciadores no processo de ensino e aprendizagem*. A pesquisa tem enfoque qualitativo com aplicação de questionários abertos para dois coordenadores, oito professores da turma, uma diretora e com dez alunos e com embasamento em vários autores tais como: José Carlos Libâneo, João Barroso, Heloisa Luck, Maria Lúcia Moisés, entre outros, que defendem a gestão escolar como meio para a promoção de uma aprendizagem. Verificou-se que a escola precisa rever alguns conceitos e ações sobre gestão escolar para alcançar uma aprendizagem significativa. Pois sabe-se que uma gestão organizada e orientada é concebida como possibilidade de resultados.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar, aluno, professor e coordenador.

## **ABSTRAT**

Promote management at school is critical to any institution. The transformation and management capacity of the school are essential to educational success and the development of skills and abilities of students. Therefore, this field research with the theme as the process of school management fosters the learning of students in 9th grade, in order to check the process of school management of the College of Pedro Teixeira, in order to investigate and analyze the aspects that influence the process teaching and learning. The research focuses on qualitative questionnaires open to two coordinators, eight class teachers, a director and ten students and grounding in a number of authors such as Jose Carlos Libâneo, John Barroso, Heloisa Luck, Maria Lucia Moses, among others , who support the school management as a means to promote learning. It was found that the school needs to review some concepts and actions on school management to achieve a meaningful learning. For it is known that an organized and focused management is conceived as a possible outcome.

**Key Word:** school management, student, teacher and coordinator.

## SUMÁRIO

1- Introdução-----	7
2- Fundamentação Teórica-----	9
3- Análise de dados-----	15
3.1 análise de dados dos professores-----	16
3.2 análise de dados dos alunos-----	17
3.3 análise de dados dos coordenadores-----	18
3.4 análise de dados com a diretora-----	20
4. Considerações finais-----	22
5. Referências Bibliográficas-----	23
Anexo	

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo atual cobra por uma educação sustentada em preceitos de participação, forma democrática, solidariedade e indivíduos capazes de pensar, analisar e agir no meio em que convive. Neste sentido, é importante salientar a questão gestão no meio escolar como forma de democratizar a aprendizagem.

Mas afinal, o que significa o termo Gestão? Para que serve a gestão? Segundo o dicionário Cegalla de Domingos Paschoal, a palavra gestão significa gerir. Há quem aponte o termo gerir como sinônimo de administrar. Administrar é de origem latina e significa governar, reger, gerir negócios públicos ou particulares. É uma palavra que vem fazendo parte nas atividades humanas, deste que sentiu a necessidade de organizar, planejar, melhorar e produzir mais e com qualidade. Tem-se o poder de administrar a partir de uma concepção de gestão. Ela passa a ser uma porque pressupõe meios estratégicos. No meio escolar, gestão é um processo articulado com a finalidade de formar cidadãos, por meios de possibilidades de apreensão de competências e habilidades necessárias à inserção ao meio social.

A Lei de Diretrizes e Bases- LDB 9394/96 traz em seu bojo uma definição de gestão educacional que assume um papel macro sob a administração, supervisão e orientação. No sentido micro quando a gestão educacional agrega a uma complexidade de ação e é delegada ao papel no interior da escola, ganhando relevância a função da escola de forma de uma gestão democrática, o trabalho com gerenciamento de recursos financeiros, físicos, gestão avaliativa e o processo de ensino e aprendizagem.

Neste sentido, pretende-se com esse trabalho realizar uma pesquisa de campo na intenção de verificar o processo de gestão escolar do Colégio Pedro Teixeira envolvendo um diretor, dois coordenadores, oito professores e dez alunos turma 9º ano, amparada em alguns autores, tai como: José Carlos Libâneo, João Barroso, Heloisa Luck, Maria Lúcia Moisés, entre outros, que defendem a gestão escolar como meio importante e significativo para a promoção de uma aprendizagem significativa.

Falar em gestão da educação pode se referir muitas vezes a modelos

distintos, embora complementares, de gestão dentro de uma escola, (gestão administrativa à gestão de processo educacional). Não se pode restringir a gestão da educação ao aspecto político-pedagógico apenas, pois se pode estar deixando de lado a gestão dos meios a serem utilizados. Gerir é ter controle e ações propostas envolvendo um conjunto que pode envolver pessoas, instituições, produtos, serviços e outros.

Diante do exposto fica a indagação: Como é o processo de gestão democrática no contexto escolar no colégio Pedro Teixeira? Quais os mecanismos são utilizados pela equipe gestora como aparatos para tornar uma gestão democrática no Colégio Pedro Teixeira?

Diante disto, o objetivo dessa pesquisa é conhecer como o processo de gestão escolar no Colégio Pedro Teixeira favorece o processo de aprendizagem dos alunos do 9º ano. Contudo procura entender os mecanismos utilizados pela referida, para promover uma gestão democrática como também compreender a natureza de uma gestão escolar.

Gestão escolar expressa quebra de ruptura no processo de educação, pois, está sempre procurando soluções visando a transformação no sistema de ensino, destacando as principais mudanças que irão direcionar a descentralização do poder, a necessidade do trabalho com a participação de todos os segmentos da escola e da comunidade. É considerada importante nos aspectos de descentralização e a participação consciente das pessoas nas decisões a respeito do seu campo de trabalho.

A unidade escolar precisa promover uma gestão para superar as limitações e provocar o direcionamento da administração, superando limites, fortalecendo os laços entre seus membros, concedendo-lhe caráter de democratização visando à participação coletiva e contribuindo para o desenvolvimento de seus envolvidos. Para tanto é preciso que todos estejam de acordo sobre a maneira como se desenvolve o processo de ensino e aprendizagem.

O mundo atual cobra por uma educação sustentada em preceitos de participação, forma democrática, solidariedade e indivíduos capazes de pensar, analisar e agir no meio em que convive. Neste sentido, é importante salientar a

questão gestão no meio escolar como forma de democratizar aprendizagens. No entanto, a prática de gestão deve ser comprometida com a formação de pessoas competentes que possam dirigir seus destinos e do mundo que o rodeia.

No esforço de interpretar e encontrar resposta para a pesquisa, esse trabalho foi realizado mediante uma pesquisa de enfoque qualitativa no intuito de confrontar dados, evidências, informações sobre o campo da pesquisa, como o processo de gestão escolar do Colégio Pedro Teixeira favorece a aprendizagem dos alunos do 9º ano – Nova Rosalândia- TO, por meio de observação no Projeto Político Pedagógico da escola, no planejamento dos professores, questionários com os dois coordenadores, oito professores da turma, uma diretora e com dez alunos.

## **2 Fundamentação Teórica**

Entende-se gestão como a organização, de uma instituição, baseada numa dinâmica que visa à participação do coletivo nas decisões da escola. A participação de todos (escola, família) é fundamental para o trabalho de uma escola, pois, é uma forma de organizar o trabalho pedagógico com base nas demandas apresentadas pela comunidade escolar. O papel da escola é promover o conhecimento e a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo, bem como contribuir de forma significativa no crescimento e na melhoria da vida dos alunos. O espaço escolar precisa ter uma organização educacional com uma estrutura pedagógica, determinada pela finalidade, pelos fins da educação, pelos objetivos, pelas metas. Cabe ao diretor pensar o processo educacional e as ações da escola, definindo um projeto pela cidadania, atribuindo-lhe finalidades e pressupostos filosóficos, sociais e educacionais, de acordo com a proposta do projeto político pedagógico. A equipe gestora deve ser capaz de articular com os atores sociais do processo educacional e suas relações, como sujeitos da construção desse processo, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso.

Portanto, a unidade escolar é responsável não só pelo direcionamento, como também por apontar o caminho do dinamismo, da criatividade, da exploração das potencialidades dos indivíduos levando em consideração a própria existência do

ser humano e da comunidade na qual ele está inserido. É um estabelecimento, um ambiente que oportuniza e possibilita às pessoas a convivência entre si, tendo a missão de educar. Sua função é a de desenvolver as potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos, promovendo a construção dos conhecimentos, das habilidades, dos procedimentos, das atitudes e dos valores. A instituição escolar deve socializar o saber sistematizado, fazer com que esse saber seja criticamente apropriado pelos alunos, onde possam aliar o saber científico ao seu saber prévio, ou seja, a escola precisa promover no indivíduo a formação que contemple o desenvolvimento na definição do seu destino no meio social.

Segundo Freire (1980), ser cidadão é o ser político, capaz de questionar, criticar, reivindicar, participar, ser militante e engajado, contribuindo para a transformação de uma ordem social injusta e excludente. Neste sentido, se traz à luz a escola tendo como premissa básica a formação de um cidadão, por meio da construção de conhecimentos, do desenvolvimento de atitudes e da instituição de valores, que juntos, possibilitem ao indivíduo que ele seja processo do seu próprio crescimento pessoal e profissional.

Promover uma gestão democrática é um desafio que a escola enfrenta no dia-a-dia. A preocupação da equipe gestora é que a escola funcione, de manter a disciplina e até mesmo manter os programas educacionais. Docente e discente se encontram numa difícil tarefa em que são sujeitos de desvelar, conhecer e recriar informação e conhecimento, engajado na discussão, no debate, na reflexão, no diálogo e nos direitos e deveres de cada cidadão.

A função da equipe gestora é assumir o papel de todas as atividades, conseqüentemente, assumir também um conjunto de compromissos e responsabilidades a serem realizadas pelos diferentes setores da escola. A tomada de decisão é a de compartilhar com a comunidade local e escolar a complexa tarefa de gestão e organização, os avanços, e a promoção de uma educação com qualidade e equidade.

Barroso ressalta sete princípios básicos para a promoção de uma autonomia do gestor na escola.

1 – o reforço da autonomia da escola deve ser definido levando em conta as diferentes dimensões das políticas educativas.

1- “A autonomia das escolas” é sempre uma autonomia relativa, uma vez que é condicionada pelos poderes públicos e pelo contexto em que se efetiva.

2- Uma política de reforço da autonomia das escolas não se limita a dispositivos legais, mas exige a criação de condições e dispositivo que a permite as autonomias individuais e a construção do sentido coletivo.

3- A “autonomia” não pode ser considerada uma “obrigação” para as escolas, mas sim como uma “possibilidade”.

4- O reforço da autonomia das escolas não tem uma função em si mesmo, mas é um meio para que ampliem e melhorem as oportunidades educacionais que oferecem.

5- A autonomia é um investimento baseado em compromisso e implica melhoria e avanços para a escola.

6- A autonomia também se aprende. (BARROSO, 2001, p.18-23).

Neste sentido o gestor assume a importante função de promover uma democratização de gestão que implique na superação dos processos centralizados e propicie espaços de discussões que possibilitem a construção de conhecimentos significativos.

A ação pedagógica nas escolas é percebida como melhoria no processo ensino e aprendizagem, comprometida com a busca da realidade, articulando a teoria com a prática. Essa prática deve estar voltada para o trabalho pedagógico e compartilhada, tendo como foco o Projeto Político Pedagógico, visando à aprendizagem dos educando. Para tanto, este profissional precisa enfrentar grandes desafios. Um deles é a formação. Para ele cumprir bem com a função, deve estar sempre atualizado com as didáticas específicas, dos saberes específicos dos conteúdos, das diversas metodologias, afim de que possa propiciar e diversificar seu trabalho como coordenador. Outro desafio é a responsabilidade, pois este profissional precisa organizar os processos que levam o aluno às aprendizagens, intermediando desejos e necessidades, para promover uma prática pedagógica significativa e eficaz, visando uma educação de qualidade. O diálogo é outro desafio que o coordenador enfrenta no seu dia-a-dia na escola. Nessa perspectiva, percebe-se que um dos objetivos da ação pedagógica consiste em estimular os professores refletindo sobre sua prática, visando provocar a produção do saber. Para tanto, este professor deve estar preparado para mudanças. Quanto ao gestor, este deve motivar sua equipe e promover o elo entre os envolvidos na comunidade escolar e

local. Nesse sentido o fragmento a seguir traz a discussão da função pedagógica.

A ação pedagógica é planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar (PIRES, 2004, p. 182).

O coordenador pedagógico na escola tem o poder de favorecer a construção de um ambiente escolar democrático e participativo, levando a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar e local (alunos, professores, demais funcionários, família e a comunidade). Para tanto este profissional necessita enfrentar grandes desafios. Um deles é a formação. Para ele cumprir bem com a função, deve estar sempre atualizado com as didáticas específicas dos saberes específicos dos conteúdos, com as diversas metodologias, a fim de que possa propiciar e diversificar seu trabalho como coordenador. Para a organização curricular, a seleção de conteúdos e de experiências de aprendizagem deve seguir alguns critérios, por exemplo a significância, a autenticidade e a funcionalidade dos conteúdos com intuito de despertar no aluno o ato de gostar de aprender a aprender. Uma das importantes funções do coordenador pedagógico consiste em articular o currículo na busca de prover o aluno de conhecimentos em área específica, visando a formação integral de cada discente. O desenvolvimento de tal função representa um papel significativo realizado pelo coordenador pedagógico. Além disso, cabe a este profissional promover a avaliação de aprendizagem dos discentes, pois, é o momento de rever e mensurar as habilidades e competências adquiridas. Para que o processo pedagógico tenha resultados positivos, para que os alunos alcancem uma aprendizagem significativa, faz-se necessário o uso dos instrumentos avaliativos. Essa avaliação deve ser contínua e global, valorizando as qualidades, analisando e superando as dificuldades do aluno. É imprescindível a atuação do profissional pedagógico para que se estabeleça a relação entre a avaliação e os objetivos. É o momento de verificar se o objetivo foi alcançado ou não. O coordenador deve fornecer suporte aos professores no sentido de que as avaliações estejam em

coerência com o plano de aula e com isso os objetivos sejam atingidos. Outro desafio é a responsabilidade, visto que é preciso determinar um bom andamento dos processos de aprendizagens, intermediando desejos e necessidades, para promover uma prática pedagógica significativa e eficaz, visando uma educação de qualidade.

O diálogo é outro desafio que o coordenador enfrenta no seu dia-a-dia na escola, pois, acredita-se que o diálogo é imprescindível para a construção de conhecimentos. Nesse viés, percebe-se que o papel do coordenador consiste em estimular os professores refletindo sobre sua prática, visando provocar a produção do saber, estar preparado para mudanças, motivar sua equipe e promover o elo entre os envolvidos na comunidade escolar e local.

O coordenador oportuniza ao professor a construção de novos significados em relação a prática que vem desenvolvendo. Essa categoria de intervenção é um grande desafio à ação pedagógica, pois direciona a perspectiva de ajudar o professor a construir um sentido para seu trabalho e, dessa forma, ajudar o aluno a também elaborar um sentido para o estudo (VASCONCELOS, 2002, p. 101).

O professor é visto como um profissional ativo portador de competência e habilidade para mediar o processo ensino e aprendizagem, aquele que investe no desenvolvimento das habilidades do educando propiciando diversas formas de conhecimentos. Para tanto, sua prática em sala é promover a construção de saber. Mediante prática e teoria (o que ensina e o que ensinar) deve fazer parte da formação do professor, pois a formação é um processo contínuo que faz parte do processo de ensino e aprendizagem. É importante o professor refletir sobre sua ação, para então poder avançar no processo de mediar ensino. Thurler (2002, p.89), ressalta a prática exige dos professores a capacidade de "... reinventar sua escola *enquanto local de trabalho* e reinventar a si próprios *enquanto pessoas e membros de uma profissão*".

O professor deve ter clareza de sua missão de educador, de agente facilitador do ensino-aprendizagem e de profissional responsável pelo sucesso de seus alunos fora da escola. É claro que o professor, por si só, não é capaz de transformar a realidade que ultrapassa a escola e tem suas origens no econômico e sociopolítico, mas sua competência com profissional da educação é, com certeza, um dos fatores de grande peso quando pensamos na melhoria da qualidade do ensino (MOISÉS, 1999, p. 35).

Outro ponto importante é o relacionamento. Libaneo (1991, p. 252), aborda que um professor competente se preocupa em dirigir e orientar a atividade mental dos alunos, de modo que cada um deles, seja um sujeito consciente, ativo e autônomo.

Pensando assim, não pode ser visto professor e alunos com focos diferentes. O processo de ensino e aprendizagem se concretiza a partir do relacionamento entre ambas as partes, ou seja, educador e educando devem estar envolvidos no mesmo processo. Devem estar interagidos na mesma realidade, se encontram em um espaço que são sujeitos no ato de recriar conhecimento, saber da realidade, sempre acreditando que é pelo envolvimento, pela discussão, pelo diálogo e debate, assim como pela reflexão que se permite usufruir de um espaço político-democrático, resultado de uma aprendizagem significativa.

...Cabe ao professor educador descobrir, efetivamente, como ser sujeito em diálogo com a realidade; ao aluno, cabe fazer-se sujeito em diálogo com o professor, com os demais companheiros, com a realidade social política, econômica e cultural, para que nessa busca de interação sejam construídos novos conhecimentos, que jamais poderão existir sem que professores e alunos estejam voltados para a criação do saber engajado e por isso transformado. ( LUCKESI, 1991, P. 44).

Portanto, é fundamental que professor e alunos devam andar juntos num olhar horizontal para poderem chegar aos objetivos propostos.

O aluno tem o papel de ser autônomo no que se diz responsável pelo seu conhecimento, precisa priorizar seus estudos e estabelecer horários para leitura e realização de trabalhos, saber discernir sobre o que é mais importante para ser estudado, diagnosticar suas dificuldades e levar ao professor para intervenções, saber que tem o compromisso de participar ativamente das atividades propostas, como também manter-se motivado para o processo de aprendizagem, tanto sua como de seus colegas e professor. O pensamento de Masetto especifica o papel do aluno

Aprender é quando se busca e adquire informações, dá significado ao conhecimento, produzem reflexões e conhecimentos próprios, pesquisa, dialoga debate, desenvolvem competências pessoais e profissionais, atitudes éticas e políticas, muda comportamento, transfere aprendizagens, integra conceitos teóricos com realidades práticas, relaciona e contextualiza

experiências, dá sentido às diferentes práticas da vida cotidiana, desenvolve sua criticidade, a capacidade de considerar e olhar para os fatos e fenômenos sob diversos ângulos, compara posições e teorias, resolve problemas. Numa palavra, o aprendiz cresce e se desenvolve. ( MASETTO, 2000, p. 139 – 140).

Nesse sentido, o discente precisa ter autonomia de seu próprio conhecimento, precisa priorizar hábitos de horários para seus estudos, buscar constantes pesquisas, leituras e outras atividades, precisa saber discernir sobre o que é mais importante para a construção de seu intelectual, saber escolher as melhores estratégias que levam a aprendizagem a diagnosticar suas dificuldades e procurar intervir sobre elas, participar de todo processo proposto pelo professor ou pela escola e demonstrar estar sempre motivado para aprender.

### **3 Análise de dados**

A pesquisa de campo para coleta de dados foi desenvolvida em vários momentos com um público-alvo de oito professores, dois coordenadores, uma diretora e dez alunos do 9º ano do Colégio Pedro Teixeira. No primeiro momento foi visitado o referido colégio, onde tomou-se conhecimento do Projeto Político Pedagógico. Verificou-se que é um instrumento da escola, implementado, elaborado, executado, avaliado, articulado entre escola e comunidade de forma democrática, com acesso a diversidade, visando proporcionar uma educação com qualidade. No segundo momento, analisou-se o planejamento dos professores e verificou-se que as aulas são implementadas, sistematizadas, elaboradas e executadas tendo com base o Referencial Curricular, Legislação e as Políticas Educacionais. O planejamento é acompanhado pelos coordenadores pedagógico, momento em que é observada a aplicação da prática pedagógica dos professores em sala de aula. Vale ressaltar que os Planos de Aula estão em consonância com o Projeto Político Pedagógico e com a Estrutura Curricular. Além disso, muitas das ações propostas são planejadas com suporte tecnológico. Em outro momento, fez-se visita à sala de aula para diagnosticar como é o desenvolvimento das aulas, os recursos didáticos utilizados e o relacionamento entre professores e alunos.

Diante disso, os professores recebem, acolhem e acompanham os alunos, cordialmente, às vezes, com reflexão sobre a importância dos estudos para a vida, com responsabilidade e dedicação, deixando claro que só consegue espaço no mundo do trabalho, aquele que fizer diferente, aquele que estiver sempre buscando, estudando, procurando se aperfeiçoar constantemente. Quanto aos recursos didáticos, alguns docentes fazem uso dos meios tecnológicos como suporte pedagógico e dinâmico visando diversificar a prática do dia-a-dia, outros usam somente o livro como suporte. A relação entre professores e alunos, foi percebida de forma geral como um clima amigável, de respeito mútuo e de ajuda um para com os outros.

### **3.1 Análise de dados dos professores.**

Analisando a primeira questão do questionário aplicado aos professores o qual abordava sobre quantos anos atua como professor (a) nesta unidade escolar, as respostas variam entre dois e dez anos, atuando como docente na referida escola pesquisa. Outra questão, como é a relação entre professor e alunos: 80% responderam que tem um bom relacionamento (respeito) com os alunos. Segundo os professores, são considerados por muitos dos alunos como mediadores, orientadores e articuladores de conhecimentos, que servem como princípios de cidadania que os levem a construir seus próprios ideais, conscientes de seus direitos e deveres. 20% dos professores responderam que por cobrarem disciplina, normas, regras, compromissos, alguns alunos não têm um bom relacionamento com os professores. Na terceira questão, Como você vê o processo ensino aprendizagem na unidade escolar em que você trabalha? 85% responderam que procuram desenvolver uma prática dinâmica e diversificada na tentativa de atingir o foco que o aluno necessita. É uma prática diferenciada de acordo com a capacidade de cada unidade escolar, fundamentada em uma aprendizagem significativa e que é importante para a vida dos alunos. Às vezes obtém resultados positivos, outras vezes não, levando o professor a replanejar sua ação. 15% acreditam que os alunos de hoje não levam a sério o compromisso com os estudos. A escola precisa ter mais autonomia para exigir e motivar esses alunos a se comprometerem mais com os

estudos. A quarta questão, voltada para o Projeto Político Pedagógico, Você participa da elaboração do projeto político pedagógico de sua escola? 100% dos professores disseram participar da construção e execução do PPP, contribuindo e intervindo nos problemas detectados. A quinta questão: Em sua opinião, as ações do projeto político pedagógico da escola onde você trabalha, são realizadas na prática? 90% responderam que as ações do projeto político pedagógico são realizadas na prática, uma vez que são planejadas e replanejadas visando a melhoria do processo ensino aprendizagem. 10% responderam que muitas das ações necessitam de recursos financeiros (esfera estadual e federal) para sua execução, e às vezes esses demoram ser repassados e a escola trabalha conforme suas possibilidades. A sexta questão foi relacionada à atuação da diretora escolar: 85% expressaram satisfação com a atuação da diretora, embora gostariam que fosse cobrado mais responsabilidades dos alunos por parte da direção. É uma líder aberta à equipe escolar, à comunidade, oportunizando alunos e pais na tomada de decisão da escola. 15% acreditam que a diretora ainda prioriza o trabalho burocrático, deixando às vezes de investir na promoção e tomada de decisão mais para o lado pedagógico.

### **3.2 Análise de dados dos alunos:**

Na primeira questão avaliada, procurou-se saber se os alunos conhecem ou tem acesso ao projeto político pedagógico da escola. A maioria dos 90% dos alunos demonstrou conhecer o projeto político pedagógico de forma superficial. 10% não se manifestaram. Nota-se que a escola precisa inverter esse quadro criando estratégias para trabalhar e aprofundar mais, para que os alunos conheçam as ações que são inseridas no projeto político pedagógico e sua importância para o processo ensino aprendizagem. A segunda questão, as ações que constam no projeto político pedagógico de sua escola são executadas na prática? 90% responderam que as ações são executadas na prática, sendo algum destaque como: Palestra sobre sexualidade, drogas, oficinas matemática, biologia, química etc. Explicaram que a equipe da coordenação a cada início de ano e final de cada semestre divulga as ações realizadas e as serem realizadas. 10% não se sentiram

motivados a responderem. Observou-se que poucos alunos se envolvem na elaboração do PPP. É importante que a diretora intensifique o trabalho sobre a concepção do Projeto Político Pedagógico junto aos alunos e equipe, uma vez que ele é o norte para todo o trabalho da escola. Na questão três foi perguntado se o Projeto político pedagógico é importante para a escola? Alguns reconhecem a relevância do projeto político pedagógico na escola, como norteador do processo ensino e aprendizagem. Reclamaram só alguns participam de sua elaboração como os representantes de classes e grêmio estudantil. Acredita-se que a construção de um PPP, é importante a participação dos alunos. É o momento em que o aluno vai decidir ou dar sugestão daquilo que for importante para ele. Por outro lado, é fundamental a escolar deixar bem claro que não tem condição que todos os alunos de uma escola participem do PPP (devido ser um grande número de alunos), por isso é que só os representantes de alunos participam. Na quarta questão, como é a atuação da diretora em sua escola? 80% disseram que a diretora procura valorizar sua equipe e alunos, enfatizando a importância dos mesmos para a realização das ações da escola, primando por uma educação com qualidade. A diretora é dinâmica, democrática, legal e atenciosa. Prática em suas decisões, articulando o trabalho com compromisso. Busca compreender os alunos em suas necessidades e atitudes. 20% responderam que a líder não age de forma democrática como deveria ser. Acreditam que ela deixa a desejar o seu lado como gestora, de mandar, de impor, deixando de atender os anseios dos alunos (liberdade de sair da escola à hora que quiser vir à escola quando quiser...). Neste sentido é importante um trabalho de conscientização por parte da equipe gestora de inculcar no aluno que a escola tem norma e regras, carga horária a serem cumpridas, e o aluno precisa ter conhecimento disso. A questão quinta: A líder de sua escola procura desenvolver um trabalho que estimula e valoriza o processo ensino aprendizagem nesta unidade escolar? 95% acreditam que a equipe gestora da escola desenvolve um trabalho que estimula e valoriza o processo ensino aprendizagem, fortalecendo o ensino de forma democrática e descontraída. Falaram ainda, que a escola procura estimular os discentes com dinâmicas da importância das habilidades e competências para o mundo do trabalho. Os alunos são bem tratados e valorizados, pois é dada a oportunidade a cada um de expressar seu ponto de vista. Todos se comunicam com a equipe

escolar( citando que a diretora ouve todas as partes, alunos, professores e pais). 5% não gostam da escola, não gostam de estudar e só participam das aulas e das ações para passar de ano.

### **3.3 Análise de dados dos coordenadores.**

A primeira questão aplicada aos coordenadores foi voltada ao conhecimento sobre projeto político pedagógico da escola. Os dois coordenadores responderam que tem conhecimento do PPP da escola. Para os coordenadores, o Projeto Político Pedagógico é um instrumento importante dentro de uma unidade escolar por ser o eixo norteador da organização do trabalho visando ao sucesso na aprendizagem dos alunos. Ressaltaram que a equipe da coordenação pedagógica, reestrutura o PPP no início do ano (semana do planejamento), formação continuada e dias pedagógicos, com a participação de representante de pais, representante da comunidade, representantes de turmas, grêmio estudantil, professores, coordenadores, diretora, orientador e demais funcionários da escola, levando em consideração os princípios, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB que assegura os sistemas de ensino definir as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica e as políticas educacionais. A segunda questão, as ações planejadas no projeto político pedagógico são executadas na prática? As respostas obtidas evidenciaram que os coordenadores pedagógicos, numa perspectiva democrática, procuram estimular a participação de diferentes pessoas (financeiros, pedagógicos, administrativos e comunidade), para juntos traçar estratégias visando atingir os objetivos, com a finalidade de promover uma educação de qualidade que abranja os processos formativos na vida familiar, no trabalho e na vida em sociedade, implicando assim na promoção da aprendizagem dos alunos. A terceira questão, como é o relacionamento entre coordenador e demais setores da escola? Os dois coordenadores responderam que procuram promover um ambiente de respeito ao próximo, e que ao mesmo tempo tem um bom relacionamento todos os envolvidos. Falaram que como profissional da escola tem o papel de promover e de favorecer a construção de um ambiente escolar democrático e participativo, instigando a produção do conhecimento por parte da comunidade escolar e local

(alunos, professores, demais funcionários, família e a comunidade). A questão quarta: Como você se vê mediante o processo ensino aprendizagem na unidade escolar em que trabalha? Os dois coordenadores responderam que se veem como agente de transformação, responsável pela construção e reconstrução da ação pedagógica, tendo em vista a construção e articulação coletiva do Projeto Político Pedagógico. É o que responde pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico, estando diretamente relacionado com os professores, alunos e pais. A quinta questão, voltada para o Projeto Político Pedagógico: Como é sua participação na elaboração e execução do projeto político pedagógico de sua escola? Os coordenadores responderam que tem importante papel de articular a comunidade escolar, família e comunidade local na elaboração e construção do projeto político pedagógico, como também levantando prioridades, compreendendo a dimensão democrática onde todos tenham direito de vez e voz, visando à aprendizagem dos alunos. A sexta questão foi relacionada a atuação da diretora da escola onde você trabalha: Todos demonstraram satisfação com a atuação da diretora. Ele atua de forma democrática e com responsabilidade. É uma diretora aberta à equipe escolar, à comunidade, oportunizando condição para que se possa desenvolver o nosso trabalho.

### **3.4 Análise de dados da diretora**

A primeira questão analisada foi referente ao tempo de serviço prestado na escola como diretora. Segundo a pessoa pesquisada, tem oito anos que atua frente a uma escola. Disse que procura a melhor forma de trabalho que possa proporcionar uma melhor educação. A segunda questão, como é o relacionamento entre diretora, funcionários, alunos e família? Respondeu dizendo que não é um trabalho fácil, pelo contrário é um grande desafio, uma vez que “lida” com pessoas, porém, procura de forma democrática e compreensiva, olhar as particularidades, definindo estratégias e responsabilidade na realização das ações, com vista à aprendizagem dos alunos. A terceira questão: que procedimento é adotado pela líder escolar para inserir os pais nas atividades da escola e na vida do aluno? Ressaltou é uma tarefa muito difícil. Muitos pais acreditam que a responsabilidade

da aprendizagem dos alunos é única da escola. Não acompanha e isso torna muito difícil o trabalho da equipe escolar. Ressaltou que a escola sempre procura meios para atrair a presença dos pais na entrega dos boletins, entrega dos livros didáticos, eventos dia das mães, festa das crianças, dia dos pais, festa da páscoa, confraternização entre outros, com trabalhos de conscientização (textos reflexivos, vídeos, palestra).

Acentua que para assegurar o bem-estar dos filhos, os pais devem ser sensíveis às necessidades emocionais e sociais deles, mesmo que haja manifestação radical no transcurso do seu desenvolvimento. Assim, os pais devem dar suporte à função educativa da escola como também em outros contextos nos quais os filhos participam. (SALVADOR, 1999, p.35).

Diante do exposto, acredita-se que quando a escola desenvolve um trabalho de conscientização junto aos pais quanto ao acompanhamento da vida escolar de seus filhos, esses, com certeza vão se sensibilizar e responsabilizar mais pelo cotidiano escolar de seus filhos. Pois sem o apoio da família fica muito complicado para a escola realizar trabalhos com alunos que possam desenvolver suas habilidades como esperado. A quarta questão: Você como líder, como enfrenta os conflitos que geram na escola? Todo início do ano letivo é organizado e elaborado uma linha de ação com a equipe escolar, alunos, pais, onde constam as obrigações e atribuições de cada um (deveres). Também é sistematizado para todos os conhecimentos do regimento escolar, os direitos e deveres e a legislação. Além do mais, o diálogo é colocado em primeiro lugar. Com essas atitudes, facilita o trabalho do diretor, ressalta a entrevistada. A quinta questão está voltada para o planejamento e organização escolar: A diretora respondeu dizendo que procura desenvolver um trabalho baseado no planejamento e na organização com a participação e o esforço coletivo como um todo, revendo e ressignificando o ato de ensinar e de aprender, por meio de estratégias tais como: sonhos, desejos, finalidades, objetivos, diagnóstico, metodologias inovadoras, decisões, controle e acima de tudo muito compromisso e responsabilidade por parte de cada envolvido. Explicou que enfrenta vários desafios, uma vez que relacionar com pessoas não é tarefa fácil, pois têm opiniões diversas.

Diante da análise dos dados da pesquisa, percebeu-se que os profissionais da escola pesquisada, procuram realizar um trabalho dinâmico e

transparente com base em uma à gestão democrática. Observando o SARE – sistema de acompanhamento do rendimento escolar da Unidade Escolar, percebeu-se que consta uma aprovação no ensino médio de 92%, 95% no ensino fundamental (6º ao 9º ano) e um IDEB – índice de desenvolvimento da educação básica vem crescendo conforme a tabela abaixo:

8ª série / 9º ano

Escola	Ideb Observado			Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
COLÉGIO ESTADUAL VEREADOR PEDRO XAVIER TEIXEIRA	3.7	3.9	b4.1	3.8	3.9	4.2	4.6	5.0	5.2	5.5	5.7

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Atualizado em 10/08/2011

Acredita-se que a escola está em busca de possibilidades de conhecimentos. Com muito trabalho, esforço e persistência, com certeza conseguirá atingir seus objetivos que é uma educação com qualidade.

#### 4 Considerações finais.

Considerando os resultados apresentados na pesquisa, verificou-se que a gestão da unidade escolar é atuante, dinâmica e estimuladora, visando um ensino de qualidade. Embora a escola possua uma gestão aberta e participativa em suas tomadas de decisões, é fundamental reforçar a atuação da gestora e de sua equipe pedagógica na realização de um trabalho prático visando ao aperfeiçoamento e mudanças de atitudes na instituição de ensino. Pois gestão escolar não é

simplesmente propiciar uma dinâmica coletiva, é muito mais, é trilhar caminhos, é constituir competências que possibilite a participação, transparência, democracia e acima de tudo resultados.

Assim sendo, o trabalho buscou ressaltar questões relacionadas como o processo de gestão escolar no do Colégio Pedro Teixeira, favorece o processo de aprendizagem dos alunos do 9º ano. Entende-se que a gestão de modo geral da escola pesquisada, precisa rever alguns conceitos e ações para o bom desempenho do ensino e aprendizagem com a finalidade de melhorar os indicadores da educação. No Projeto Político Pedagógico, a escola deve organizar ação visando à promoção de conhecimento e princípios básicos dos alunos. É importante que os professores façam uso dos recursos tecnológicos existentes na escola, pois esses, podem fazer a diferença em suas aulas, tornando-as mais práticas e atraentes. É imprescindível que a equipe gestora, intensifique trabalhos de conscientização junto aos pais de seu papel no acompanhamento de seus filhos na escola (palestras, vídeos, dinâmicas, sorteios). No entanto sugere-se que seja feito um trabalho diversificado e envolvendo todos os segmentos (comunidade escolar e local), tendo em vista a opinião de todos os envolvidos, o trabalho em equipe, enfim, a busca pela realização de um trabalho coletivo e democrático.

A gestão participativa não só produz visões compartilhadas pelos vários segmentos internos e externos da unidade escolar, como também promove a divisão de responsabilidades e o acompanhamento das ações do projeto político pedagógico. A busca coletiva enriquece o processo de soluções dos problemas que surgem no dia-a-dia da escola.

## **5 Referências Bibliográficas**

**BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilidade da gestão escolar em Portugal. In:Ferreira, Naura C. (org.). Gestão democrática da**

educação: atuais tendências, novos desafios. SP. Cortez, 2001.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**: teoria e prática da libertação. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980.

LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei nº 9394/96**. Disponível em [www.mec.gov.br/legis/default.shtm](http://www.mec.gov.br/legis/default.shtm). Acesso em agosto de 2010.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa. O trabalho do gestor**. 6ª Ed. RJ. DP&A, 1988.

LIBANEO, J.C. **Organização e Gestão da escola**. Teoria e prática. Ed. Alternativa, Goiânia, 1991.

LUCKESI, C. Carlos. **Tendências Pedagógicas na prática escolar**. Filosofia da educação. S. Paulo. Cortez, 1991.

MASETTO, Marcos T. **Mediação pedagógica e o uso da tecnologia**. SP. Cortez, 2000.

MOISÉS, Lúcia Maria. **O desafio de saber ensinar**. 4ª Ed. SP: Papirus, 1999.

NAURA S. Carapeto Ferreira (org). **Gestão Democrática da Educação**: atuais tendências, novos desafios. 3ª Ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PIRES, Ennia Débora Passos Braga. **A prática do coordenador pedagógico – limites e perspectivas**. Dissertação, (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

SALVADOR, C.C. (org.) **Psicologia da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

THURLER, G. M. **O desenvolvimento profissional dos professores:** novos paradigmas, novas práticas. Ed. São Paulo: Átila, 2002.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. 4. Ed. S.P, 2002.

# **ANEXOS**

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL – Universidade Federal de Santa Maria – RS**

**Aluna-Pesquisadora:** Roseni Alves Arruda Terra

**Questionário** destinado aos professores

**Data:**

**Local de Aplicação:** Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira

**QUESTIONÁRIO**

Na intenção de concluir o curso de Especialização em Gestão Educacional e realizar uma análise de dados sobre o processo de gestão do Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira, gostaria que respondesse ao seguinte questionário:

1 Há quantos anos atua como professor(a) nesta unidade escolar?-----

-----

2 – Como é a relação entre professor e alunos nesta escola? -----

-----

3 - Como você vê o processo ensino aprendizagem na unidade escolar em que você trabalha? -----

-----

-----

4 - Você participa da elaboração do projeto político pedagógico da escola?-----

-----

-----

5- Em sua opinião, as ações do projeto político pedagógico são realizadas na prática? De que forma?-----

-----

-----

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL – Universidade Federal de Santa Maria – RS**

**Aluna-Pesquisadora:** Roseni Alves Arruda Terra

**Questionário** destinado aos professores

**Data:**

**Local de Aplicação:** Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira

**QUESTIONÁRIO**

Na intenção de concluir o curso de Especialização em Gestão Educacional e realizar uma análise de dados sobre o processo de gestão do Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira, gostaria que respondesse ao seguinte questionário:

1- Você conhece ou tem acesso ao Projeto Político Pedagógico de sua escola?-

-----

2- As ações que constam no projeto político pedagógico são executadas na prática?-----

-----

-----

3- O Projeto político pedagógico é importante para a escola? Por quê?-----

-----

-----

-----

4- Como é a atuação do gestor da sua escola? -----

-----

-----

5- A gestora de sua escola procura desenvolver um trabalho que estimula e valoriza o processo ensino aprendizagem nesta unidade escolar? De que forma?-----

-----

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL – Universidade Federal de Santa Maria – RS**

**Aluna-Pesquisadora:** Roseni Alves Arruda Terra

**Questionário** destinado aos coordenadores

**Data:**

**Local de Aplicação:** Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira

**QUESTIONÁRIO**

Na intenção de concluir o curso de Especialização em Gestão Educacional e realizar uma análise de dados sobre o processo de gestão do Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira, gostaria que respondesse ao seguinte questionário:

1 – Qual a concepção de projeto político pedagógico da escola?-----  
-----

2 - As ações planejadas no projeto político pedagógico são executadas na prática? De que forma?-----  
-----  
-----

3 - Como é o seu relacionamento como coordenador e demais setores da escola em que você trabalha?-----  
-----

4 – Como você se vê mediante o processo ensino aprendizagem na unidade escolar em que você trabalha?-----  
-----  
-----

5 - Como é sua participação na elaboração e execução do projeto político pedagógico? -----  
-----

6 - Como você percebe a atuação da diretora da sua escola?-----  
-----

**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL – Universidade Federal de Santa Maria – RS**

**Aluna-Pesquisadora:** Roseni Alves Arruda Terra

**Questionário** destinado à Diretoria

**Data:**

**Local de Aplicação:** Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira

**QUESTIONÁRIO**

Na intenção de concluir o curso de Especialização em Gestão Educacional e realizar uma análise de dados sobre o processo de gestão do Colégio Estadual Vereador Pedro Xavier Teixeira, gostaria que respondesse ao seguinte questionário:

1 – Quanto tempo de serviço prestado nesta escola com diretora?-----  
-----

2 - Como é o processo de gestão: relacionamento entre gestora, funcionários, alunos e família? -----  
-----

3 - Que procedimento é adotado pela diretora para inserir os pais nas atividades da escola e na vida escolar do aluno? -----  
-----

4- No papel de diretora, como você enfrenta os conflitos que gera na escola entre a gestora, os professores e alunos? -----  
-----  
-----

5 - Que mecanismo é adotado pela direção para o planejamento e organização do ambiente escolar?-----  
-----