



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

**AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO TRABALHO  
PEDAGÓGICO PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE  
QUALIDADE**

Monografia de Especialização

**NORMA MATIELLO BRUNORO**

Orientadora

**Prof.<sup>a</sup> Ms. KARINE SEFRIN SPERONI**

Tio Hugo, RS, Brasil.  
2014

**AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO TRABALHO  
PEDAGÓGICO PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE  
QUALIDADE**

Por

**NORMA MATIELLO BRUNORO**

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

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup>Ms. Karine Sefrin Speroni**

Tio Hugo, RS, Brasil

2014

**Universidade Federal de Santa Maria – UFSM**

**Centro de Educação**

**Curso de Especialização à distância em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão de Curso

elaborada por:

**Norma Matiello Brunoro**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup>Ms. Karine Sefrin Speroni**

(Orientadora)

---

**Prof.<sup>a</sup>Ms. Andrelisa Goulart de Mello**

---

**Prof.<sup>a</sup>Ms. Mariglei Severo Maraschin**

Tio Hugo, 06 de dezembro de 2014.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus pela vida e pela oportunidade em participar do curso de Pós Graduação em Gestão Educacional, ampliando meus conhecimentos e proporcionando crescimento pessoal e profissional, e por ter colocado a professora Karine Sefrin Speroni em minha caminhada acadêmica a qual me orientou e motivou nos momentos de dúvidas.

Agradeço também a equipe de professores tutoras e funcionários do polo de Tio Hugo em especial o funcionário Rudimar, pela atenção e dedicação que nos acolheram e orientaram, agradeço as companheiras de estudo e de viagem Lenir e Patrícia pelas palavras de apoio e incentivo às quais nos motivaram a dar continuidade nos estudos.

Da mesma forma agradeço a Escola de Educação Infantil pertencente ao município de Soledade onde a pesquisa foi realizada, a equipe diretiva às professoras que compreenderam e aceitaram participar da pesquisa, não poderia deixar de mencionar o apoio das funcionárias da biblioteca da UPF-Campus de Soledade, Angelita e Stela pela ajuda e disponibilidade em proporcionar material para o suporte teórico deste trabalho.

E principalmente agradecer aos meus pais Valdir e Elsa, ao esposo Rodrigo, e a filha amada Laura por compreender e aceitar os momentos de privação do convívio familiar entendendo que este seria um momento de crescimento pessoal e profissional.

## RESUMO

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

### **AS IMPLICAÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NO TRABALHO PEDAGÓGICO PARA A EFETIVAÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

AUTORA: NORMA MATIELLO BRUNORO  
ORIENTADORA: Prof.ªMs.KARINE SEFRIN SPERONI

O presente trabalho estudou as implicações da gestão escolar no trabalho pedagógico para a efetivação de uma educação de qualidade em uma escola de educação infantil localizada na zona urbana no município de Soledade RS. Com o objetivo de investigar, analisar e refletir como ocorre o trabalho pedagógico na escola fazendo relações de como os gestores entendem o trabalho realizado pelos professores e como os professores percebem as ações realizadas pela gestão escolar para qualificar a educação na escola e consequentemente no município. Caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, pesquisa documental, em que realiza-se uma análise do projeto político pedagógico da escola investigada, aplicação de questionário misto com questões abertas e fechadas para a equipe diretiva e professores, observações participantes, visto que a pesquisa aconteceu no ambiente de trabalho da pesquisadora. Para a fundamentação teórica foram utilizados os seguintes autores: Lück (2008, 2009, 2010) Drabach (2009) Tardif (2005) Rossato (1996) Lima (2014) Oliveira (2007) Kramer (2005) Ferreira (2003, 2008) Paro (2007) Libâneo (2013) e Gil (1996, 1999). Fez-se uma breve contextualização sobre gestão escolar democrática, o papel do diretor na gestão escolar democrática, considerações sobre gestão escolar, às implicações do trabalho pedagógico, o trabalho pedagógico na educação infantil e qualidade de ensino de modo a subsidiar a discussão sobre os dados produzidos pela pesquisa. Concluiu-se, portanto, que para a realização de um trabalho pedagógico que qualifique a educação na escola pesquisada são necessárias ações como: formação continuada direcionada para cada faixa etária das crianças, aquisição de materiais pedagógicos, brinquedos, valorização dos professores e motivação para os profissionais que trabalham na escola. E que sejam reafirmados os princípios de gestão democrática para que se efetive uma educação de qualidade.

**Palavras-chave:** Gestão escolar. Trabalho Pedagógico. Qualidade da educação.

## **ABSTRACT**

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

### **THE SCHOOL MANAGEMENT IMPLICATIONS AT WORK FOR EFFECTIVE TEACHING OF A QUALITY EDUCATION**

AUTORA: NORMA MATIELLO BRUNORO  
ORIENTADORA: Prof.<sup>a</sup>Ms.KARINE SEFRIN SPERONI

The present work studied the implications of school management in educational work for the realization of quality education in a kindergarten school located in the urban area in the municipality of Soledad RS. In order to investigate, analyze and reflect how the pedagogical work in school is making relations and managers understand the work done by teachers and how teachers perceive the actions taken by the school management to qualify education in school and consequently in the city. It is characterized for being a qualitative research, desk research, which carried out an analysis of the political pedagogical project of the school investigated, mixed questionnaire with open and closed questions for the policy and teachers team, participant observations, since the search happened in the researcher's desktop. For the theoretical foundation for the following authors were used: Lück (2008, 2009,2010) Drabach (2009) Tardif (2005) Rossato (1996) Lima (2014) Oliveira (2007) Kramer (2005) Ferreira (2003, 2008) Paro (2007) Libâneo (2013) and Gil (1996, 1999). There was a brief background on democratic school management, the role of the director in democratic school management, school management considerations, the implications of the pedagogical work, educational work in early childhood education and teaching quality so as to support the discussion about the data produced by research. It was concluded, therefore, that to carry out educational work that qualifies the education program at the school actions are necessary as continuing education directed to each age group of children, purchase of teaching materials, toys, value of teachers and motivation for professionals working in the school. And that is reaffirmed the principles of democratic management to be made effective quality education.

**Keywords:** Keywords: School management. Pedagogical work. Quality of education.

## **LISTA DE SIGLAS**

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

PPP – Projeto Político Pedagógico

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

CME- Conselho Municipal de Educação

CPM – Círculo de pais e mestres

SMECD – Secretaria Municipal de Educação Cultura e Desporto

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Esquema de Gestão Escolar Democrática (extraído do Livro texto UFSM p.30). 17

Figura 2- Grupo de mães fazendo apresentação em comemoração ao dia da criança. (Imagem cedida pelo arquivo da escola)..... 31

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1 - A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA</b> .....	12
<b>1.1 O papel do diretor na gestão democrática</b> .....	14
<b>1.2 Considerações sobre a gestão escolar</b> .....	16
<b>1.3 As implicações do trabalho pedagógico</b> .....	18
<b>1.4 O trabalho pedagógico na educação infantil</b> .....	20
<b>1.5 Qualidade do ensino</b> .....	22
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 3 – CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA NA ESCOLA</b> .....	28
<b>3.1 Conhecendo a realidade da escola</b> .....	28
<b>3.2 Análise dos questionários</b> .....	29
3.2.1 Análise do questionário aplicado à equipe diretiva.....	30
3.2.2 Análise do questionário aplicado aos professores .....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	41
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	43
<b>APÊNDICE 1</b> .....	45
<b>APÊNDICE 2</b> .....	46

## INTRODUÇÃO

Este estudo trata das implicações de um modelo de gestão escolar no trabalho pedagógico realizado em uma escola de educação infantil localizada na zona urbana no município de Soledade R/S. Para a realização deste trabalho de pesquisa tomou-se como base o suporte teórico, fruto de pesquisas bibliográficas, observações participantes e questionários onde foi aprofundado o tema, as implicações da gestão escolar no trabalho pedagógico, associando-o a educação de qualidade, prevendo novos conhecimentos compatíveis com os rumos da sociedade escolar de forma contextualizada.

Realizou-se uma investigação e reflexão, analisando a coerência entre o trabalho pedagógico a gestão escolar e a educação de qualidade, preocupando-se em oferecer aos alunos e professores expectativas e possibilidades de educação e valores tão necessários na sociedade contemporânea, fortalecendo a ação/reflexão do educador no ambiente escolar sobre a busca do aperfeiçoamento do seu trabalho, que leve cada pessoa envolvida no trabalho pedagógico a se comprometer com a formação de futuros cidadãos atuantes e comprometidos com uma sociedade mais justa e igualitária.

Será que os profissionais da educação estão realmente comprometidos com a Educação de qualidade? Quais as articulações que os profissionais da educação juntamente com a gestão escolar devem fazer para que a educação infantil no município de Soledade seja de qualidade? Como a gestão escolar pode influenciar no trabalho pedagógico? Qual é a importância da formação continuada para a reflexão/ação do trabalho pedagógico?

Para o desenvolvimento do trabalho buscamos abordar o tema com a colaboração de alguns autores para a construção de novos conceitos, sendo o trabalho pedagógico um processo que exige planejamento, ação e atualizações constantes. Nesse sentido, faremos uma reflexão sobre a ação construindo novos conhecimentos.

O trabalho está dividido em três capítulos, o primeiro faz referências a breves conceitos sobre a gestão escolar democrática, qual é o papel do diretor nesta perspectiva, considerações sobre gestão escolar, às implicações do trabalho pedagógico, o trabalho pedagógico na educação infantil e suas especificidades e qualidade de ensino.

No segundo capítulo apresentamos aspectos referentes à metodologia e os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento dessa pesquisa.

O terceiro capítulo faz-se uma contextualização a respeito da realidade da escola e transcrição dos questionários com levantamento de dados e análise sobre os mesmos.

Mudanças políticas e econômicas ocorridas nas décadas de 80 e 90, especialmente com a elaboração da Constituição de 1988 e a LDB 9394/96, contribuíram para a criação de políticas públicas educacionais voltadas para a democracia numa perspectiva de educação de qualidade para todos. Deste modo a escola precisa analisar refletir e organizar o trabalho pedagógico de forma que toda a comunidade escolar participe e sinta-se responsável e comprometida para com a educação de qualidade.

Sabe-se que o trabalho pedagógico é bastante complexo e que suas bases devem estar ligadas a pedagogia, exige, portanto planejamento, métodos, técnicas e avaliações com a intencionalidade de produzir conhecimentos. Na educação infantil o trabalho pedagógico deve contemplar o desenvolvimento integral das crianças em todos os aspectos.

## CAPÍTULO 1

### A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Nas últimas décadas a educação no Brasil tem passado por vários processos de reestruturação em busca de uma educação de qualidade para todos, comprometida em formar cidadãos com poder de decisão e capazes de agir e interagir e transformar a sociedade na qual vivem, e para que isso aconteça são imprescindíveis ações comprometidas de todos os envolvidos no processo de educação. Cabe pontuar que foi a partir dos anos 80 com o fim da ditadura militar e com a criação da Constituição Federal, Art. 206 inciso VI –“gestão democrática do ensino público na forma da lei” e com a Lei de Diretrizes e Base da educação Nº 9.394, de dezembro de 1996 nos Artigos 14 e 15 que a gestão democrática tem ganhado consistência. Desse modo,

14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com 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.

15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público; (BRASIL, 1996)

A gestão escolar democrática passou a ser introduzida nas escolas em substituição a administração escolar, que estava pautada num modelo de hierarquia onde havia os que mandavam e os subordinados, embora ainda perceber-se nos dias de hoje alguns resquícios deste modelo de administração nas escolas, mas com um condicionante diferenciado superando o caráter técnico, que conforme Drabach (2009, p.274) “podemos desenvolver uma administração escolar voltada para a transformação social através da participação social, contrapondo-se ao caráter conservador daquela administração pautada na racionalidade capitalista”.

A terminologia gestão escolar apresenta-se para romper com a visão conservadora e tecnicista da administração escolar que se encaixa nos moldes da administração geral, e que,

sendo assim compreendida a gestão escolar por possuir “um sentido flagrantemente democratizante, em sintonia com o movimento de democratização da própria sociedade” (CAMARGO, 2006, p.37). Ainda, para a autora citada, não existe uma forma de gestão melhor ou mais adequada, existe sim “experimentações sociais baseadas na democracia” (CAMARGO, 2006, p.42), levando-se em conta as realidades e diferenças locais.

O termo gestão democrática está muito em voga atualmente nas escolas públicas, entretanto Lück (2009, p.69) nos esclarece que “escola democrática é aquela em que seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de qualidade para todos”, ou seja, não basta dizer ser democrática é preciso atitudes que confirmem a organização e estruturação desse modelo de escola democrática.

São instrumentos básicos para a gestão escolar democrática: a participação a descentralização de poder e a transparência, no caso da escola investigada consta no Projeto Político Pedagógico (PPP EMEI MISSÕES, 2011) da mesma que a forma de gestão seguirá os moldes da gestão participativa, buscando o envolvimento de toda a comunidade escolar onde fazem parte os funcionários da escola, e nesta composição fazem parte à equipe diretiva, composta pela direção e a coordenadora pedagógica, os professores e demais funcionários, pais de alunos, alunos, conselhos escolares e comunidade local pertencente à área geográfica na qual a escola se insere.

Consta no (PPP 2011) da escola que para existir uma gestão realmente participativa são necessárias adotar algumas ações como:

- Promover uma comunicação aberta;
- Criar um clima de confiança e receptividade;
- Solicitar e ouvir ativamente o ponto de vista de todos
- Identificar as oportunidades apropriadas para a ação e decisão compartilhada
- Garantir os recursos necessários para apoiar os esforços participativos;
- Promover reconhecimento coletivo pela participação e pela conclusão de tarefas;
- Possibilitar visibilidade e transparência das ações e seus resultados;
- Criar oportunidades para frequentes trocas de ideias, de inovação e criação conjunta no trabalho;
- Motivar a equipe da escola como um todo;
- Criar mecanismos de avaliação, controle e feedback para certificar-se da coerência entre o que é teoria e o que realmente se transforma em prática;
- Orientar as ações pedagógicas para que, conjuntamente, promovam a aprendizagem dos alunos e o desenvolvimento profissional do educador; PPP (2011, p.21).

O processo de participação na gestão escolar pressupõe organização e preparo para a efetivação das ações que visem os objetivos coletivos da comunidade escolar, neste sentido comungo com Lück (2009, p. 72) quando diz que “a participação, demanda preparação, que envolve a capacidade de tomar decisões de forma compartilhada e comprometida com a implementação das decisões tomadas”. Para que a participação realmente ocorra dentro destes moldes compete ao Diretor escolar à função de liderar e coordenar, cabe, pois, ao diretor, promover na escola ambiente propício para a orientação dessa participação.

### **1.1 O papel do diretor na gestão democrática**

De acordo com o Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares (2004, p.35), os diretores de escolas são escolhidos mediante indicação pelos poderes públicos estaduais ou municipais, plano de carreira, aprovação em concurso público, indicado por listas tríplices ou sêxtuplas ou processos mistos e eleição direta para diretor onde há a participação da comunidade escolar tornando-se assim a maneira mais democrática na escolha dos diretores.

Muitos desafios são postos ao diretor, e este deve agir de maneira coerente e de acordo com as necessidades da comunidade escolar, entre as atividades de “planejar programar, dirigir e coordenar, comunicar e inspecionar, controlar e pesquisar”, Drabach (2009, p.269) atenta para um elemento de grande relevância no papel do diretor, as relações humanas, é preciso que o diretor tenha consciência que esta trabalhando com o ensino, com o ser humano, diferentemente de uma fábrica que trabalha com produtos:

Na escola por se tratar de serviços (serviço de ensino) e não de produtos (como nas fábricas), as atividades administrativas devem levar em conta as relações humanas, que são a matéria primada produção do ensino, estabelecendo um trato entre elas, no sentido de ajusta-las entre si. Isto é, levar os sujeitos que participam do processo educativo a tornarem-se solidários e participativos no trabalho que fora planejado, fazendo-os sentirem-se responsáveis pelo processo de que fazem parte (2009, p.269).

Na perspectiva da gestão escolar democrática não há espaço para aquele diretor detentor do poder como desenvolvido no modelo administrativo, mas constitui-se na descentralização de poder onde a responsabilidade pelas decisões tomadas na escola nas

esferas administrativas financeiras e pedagógicas passa a ser da comunidade escolar e não unicamente do diretor como esclarece Luck:

O trabalho dos gestores escolares se assenta, pois, sobre sua capacidade de liderança, isto é, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais) para a efetivação dos objetivos educacionais propostos pela escola. Isto porque a gestão se constitui em um processo de mobilização e organização do talento humano para atuar coletivamente na promoção dos objetivos educacionais. Considerando que a gestão escolar é um processo compartilhado, torna-se necessário também considerar o desdobramento de liderança em coliderança ou liderança compartilhada, pelas quais ocorre o compartilhamento com outros profissionais e até mesmo com alunos, do espaço de tomada de decisões e oportunidade da interinfluência recíproca de todos os membros da comunidade escolar. (2008, p.20).

Cabe ao diretor da escola proporcionar ambientes de participação para que os agentes envolvidos no processo educacional da escola participem de forma efetiva nas ações e decisões da escola, como salienta Paro (2007, p. 102) “Queira-se ou não, a figura do diretor da escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar”. Mas o que se percebe é que nem sempre as decisões são tomadas de forma democrática, considerando que os gestores/diretores nas esferas municipais, normalmente, são escolhidos por indicação e isto implica questões e interesses políticos partidário, que muitas vezes não estão em harmonia com a educação de qualidade, que tanto almejamos.

Muitas melhorias já foram conquistadas na “educação para todos” com a gestão escolar democrática, no entanto a questão de qualidade ainda necessita de maior zelo pelas políticas públicas educacionais, e que haja mobilização por parte de todos para que essas melhorias sejam realmente implementadas no contexto escolar.

O papel do gestor da escola não se resume em administrar o estabelecimento de ensino, a escola, mas cabe a ele a função de ser um agente preocupado com a transformação social, um agente responsável por mudanças, estar atento a tudo, (OLIVEIRA 2014). É preciso que o gestor acompanhe e incorpore as crescentes e aceleradas mudanças que ocorrem em todos os setores, como é o caso da área tecnológica. Na medida em que o aluno interage com o mundo externo ele sofre transformações, a educação e os gestores devem acompanhar este processo (OLIVEIRA 2014) ressalta que o gestor da atualidade é um gerente do processo educacional e “deve gerenciar com responsabilidade, motivação, preocupado com a formação

continuada de sua equipe, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se, compartilhando conhecimentos” (p.37)

## **1.2 Considerações sobre gestão escolar**

A definição de gestão escolar implica num conceito relativamente recente, mas de extrema importância, quando se pensa em uma escola que atenda as exigências que a vida em sociedade demanda, que é formar cidadãos competentes e comprometidos com a sociedade.

Gestão, lembra Oliveira (1997, p.201) “origina-se do termo gestio, que, vem de gerere (trazer em si, produzir), fica mais claro que a gestão não só é o ato de administrar um bem fora de si (alheio), mas é algo que se traz em si, porque nele está contido”. Nesse sentido, gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica da escola e que deve estar, conforme Lück,

Afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (2009, p.24).

Sendo assim, que possa tomar suas próprias soluções desde que estejam na área de sua competência, bem como a participação e compartilhamento nas tomadas de decisões sempre com o compromisso de atingir os objetivos da escola.

De forma sistematizada e interligada entre as áreas administrativa, pedagógica e financeira articuladas com a comunidade escolar, a gestão escolar democrática, pode ser entendida como uma ação conjunta como podemos observar no esquema abaixo.



Figura 1

Com a gestão escolar democrática, as escolas passam a ter autonomia financeira sobre os recursos disponibilizados a ela, podendo assim definir o que é prioridade naquele momento e naquele contexto, neste sentido a participação dos conselhos escolares tem a significativa missão de participar de forma efetiva que conforme salienta Lück (2010, p.18) o sentido pleno de participação assinala-se por “uma força de atuação consciente, pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem seu poder de influência na determinação da dinâmica dessa unidade social”, força essa que necessita de competência, vontade e transparência.

Com relação à área administrativa da gestão escolar democrática pode-se dizer que consiste na elaboração e gerenciamento dos planos, projetos e programas da instituição, quadro de funcionários, estrutura física e a parte burocrática da escola. Enquanto a área pedagógica trata da modalidade de ensino aprendizagem que a escola se propõe a trabalhar, nesta área a escola representa a sua própria identidade a função social que assume e pretendem de acordo com as necessidades e particularidades da comunidade, a organização curricular e os resultados que se pretende alcançar, sempre em consonância com as legislações educacionais, sua essência está no projeto político pedagógico da escola, no trabalho pedagógico, tema central investigado neste estudo.

### 1.3 As implicações do trabalho pedagógico

Organizar o trabalho pedagógico requer enfrentar contradições oriundas das diversas realidades que se encontra na escola, partindo daí surge à necessidade da escola educar para a democracia e neste sentido dá-se a importância do trabalho dos professores que de acordo com a posição de Ferreira (2008, p.104) os professores “são entendidos como sujeitos da ação pedagógica”, portanto do trabalho pedagógico, sobretudo na aula, evento onde se dá a produção de conhecimento dos sujeitos que é o objetivo do trabalho dos professores. Destaca-se que produzir conhecimento não significa inventar conhecimento, mas apropriar-se dele.

Muitos são os conceitos para definir trabalho pedagógico, mas Ferreira (2014) traz um conceito que define de forma clara o que é trabalho pedagógico,

Por trabalho pedagógico entende-se todo o trabalho cujas bases estejam, de alguma forma, relacionadas à Pedagogia, evidenciando, portanto, métodos, técnicas, avaliação intencionalmente planejadas e tendo em vista o alcance de objetivos relativos à produção de conhecimentos.

O trabalho pedagógico normalmente está condicionado ao trabalho realizado por professores, mas pode também ser realizado por pessoas que não são licenciadas. Porém quando realizado em instituições educacionais este deve estar de acordo com o estabelecido pelo projeto pedagógico da escola. Nem sempre explícito o trabalho pedagógico perpassa a construção de conhecimentos produzidos em sala de aula é um trabalho que possui objetivos e intencionalidades que necessitam ser concretizadas.

Já por trabalho docente, entende-se o processo pelo qual professor e aluno percebem, compreendem e explicam o contexto sócio-político em que vivem. Sabemos que o trabalho docente não é fácil, exige reflexão flexibilidade, controle, autonomia, planejamento e responsabilidade como nos mostra Tardif (2005):

Podemos concluir que o trabalho docente, do ponto de vista de seus resultados ou de seu produto, tem um alcance relativamente indeterminado no sentido que todo professor toma os alunos no pé em que estão e espera-se que no fim do ano estejam em um nível superior. Ademais, nenhum professor pode dizer que ele, sozinho, iniciou e completou a educação de um aluno. Além disso, o trabalho docente é interdependente do tempo, é um trabalho coletivo de longa duração (2005, p.205).

O profissional docente tem que ter em mente que sua formação não acaba com a conclusão de um curso, ele deve compreender que a sua formação tem que ser continuada e permanente, e que não se restringe a ensinar a ler, escrever e calcular. Ser professor exige muita reflexão, dedicação, motivação, interesse e comprometimento em fazer sempre o melhor para a formação do seu aluno, saber que vai contribuir para a formação de um ser humano que está inserido na sociedade, que faz parte da sociedade e que esta precisa ser global, como salienta Rossato (1996):

A educação que simplesmente ensina a ler, escrever, calcular, no caso da mudança social, não tem função relevante nenhuma. Pelo contrário, muitas vezes, o processo de socialização se torna um meio de reforçar a sociedade tradicional. A educação deve ser vista como um processo de desenvolvimento global da pessoa e, portanto, como geradora fecunda de alternativas. Ensinar significa a ler a realidade. Socializar é um processo de inserção na história e na realidade do seu grupo social, na sua globalidade, no seu tempo (p.27.1996).

A ação do professor ocorre nos mais variados momentos da prática pedagógica, ou seja, no ato de ensinar, nas lutas políticas, no planejamento, na organização pedagógica da escola, na gestão, na relação com a comunidade, portanto para a concretização da ação educativa é de fundamental importância que haja consciência e reflexão por parte dos gestores sobre sua ação, é igualmente de fundamental importância o planejamento destas ações e este planejamento deve servir como um instrumento que reflete a realidade da escola para agir de forma a transformá-la (COLARES, 2009, p.183).

Vivemos em uma época que as transformações estão acontecendo de forma muito rápida, principalmente as tecnologias, constantes mudanças ocorrem em nossa sociedade, em nossas escolas, portanto faz-se necessário que os profissionais da educação se insiram no mundo tecnológico, se capacitem e se habilitem para acompanhar a crescente evolução na chamada era da informática e as introduzam nas práticas pedagógicas.

Assim Ferreira (2008, p.109) compreende a escola como “espaço para o encontro, a socialização de saberes, e a produção de conhecimentos” e é neste espaço que as pessoas agem e interagem construindo e reconstruindo saberes, convivem e produzem cultura, portanto a escola na opinião de Ferreira é ‘vida’ com a intencionalidade do desenvolvimento das aprendizagens, e estes dependem da organização do trabalho pedagógico da escola.

O professor deve articular sua prática pedagógica em consonância com o projeto político pedagógico de sua escola, num processo de “democratização das relações intra e

extra-escolares” conforme coloca Ferreira (2003, p.91), com objetivo de não fragmentar a prática pedagógica que na opinião de Veiga apud Ferreira (2003):

A gestão democrática exige a compreensão em profundidade dos problemas postos pela prática pedagógica. Ela visa romper com a separação entre concepção e execução, entre o pensar e o fazer, entre teoria e prática. Busca resgatar o controle do processo e do produto do trabalho pelos educadores (2003. p.91).

Desta forma a prática pedagógica não pode desvincular-se da teoria, deve ser compreendida desde o planejamento até a avaliação, portanto não pode ser fragmentado, mas concebido como um todo, o trabalho pedagógico fragmentado não contribui para que os sujeitos façam relação do conhecimento com o mundo.

#### **1.4 O trabalho pedagógico na educação infantil**

As políticas públicas na esfera federal antes da década de 1980 conduziam para uma condição de desigualdade para com a educação das crianças até os seis anos de idade, com propostas baseadas apenas em compensar carências afetivas, e assistencialistas. Mas as políticas públicas municipais e estaduais, a partir da década de 1980 começaram a questionar estas abordagens alegando que estas propostas conduziam para uma desigualdade e que era preciso reconhecer as diferenças e especificidades para com a educação das crianças até os seis anos de idade, uma tarefa que não é fácil, com muitas mudanças e adequações como nos mostra Kramer (2005, p.16) “Tarefa difícil, mas necessária para consolidar a democracia contra a injustiça social e a opressão. Vistas como cidadãs de direitos que precisam ser respeitadas na sua especificidade as crianças pertencem a uma classe social, um grupo, uma cultura”.

No entanto, tem sido um desafio constante para as políticas educacionais a luta pela perspectiva educativa para as crianças da educação infantil. Considera-se, entretanto, que o trabalho pedagógico com crianças da educação infantil, primeira etapa da educação básica, que até pouco tempo era vista como caráter assistencialista tem tomado novos rumos e possuem especificidades próprias para a idade até os seis anos. Baseado no desenvolvimento integral das crianças observando os aspectos físico, psicológico, intelectual e social, na educação infantil entende-se como trabalho pedagógico todas as atividades realizadas na

escola desde a rotina diária, cuidados com a higiene alimentação e outros conforme observa Lima (2012, p.02) “todos os aspectos que dizem respeito às rotinas e as ações de educação e cuidado que se desenvolvem nas instituições demarcam, ou devem demarcar o caráter pedagógico das práticas desenvolvidas com as crianças” e é pelo trabalho pedagógico que a escola desenvolve sua identidade seus posicionamentos e princípios sobre a educação infantil que pretende. Ainda, Lima (2012, p.10), atenta para a necessidade de se trabalhar coletivamente para a obtenção do alcance dos objetivos propostos para a educação com crianças pequenas, e elenca a falta de diálogo entre os profissionais e a necessidade que estes têm em demarcar espaço profissional baseado nas suas necessidades mais particulares “o que impede de olhar sua inserção no trabalho de forma mais coletiva e comprometida com a instituição a qual se está ligada” daí a necessidade de se pensar o trabalho pedagógico na educação infantil numa dimensão coletiva e que transcenda as paredes da sala de aula e que girem em torno de um projeto comum a todos.

A proposta pedagógica para a educação infantil deve se articular entre cuidado e educação, muitas vezes a desarticulação deste binômio se deve a falta de clareza em relação à formação e o perfil do profissional da educação infantil, confundida entre cuidador e professor, e a ausência de clareza no que abrange a dimensão educativa na creche e na pré-escola. Azevedo (2006) aponta três itens que reforçam o problema do binômio educar e cuidar: “necessidade de (re) construção da concepção de criança; necessidade de articulação teórico-prática na formação inicial; necessidade de reconhecimento social do profissional de educação infantil (2006, p.242).” A autora ainda coloca que,

Articular cuidado e educação significa considerar os elementos do contexto social exterior à instituição, tais como a família, a comunidade, a igreja etc., que exercem forte influência sobre a criança e precisam ser considerados para a organização da prática pedagógica na educação infantil (2006, p.241).

De acordo com a concepção de criança que o profissional da educação infantil acredita, é que este planeja e desenvolve seu trabalho, portanto se concepção do profissional se ajusta a uma perspectiva mais assistencialista, suas ações estarão centradas mais nos cuidados com a saúde, higiene, alimentação, lazer e segurança, esta concepção é mais comum em profissionais que atuam com crianças de zero a três anos de idade. Por outro lado se o profissional se pauta numa perspectiva mais cognitiva, que a educação infantil deve ter função pedagógica este organizará seu trabalho mais pautado no ensino e nas aprendizagens,

concepção esta mais percebida nos profissionais que trabalham com crianças de quatro a seis anos de idade.

### **1.5 Qualidade do ensino**

Com relação à qualidade do ensino, Paro (2007, p.20), chama a atenção para a superficialidade dos conceitos existentes sobre qualidade do ensino e para a verdadeira função da escola, e na falta de um conceito mais fundamentado o que acaba prevalecendo é o tradicional e conservador “cuja qualidade é passível de ser medida pela quantidade de informações exibidas pelos sujeitos presumivelmente educados”. Neste sentido quanto mais o aluno se apropriar dos conteúdos das disciplinas tradicionais – como Matemática, Português, Geografia, História etc... – maior será seu conceito de qualidade. No entanto, o autor acima citado atenta para a qualidade de educação como algo muito mais enriquecedor e complexo que a mera aquisição de conteúdos, a finalidade da educação “é favorecer uma vida com maior satisfação individual e melhor convivência social”. Assim, a educação de qualidade se constrói por elementos que nem sempre são passíveis de medição, feita através de testes e provas. A educação de qualidade acontece também segundo Paro (2007, p. 22) pela “assimilação de valores, gostos e preferências; a incorporação de comportamentos, hábitos e atitudes; o desenvolvimento de habilidades e aptidões e a adoção de crenças, convicções e expectativas”.

No Brasil, resgatar a qualidade no ensino hoje requer fundamentalmente a apropriação significativa, crítica, criativa e duradoura do conhecimento como mediação para formação do educando como pessoa, como cidadão e como trabalhador, Vasconcelos (1998, p.63) e para que isto ocorra é imprescindível que haja uma política educacional comprometida com as reais necessidades da população, um Projeto Político Pedagógico que esteja comprometido com as classes populares o resgate da dignidade do professor através de melhores salários, além de melhorar a formação acadêmica e a formação permanente dos profissionais da educação. Vasconcelos (1998, p.63) observa ainda que, para um ensino de qualidade para todos não basta somente “professor bem remunerado e com uma formação sólida”, mas acima de tudo o compromisso de todos para com a educação.

Pensando nas especificidades da educação infantil, Kramer (2005) aponta alguns indicadores para uma educação em escolas de educação infantil que respeitem os direitos fundamentais das crianças elucidando para um patamar mínimo exigido para obtermos

qualidade na educação das crianças visto que a maioria das crianças que frequentam a educação infantil permanece nas instituições um período considerável da sua infância. São direitos que servem de base para se pensar em trabalho de qualidade na educação infantil:

Direito à brincadeira, à atenção individual, a um ambiente aconchegante, seguro e estimulante, ao contato com a natureza, à higiene e à saúde, a uma alimentação sadia, a desenvolver sua curiosidade, imaginação e capacidade de expressão, à movimentação em espaços amplos, à proteção, ao afeto e à amizade; a expressar seus sentimentos, a uma especial atenção durante seu período de adaptação à creche, a desenvolver sua identidade cultural, racial e religiosa (CAMPUS apud KRAMER, p.214).

Assinalado por Kramer (2005, p.215) qualidade de atendimento ocorre também pela inter-relação entre os recursos humanos e materiais concomitantemente com ações coordenadas de organização e adequações de espaços e tempos para desenvolver as propostas pedagógicas apropriadas para a educação infantil, interligadas com o envolvimento a satisfação dos profissionais que atuam na escola, juntamente com gestão eficiente e a participação das famílias e da comunidade proporcionando assim o desenvolvimento integral e integrado das crianças.

Ainda como desafio para uma educação de qualidade, a escola investigada busca uma educação que proporcione transformar a realidade social do bairro e do município, “promovendo o bem comum, o desenvolvimento sustentável, a solidariedade, a inclusão social, o respeito à vida, a Paz e o Bem” PPP<sup>1</sup> (2011, p.8). Como prática pedagógica a escola investigada busca através do processo de formação continuada de professores, qualificar as ações dos mesmos, refletir sobre as ações que ocorrem na escola e considera que a formação é um elemento fundamental para a qualificação do profissional da educação, PPP (2011, p.21), pois significa um “co-investimento no âmbito de desenvolvimento e qualidade” na educação oferecida pela escola.

Cabe acrescentar que a qualidade que se refere aqui não é a das políticas voltadas ao neoliberalismo, mas sim as voltadas para o aspecto pedagógico e de gestão educacional, em que a figura do gestor escolar em que o significado de gerir a escola vai muito além da mobilização dos sujeitos, pois implica a definição das metas educacionais e posicionamento frente aos objetivos educacionais, sociais e políticos, em uma sociedade complexa. O aspecto

---

<sup>1</sup> ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL MISSÕES. Projeto Político Pedagógico. Soledade RS, 2011.

pedagógico consiste, portanto, em formular objetivos sociopolíticos e educativos e implantar modos de organização metodológica, para direcionar, de forma consciente e planejada o processo educacional. Portanto, o processo educativo inclui o conceito de direção que destaca a ação significativa do diretor da escola na gestão do trabalho educativo: elementos como a participação, o diálogo coletivo, a autonomia, a eleição direta do diretor da escola, são práticas que pressupõem uma gestão democrática.

Pelo que se pode observar, no dia a dia escolar, a educação é um trabalho de equipe, de que participam não só os professores, mas também o diretor e demais funcionários da escola, assim como as famílias dos alunos. É um trabalho conjunto, que se torna tanto mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar de forma cooperativa e essa cooperação é basicamente uma questão de gestão, mas não é necessariamente um problema apenas do diretor, todos podem e devem participar com comprometimento e dedicação.

Acredita-se que a gestão escolar se concretiza através atitudes bem resolvidas e organizadas, procurando superar e solucionar problemas com discernimento e comprometimento com os processos sociais, e aos gestores escolares competem tais perspectivas, de maneira a desenvolverem sua competência para liderarem a escola sobre a qual têm responsabilidade.

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa em Educação, especialmente a qualitativa, se destaca no tratamento dos fenômenos sociais, pois defende a ideia que, na produção de conhecimentos sobre os fenômenos humanos e sociais, onde o que interessa é compreender seus conteúdos e não descrevê-los ou explicá-los.

De acordo com Gil (1996, p.19), a pesquisa é “um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação até a satisfatória apresentação dos resultados”.

A pesquisa bibliográfica proporciona ao pesquisador uma visão global do assunto proposto, apresenta suposições, analisa teorias de estudiosos, levanta questionamentos e aponta possíveis caminhos a serem seguidos para a resolução do problema de pesquisa.

Para a realização desta pesquisa fez-se um estudo de caso, que se configura como uma pesquisa qualitativa participante, envolvendo o tema norteador: As implicações da Gestão Escolar no trabalho pedagógico para a efetivação de uma educação de qualidade em uma escola de educação infantil no município de Soledade/RS. A pesquisa ocorreu entre os anos de 2013 e 2014 uma vez que a temática inquietou a investigadora desde o início do curso de Gestão Educacional, tendo como objetivo principal investigar, analisar e refletir como ocorre o trabalho pedagógico na escola investigada para a efetivação de uma educação de qualidade, fazendo relações de como a equipe diretiva, composta pela diretora e coordenadora pedagógica, entendem o trabalho realizado pelos professores e como estes percebem as ações realizadas pela equipe gestora para qualificar a educação na escola e conseqüentemente no município. Visando qualificar o trabalho pedagógico desenvolvido na escola e proporcionar uma educação melhor para as crianças que a frequentam, contribuindo assim para a formação de futuros cidadãos, mais conscientes de sua atuação em sociedade e que sejam capazes de agir de forma crítica reflexiva e autônoma.

No decorrer da pesquisa, constatei que fui muito feliz na escolha do tema, pois esse é um assunto bastante abordado em âmbito educacional e social. Perceber que as dúvidas que

me inquietavam também faziam parte das inquietações dos sujeitos envolvidos no contexto da escola. Durante a pesquisa tive o privilégio de aproximar-me mais da realidade do tema proposto, vivenciados no cotidiano de trabalho, percebendo a importância de um estudo mais aprofundado daquilo que julgamos conhecer.

Para tanto foram utilizadas pesquisas bibliográficas baseadas nos autores Lück (2008, 2009, 2010) Drabach (2009) Tardif (2005) Rossato (1996) Lima (2014) Oliveira (2007) Kramer (2005) Ferreira (2003, 2008) Paro (2007) Libâneo (2013) Gil (1996, 1999) entre, pesquisa documental, análise do projeto político pedagógico da escola investigada, material de estudos disponibilizados no curso de Gestão Educacional e aplicação de questionário misto com questões abertas e fechadas, e que conforme Gil (1999, p.128) o questionário é uma técnica de investigação com questões formuladas “as quais as pessoas são submetidas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas aspirações, temores, comportamento presentes ou passados”, oportunizando desta forma que os participantes tivessem a oportunidade de expor suas ideias de forma não induzida, pois sabemos que o ser humano é singular e possuem pensamentos e opiniões diferentes.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário, aplicado a equipe diretiva, composta pela diretora e coordenadora pedagógica que por julgarem compartilhar das mesmas ideias responderam em dupla. Para os professores foram aplicados um montante de 25 questionários dos quais retornaram apenas 11, um número relativamente baixo. Acredita-se que este baixo retorno deve-se ao receio que os professores mantêm em expor suas ideias, suas opiniões. O questionário foi aplicado aos sujeitos envolvidos no processo educacional da escola em um momento de formação continuada, previamente combinado com a direção, foram expostos os objetivos do questionário, que este faria parte da pesquisa para o desenvolvimento e produção monográfica para a conclusão do curso de Especialização em Gestão Educacional, e também possibilitar aos profissionais de educação que compõem a escola, realizarem um momento de reflexão sobre como o trabalho pedagógico esta acontecendo na escola, como a gestão escolar influencia no desenvolvimento deste trabalho.

Por questões de tempo a coordenadora pedagógica sugeriu que os questionários fossem respondidos em casa e devolvidos em um segundo momento, para tanto se disponibilizou uma caixa devidamente lacrada na sala dos professores para a coleta dos questionários. No entanto Gil (1999, p.129) já alertava em seus escritos sobre as desvantagens

da aplicação de questionários no item “[...] não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra”, o que se pode comprovar pelo baixo índice de retorno dos questionários devolvidos.

Ainda de acordo com Gil (1999, p.131) “a principal vantagem das questões abertas é a de não forçar o respondente a enquadrar sua percepção em alternativas preestabelecidas”. No entanto, corre-se o risco dos participantes interpretarem as questões de forma diferente do objetivo proposto pela pesquisa.

## CAPÍTULO 3

### CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA NA ESCOLA

#### 3.1 Conhecendo a realidade da escola

A escola investigada está situada na zona urbana da cidade de Soledade, RS, foi criada no ano de 2011, pela necessidade que as famílias apresentavam e ter um lugar apropriado para deixarem seus filhos em função do trabalho. Aqui Kramer (2005, p. 55) atenta para a polêmica do educar e cuidar nas creches “as creches passaram a ser vistas não só como um lugar onde as mães que precisam trabalhar deixam seus filhos e tiveram a sua importância educativa reconhecida”. As famílias que compõe o grupo escolar são na sua maioria pertencentes à classe média, e conforme informação da gestora A (2014) “são participativas e comprometidas com o desenvolvimento e formação dos seus filhos”. O quadro de pessoal para atender a clientela é composto pela Diretora, Coordenadora Pedagógica, 06 funcionárias e 28 professoras. A instituição atende em turno integral e desde o ano de 2013 passou a ampliar seu horário de funcionamento para atender as solicitações e necessidades da comunidade, sendo que inicia as atividades a partir das 7h e 15min da manhã e encerra às 18h e 30 min no turno da tarde. A escola iniciou suas atividades no ano de 2011 com 152 crianças e hoje conta com 210 crianças divididas em turmas de Berçário I, Berçário II, Maternal I (três turmas), Maternal II (três turmas), Pré-escola A e Pré-escola B, estas duas últimas o atendimento ocorre em turno único, sendo uma turma de pré-escola A e uma de pré-escola B pela manhã e uma turma de pré-escola A e uma de pré-escola B no turno da tarde, ainda conta com uma extensão da Pré-escola em uma sala cedida por uma escola Estadual localizada nas proximidades, atendida por uma professora da rede municipal de ensino, devido a grande demanda de alunos.

Inicialmente a escola atendia alunos de todos os bairros como consta o PPP (2011, p.6) “Os alunos que frequentam a escola são provenientes também de outros bairros devido à existência de poucas escolas de educação infantil no município” Cabe aqui ressaltar que o município de Soledade conta com quatro escolas de educação infantil localizadas em pontos diversificados para atender as crianças do município, mas devido ao grande número de alunos

na lista de espera por uma vaga e em cumprimento da Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 no Art. 53 inciso V, é assegurado à criança o direito de ter acesso à escola pública e gratuita mais próxima de sua residência, o sistema municipal de ensino criou uma comissão de matrícula composta por um representante da direção da escola, um professor efetivo que não possua filhos na escola, um servidor que igualmente não pode ter filhos matriculados na escola um representante da Secretaria Municipal da Educação Cultura e Desporto (SMECD) e um representante do Círculo de Pais e Mestres (CPM) que analisam os seguintes critérios para efetivar as matrículas conforme portaria nº 1.635/2013, crianças que residam próximo da escola, que a mãe esteja trabalhando fora de casa e famílias que apresentem menor renda per capita. Ainda, está prevista para o próximo ano a ampliação da escola com mais salas para atender a grande demanda de alunos que aguardam vaga na escola e já esta em andamento a construção de mais uma EMEI em parceria com o programa Pró-infância com previsão de inauguração para o início do ano de 2015, dados obtidos junto à secretaria de educação do município.

### **3.2 Análise dos questionários**

Foram aplicados questionários para gestores e professores na escola investigada em um momento de formação continuada, explicado que o questionário faria parte da pesquisa para a realização da monografia para o Curso de Especialização em Gestão Educacional da UFSM – Pólo Tio Hugo onde o tema central seria “As implicações da gestão escolar no trabalho pedagógico para a efetivação de uma educação de qualidade na escola” e também possibilitaria fazer um momento de reflexão sobre o trabalho pedagógico realizadas na escola. Foram aplicados 25 questionários para os professores e dois para os gestores e solicitado que colocassem os questionários, sem identificação, em uma caixa devidamente lacrada, porém o retorno deixou a desejar, tivemos o retorno de aproximadamente 44% dos questionários aplicados demonstrando assim o envolvimento e comprometimento dos profissionais. Gil (1999, p.129) já alertava em seus escritos sobre as desvantagens da aplicação de questionários no item “d) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra”. Alguns professores disseram ainda não serem pagos para realizar este tipo de tarefa.

### 3.2.1 Análise do questionário aplicado à equipe diretiva

A seguir apresento a sistematização dos dados obtidos através do questionário aplicado à equipe gestora. Cabe pontuar que a equipe diretiva da escola onde foi realizada a pesquisa é constituída pela diretora e coordenadora pedagógica. De modo a preservar a identidade dos participantes da pesquisa serão aqui tratadas como Gestor A e Gestor B.

Na questão número um a qual se referia sobre a formação e tempo de atuação os gestores responderam da seguinte maneira:

Gestor A – Trabalho na Direção da escola há dois anos.
Formação: Magistério, Ciências Biológicas e Pós-Graduação em Gestão Educacional.
Gestor B – Trabalho na supervisão há dois anos.
Formação: Magistério, Pedagogia e Pós-Graduação em Psicopedagogia.

Percebe-se que a equipe gestora é recente, mas comprometida com as questões que envolvem a educação na comunidade escolar. As respostas a partir da segunda questão foram respondidas em dupla, pois as participantes compreenderam que compartilham das mesmas respostas.

Na questão número dois onde são questionados as formas de gestão praticadas na escola a equipe colocou que:

Consideramos a gestão democrática na escola, reconhecemos nossas limitações, mas procuramos manter uma relação de diálogo, estimulando a equipe a trabalhar em conjunto e com projetos, avaliando e retomando constantemente o trabalho como um todo.
---

Podemos perceber através da imagem a seguir a confirmação do envolvimento das famílias nos projetos trabalhados na escola confirmando assim o comprometimento da equipe e pondo em prática um dos objetivos estabelecidos pela proposta da escola em “proporcionar momentos de integração e convivência com as famílias, complementando a ação das mesmas na escola” PPP (2011, p.28).



Figura 2

Em resposta a questão de número três, como está sendo realizado o trabalho pedagógico na escola? As gestoras responderam que seguem seu trabalho com base nas diretrizes curriculares que regem a educação, e que o trabalho pedagógico é realizado através de projetos e que a equipe é responsável pela coordenação de todo o trabalho realizado na escola, e que este trabalho compreende as atividades teóricas e práticas, como podemos observar na colocação da equipe:

A equipe pedagógica é responsável pela coordenação de todo trabalho na escola, este é realizado através de projetos e de estudos orientados com a equipe de profissionais, envolvendo sempre que possível às famílias dos alunos e toda comunidade escolar. O trabalho pedagógico compreende todas as atividades teóricas e práticas desenvolvidas pelos profissionais, baseado nas diretrizes curriculares que constituem a regem a educação.

A escola procura sempre envolver as famílias dos alunos e a comunidade escolar nas atividades realizadas na escola que de acordo com a Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 (BRASIL,1996) no Art. 29º. “A educação infantil, primeira etapa da educação básica, tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança até seis anos de idade, em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade”. E ainda podendo ser comprovada pela imagem acima exposta. Visto que na educação infantil ocorre um processo de separação da criança com seus familiares para

adentrar em outro ambiente que é a escola, para tanto se faz necessário o envolvimento e participação dos pais para dar segurança ao filho e este perceber que não foi abandonado.

Na questão número quatro, questiona-se qual o envolvimento e comprometimento dos professores com o trabalho pedagógico realizado na escola, e a equipe gestora coloca que os profissionais buscam atualizações constantes, são comprometidos e dedicados, porém deixa uma interrogação com relação à acomodação de alguns profissionais, aspecto que compromete a qualidade na educação oferecida pela escola, como se pode perceber na resposta:

Normalmente os profissionais são comprometidos e dedicados na função, são estudiosos e procuram atualização constante. Porém existem situações em que a coordenação da escola necessita interferir e incentivar para que alguns profissionais assumam com responsabilidade seu trabalho, incentivando na busca do conhecimento e formação. São um tanto que acomodadas, insatisfeitos e dizem que fazem muito pelo que ganham, comprometendo o bom andamento da escola e a qualidade da educação

A questão número cinco, busca esclarecer a forma de capacitação para a realização do trabalho pedagógico que acontece na escola e em resposta é colocado que a formação continuada é uma das maneiras de capacitar o trabalho pedagógico. Vivemos em uma sociedade onde as mudanças ocorrem com muita velocidade, e este fenômeno é consequência do rápido avanço tecnológico que ocorre no mundo globalizado, e para tanto se faz necessário que os profissionais da educação também se qualifiquem e se atualizem, mesmo na educação infantil, visto que as crianças estão cada vez mais cedo entrando em contato com as tecnologias. Os cursos de formação inicial contribuem muito para a construção de conhecimentos, atitudes e convicções, na formação de futuros professores, mas conforme Libâneo (2013, p.71) “é na formação continuada que essa identidade se consolida uma vez que ela pode desenvolver-se no próprio trabalho”. Neste sentido a equipe gestora compartilha das ideias de Libâneo quando coloca que:

Formação continuada é um processo que capacita professores no local de trabalho, oferecendo educação permanente, com apropriações de muitas competências, enriquecendo sua prática, porém neste ano, por orientação da SMECD a direção da escola tem a responsabilidade de oferecer formações para professores e funcionários, mas acreditamos que estamos em

processo. Acreditamos que para ter um trabalho de qualidade as pessoas devem estar abertas a mudanças e a buscar, desafiando-se a sair de seu comodismo, reconhecendo que se precisa de encontros permanentes para planejar e direcionar seu trabalho. Manter-se atualizado sobre as novas metodologias de ensino e desenvolver práticas pedagógicas mais eficientes são alguns dos principais desafios da profissão de educador. Concluir o magistério ou a licenciatura é apenas uma das etapas do longo processo de capacitação que não pode ser interrompido.

De acordo com os dados apresentados na pesquisa, em que os professores se manifestaram favoráveis aos cursos de formação continuada por contribuírem para sua capacitação profissional, desenvolvendo práticas pedagógicas, trocando experiências, exercitando as relações interpessoais com o grupo, tudo isso vem ao encontro das ideias de Libâneo na colocação acima.

A questão número seis do questionário busca esclarecer os procedimentos adotados para organização, acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico realizado na escola, sabendo que as escolas bem dirigidas e organizadas são as mais eficazes e contribuem para a qualidade na educação que tanto almejamos. Percebe-se que os dirigentes da escola buscam compartilhar os compromissos descentralizando desta forma as responsabilidades fazendo com que toda a escola se comprometa com a educação das crianças sendo assim a equipe diretiva respondeu que:

Além de exercer a liderança no ambiente escolar, nossa função é incentivar novas lideranças, compartilhando compromissos e responsabilidades de forma criativa, visando à melhoria do processo e dos resultados educacionais. Compete à liderança da escola, coordenar as ações, integrá-las, promover a participação da comunidade local e escolar na consolidação de uma escola focada no sucesso e bem estar do aluno e na realização dos sonhos, objetivos e metas.

A questão número sete faz referência às ações que a equipe diretiva considera necessárias para que haja mudanças da parte dos professores para que o trabalho pedagógico da escola contribua para uma educação de qualidade. De acordo com a equipe diretiva o professor é o agente principal para que as mudanças realmente ocorram desta forma:

O professor é o agente principal da mudança da sua prática pedagógica e o gestor é o mediador das ações e atividades desenvolvidas, atribuindo a este as responsabilidades

administrativas e pedagógicas. Para que a educação seja realmente de qualidade deve haver a conscientização e comprometimento de toda equipe com objetivos definidos, estabelecendo com clareza a finalidade do exercício pedagógico.

Educação de qualidade para Libâneo (2013, p.63) “é aquela que promove para todos os domínios de conhecimentos e o desenvolvimento de capacidades cognitivas, operativas e sociais dos alunos, à inserção no mundo do trabalho, à constituição da cidadania” com o objetivo de construir uma sociedade mais justa e igualitária para todos, onde as pessoas tenham responsabilidade, sejam participativas, tenha iniciativa, capacidade de liderança e saibam tomar decisões.

### 3.2.2 Análise do questionário aplicado para os professores

A partir desse momento apresentamos algumas considerações sobre os resultados da pesquisa realizada apontando a análise dos questionários respondidos pelos professores. Para análise dos dados os professores serão identificados da seguinte forma: Professor 1, 2, 3, 4, 5, 6,7, 8, 9,10 e 11. Vejamos o quadro abaixo que apresenta formação dos participantes da pesquisa e tempo de atuação no magistério:

<b>Professores</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de atuação</b>
<b>1</b>	Pedagogia, Cursando Pós-graduação em Psicopedagogia.	3 anos
<b>2</b>	Magistério, cursando Pedagogia.	2 anos
<b>3</b>	Pedagogia	2 anos
<b>4</b>	Pedagogia	1 ano e meio
<b>5</b>	Pedagogia	4 anos
<b>6</b>	Magistério e Pedagogia	7 anos
<b>7</b>	Letras	2 anos
<b>8</b>	Pedagogia	4 anos
<b>9</b>	Pedagogia	12 anos

<b>10</b>	Pedagogia	17 anos
<b>11</b>	Pedagogia	1 ano e meio

Percebe-se que o grupo que aceitou participar da pesquisa é um grupo basicamente formado por profissionais com pouco tempo de experiência, com exceção de quatro profissionais com mais de quatro anos de experiência, e a maioria com formação no curso de Pedagogia, podendo ser considerada a formação inicial adequada para a realização do trabalho na escola.

No quadro a seguir podemos verificar os professores que têm conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola investigada assim como podemos perceber o pequeno percentual de professores que participaram da elaboração do mesmo.

	<b>Você tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da EMEI?</b>	<b>Participou da elaboração do PPP</b>	<b>Você sabe a forma de gestão constante no PPP</b>
<b>1</b>	Sim	Sim	Democrática
<b>2</b>	Não	Não	Não
<b>3</b>	Não	Não	Democrática
<b>4</b>	Sim	Não	Não
<b>5</b>	Sim	Não	Não
<b>6</b>	Sim	Não	Não
<b>7</b>	Não	Não	Não
<b>8</b>	Não	Não	Não
<b>9</b>	Sim	Não	Democrática
<b>10</b>	Sim	Não	Não
<b>11</b>	Sim	Sim	Democrática

Nota-se que a maioria dos professores tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola investigada, mas que não participaram da elaboração do mesmo,

embora a escola tenha sido criada a menos de quatro anos, o que comprova que a maioria das escolas constrói o seu PPP mais para cumprir uma exigência legal sem a participação efetiva dos professores.

Quando questionados sobre a forma de Gestão constante no projeto Político Pedagógico da Escola percebemos que mesmo os professores que têm conhecimento do PPP, não souberam identificar a forma de Gestão que consta no PPP.

Na questão número seis quando as professoras foram questionadas se a equipe gestora da EMEI investigada interfere no seu trabalho pedagógico e por que, obtivemos a seguintes respostas:

<b>1</b>	Sim, com certeza porque a gestão democrática é a união de todos pelo bem comum.
<b>2</b>	Sim, pois somos criticados e nunca ouvidos como professoras são solicitadas apenas para chamar a atenção e quase nunca somos incentivadas, e não possuímos um acompanhamento pedagógico, pois a gestão preocupa-se em encher salas de alunos, porém a sala é pequena para o número de crianças. A gestão não esta preocupada com a qualidade de ensino, mas sim suprir a procura por vagas.
<b>3</b>	Sim interfere, pois depende da relação entre ambas para a realização de um bom trabalho em sala de aula.
<b>4</b>	Sim, interfere para nos desacomodarmos.
<b>5</b>	Sim interfere, depende da boa relação e do apoio dos gestores o sucesso do trabalho que realizamos na escola.
<b>6</b>	Não
<b>7</b>	Sem resposta
<b>8</b>	Sempre se cumpre ordens, muitas vezes falta a integração como equipe.
<b>9</b>	Sim a gestão escolar interfere no meu trabalho. Porque a gestão aplicada na escola é feita entre direção e coordenação, decidem tudo sem ouvir o professor. As promoções são feitas com a ajuda dos professores, mas na hora de comprar as coisas os professores não são ouvidos. É uma escola onde o professor compra seu material, não tem folhas de ofício, tinta têmpera, pinel, jogos pedagógicos, brinquedos.
<b>10</b>	Sim, nos falta autonomia e formação continuada qualificada.
<b>11</b>	Sim, porque embora tendo liberdade para trabalhar, algumas coisas são impostas e devem ser feitas, mesmo indo contra o que eu acredito.

Pelo que se pode observar, no dia a dia escolar, há certa insatisfação do grupo de professores em relação à equipe gestora da escola. Alguns professores demonstraram, através de suas respostas de que falta integração e autonomia e a educação é um trabalho de equipe, de que participam não só os professores, mas também o diretor e demais funcionários da escola. É um trabalho conjunto, que se torna tanto mais produtivo quanto mais a equipe for capaz de trabalhar de forma colaborativa, participativa e esse entrosamento é basicamente uma questão de gestão, mas não é necessariamente um problema apenas do gestor, todos podem e devem participar do esforço de organização e coordenação. Assim Libâneo (2013, p.16) coloca que “as escolas são organizações educativas que têm tarefas sociais e éticas peculiares, com caráter profundamente democrático”, portanto requer a participação de todos na organização tomada de decisões.

Na questão de número sete que segue os professores elencaram os princípios que consideram fundamentais para uma gestão escolar que qualifique a educação na escola, vejamos o quadro abaixo:

<b>1</b>	Cooperação, união.
<b>2</b>	Uma gestão que valorize o trabalho docente e se preocupe com sua qualidade, uma gestão presente em sala de aula que observe o trabalho pedagógico e enriqueça com sugestões, não apenas critique. Uma gestão humana que considera o grupo escolar e o trata de forma humana, que trabalha pelo grupo de forma democrática e não apenas para ser vista pelos pais e sociedade.
<b>3</b>	Clareza nas informações passadas, diálogo, igualdade de tratamento.
<b>4</b>	Igualdade de condições, dedicação, comprometimento.
<b>5</b>	Comprometimento e dedicação.
<b>6</b>	Participação de todos, ou pelo menos da maioria, nas tomadas decisões, democracia.
<b>7</b>	Democracia onde todos tenham vez e voz.
<b>8</b>	Participação de toda comunidade escolar nas atividades da escola, valorização dos funcionários, trabalho em equipe, cursos de qualificação.
<b>9</b>	O diálogo em primeiro lugar, formação continuada, valorização profissional, respeito para com os professores, horário para planejamento, acredito serem princípios fundamentais para qualificar a educação em nossa escola.

<b>10</b>	Respeito, visão, didática.
<b>11</b>	Objetivos claros, transparência, formação continuada adequada, liberdade de expressão sem medo de repressão.

Pode-se perceber através dos dados coletados que os princípios básicos elencados pelos professores para uma gestão que qualifique a educação na escola são a união, cooperação, diálogo, transparência, igualdade de tratamento, comprometimento, participação, valorização dos profissionais, trabalho em equipe, formação continuada, respeito e recursos materiais. Aspecto também pontuado na literatura, como por exemplo, Libâneo (2013) que acrescenta acerca das condições necessárias para qualificar o exercício do profissional da educação condições como:

Formação inicial e continuada na qual o professor aprende e desenvolve as competências, habilidades e atitudes profissionais; remuneração compatível com a natureza e as exigências da profissão; condições de trabalho (recursos físicos, materiais, ambientes e clima de trabalho, práticas de organização e gestão) (2013, p. 69).

Com isto, as palavras de Libâneo (2013) vêm ao encontro dos princípios elencados pelos professores para qualificar a educação na escola. Os quais são princípios fundamentais à gestão democrática.

Na questão número oito os professores são questionados sobre as ações que consideram necessárias serem realizadas na escola para melhorar o trabalho pedagógico e qualificar a educação na escola:

<b>1</b>	Sim, infelizmente temos professores que estão muito desmotivados e não gostam de inovar, acredito que deveriam ter encontros que estimulassem tanto a motivação quanto as relações interpessoais no ambiente escolar, pois como educadora acredito que a motivação e as relações do profissional da educação influenciam diretamente na aprendizagem do aluno.
<b>2</b>	Uma visão democrática e crítica de educação vinda da gestão. Uma gestão que tenha como objetivo trabalhar e fazer o melhor pelo grupo e principalmente pelos alunos, que trabalhe em busca da transformação para uma educação de qualidade e não para uma escola de aparência.
<b>3</b>	Diálogo de igual para igual, sem autoritarismo. Formação continuada mais direcionada

	para cada faixa etária.
<b>4</b>	Mais materiais pedagógicos, brinquedos.
<b>5</b>	Formação continuada voltada para cada faixa etária. Ex: Berçário, somente para as professoras do berçário acho que seria melhor, pois poderíamos trocar ideias e experiências próprias da idade, material pedagógico e brinquedos apropriados para cada idade.
<b>6</b>	Sim, formações que auxiliem no lúdico não só com teorias, mas com a construção de materiais práticos com o auxílio dos alunos, onde possam se desenvolver brincando.
<b>7</b>	Sim, melhor valorização dos professores, mais harmonia entre todos os membros da escola.
<b>8</b>	Material pedagógico, valorização do professor e motivação.
<b>9</b>	Sim, material pedagógico, livros para os professores e para os alunos, jogos pedagógicos, brinquedos, material escolar de todo tipo, inclusive para atividades físicas.
<b>10</b>	Sim, acho que a coordenação pedagógica deveria e poderia estar mais presente na sala auxiliando e dando ‘suporte’ para os profissionais, principalmente para as que estão iniciando.
<b>11</b>	Sim, uma delas seriam recursos financeiros para proporcionar maiores acessos a materiais alternativos. Durante o período de formação poderiam ser tratados assuntos especificamente locais e juntos aprender técnicas de melhorias de ensino para sanar dificuldades que o professor encontre, já que tem muitas professoras que estão iniciando. No nosso município poderia haver uma troca de informações e aprendizagens entre os professores das EMEIS. Por exemplo: um exemplo que deu certo, resultado positivo em uma escola, passar para as outras para ver a possibilidade de aplicação também.

Nesta questão percebemos que as principais ações que os professores acreditam serem necessárias para qualificar a educação na escola investigada são a formação continuada específica para cada faixa etária, sabemos que os cursos de formação inicial têm um papel importante na construção de conhecimentos atitudes e convicções dos professores, mas conforme Libâneo (2013, p.71), é pela “formação continuada que o profissional da educação constrói, consolida e qualifica sua identidade”. Os professores continuam sendo os principais

agentes da formação dos alunos e, portanto a qualidade dos resultados de aprendizagens dos alunos é inseparável da qualificação e competência dos profissionais da educação, ainda o autor acima citado coloca que a formação continuada é o prolongamento da formação inicial que “visa o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional” (2013, p.187). Ainda os professores colocam a necessidade de materiais pedagógicos, e estes dependem de recursos financeiros, bem como a valorização dos professores a motivação e o diálogo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo que culminou na escrita dessa monografia teve como objetivo investigar, analisar e refletir as implicações da gestão escolar no trabalho pedagógico para a efetivação de uma educação de qualidade em uma escola de Educação Infantil no município de Soledade em que o trabalho pedagógico e a forma de gestão escolar praticada passa pelo estabelecimento de um processo de integração entre todos os trabalhadores em educação. Portanto, considera-se que essa integração é fundamental para qualificar a educação na escola e conseqüentemente no município.

Com base nestes pressupostos podemos concluir que, na escola investigada, a maioria dos profissionais da educação estão comprometidos com a educação de qualidade, buscando formação inicial adequada como podemos observar pelo quadro que indica a formação dos profissionais que atuam na escola e também pelas constantes atualizações e aperfeiçoamentos através dos cursos de formações continuadas. Visto que a qualidade de educação perpassa as competências adquiridas na formação inicial, embora os professores coloquem que as formações deveriam ser mais direcionadas para a faixa etária específica da educação infantil, realizam diferentes movimentos em busca de conhecimentos de modo a aperfeiçoar sua prática.

Apesar de encontrarem algumas dificuldades no cotidiano, dificuldades essas bastante comuns quando se trabalha com relações humanas, os profissionais superam-nas com ações articuladas entre estes e a gestão escolar num processo de participação e colaboração para a efetivação de uma educação de qualidade.

Entendemos que o trabalho na escola para que seja de qualidade necessita acontecer de forma participativa e colaborativa, nos diversos momentos em todos os ambientes, objetivando sempre o desenvolvimento integral da criança, principalmente na educação infantil que envolve o processo de educar e cuidar. Portanto, toda ação praticada pelo professor caracteriza-se pelo trabalho pedagógico e a gestão escolar pode influenciar nesse sentido organizando, orientando e coordenando as ações desenvolvidas neste ambiente. Pelo que se pôde constatar na pesquisa, em algumas situações, alguns professores estão insatisfeitos com a influência da gestão no trabalho pedagógico pela falta de autonomia

proporcionada ao professor, aspecto que também é reflexo dos dilemas vivenciados por esse profissionais em nosso país na contemporaneidade.

Percebeu-se que na escola investigada há divergência de opiniões sobre o trabalho pedagógico realizado na escola, embora a equipe diretiva acredite estar trabalhando de forma coletiva e motivadora, avaliando e retomando o trabalho constantemente, o grupo de professoras investigadas não mantém a mesma opinião. Ainda podemos observar divergências com relação à forma de gestão praticada e a forma de gestão constante no projeto político pedagógico. No projeto político pedagógico da escola consta ser a gestão democrática participativa e, no entanto, baseado nas respostas obtidas junto aos questionários notamos que muitas das professoras não a entendem desta maneira.

Pelo que foi analisado, através dos questionários e pela convivência diária com os professores e a direção da escola investigada, entendemos que é necessário que todos os envolvidos com o processo educativo colaborem com o trabalho desenvolvido na escola para que se crie um ambiente onde todos trabalhem em harmonia, cooperando para que se obtenha qualidade na educação oferecida pela escola e sabendo que o ser humano se desenvolve mais e melhor quando motivado e valorizado pelo trabalho que realiza.

Dessa forma, concluo esse estudo, salientando que o trabalho pedagógico deve acontecer de forma participativa e colaborativa nos diversos momentos, objetivando sempre o desenvolvimento integral da criança, principalmente na educação infantil que envolve o processo de educar e cuidar, e que é preciso que os gestores atuem democraticamente, com flexibilidade, comprometimento, motivação, trabalhando coletivamente, com respeito e diálogo, princípios fundamentais para qualificar a educação na escola contribuindo assim para a formação de pessoas comprometidas com uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Heloisa Helena Oliveira de. O cuidar-educar segundo pesquisas na área de educação infantil no Brasil. **Educação & Linguagem**. São Paulo: Umesp. Ano 9. Nº 13. 233-251, jan-jun. 2006.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Pesquisa participante**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

BRASIL. Lei 8.069, de 13 de julho de 1990. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei8069\\_02.pdf](http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/lei8069_02.pdf)>. Acesso em: 08 de set. 2014.

BRASIL, Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos programas de conselhos escolares**. Conselho Escolar, Gestão democrática da Educação e Escolha de Diretores. Brasília: SEB, 2004. Caderno5.

CAMARGO, Ieda de. (Org) **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Souza. Pacífico, Juracy Machado. Estrela, George Queiroga. (Org). **Gestão Escolar: Enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas**. Curitiba: Editora CRV, 2009.

DRABACH, Neila Pedrotti. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, pp.258-285, Jul/Dez.2009.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO INFANTIL MISSÕES. Projeto Político Pedagógico. Soledade RS, 2011.

FERREIRA, Liliana Soares. Escola, a gestão do o trabalho de professores. **Diversa**, ano I – nº 2, pp.101-116, jul./dez.2008.

FERREIRA, Liliana Soares. **Grupo de estudos sobre política educacional e trabalho docente**. Disponível em:<<http://www.gestrado.org/?pg=dicionario-verbetes&id=223>>. Acesso em: 26 de setembro. 2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação: Atuais tendências novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KRAMER, Sonia. **Profissionais de educação infantil: gestão e formação**. São Paulo: Ática, 2005.

LDB. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº9394/96) e textos legais complementares**. Passo Fundo: UPF, 2005. 17-18 p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e prática**. 6. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIMA, Graziela Escandiel de. **Cotidiano e trabalho Pedagógico: a educação de crianças pequenas e a formação de pedagogos**. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/view/2865/338>. Acesso em 11 set 2014.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: O trabalho do gestor escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Liderança em Gestão escolar**. Série cadernos de Gestão vol. VI Rio de Janeiro: Vozes 2008, p. 20.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. (org). **Gestão democrática da educação: Desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

OLIVEIRA, Geórgia Andreia de. **O papel do gestor escolar**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/49210/o-papel-do-gestor-escolar>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

ROSSATO, Ricardo. Sociologia da Educação: Para que. **Espaço Pedagógico**. Passo Fundo: Ediupf, v.3, n.1, p. 09-30, 1996.

TARDIF, Maurice e LESSAD, Claude. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. Petrópolis: RJ: Vozes, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Gestão Escolar e Organização Curricular: livro texto**. Santa Maria: UFSM, 2014.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Para onde vai o professor? Resgate do professor como sujeito de transformação**. São Paulo: Libertad, 1998.

## APÊNDICE 1

Prezada professora/gestora:

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar a influência que Gestão Escolar exerce sobre o trabalho pedagógico na escola.

Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a um questionário, por escrito, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

Para a preservação de sua identidade, as respostas serão usadas conforme os padrões éticos, que norteiam a pesquisa acadêmica, regulamentados pelo Comitê de Ética da UFSM.

Questionário para ser aplicado na escola para Diretora/Coordenadora Pedagógica:

- 1- Qual sua formação e tempo de atuação como Diretora/Coordenadora?
- 2- Que formas de gestão estão sendo praticadas na escola?
- 3- Como esta sendo realizado o trabalho pedagógico na escola?
- 4- Qual o envolvimento e comprometimento dos professores com o mesmo?
- 5- Qual é a forma de capacitação para a realização deste trabalho?
- 6- Quais os procedimentos adotados para o acompanhamento e avaliação do trabalho pedagógico realizado na escola?
- 7- Considera necessárias mudanças da parte dos professores para que o trabalho pedagógico da escola contribua para uma educação de qualidade? Quais?

## APENDICE 2

Prezada professora/gestora:

Sou aluna do Curso de Gestão Educacional, na modalidade à distância, da Universidade Federal de Santa Maria e estou desenvolvendo uma pesquisa com a finalidade de analisar a influência que Gestão Escolar exerce sobre o trabalho pedagógico na escola.

Para tanto, solicito a sua colaboração respondendo a um questionário, por escrito, de modo a contribuir para a produção acadêmica.

Para a preservação de sua identidade, as respostas serão usadas conforme os padrões éticos, que norteiam a pesquisa acadêmica, regulamentados pelo Comitê de Ética da UFSM.

Questionário para ser aplicado na escola para os professores:

- 1- Qual sua formação?
- 2- Qual o tempo de atuação como professora?
- 3- Você tem conhecimento do Projeto Político Pedagógico da escola?
- 4- Participou da elaboração do mesmo?
- 5- Você sabe a forma de gestão que consta no PPP da escola?
- 6- A equipe de gestores interfere no seu trabalho pedagógico? Por quê?
- 7- Quais princípios você considera fundamentais para uma gestão escolar que qualifique a educação na escola?
- 8- Considera necessário novas ações a serem realizadas na escola para melhorar o trabalho pedagógico e qualificar a educação na escola? Caso sim: Quais seriam?