

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO**

CLAUDINÉIA APARECIDA PILEGI SCARPANTE

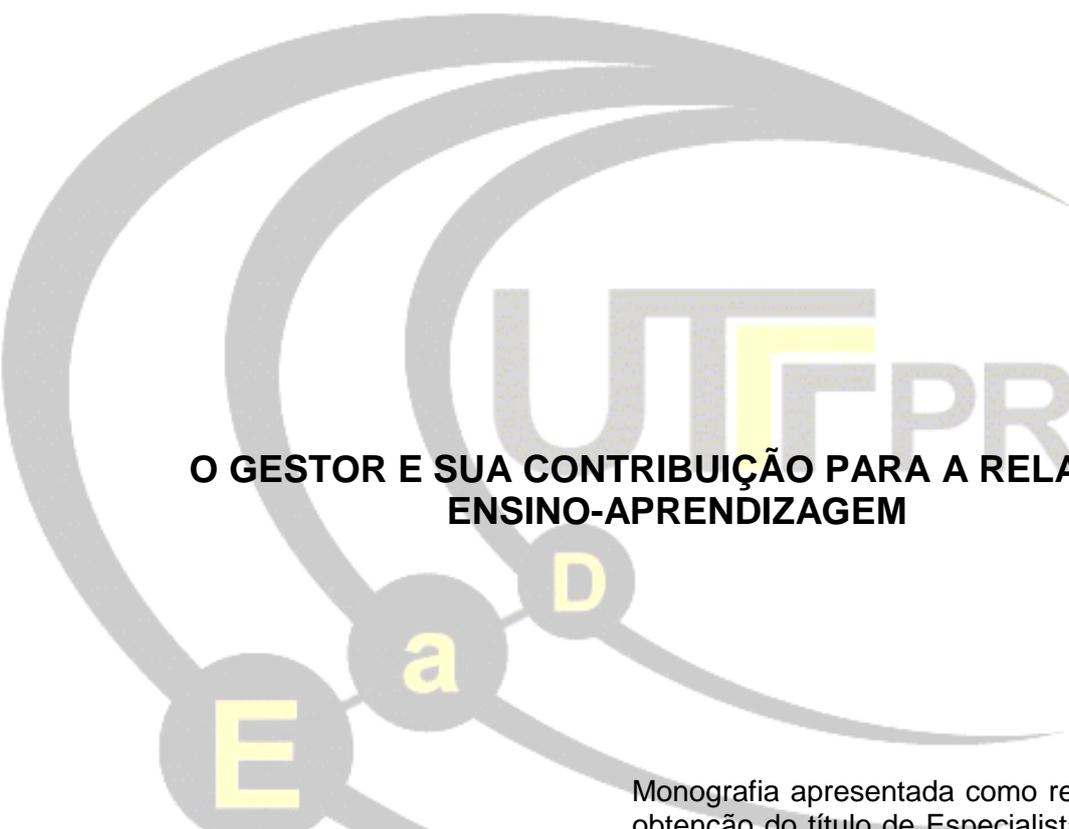
**O GESTOR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A RELAÇÃO
ENSINO-APRENDIZAGEM**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

MEDIANEIRA

2014

CLAUDINÉIA APARECIDA PILEGI SCARPANTE



**O GESTOR E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A RELAÇÃO
ENSINO-APRENDIZAGEM**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino – Pólo UAB do Município de Nova Londrina, Modalidade de Ensino a Distância, do Programa de Pós Graduação Lato Sensu da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Medianeira.

EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Orientador: Prof. Dr. Ricardo dos Santos

MEDIANEIRA

2014



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de
Ensino



TERMO DE APROVAÇÃO

O gestor e sua contribuição para a relação
Ensino-aprendizagem

Por

Claudinéia Aparecida Pilegi Scarpante

Esta monografia foi apresentada às 18h30 min. do dia **11 de dezembro de 2014** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino – Polo de Nova Londrina, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho Aprovado

Prof. Dr. Ricardo dos Santos.
UTFPR – Câmpus Medianeira
(orientador)

Professora Ivone Teresinha Carletto Lima
UTFPR – Campus Medianeira

Dedico este trabalho a Deus pelo fortalecimento da fé, à minha filha Beatriz, aos meus familiares e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho científico.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus familiares pela força e incentivo em mais uma conquista adquirida nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao meu orientador professor Dr. Ricardo dos Santos pelas orientações ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

Agradeço aos professores do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino, professores da UTFPR, Campus Medianeira.

Agradeço aos tutores presenciais e à distância que nos auxiliaram no decorrer do curso de pós-graduação.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

RESUMO

SCARPANTE, Claudinéia Aparecida Pilegi. O gestor e sua contribuição para a relação ensino-aprendizagem. 2014. 39 folhas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

O atual contexto político, científico e pedagógico requer dos gestores e de toda a comunidade escolar, uma reflexão sobre a gestão educacional e seu reflexo sobre o processo de ensino-aprendizagem. O papel do gestor deve estar embasado na proposta de disponibilizar um suporte de caráter administrativo e/ou pedagógico para a melhoria da qualidade do ensino ofertado nas escolas públicas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de sujeitos proativos e participativos. Esse assunto tem se constituído uma questão importante na luta de educadores em defesa de uma escola de qualidade. A sociedade não é mais indiferente aos acontecimentos da escola, a qual tem esperado cada vez mais por uma Instituição de Ensino cada vez mais competente. Desta forma , este trabalho teve como temática entender qual a contribuição do gestor no processo de ensino-aprendizagem para que o trabalho realizado em sala de aula e as relações existentes entre as pessoas que compõem a escola realmente propiciem condições e atuações pedagógicas eficazes no desenvolvimento do educando. Para melhor efetivação do trabalho científico, foram realizadas duas pesquisas: uma bibliográfica e outra através de uma pesquisa de campo, utilizando um questionário como recurso, a qual foi aplicada em uma das escolas públicas da rede estadual de ensino do município de Nova Londrina.

Palavras-chave: Escola. Democracia. Gestor.

ABSTRACT

SCARPANTE, Claudinéia Aparecida Pilegi. The manager and his contribution to the teaching-learning relationship. 2014. 39 folhas. Monografia (Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

The current political, scientific and pedagogical context requires managers and the entire school community, a reflection on the educational management and its reflection on the process of teaching and learning. The manager's role should be grounded in the proposal of providing a support administrative and / or teaching character to improving the quality of education offered in public schools, with the aim of promoting the development of subjects and proactive participatory. This issue has been a major issue in the struggle of educators in defense of a quality school. The society is not indifferent to the events of the school, which has increasingly expected by an increasingly competent education institution. Thus, this study was subject to understand the contribution of the manager in the teaching-learning process so that the work done in the classroom and the relationships between the people who make up the school really conducive conditions and effective pedagogical actions in the development of educating. To better realization of scientific work, two surveys were conducted: a literature and other means of data collection, using a questionnaire as a resource, which was applied in one of the public schools of the state schools in the city of Londrina.

Keywords: School. Democracy. Director

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Levantamento da concepção do papel do gestor frente à escola..... | 25 |
| Tabela 2 – Levantamento do quão o gestor desta escola está bem preparado para exercer a função que desempenha..... | 25 |
| Tabela 3 – Verificação sobre a relação do gestor com os demais funcionários..... | 25 |
| Tabela 4 – Levantamento sobre a preocupação do gestor com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos..... | 26 |
| Tabela 5 – Levantamento se há por parte do gestor a preocupação com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola..... | 27 |
| Tabela 6 – Levantamento sobre e encaminhamento do trabalho do gestor com os professores em relação ao Projeto Político Pedagógico..... | 27 |
| Tabela 7 – Levantamento se o perfil do gestor é democrático..... | 27 |
| Tabela 8 – Levantamento da concepção do papel do gestor frente à escola..... | 28 |
| Tabela 9 – Levantamento do quão o gestor desta escola está bem preparado para exercer a função que desempenha..... | 29 |
| Tabela 10 – Verificação sobre a relação do gestor com os demais funcionários..... | 30 |
| Tabela 11 – Levantamento sobre a preocupação do gestor com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos..... | 30 |
| Tabela 12 – Levantamento se há por parte do gestor a preocupação com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola..... | 31 |
| Tabela 13 – Levantamento sobre e encaminhamento do trabalho do gestor com os professores em relação ao Projeto Político Pedagógico..... | 31 |
| Tabela 14 – Levantamento se o perfil do gestor é democrático..... | 32 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL..... | 12 |
| 2.2 MODELOS DE GESTÃO EDUCACIONAL..... | 13 |
| 2.3 O PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM..... | 15 |
| 2.3.1 A Gestão da escola e a reflexão permanente sobre o processo de ensino aprendizagem na visão dos professores, alunos e equipe pedagógica..... | 15 |
| 2.4 O PAPEL DO GESTOR EDUCACIONAL NO PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM..... | 18 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 22 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 24 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 33 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 34 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |
| APÊNDICE(S)..... | 36 |

1 INTRODUÇÃO

O papel do gestor é de fundamental importância para o bom desempenho das instituições de ensino, e é nesse contexto que a escola, como espaço por excelência, de aprendizagem e de participação está inserida. A gestão escolar efetiva exige a participação de todos os profissionais envolvidos na escola no processo educacional buscando uma nova educação e criando possibilidades de uma comunidade civilizada para que possa existir, interagir, sonhar, realizar, viver e sentir.

A ação educacional, para ser de qualidade, deve contar com o comprometimento e a participação de todos os membros que compõem a escola, formando assim, uma equipe de gestão, um compromisso coletivo, que leva todos a compartilhar o processo de tomada de decisões em consonância com o dirigente escolar.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi compreender o papel do gestor escolar, identificando a importância desse profissional como principal articulador do processo ensino-aprendizagem na instituição de ensino.

Objetivou ainda, compreender a articulação da gestão escolar na teoria e na prática averiguando se o gestor apreende conceitos inovadores aliando a teoria à prática, buscando demonstrar a contribuição da gestão democrática no processo de ensino-aprendizagem.

Diante do exposto, o trabalho se desenvolveu através de uma pesquisa bibliográfica descritiva, realizada através de livros, dissertações e sites buscando investigar o papel do gestor e sua contribuição para a relação ensino-aprendizagem e também uma pesquisa de campo com pedagogos e professores através de entrevista com elaboração de questionário com perguntas abertas e fechadas, para o entendimento de qual o papel do gestor na busca de uma escola mais comprometido com a formação pessoal, social e intelectual do educando.

Posteriormente são apresentados em forma de tabelas o resultado e a discussão da pesquisa realizada com os pedagogos e professores de uma das escolas da rede de ensino pública de Nova Londrina.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 BREVE HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL NO BRASIL

A partir do final da década de 1980, período marcado pela redemocratização do nosso país, a gestão democrática da educação e da escola pública tornou-se o centro do debate educacional. Esse período histórico que representou o fim de um regime militar de duas décadas foi marcado por um sentimento de esperança por um Brasil mais justo e desenvolvido, cuja principal bandeira era uma educação de qualidade para o povo brasileiro, por meio da qual o país alcançaria credibilidade e a inserção no mercado mundial.

As lutas realizadas em função da democratização da escola pública, em cada momento histórico da educação, têm sido recorrentes, como parte de reivindicações de diversos segmentos na sociedade brasileira. Monteiro e Fernandes (2011, p. 11) afirmam que “essas reivindicações se intensificaram, a partir da década de 1980, no processo de redemocratização da sociedade brasileira”. E é a partir de 1980, com a institucionalização da Assembleia Nacional Constituinte para elaboração da nova Constituição, que ocorre a participação de partidos políticos, sindicatos, associações, entidades representativas de classe e representações de diversos segmentos da Educação.

Podemos afirmar que a busca de uma nova compreensão sobre o papel dos gestores escolares implica em reconhecer as limitações que se impõem aos conceitos de administração. Segundo Lück (2008), “trata-se da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola”.

Com a promulgação, em 5 de Outubro de 1988, da Constituição Federal foram estabelecidos os direitos civis, políticos e sociais e garantida uma concepção de educação, sua inscrição como direito social, bem como os princípios norteadores para a educação brasileira. Um destes é o princípio da gestão democrática expresso no artigo 206, inciso VI, da referida Constituição.

2.2 MODELOS DE GESTÃO EDUCACIONAL

Buscar a compreensão sobre o papel dos gestores escolares significa reconhecer limitações que se impõem aos conceitos de administração. De acordo com Lück:

Trata-se da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino da escola (LÜCK, 2008, p. 53).

É de fundamental importância que o gestor tome consciência e busque esclarecimento sobre esse novo conceito e possa desempenhar de forma fundamentada uma atuação eficiente quanto ao processo de ensino-aprendizagem.

Lück ainda afirma (2008, p. 35-36):

Gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados).

Somente a partir da Constituição Federal de 1988 que a gestão democrática foi eleita como item fundamental para a melhoria na qualidade do ensino público.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº. 9394/96 regulamenta, em consonância com os preceitos constitucionais, as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino; e, em seus artigos 3º e 14º estabelece a necessidade do exercício da gestão democrática.

O Plano Nacional de Educação - Lei nº 10.112/2001) trata dos objetivos e das prioridades, dos níveis e modalidades da educação escolar, bem como, da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação que orientaram as políticas públicas no período de 2010 a 2011.

Em relação à gestão democrática destaca a participação da sociedade na gestão da escola e da educação, participação dos profissionais da educação na

elaboração do Projeto Político–pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares, associações de pais e mestres, formação de grêmios estudantis bem orientados sobre seus direitos e deveres, bem como a descentralização da gestão educacional como fortalecimento da democratização e da autonomia da escola.

A democratização do processo de gestão escolar estabelecida na Constituição Federal/1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9394/96 e no Plano Nacional de Educação/2001 a 2011, apontam para o trabalho da ação coletiva e social, ou seja, a realização de ações conjuntas entre todos os participantes da escola.

Esse processo exige a efetivação de trabalho conjunto e integrado das equipes e noção de gestão democrática e participativa.

Sobre esse assunto, Torres (1998, p. 16), afirma:

A gestão democrática é um projeto cujas condições de existência implicam, de uma parte, a responsabilidade coletiva e, de outra parte, a vontade individual de transformar a própria consciência, pelo autoconhecimento, pela autocrítica, pela humanidade de aceitar a diferença, como condição para o diálogo e para a ação conjunta.

Gestão democrática e participativa são termos utilizados na educação, porém, não restritos a esse campo. Esse assunto tem se constituído uma questão importante na luta de educadores e movimentos sociais organizados em defesa de uma escola pública de qualidade, social e democrática.

Gestão democrática compreende, portanto, a figura do Diretor enquanto sujeito capaz de promover e motivar a soma de esforços coletivos para alcançar aos fins da escola, aos objetivos da educação, compreendendo também que objeto de trabalho da educação é o sujeito, a emancipação humana e que isso só será possível, ao passo em que houver dentro da escola, a participação real e que se faça presente no Projeto Político Pedagógico (PPP) e no fortalecimento do Conselho Escolar e demais instâncias colegiadas (BORTOLINI, 2013, p. 3).

Dessa forma, é a gestão democrática que garantirá o desenvolvimento da consciência democrática e a participação da comunidade nos processos coletivos de tomada de decisões no sistema educacional e nas escolas em relação aos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros.

2.3 A GESTÃO E O PROCESSO DE ENSINO APRENDIZAGEM

2.3.1 A gestão da escola e a reflexão permanente sobre o processo de ensino aprendizagem na visão dos professores, alunos e equipe pedagógica

Ensinar é um tipo de atividade que não se resolve com o emprego de técnicas e regras consideradas como neutras. Para garantir o seu êxito, deve haver aprendizagem. Essa constatação nos faz desconfiar de qualquer método considerado infalível, visto que isso é impossível. O ato de ensinar requer criatividade e um repensar constante de nossas ações como docentes e de como as crianças-alunos (as) aprendem.

Acontece que ensinar é um tipo de atividade que não se resolve mediante o simples conhecimento das regras, mas implica, além disso, que haja o êxito, o sucesso, ou seja, que ocorra a aprendizagem (CORDEIRO, 2007, p. 22).

Pode-se assim, afirmar que o principal fator a ser levado em conta é a aprendizagem da criança e para que isso aconteça, o professor precisa ter em mente que não há modelos prontos a serem seguidos, nem mesmo respostas prontas e acabadas para essa tarefa de ensinar com sucesso.

Hirst (2001, p. 115) ressalta que “ensinar é uma atividade polimorfa, ou seja, ensinar pode tomar várias formas diferentes”.

Penso que a resposta é que elas só podem ser caracterizadas como se caracterizam todas as outras atividades humanas, isto é, em função do seu objetivo ou propósito. É clarificando o objetivo, a intenção do que está a acontecer, que podemos ver de que modo demonstrar algo, ou qualquer outra atividade é, de fato ensinar e não, digamos, simplesmente entreter. A diferença está na diversa intenção implicada em cada caso. O que uma atividade particular é, o que uma pessoa está a fazer, depende fundamentalmente do modo como ela encara essa atividade. (HIRST, 2001, p. 69).

O autor enfatiza o papel do profissional de ensino que deve, segundo ele, saber o que seja ensinar e, conseqüentemente, ‘aprender’.

Cordeiro (2007, p. 99) designa como “relação pedagógica” o conjunto de interações que se estabelecem entre professor, aluno e o conhecimento.

[...] o ensino e a aprendizagem se dão como resultado de uma relação social, de um conjunto de interações humanas, portanto, que não se podem resumir a simples procedimentos técnicos e isolados. Esse conjunto de relações humanas, e, conseqüentemente, sociais e históricas, pode ser apreendido sob a denominação de relação pedagógica, que engloba o conjunto de interações que se estabelecem entre o professor, os alunos e o conhecimento. [...] Pensar o ensino e a aprendizagem em termos de relação pedagógica implica admitir a complexidade da situação de sala de aula e considerar as questões de ensino de um ponto de vista dinâmico. (CORDEIRO, 2007, p. 98).

O gestor precisa ter clareza de que o processo de ensino-aprendizagem acontece de forma compartilhada entre professor, aluno e equipe pedagógica. Em relação ao papel do aluno Paro (2008, p. 141) considera:

A análise do educando no processo educativo escolar pode restringir-se [...] a sua condição de consumidor. Num processo pedagógico autêntico, o educando não apenas está presente, mas também participa das atividades que aí se desenvolvem. Sua própria presença, aliás, só se faz necessária na medida em que o processo não pode dar-se sem a sua participação.

Diante disso, pode-se considerar que é função do aluno atuar como sujeito ativo do processo de ensino-aprendizagem, buscando construir seu conhecimento, querer aprender e assumir seus propósitos educativos.

Já o professor desenvolve um trabalho importante para a sociedade e dessa forma contribui para a formação de valores éticos, hábitos e atitudes, demonstrando sua capacidade de conduzir a prática pedagógica coerente.

Sendo assim, o professor é indispensável, pois segundo Bartnik (2011, p. 156) “a aprendizagem apresenta características de sistematização, de reestruturação, de reunião de experiências e conceitos.” O mesmo autor destaca que:

Os professores que não pensarem juntos o projeto da escola e que, portanto, não colocarem nele suas angústias, interesses, crenças e objetivos certamente irão para a sala de aula fazer seu trabalho isolado, da forma que acreditam ser melhor. (BARTNICK, 2011, p. 154).

Pode-se afirmar que diante disso, o professor que não conhece a proposta da escola, dificilmente irá se comprometer com ela e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos poderá ficar comprometido.

Em relação ao papel do professor Snyders, (1988, p. 211) afirma que:

A escola é um local onde se apresenta aos jovens, em geral a todos, um tipo de poesia e modos de raciocínio rigoroso que eles não tinham atingido até então. Na medida em que o cultural elaborado está em ruptura com a cultura imediata, a escola é difícil; os alunos não poderiam obter sucesso por suas próprias forças; é preciso para isso a obrigação, a orientação, a intervenção do professor.

Ou seja, o professor é figura fundamental para o desenvolvimento do aluno e sua orientação e mediação permite o desenvolvimento de seu nível social e intelectual, através da relação estabelecida com a apropriação dos conteúdos propostos pelo docente nas mais diversas situações de aprendizagens.

A equipe pedagógica que atua com as questões pedagógicas como, o planejamento, desempenho dos alunos, atuação docente, frequência dos alunos e outras ações, ou seja, atua como apoio permanente ao trabalho docente e aos alunos.

A esse respeito Libâneo (2001, p. 179) assevera que:

Dirigir uma escola é por em ação, de forma integrada e articulada, todos os elementos do processo organizacional (planejamento, organização, avaliação), envolvendo atividades de mobilização, liderança, motivação, comunicação, coordenação. A coordenação é um aspecto da direção, significando a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas.

Luck (2004, p.2) ainda destaca que “toda pessoa tem poder de influência sobre o contexto de que faz parte.” Ou seja, todos os envolvidos no contexto escolar, devem, em conjunto, discutir, analisar e buscar a solução para os problemas educativos, superando as dificuldades e buscando fazer a diferença na sociedade.

2.3.2 O papel do gestor Educacional no processo de ensino aprendizagem

O perfil do gestor escolar deve ser de tal forma que atenda às demandas sociais, de maneira que articule a escola com outras organizações, promova um ensino de qualidade, realize uma avaliação objetivando realimentação contínua,

sistematize propostas integradas e alinhadas a concepções contemporâneas que formem um indivíduo que viva na sua cotidianidade.

Se, conforme Alonso (1983), os problemas que ocorrem nas escolas, geralmente de origem administrativa, dificultam o atendimento das demandas da contemporaneidade, é urgente repensar as ações educativas, que, se bem planejadas por pessoas comprometidas, resultarão em melhoria da qualidade.

O papel do gestor no processo pedagógico é um desafio a ser superado, sendo importante que o perfil desse gestor atenda às necessidades deste novo cenário e colabore na construção de uma nova realidade social, implementando ações para o desenvolvimento de responsabilidades coletivas, além de propiciar o crescimento profissional de todos os envolvidos. O gestor escolar deve ter um olhar ousado para sua realidade, ir além dos muros escolares e correlacionar-se com toda a comunidade do seu entorno.

Paro enfatiza que:

Com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê grandemente tolhido em sua função de educador [...] [e, da escola devido a esse fato, sobra-lhe pouco tempo] para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior da escola. (PARO, 1988, p.133).

Saviani (1986) defende que um diretor precisa entender o bom funcionamento da escola e ter clareza da razão central da instituição que dirige. O autor afirma que o diretor de escola “comprometido com a qualidade educativa deve ser antes de tudo um educador”.

A aula é um momento em que concomitantemente o professor elabora suas atividades de ensino e nelas inserem elementos da prática social ao contextualizá-la e articulá-la aos conteúdos científicos, enquanto o aluno se apropria desses conhecimentos, relaciona-os com os que ele já tinha sobre o tema e constrói novas sínteses.

O diretor, com essa compreensão, tem a clareza de que o processo de ensino-aprendizagem é construído cotidianamente por professores e alunos de forma interativa, na qual o professor faz a mediação entre o conhecimento, os alunos e a prática social, em uma ação compartilhada. Por sua vez, os alunos sujeitos do

seu processo educativo, desenvolvem a autonomia intelectual e adquirem, de forma crítica, novos conhecimentos.

O papel do gestor, nesse processo, segundo Robbins (2002) é fundamental, pois “a liderança tem um papel crucial para a compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos, e o líder aqui é o gestor”.

Segundo Farfus (2008), “nas relações que envolvem as organizações, existe a questão da confiança, muitas baseiam essa relação na confiança estruturada no conhecimento”. Uma gestão escolar na qual exista a participação, necessariamente deve ter a competência da confiança para a realização efetiva de suas ações.

De acordo com Luck (2005, p. 33).

Os gestores escolares atuando como líderes, são responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira a outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivas.

Farfus considera ainda que:

Um processo de gestão escolar construído com base na participação, autonomia e democracia pode resultar em equipes eficazes, que sustentam suas ações na clareza da definição de seu projeto pedagógico. (FARFUS, 2008, p. 121).

A democratização da gestão da escola constitui-se numa das tendências atuais mais fortes do sistema educacional, apesar da resistência oferecida pelo corporativismo das organizações de educadores e pela burocracia instalada nos aparelhos de estado, muitas vezes associados na luta contra a inovação educacional (GADOTTI, 1994).

Luck, reforça que:

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena, no processo social escolar, dos seus profissionais, de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania (LUCK, 2005, p.20).

Sendo assim, o gestor é colocado no centro da estrutura do poder escolar, torna-se o elemento central e fundamental para o encaminhamento do processo participativo em seu interior, sendo responsável também pela integração da escola com a comunidade.

Por isso Carvalho enfatiza:

A gestão da escola é, nesta perspectiva, catalisadora do movimento autônomo e corresponsável na gestão por resultados. A democratização dos processos administrativos no interior da escola exige que o gestor da escola seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir, sendo sua ação identificada como um dos fatores determinantes do “sucesso” da escola. Assim, quanto mais disponibilidade tiver o gestor para partilhar responsabilidades, mais a gestão estará aberta à participação de agentes envolvidos (professores, especialistas, alunos, funcionários e comunidade externa), portanto, mais democrática e eficiente será considerada, seja na conquista e atendimento ao cliente e às demandas do mercado, seja na articulação de soluções e na aquisição de fontes suplementares de recursos. (CARVALHO, 2012, p 257).

Para que a gestão da escola se construa e se concretize, é necessário que o diretor implemente e lidere, em parceria com a equipe pedagógica da escola, programas de formação continuada, envolvendo não só professores e coordenadores, mas necessariamente todos os funcionários.

Bortolini (2013, p. 16) enfatiza:

O gestor escolar deve ser o principal pedagogo, já que ele é o maior responsável pelo processo ensino-aprendizagem, pois ele é a pedra angular do edifício educativo que o coletivo docente deve construir dia a dia na escola. Entendemos que a participação do gestor é fundamental em todas as áreas: administrativa, financeira e principalmente pedagógica.

De acordo com Ferreira (2003), participar do processo de formação continuada é uma condição *sine qua non* ao exercício competente e crítico dos profissionais da educação, não só em decorrência dos avanços da ciência, da tecnologia e das mídias, mas especificamente para atender aos objetivos da formação humana, o que requer dos diretores comprometimento com a gestão democrática.

“possibilitar uma formação continuada que se alicerce nos princípios constitucionais de liberdade e solidariedade, dando suporte ao corpo

docente à uma constante busca de atualizações dentro de sua área profissional, que melhor oportunize aulas mais eficientes quanto à aprendizagem efetiva do educando”.

O professor conhece sua prática enquanto a vivencia e a experimenta no cotidiano de seu ofício. O professor não se constitui somente “no hoje” de sua formação enquanto aprendiz ou em serviço, ele participa da construção da história de seu tempo. A trajetória de sua formação profissional não é só profissionalizante. A maneira com que os docentes veem a si no exercício profissional é importante para o seu desenvolvimento. Suas percepções estão carregadas de sentidos próprios e de aspectos subjetivos de como é ser professor, antes mesmo da opção profissional.

Assim, suas práticas pedagógicas e atitudes revelam sua concepção de aluno, ensino, aprendizagem, escola, sociedade e docência e, é a partir de suas experiências de vida que eles constroem suas identidades, seus saberes, apropriam-se de novos conhecimentos, (re)significam outros e desenvolvem suas práticas em sala de aula e no espaço da escola.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica, que Bastos e Keller (2000, p. 100), destacam, “a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita, para coletar dados gerais ou específicos a respeito de determinado item”. Realizando a pesquisa bibliográfica, o pesquisador tem o contato direto com o objeto de estudo, possibilitando-lhe aprofundamento teórico, informações sobre o gestor e sua contribuição para a relação ensino-aprendizagem.

A coleta de dados na pesquisa bibliográfica será realizada através de livros, documentos impressos e artigos. Os dados que serão utilizados nesta pesquisa foram coletados pelo pesquisador com gestores, professores e alunos da instituição de ensino pesquisada.

Entendemos por pesquisa a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. [...] (MINAYO, 1994, p. 17).

Gil (2007), define pesquisa como:

(...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2007, p.17).

O trabalho foi desenvolvido também através de uma pesquisa de campo em uma das escolas públicas no município de Nova Londrina, com aplicação de um questionário a pedagogas e professores objetivando investigar e compreender o papel do gestor escolar, identificando a contribuição e a importância desse profissional no processo de ensino-aprendizagem.

A pesquisa foi entregue à 3 (três) pedagogas que atuam na escola que se dispuseram a respondê-la. O questionário foi entregue a todos os professores da escola pesquisada, mas somente 9 (nove) devolveram a pesquisa devidamente respondida, tendo assim, sido esses dados utilizados como parâmetro para análise e investigação do objetivo proposto.

Após levantamento de dados do questionário, as respostas foram analisadas, tornando possível a realização de uma discussão diante dos dados obtidos, sendo fundamentadas com autores renomados.

De acordo com Yin (2005, p. 59), a análise de dados é “a questão mais complexa e difícil de ser realizada, pois requer do pesquisador conhecimento e confiança na literatura estudada, para uma interpretação correta dos dados”.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho foi compreender o papel do gestor escolar e a articulação da gestão escolar na teoria e na prática, identificando a importância desse profissional como principal articulador do processo ensino-aprendizagem na instituição de ensino demonstrando a contribuição da gestão democrática no processo de ensino-aprendizagem.

Para um levantamento mais criterioso e verdadeiro foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas, onde os pedagogos e professores que atuam em uma escola pública, localizada na cidade de Nova Londrina, sem identificar-se, nos forneceram informações valiosas para o desvelamento desta pesquisa.

Dos 12 (doze) docentes que responderam ao questionário, (03) três são pedagogas e 9 (nove) são professoras, sendo que todas são do sexo feminino.

Quanto a faixa etária das pedagogas, 2 (duas) estão incluídas na faixa etária entre 40 (quarenta) e 49 (quarenta e nove) anos e 1 (uma) está na faixa etária entre 50 (cinquenta) e 59 (cinquenta e nove) anos.

Quanto as professoras 3 (três) docentes estão incluídos na faixa etária entre 30 (trinta) a 39 (trinta e nove) anos, 4 (quatro) docentes estão incluídos entre 40 (quarenta) a 49 (quarenta e nove) anos, e 2 (duas) estão incluídos na faixa etária de 50 (cinquenta) a 54 (cinquenta e quatro) anos.

Quanto as pedagogas que responderam o questionário, 1 (uma) já atua na área há mais de 20 (vinte) anos, 1 (uma) atua entre 15 (quinze) e 20 (vinte) e 1 (uma) atua entre 10 anos.

Quanto as professoras, foi verificado que 2 (dois professores) lecionam a menos de 1 (um) ano. 2 (dois) professores atuam no magistério entre 3 (três) e 5 (cinco) anos, 3 (três) professores atuam entre 10 (dez) e 15 (quinze anos) e também 3 (três) professores atuam há mais de 20 (vinte) anos.

O tempo de serviço das pedagogas na escola pesquisada é o seguinte: 2 (duas) atuam de 10 (dez) a 15 (quinze) anos na instituição e 1 (uma) atua de 1 (um) a 2 (dois) anos.

4.1 Transcrição das respostas apresentadas pelas pedagogas

As questões abertas foram apresentadas de forma individual, sendo que cada resposta foi citada por uma sigla assim determinada. Para as respostas das pedagogas foram utilizadas as siglas PD1, PD2 e PD3.

Para as respostas dos professores a sigla utilizada foi P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 e P9, respectivamente e estão apresentadas nas tabelas abaixo.

Tabela 1 – Levantamento da concepção do papel do gestor frente à escola

| Professores | Respostas |
|--------------------|---|
| PD1 | <ul style="list-style-type: none"> - Motivar o trabalho de sua equipe - Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem - Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola |
| PD2 | <ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar e atribuir responsabilidades |
| PD3 | <ul style="list-style-type: none"> -Gerenciar e atribuir responsabilidades - Motivar o trabalho de sua equipe -Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem |

De acordo com as respostas, pode-se evidenciar que há por parte de duas pedagogas a clareza de que a concepção do gestor está ligada à motivação do trabalho de sua equipe, contribuindo de forma democrática no processo de ensino e aprendizagem sendo importante a articulação com os demais membros da escola. Apenas uma pedagoga respondeu que a concepção do gestor em relação a escola é apenas o de gerenciar e atribuir responsabilidades.

Tabela 2 – Levantamento do quão o gestor desta escola está bem preparado para exercer a função que desempenha

| Professores | Respostas |
|--------------------|--|
| PD1 | Muito bem. O gestor trabalha de forma democrática juntamente com a equipe pedagógica, docentes e demais funcionários. Todo esse trabalho tem como objetivo. |
| PD2 | Muito bem. O gestor é participativo e busca compartilhar suas ideias com a equipe escolar. |
| PD3 | Pouco. Em minha opinião, um gestor bem preparado deve ser justo, firme e exigente, porém generoso, educado e gentil, mas este não é o perfil do gestor desta escola. |

Nas respostas da questão 2, é apontado o descontentamento de uma das pedagogas, abordando a necessidade de que o gestor tenha uma postura mais educada, revelando assim que o gestor não está preparado para essa função.

As outras duas respostas apontam um gestor democrático, participativo e que busca melhorar a qualidade de ensino da escola, partilhando suas ideias.

Tabela 3 – Verificação sobre a relação do gestor com os demais funcionários

| Professores | Respostas |
|-------------|---|
| PD1 | Sim, o gestor trata todos com igualdade, sempre numa relação de diálogo. |
| PD2 | Sim, pois há um profundo respeito do gestor com todos os membros da escola. |
| PD3 | Não, o gestor tem um perfil autoritário. |

A questão 3 levantou se há uma boa relação do gestor com os demais funcionários. As respostas apontam que sim, já que duas pedagogas destacam que há uma relação de respeito e diálogo e somente uma pedagoga o considera um gestor autoritário.

Tabela 4 – Levantamento sobre a preocupação do gestor com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos

| Professores | Respostas |
|-------------|--|
| PD1 | Sim, no meu ponto de vista a articulação é feita nos momentos de estudos, sendo semana pedagógica, formação em ação e nos momentos de hora-atividade. A escola em que o gestor está engajado com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, está um passo à frente, pois este é quem direciona toda ação dentro da escola. A aprendizagem dos alunos é uma questão primordial de responsabilidade de todos, principalmente quanto ao conhecimento científico. |
| PD2 | Sim, no meu ponto de vista a articulação é feita nos momentos de estudos, sendo semana pedagógica, formação em ação e nos momentos de hora-atividade. A escola em que o gestor está engajado com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, está um passo à frente, pois este é quem direciona toda ação dentro da escola. A aprendizagem dos alunos é uma questão primordial de responsabilidade de todos, principalmente quanto ao conhecimento científico. |
| PD3 | Sim, há uma preocupação por parte de todo colegiado da escola e não só por parte do gestor. É feito um trabalho de equipe entre pedagogos e professores, todos trabalhando para que se alcance com compromisso, bons resultados no processo de ensino e aprendizagem dos alunos. |

Esta questão levanta se há preocupação do gestor com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos e como o gestor articula este trabalho e as respostas são unânimes ao concordarem que essa preocupação existe por parte não só do gestor, mas de todos os envolvidos neste processo.

Tabela 5 – Levantamento se há por parte do gestor a preocupação com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola

| Professores | Respostas |
|-------------|-----------|
| PD1 | Sim |
| PD2 | Sim |
| PD3 | Sim |

As respostas positivas dos pedagogos indicam que o gestor preocupa-se com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola, documento imprescindível para uma administração democrática.

Tabela 6 – Levantamento sobre o encaminhamento do trabalho do gestor com os professores em relação ao Projeto Político Pedagógico.

| Professores | Respostas |
|-------------|--|
| PD1 | O projeto Político Pedagógico tem que ser a vida da escola. Neste sentido, o gestor e os educadores alimenta-o a cada momento, para que este seja, de fato a realidade das ações desenvolvidas. O gestor encaminha de forma parcialmente democrática em todas as instâncias da escola. |
| PD2 | O trabalho é coletivo, sendo o Projeto Político Pedagógico o norteador de todo o trabalho pedagógico, estando nele explicitado a situação atual e o que se almeja alcançar durante todo o ano letivo. Procura-se a cada ano realimentá-lo ou quando se faz necessário. |
| PD3 | Se falarmos aqui de direção auxiliar e equipe pedagógica, há sim por parte destes a preocupação com a elaboração e implementação do P.P.P. Mas o gestor desta escola envolve-se mais com questões administrativas. |

Diante questão levantada sobre preocupação do gestor com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola, fica explícito que há uma participação efetiva do gestor desta escola.

Tabela 7 – Levantamento se o perfil do gestor é democrático

| Professores | Respostas |
|-------------|-----------|
|-------------|-----------|

| | |
|-----|--|
| PD1 | Sim, sempre quando se é apresentado uma situação que necessita de algum estudo extra, reunião extraordinária, o gestor, os docentes e demais funcionários se reúnem a fim de tomarem decisões coletivas sobre o tema em debate. |
| PD2 | Democracia é a forma de governar que é pregado em nosso país. Portanto, no estabelecimento de ensino há decisões que são tomadas no coletivo da escola e outras que não, mas para se ter um gestor democrático depende do coletivo da escola, se não for reivindicado pelos membros, não se pode reclamar. |
| PD3 | Deveríamos viver uma gestão democrática mas, creio que aqui estamos esperando que isso venha a se concretizar, pois onde há democracia, o diálogo vem em primeiro lugar. |

A pergunta se considera o gestor da escola pesquisada, democrático, é respondida por duas pedagogas de maneira enfática que sim, e uma pedagoga aponta seu descontentamento com a falta de diálogo, demonstrando assim, que não há uma democracia efetiva na escola.

4.2 Transcrição das respostas apresentadas pelos professores

A primeira questão levantada foi: a concepção do papel do gestor frente à escola está associada a:

Tabela 8 – Levantamento da concepção do papel do gestor frente à escola

| Professores | Respostas |
|-------------|--|
| P1 | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola. |
| P2 | Motivar o trabalho de sua equipe. Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola. |
| P3 | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. |
| P4 | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. |
| P5 | Motivar o trabalho de sua equipe. Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola. |
| P6 | Motivar o trabalho de sua equipe. Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola. |
| P7 | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. |
| P8 | Gerenciar e atribuir responsabilidades. Motivar o trabalho de sua equipe. |

| | |
|----|---|
| | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola. |
| P9 | Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem. |

Diante das respostas dos professores, pode-se perceber que há uma coerência nas respostas, havendo a clareza e a preocupação de que a concepção do papel do gestor frente à escola está associada principalmente quanto ao trabalho de forma democrática, havendo assim, a preocupação com o processo de ensino aprendizagem.

Tabela 9 – Levantamento do quão o gestor desta escola está bem preparado para exercer a função que desempenha

| Professores | Respostas |
|--------------------|--|
| P1 | Muito bem. A equipe gestora trabalha com o coletivo da escola, estabelecendo uma parceria com os educadores e demais funcionários. |
| P2 | Muito bem. Há uma preocupação em estabelecer parcerias e há um bom diálogo. |
| P3 | Muito bem. Há uma preocupação em estabelecer parcerias e há um bom diálogo. |
| P4 | Muito bem. O gestor é comprometido com seu trabalho, demonstra segurança e tem respeito com todos os funcionários da escola. |
| P5 | Extremamente. Trata-se de um profissional ético, comprometido e responsável em relação ao seu cargo. |
| P6 | Extremamente. O gestor demonstra ter conhecimento sobre a área em que atua. É ético e firme em suas decisões. |
| P7 | Extremamente. O gestor busca aperfeiçoar-se, busca ter um bom relacionamento interpessoal e ainda é muito ético em suas decisões. |
| P8 | Extremamente. Trata-se de um profissional que gosta do que faz e que se compromete. |
| P9 | Extremamente. É um gestor com características de líder, que faz um trabalho eficiente e responsável, sempre respeitando as opiniões dos demais funcionários. |

Esta questão que busca a informação do quão o gestor desta escola está bem preparado para exercer a função que desempenha, demonstra a satisfação quanto ao trabalho desenvolvido por este gestor, já que o definem como um excelente profissional, ético, responsável e democrático.

Tabela 10 – Verificação sobre a relação do gestor com os demais funcionários

| Professores | Respostas |
|--------------------|---|
| P1 | Sim, e no que se refere ao trabalho pedagógico, está sempre em consonância de forma democrática e priorizando um melhor processo educativo. |
| P2 | Sim, a relação é boa e de profissionalismo. |
| P3 | Sim, existe uma boa relação entre gestor e todos os funcionários e de muito respeito. |
| P4 | Sim, a relação entre gestor e professor é excelente e de muita ética. |
| P5 | Sim, a relação é boa, de respeito e ética. |
| P6 | Sim, a relação é muito boa. |
| P7 | Sim, a relação é de profissionais éticos, que respeitam seus espaços e opiniões. |
| P8 | Sim, a relação é de profissionais éticos, que respeitam seus espaços e opiniões. |
| P9 | Sim, há total respeito entre gestor e demais funcionários. |

A questão 3 também deixa claro que a relação estabelecida entre o gestor e demais funcionários também é de respeito e de profissionalismo.

Tabela 11 – Levantamento sobre a preocupação do gestor com o processo de ensino-aprendizagem dos alunos

| Professores | Respostas |
|--------------------|---|
| P1 | Há a preocupação sim, e o gestor busca sempre saber o rendimento dos alunos. |
| P2 | Há a preocupação sim, e o gestor articula esse processo através de reuniões periódicas, buscando informações sobre a metodologia do professor e o rendimento dos alunos por disciplina. |
| P3 | Há a preocupação sim e o gestor demonstra isso buscando informações sobre o andamento do processo de ensino aprendizagem dos alunos e dando sugestões de ações que podem ser desenvolvidas, sobretudo com alunos que apresentam maiores dificuldades. |
| P4 | Há a preocupação e o gestor está sempre interado de como anda o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. |
| P5 | Há a preocupação e o gestor está sempre interado de como anda o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. |
| P6 | Há a preocupação. |
| P7 | Há a preocupação e o gestor sempre se compromete com esse assunto, buscando melhorar a qualidade de ensino dos alunos. |
| P8 | Há a preocupação sim e o gestor articula essa questão dialogando com professores e alunos, buscando saber as dificuldades. |
| P9 | Há a preocupação e o trabalho é articulado com toda a equipe pedagógica e docente da escola. |

Diante das respostas, é possível perceber o empenho e a preocupação que o gestor tem em relação ao processo de ensino aprendizagem dos alunos da escola pesquisada. Pode-se concluir que trata-se de um gestor empenhado e preocupado com a formação dos alunos que frequentam sua escola.

Tabela 12 – Levantamento se há por parte do gestor a preocupação com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola

| Professores | Respostas |
|-------------|-----------|
| P1 | Sim |
| P2 | Sim |
| P3 | Sim |
| P4 | Sim |
| P5 | Sim |
| P6 | Sim |
| P7 | Sim |
| P8 | Sim |
| P9 | Sim |

A questão 5 pergunta se o gestor da escola preocupa-se com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola. As 9 professoras responderam que sim.

Tabela 13 – Levantamento sobre e encaminhamento do trabalho do gestor com os professores em relação ao Projeto Político Pedagógico.

| Professores | Respostas |
|-------------|--|
| P1 | O Diretor está sempre presente nas reuniões pedagógicas para realimentar o Projeto Político Pedagógico, participa e contribui muito com a discussão. |
| P2 | O gestor é bastante participativo nas reuniões pedagógicas. |
| P3 | O professor participa através de reuniões. |
| P4 | Participa sempre, de forma coletiva já que trata-se de um documento norteador de todo processo pedagógico da escola. Partindo de que escola temos e que escola queremos. |
| P5 | O diretor da escola busca sempre participar e se inteirar do P.P.P., já que é o documento que norteia a escola. |
| P6 | O gestor é participativo e se interessa em melhorar cada vez mais o documento mais importante da escola. |
| P7 | Trata-se de um gestor participativo de todas as ações da escola. |
| P8 | O diretor participa e interage sempre com todos quando se trata do P.P.P. |
| P9 | O gestor tem preocupação em relação às questões pedagógicas e sempre participa a discussão sobre o P.P.P. |

As professoras são também unânimes ao responderem quanto à participação que é efetiva do gestor, pois demonstra preocupação com a realimentação do projeto que encaminha e norteia a concepção da escola.

Tabela 14 – Levantamento se o perfil do gestor é democrático

| Professores | Respostas |
|--------------------|---|
| P1 | Sim, o trabalho é feito com transparência, onde é colocado aos profissionais da escola e comunidade escolar as situações reais e os problemas a serem enfrentados |
| P2 | Sim, o gestor costuma ouvir as pessoas que trabalham na escola e a medida do possível, acata as situações sugeridas. |
| P3 | Sim, na medida do possível. |
| P4 | Na medida do possível, mas existem determinadas ações que não podem ser tomadas a partir da discussão democrática. |
| P5 | Sempre que possível sim. |
| P6 | O considero democrático sim, pois costuma ouvir a todos. Mas sei também que há situações impossíveis de serem democráticos |
| P7 | Trata-se de um profissional de ética e que cumpre com o que está postulado na Proposta Pedagógica. Sendo assim, busca realizar um trabalho pautado na democracia |
| P8 | Sempre que possível, suas ações são pautadas na democracia. |
| P9 | É um gestor com perfil democrático sim. |

As respostas das professoras em relação à postura democrática do gestor são concisas, já que todas respondem que podem contar com o diálogo e com e que este é aberto a sugestões e as acata sempre que possível. Há também a clareza de que nem sempre numa instituição pública se faz possível ouvir a todos, e que existem determinadas ações que não podem ser tomadas a partir da discussão democrática.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto político, científico e pedagógico requer dos gestores e das demais pessoas da escola, uma reflexão sobre a gestão educacional e este estudo diante das concepções de gestão escolar expressas também nas questões pedagógicas, procurou entender o papel do gestor diante do processo de ensino-aprendizagem, na busca da formação de uma sociedade mais crítica e responsável.

Pode-se afirmar que a busca de uma nova compreensão sobre o papel dos gestores escolares implica reconhecer as limitações que se impõem aos conceitos de administração. De acordo com Lück (2008, p. 53) “trata-se da proposição de um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola”.

Sendo assim, torna-se indispensável que diretores busquem esclarecimentos sobre esses novos conceitos para que, com competência, possa exercer sua função buscando uma ação educacional, de qualidade, com comprometimento, formando uma equipe de gestão, um compromisso coletivo, levando ao compartilhamento das decisões.

Diante disso, os profissionais da educação têm o compromisso com a qualidade da educação, tendo como iniciativas a construção e a implementação dos projetos políticos pedagógicos nas escolas, a elaboração de planejamentos participativos e outros encaminhamentos democráticos que vêm constituindo a gestão da escola.

Ao considerarmos a importância do gestor na melhoria da qualidade de ensino, é necessário enfatizar que a aprendizagem que se efetiva no espaço escolar recebe influência direta dos mecanismos utilizados pelos gestores da instituição. Assim o papel do gestor é primar pelo cumprimento de ações que possibilitem atingir em plenitude os objetivos traçados coletivamente pela comunidade educativa e o gestor que sabe as especificidades de cada segmento da escola atuará de modo mais justo e coerente.

Sabe-se que a consolidação da democracia, ou seja, de um ambiente democrático não é tarefa fácil e também não é responsabilidade de uma única pessoa.

Desse modo, quem ocupa cargos de liderança, como o diretor, deve fazer o exercício de desvestir-se de seus posicionamentos e estar aberto para as discussões necessárias e opiniões coletivas.

Diante disso, a presente pesquisa realizada em uma das escolas públicas do município de Nova Londrina foi surpreendente constatar (com rara exceção) a satisfação quanto ao trabalho do gestor nesta instituição.

A pesquisa mostra que há um trabalho voltado para uma gestão democrática, em que todos da comunidade são ouvidos e respeitados, buscando assim, uma gestão compartilhada.

Há ainda a constatação de que este gestor, além do aspecto administrativo, tem a preocupação com o processo de ensino aprendizagem dos alunos, que estão pautadas no Projeto político Pedagógico da instituição, e que tem um papel fundamental na organização e encaminhamentos do trabalho escolar, ou seja, um documento que indica o itinerário a serem percorridos pela equipe gestora, professores, funcionários, alunos e família.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. O. **O papel do diretor na administração escolar**. São Paulo: Difel; Edutec, 1983.
- ANTUNES, Celso. **Novas maneiras de ensinar. Novas maneiras de aprender**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BORTOLINI, J.C. **O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar**. *Interletras*, volume 3, Edição número 17, abril 2013/setembro.2013.
- BARTNIK, H. L. S. **As relações de poder e a organização do trabalho pedagógico: o processo de ensino-aprendizagem**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2011.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 25. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.
- BRASIL. Lei n. 9.394/96, de 20 de dezembro 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894.
- BRASIL. Lei n. 10.172, de 9 janeiro de 2001. **Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jan. 2001.
- CARVALHO, J. G. **Políticas públicas e a gestão da educação no Brasil**. Maringá, Eduem- UEM. Maringá. 2012.
- CORDEIRO, J. **Didática**. São Paulo: Contexto, 2007.
- FARFUS, D. **Gestão escolar: teoria e prática na sociedade globalizada**. Curitiba: Ibpex, 2008.
- FERREIRA, N. S. C. (Org.) **Formação continuada e gestão democrática**. São Paulo: Cortez, 2003.
- FERRÃO. R. G. **Metodologia científica para iniciantes em pesquisa: Enfoque acadêmico com abordagem teórico/prática – Guia para elaboração e divulgação de trabalhos científicos**. Unilinhars: Incaper, 2003.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 5ª ed. – Goiânia/GO – Editora Alternativa, 2011.

LIBÂNEO, J. C; OLIVEIRA, J. F; TOSCHE, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

GADOTTI, M. e ROMÃO, José (org.) **Autonomia da escola: princípios e propostas**. São Paulo: Cortez, 1994.

HIRST, Paul H. **O que é ensinar? Cadernos de História e Filosofia da educação**, v.6, Lisboa, PT: 2001.

MONTEIRO, A. FERNANDES. S. J. **Gestão escolar**. Campo Grande, MS: Ed. UFMS, 2011.

PARO, V.H. **Administração escolar: uma introdução crítica**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1998.

_____. V.H. **Administração escolar: uma introdução crítica**. 2. ed. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice hall, 2002.

SAVIANI, D. **Educação: do senso comum à consciência filosófica**. São Paulo: Cortez; Autores Associados, 1986.

SNYDERS, G. A. **A alegria na escola**. São Paulo: Manole, 1988.

TORRES, A, G. L. M. N. **Diretores de Escola: o desacerto com a democracia. Gestão escolar e formação de gestores** Revista em Aberto. (Brasília, 2000, p.64)

YIN, R. K. Estudo de Caso: **Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: 2005.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A - Questionário
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CÂMPUS MEDIANEIRA – POLO DE NOVA LONDRINA
ESPECIALIZAÇÃO EM EDUCAÇÃO: MÉTODOS E TÉCNICAS DE ENSINO

Prezado (a) Professor (a)

Sou aluna do curso de Especialização em Educação: Métodos e Técnicas de Ensino – UTFPR, Campus Medianeira – Polo de Nova Londrina, e estou realizando esta pesquisa para coleta de dados que serão inseridos no meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Assim, conto com sua colaboração ao responder ao questionário cujo objetivo é demonstrar qual a contribuição do gestor no processo de ensino-aprendizagem.

Agradeço a colaboração. Não é necessário identificar-se.

1ª Parte/Perfil

1) Sexo:

() Masculino () Feminino

2) Idade:

- () Até 24 anos.
() De 25 a 29 anos.
() De 30 a 39 anos.
() De 40 a 49 anos
() De 50 a 54 anos.
() 55 anos ou mais.

3) Há quantos anos você atua como pedagogo?

- () Há menos de 1 ano.
() De 1 a 2 anos.
() De 3 a 5 anos.
() De 6 a 9 anos.
() De 10 a 15 anos.
() De 15 a 20 anos.
() Há mais de 20 anos.

4) Há quanto tempo atua como pedagogo nesta escola?

- Há menos de 1 ano.
- De 1 a 2 anos.
- De 3 a 5 anos.
- De 6 a 9 anos.
- De 10 a 15 anos.
- De 15 a 20 anos.
- Há mais de 20 anos.

2ª parte/Específica/Aos professores e pedagogos da escola.

1- A concepção do papel do gestor frente à escola está associada a?

- Gerenciar e atribuir responsabilidades.
- Motivar o trabalho de sua equipe.
- Trabalhar de forma democrática contribuindo para o processo ensino aprendizagem.
- Articular o trabalho do gestor com os demais membros da escola.

Obs. Permite-se indicar mais que uma resposta

2- O quão você considera o gestor desta escola bem preparado para exercer a função que desempenha? Justifique.

- Nada
- Pouco
- Mais ou menos
- Muito bem
- Extremamente

Justifique:

3- O gestor apresenta uma boa relação com os professores e demais funcionários? Justifique

- Sim Não

Justifique:

4- Há a preocupação do gestor com o processo de ensino e aprendizagem dos alunos? Como o gestor articula esse trabalho? Explique:

5- O gestor desta escola preocupa-se com a elaboração e com a implementação do Projeto Político Pedagógico da escola?

() Sim () Não

E como o gestor encaminha o trabalho com os professores quanto ao Projeto Político Pedagógico? Explique.

6- Você considera o gestor de sua escola democrático? Justifique

Muito obrigada!