

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS - UEA
ESCOLA NORMAL SUPERIOR - ENS
LICENCIATURA EM PEDAGOGIA

ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.

MANAUS

2018

MARIA RITA SANTOS DE OLIVEIRA

ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito final a conclusão do Curso de Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas, elaborado sob a orientação da Prof^a. MSc. Cristina Carvalho Araújo.

MANAUS

2018

Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade do Estado do Amazonas.

O48a	<p>Oliveira, Maria Rita Santos de ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS. / Maria Rita Santos de Oliveira. Manaus : [s.n], 2018. 38 f. : ; 1 cm.</p> <p>TCC - Graduação em Pedagogia - Licenciatura - Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, 2018. Inclui bibliografia Orientador: Araújo, Cristina Carvalho de</p> <p>1. Gestão Escolar. 2. Organização da Escola. 3. Aprendizagem. I. Araújo, Cristina Carvalho de (Orient.). II. Universidade do Estado do Amazonas. III. ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS.</p>
------	---

MARIA RITA SANTOS DE OLIVEIRA

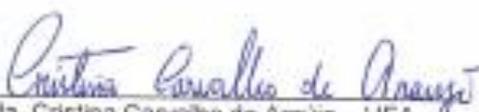
ATUAÇÃO DO GESTOR E A APRENDIZAGEM DOS ALUNOS

Trabalho de Conclusão de Curso de Licenciatura em Pedagogia da Universidade do Estado do Amazonas – UEA, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciada em Pedagogia.

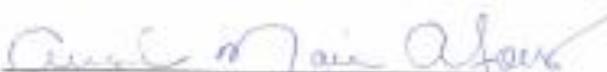
MANAUS, 03 DE DEZEMBRO DE 2018

Aprovação em: 03 de Dezembro de 2018

Banca Examinadora:


Prof.^a Ma. Cristina Carvalho de Araujo – UEA
Orientadora


Prof.^a Ma. Maria Quitéria Afonso Menezes - UEA


Prof.^a Ma. Angela Maria Afonso – UEA/SEMED

DEDICATÓRIA

Dedico à minha avó Brasilina Oliveira (In memórium), à minha mãe Francisca Santos (In memoriam), ao meu pai Coracy Oliveira. O exemplo de vocês renova minhas forças para seguir.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo fôlego de vida, foi Ele que levantou minha cabeça e me deu força para não desistir nos momentos mais difíceis.

À minha orientadora Prof.^a Ma. Cristina Carvalho de Araújo, pela dedicação, pelas suas correções, paciência e incentivos ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

A todos os meus professores, que, ao longo destes quatro anos e meio contribuíram para o meu processo de formação.

Ao Ministério Igreja Evangélica do Deus Vivo, pois foi nesse meio que aprendi o valor da minha fé.

A minha família, por compreender minha ausência em diversas reuniões familiares.

Aos meus Amigos, que torcem e oram pelas minhas conquistas.

Aos meus colegas de curso, pelos diversos aprendizados e parcerias nos trabalhos em equipe.

A vocês Ester Gomes, Iane Soares e Karen Santos, pelo amor, incentivo, apoio, alegrias e tristezas compartilhadas ao longo dessa jornada.

E a todos que, de alguma forma, fizeram parte da minha formação, muito obrigada.

Ninguém ignora tudo.
Ninguém sabe tudo. Todos nós
sabemos alguma coisa. Todos
nós ignoramos alguma coisa. Por
isso aprendemos sempre.

Paulo Freire

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender a atuação do gestor escolar e o reflexo de suas ações na aprendizagem dos alunos, busca ainda entender as diferentes concepções de gestão escolar e refletir sobre os desafios da atuação do gestor em relação as ações pedagógicas articuladas às aprendizagens dos alunos. Para o caminho metodológico optou-se pela pesquisa qualitativa. A pesquisa de campo foi realizada por meio da observação participante e aplicação de questionários para gestora, pedagoga, professoras e mãe de aluno. Os resultados demonstraram que gestão escolar e aprendizagem estão interligadas. Além disso, a atuação é fortemente influenciada pelas políticas de governos.

Palavras chave: Gestão Escolar; Organização da Escola; Aprendizagem.

ABSTRACT

This work aims to understand the performance of the school manager and the reflection of his actions in the students' learning. It aims to understand the conceptions of school management and also intends to reflect on the challenges of the manager's actions in relation to pedagogical actions, as well as to analyze the role of the school manager as an articulator of students' learning. Field research was carried out through a qualitative research with the application of questionnaires for management, pedagogy, teachers and the student mother. The results showed that school management and learning are intertwined and are modified according to government changes.

Key words: School management; School organization; Learning.

SUMÁRIO

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEORICA	14
1.1 Concepções de gestão escolar	14
1.2 O trabalho do gestor e a aprendizagem dos alunos.....	19
CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA	24
2.1 Tipo de pesquisa e abordagem	24
2.2 Técnicas e instrumentos.....	26
2.3 Sujeitos e local da pesquisa	27
CAPÍTULO III: RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
3.1 Refletindo a atuação do gestor no fazer pedagógico.....	28
3.2 Contribuições do gestor no processo de aprendizagem.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	38

INTRODUÇÃO

Nos dias atuais muito se tem ouvido falar sobre a qualidade do ensino nas escolas públicas e os desafios que o gestor escolar enfrenta no seu dia a dia para gerir uma escola que cumpra sua função social. Sabe-se que o gestor escolar além de cuidar das áreas de administração escolar, precisa articular todas as dimensões do seu trabalho para alcançar bons resultados na aprendizagem dos alunos.

O interesse pela pesquisa sobre a atuação do gestor escolar e aprendizagem dos alunos surgiu na fase do Estágio III, em Gestão Escolar. Nessa fase da minha formação, percebi que a atuação do gestor escolar e a aprendizagem dos alunos, estão interligadas e que o trabalho do gestor poderia influenciar nas aprendizagens. Desde então surgiram algumas indagações que apontaram a problemática desse estudo: Quais os desafios da atuação do gestor em relação as ações pedagógicas e como articular essas ações para as aprendizagens dos alunos?

A partir das questões iniciais, essa pesquisa tem o propósito de compreender a atuação do gestor escolar e o reflexo de suas ações na aprendizagem dos alunos de uma escola pública de Manaus. Para isso, também se propõe a entender as diferentes concepções de gestão, e o papel do gestor escolar como articulador das aprendizagens dos alunos.

Para retratar a respeito da temática buscamos referenciais teóricos que tratassem das seguintes questões que abordamos: gestão escolar, organização da escola e aprendizagem. Além de leitura de documentos que tratam das leis, e também documentos da escola que direcionam suas práticas. Recorremos a alguns teóricos que estudam sobre a temática tais como: Libâneo (2007);(2012);(2013), e Paro (1999);(2006) e outros.

No desenvolvimento da pesquisa decidimos trabalhar a abordagem qualitativa, por meio da pesquisa de campo. Buscando ampliar nosso conhecimento a respeito do tema escolhemos com técnicas de coleta de dados questionários e a observação participante.

A pesquisa foi realizada em uma escola pública localizada na zona Centro-Sul da cidade de Manaus. A escolha por esta escola deu-se pelo fato de que nela vivi a experiência do Estágio III, em Gestão Escolar. Os sujeitos da pesquisa foram a gestora, a pedagoga, duas professoras do 5º ano e uma mãe de aluno do 5º ano. Os dados foram obtidos através de questionários e observação participante .

Este trabalho foi dividido em três capítulos, sendo no primeiro capítulo o referencial teórico onde abordamos as concepções de gestão escolar e o trabalho do gestor escolar e a aprendizagem dos alunos. No segundo capítulo, informamos a respeito da metodologia, tipo de pesquisa e abordagem, técnicas e instrumentos e sujeitos e local da pesquisa. E, no terceiro capítulo elaboramos uma análise referente aos resultados da pesquisa com base nos teóricos que estudamos.

Acreditamos que a realização desta pesquisa poderá contribuir para despertar maiores reflexões a respeito da atuação do gestor escolar e como seu trabalho pode influenciar na aprendizagem. Buscamos apenas ampliar o olhar, pois acreditamos ser a pesquisa inesgotável.

CAPITULO I: FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

1.1 Concepções de gestão escolar

Na atualidade, muitos são os desafios para as escolas, pois estas sofreram diversas mudanças nas últimas décadas e desempenham um papel relevante na sociedade contemporânea. Atualmente, o gestor escolar exerce múltiplas funções e precisa dar conta de todas elas, o seu trabalho vai muito além de organizar as partes processuais, física e administrar as normas específicas para gerir a escola. Suas ações, também, precisam estar voltadas para o pedagógico, com foco na aprendizagem dos alunos.

A escola de hoje lida com diferentes concepções de gestão, de acordo com Libâneo (2013, p.325) As concepções de gestão escolar refletem diversas posições políticas no que se refere ao papel das pessoas na sociedade.

Percebemos que nesse novo contexto, tanto o gestor escolar quanto à escola exercem papéis diferentes do passado. O gestor de hoje, precisa ser um grande incentivador do aluno no processo de aprendizagem, pois, espera-se que a escola cumpra sua função social, ou seja, que ela prepare os indivíduos para conduzir suas vidas, bem como, que transmita os conhecimentos necessários para que eles possam refletir seu papel na sociedade e atuar de forma mais humana.

Podemos afirmar que os desafios para a escola de hoje são muitos, e um dos objetivos da gestão é garantir que a escola ofereça condições de ensino de qualidade aos alunos. Paro (1993, p.105) afirma ser a escola uma instituição social, “cuja especialidade é precisamente a transmissão do saber de forma sistemática e organizada”.

A partir dessa reflexão, consideramos a necessidade da gestão e organização escolar caminharem juntas, pois o gestor escolar é a pessoa que olha a escola como um todo, observando as necessidades e particularidades de cada setor, buscando sempre promover ações que melhorem continuamente o relacionamento com a equipe para, assim, garantir a construção de processos participativos e democráticos.

Segundo Libâneo (2012, p.444) “Se situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada de científico-racional) e no outro a sociocrítica”. Sabe-se que na concep-

ção técnico-científica predomina a visão burocrática e as tomadas de decisões são centralizadas na figura do diretor. Essa é uma concepção ainda visível nas escolas em Manaus.

Oposta da concepção técnico-científica, na concepção sociocrítica a escola é idealizada para que haja integração entre as pessoas, o que contribui, para que as decisões sejam tomadas com a participação de todos que dela fazem parte. Percebe-se que tomada de decisões coletivas contribui para desenvolver, nos indivíduos, um sentimento de pertença gerando maior comprometimento para com a escola.

Libâneo (2012) nos ajuda a compreender as diferentes concepções de gestão classificando-as em quatro tipos: técnico-científica, autogestionária, interpretativa e democrático-participativa. Sendo que as três últimas correspondem a chamada *concepção sociocrítica*.

Para possibilitar o entendimento das diferenças entre as quatro concepções, Libâneo (2012) descreve:

A concepção *técnico-científica*, baseia-se na hierarquia de cargos e funções. A concepção *autogestionária*, baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na participação direta e por igual de todos os membros da instituição. A concepção *interpretativa* considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas. A concepção *democrático-participativa* baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. (LIBÂNEO, 2012, p. 446).

As concepções de gestão escolar oscilam de acordo com o contexto histórico e as mudanças que vão ocorrendo na sociedade. A escola precisa se adequar às mudanças, aos fatos políticos e sociais. Pois, no desenvolver de sua função social, ela precisa se estruturar e planejar pedagogicamente para alcançar os objetivos que almeja. Sejam estes, de provocar mudanças ou colaborar para a continuidade da circunstância social vivida no momento.

Pode-se afirmar que o principal diferencial da concepção técnico-científica é que ela aprecia o ensino tradicional, como já vimos, ainda muito comum nas escolas. Esse modelo de concepção, exerce poder e autoridade, de cima para baixo e destaca a relação de subordinação. Sendo o indivíduo, privado de desenvolver formas próprias/autônomas e diversas de pensar. A esse tipo de educação, Freire (1996, p. 25), chamou de “ensino bancário”, “que deforma a necessária criatividade do educando e do educador”.

Segundo o autor, o aluno era comparado a uma folha de papel em branco, vazio de conhecimentos. A escola, representada pela figura do professor, era quem detinha e dominava todo o conhecimento. O aluno estava lá somente para receber e memorizar os conteúdos escolares, também não podia, de forma alguma, expressar seus pensamentos e sentimentos.

O ensino tradicional não respeitava e, ainda não respeita a individualidade do aluno, bem como, o fato de cada pessoa aprender de forma diferente. No entanto, se os sujeitos não são iguais, como poderiam aprender todos de uma única forma?

As demais concepções (autogestionária, interpretativa e democrático-participativa) compartilham, uma visão de gestão que contrapõe a dominação e a submissão dos sujeitos. Estas acreditam ser necessário refletir o contexto social e político em que se vive, valorizando, também, as relações mais humanas e justas.

É válido dizer que a gestão escolar é quem potencializa os meios para atingir os objetivos e, também, suprir as necessidades da escola. Nesse processo a figura do gestor é muito valorosa, pois, existem fatores internos e externos que influenciam nos processos e afetam os resultados. Daí a importância do gestor escolar, que afirma adotar a concepção democrático-participativa, estar atento e aberto ao diálogo. Vejamos o que Libâneo (2009) nos diz a respeito:

A concepção democrático-participativa, acentua a necessidade de combinar a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação nas decisões com as ações efetivas para atingir com êxito os objetivos específicos da escola.[...] não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino-aprendizagem. (LIBÂNEO, 2009, p.448).

Sobre a afirmação acima citada, o referido autor aborda que um modelo baseado na gestão democrática-participativa possui a livre escolha dos objetivos e processos de trabalho. Este tipo de gestão colabora para a construção de uma escola que se sente responsável pelos alunos, comunidade e sociedade. E assim, na medida que a escola inclui a comunidade em seu processo de gestão, a comunidade passa a confiar na mesma e a partir daí, possivelmente, pode torna-se uma grande aliada da escola.

De acordo com minhas observações e vivências no meu período de estágio, em três escolas diferentes, e também em conversas informais, com professores e colegas de estágio, percebi que apesar do modelo de gestão participativa ser o mais

citado no Projeto Político-Pedagógico das escolas públicas, ele ainda não é plenamente vivenciado.

Na prática, as escolas ainda precisam caminhar muito para conseguir implementar a gestão participativa. No entanto, sabemos que um processo de mudança requer tempo para que os envolvidos possam adaptar-se e que, esse tempo, varia para cada pessoa e lugar. Contudo, vale ressaltar que, embora a gestão participativa ainda não seja vivenciada na sua totalidade, ela já acontece parcialmente em algumas escolas.

Nos dias atuais o grande desafio da escola é torna-se de fato democrática e para que isso ocorra, é imprescindível a mediação do gestor. Sobre isso Paro (2007) nos diz que:

Um dos aspectos mais relevantes na atual estrutura organizacional da escola pública é o papel desempenhado pelo diretor. Queira ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar. (PARO, 2007 p.102)

É notório que o diretor é uma peça fundamental para que as mudanças aconteçam na práticas no dia a dia da escola, pois ele é a pessoa que está à frente da mesma, é o líder, ou “deveria ser”. E, conforme suas crenças e valores, pode apoiar, motivar e implementar projetos para que as mudanças venham acontecer.

Precisamos, no entanto, ter consciência que mudança não é algo fácil de acontecer, e que toda escola possui uma cultura organizacional que molda a sua forma de trabalho. Ao falar em cultura, logo nos vêm ao pensamento os costumes de um povo, pois, sabemos que as pessoas agem da maneira que lhes é peculiar conforme suas crenças e valores. A respeito deste assunto, Libâneo (2013) nos diz que:

A cultura organizacional (também chamada “cultura da escola”) diz respeito ao conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam os modos de agir da organização como um todo e do comportamento das pessoas em particular. (LIBÂNEO, 2013, p. 106)

Percebemos que a cultura da escola, também é influenciada pela comunidade onde ela esta localizada, e estas estão situadas nos mais diversos lugares. Indiscutivelmente, cada lugar têm seus costumes e hábitos nos deixando evidente que a maneira como a gestão lida com as diferenças não pode ser único, ao contrário essa

gestão precisa lidar com as diferenças sociais e culturais dos sujeitos que fazem parte da comunidade escolar.

Ainda falando de cultura, Libâneo (2013) nos diz que:

A cultura é um conjunto de conhecimentos, valores, crenças arte, moral, costumes, modos de agir e de se comportar, adquiridos pelos seres humanos enquanto membros de uma sociedade, de uma comunidade e que caracteriza o modo de ser e agir das pessoas. (LIBÂNEO, 2013, p. 273).

Sabemos que nas escolas aparecem duas formas de culturas a *cultura instituída* - aquela pré estabelecida que se referem as normas legais, tais como horários, grade curricular, rotinas que caracteriza uma cultura escolar. E a *cultura instituinte* – aquela que nasce do convívio e pode ser modificada.

Sendo as escolas, formadas pelo conjunto da diversidade social e cultural, os alunos são plurais, oriundos de culturas diversas. No entanto, ao passo que essas pessoas se juntam e convivem, diariamente, uma nova cultura surge decorrente desse novo ambiente de convivência, desse novo espaço que passa a ser compartilhado, gerando assim a cultura da própria escola.

A cultura da escola precisa ser levada em consideração no momento de planejar as ações e metas da mesma. O gestor sendo a pessoa que possui uma visão geral de todos os aspectos da escola, deve estar atento à esse fato. Embora, seu trabalho seja amplo e complexo, ele é desafiado diariamente a proporcionar o máximo trabalhando, na maioria das vezes, com o mínimo.

Sobre o diretor, Libâneo (2013) nos diz que:

O diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Entretanto, na escola, ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas. [...] delegando a parte pedagógica ao coordenador pedagógico. (LIBÂNEO, 2013, p. 111).

Diante da fala do autor, podemos considerar que o gestor tem um papel fundamental no aspecto administrativo, no entanto, ele não pode desconsiderar a necessidade de manter o olhar diferenciado com o foco no pedagógico. Visto que, essa amplitude no olhar do gestor, pode influenciar positivamente o processo de ensino e aprendizagem da escola. Tal postura irá revelar que as diversas dimensões da gestão escolar ganhará sentido quando estiverem voltadas para a aprendizagem dos alunos.

1.2 O trabalho do gestor e a aprendizagem dos alunos

Sabemos que o papel social da escola é ensinar o aluno e ajudá-lo a desenvolver-se para tornar-se um cidadão capaz de pensar por si mesmo e exercer a sua criticidade. Para Libâneo (2013, p. 218) “[...] as escolas visam à formação científica e cultural dos alunos buscando prepará-los para a vida profissional, cultural e cidadã”.

Em meio a essa discussão, o autor destaca também a relevância da escola cumprir o seu papel pedagógico. O gestor precisa ser, inclusive, um facilitador, direcionando e apoiando os professores, pois estes, tem a função de gerir o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula. Assim, o gestor tem o papel bem mais amplo a exercer. Pois segundo Libâneo (2013):

Uma escola bem organizada e gerida é aquela que cria e assegura as melhores condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas de desempenho profissional dos professores, de modo que seus alunos tenham efetivas possibilidades de serem bem sucedidos em suas aprendizagens. (LIBÂNEO, 2013, p. 233).

Percebemos que gerir uma escola, é uma tarefa bastante complexa e o gestor precisa de um norte para direcionar seu trabalho de forma mais eficaz, portanto, o planejamento de suas ações é algo muito relevante.

Refletindo sobre a necessidade do planejamento como meio para a organização do trabalho pedagógico na escola, Libâneo (2012) sugere seis áreas de atuação da organização e da gestão escolar que são:

a) o planejamento e o projeto pedagógico-curricular; b) a organização e o desenvolvimento do currículo; c) a organização e o desenvolvimento do ensino; d) as práticas de gestão técnico-administrativas e pedagógicas-curriculares; e) o desenvolvimento profissional; f) a avaliação institucional e da aprendizagem. (LIBÂNEO, 2012, p. 481)

Compreendemos que essas áreas de atuação da gestão estão interligadas, e se faz necessário que haja acompanhamento, tanto na elaboração quanto no desenvolvimento de cada processo, buscando equilíbrio e melhoria para assim garantir que se obtenha melhores resultados.

A qualidade do ensino nas escolas, bem como o tipo de gestão, é um assunto que está, geralmente, em evidência nos sistemas de ensino públicos. Há uma e-

xigência dos sistemas de ensino que o gestor crie condições para melhorar continuamente a qualidade da aprendizagem, e também garantir que a escola exerça, de fato, uma gestão democrática. Contudo, efetivamente as condições de trabalho não acompanham tais exigências.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96), as normas de gestão estão definidas como segue:

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão normas de gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1998)

Sabemos que a gestão democrática está mencionada na lei acima citada, e é um dos princípios constitucionais do ensino público, conforme o Art. 206º da Constituição Federal de 1988, bem como, também é garantida a participação dos profissionais da educação e comunidade na elaboração do Projeto-Pedagógico. No entanto, não basta que a lei exista, para que ela aconteça, pois implementar uma lei é às vezes mais difícil do que criá-la.

No cotidiano escolar, a gestão democrática é pensada como um processo de gestão onde o gestor é visto como mediador e todos podem contribuir, no entanto, Paro (2005) nos diz que:

Não é possível falar das estratégias para se transformar o sistema de autoridade no interior da escola, em direção a uma efetiva participação de seus diversos setores, sem levar em conta a dupla contradição que vive o diretor da escola hoje. (PARO, 2005 p. 11).

O referido autor, nos leva a analisar o quão é árduo o trabalho do gestor escolar que, por um lado, busca muitas vezes uma escola mais democrática e participativa e, por outro, se vê obrigado a tomar decisões que não refletem a gestão democrática, Sabe-se que o gestor representa um cargo de confiança no sistema de ensino público. Tal fato gera contradições pois, as orientações/determinações dos sistemas de ensino impõe à escolas práticas de ajustamento, retirando, algumas vezes a autonomia dos sujeitos que estão na escola.

Podemos dizer que a gestão escolar vive um contínuo processo de metamorfose e vai se adequando de acordo com a necessidade das políticas de governos.

Em meio a essas questões, o Projeto Político-Pedagógico da escola, nos proporciona uma boa oportunidade para refletirmos, na prática, se a gestão é, de fato, democrática participativa. Com relação a ele, Libâneo (2012) nos fala que:

A expressão *projeto pedagógico* confere maior amplitude à ideia de um planejamento abrangente de todo o conjunto das atividades escolares, e não apenas do currículo. Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curriculares. (LIBÂNEO, 2012, P.483).

Entendemos a grande valia do Projeto Político-Pedagógico e sua significativa contribuição para melhorar as práticas no ambiente escolar, e ainda a respeito dele, Libâneo (2012) nos diz que:

Com a disseminação das práticas de gestão participativa, foi-se consolidando o entendimento de que o projeto pedagógico deveria ser pensado, discutido e formulado coletivamente, também como forma de construção da autonomia da escola, por meio da qual toda a equipe é envolvida nos processos de tomada de decisões sobre aspectos da organização escolar e pedagógico-curriculares. (LIBÂNEO, 2012, p.483)

Entende-se que o Projeto Político-Pedagógico, foi pensado para ser desenvolvido de forma coletiva, com a participação e representantes de todos os setores da escola e comunidade onde a mesma esta inserida. Sua proposta é trazer mais autonomia à escola, constando também seus objetivos e ideais, além de nortear o trabalho da mesma para que se consiga uma aprendizagem mais eficaz.

Percebemos que na prática, conforme visto nos períodos de estágio, o Projeto Político-Pedagógico é um documento feito com a participação de poucas pessoas e que, na maioria das vezes, não é colocado a disposição de todos. Sabemos que a dinâmica das escolas nem sempre permite que todos possam participar na elaboração do Projeto Político-Pedagógico e tão-pouco analisá-lo após sua construção.

Sabemos que um dos objetivos do Projeto Político-Pedagógico é ajudar na autonomia da escola, e sobre autonomia Libâneo (2013) nos fala que:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico. [...] Autonomia de uma instituição significa ter o poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central (LIBÂNEO, 2013, p.118).

Assim, entendemos a autonomia como um importante pilar, para a formação de um espaço democrático nas escolas. Se o gestor possibilita essa autonomia ao professor, esse tem liberdade para trabalhar e conduzir suas aulas de maneira que proporcione, melhor aprendizagem aos seus alunos.

Freire (1996, p.47) nos diz que “ensinar não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. A escola, como um todo, precisa ser, literalmente, um lugar de aprendizagem. Sabemos que não é apenas na sala de aula que o aluno aprende. Faz parte das inúmeras tarefas do gestor, que também é um educador, incentivar o educando a ser curioso, provocando o desenvolvimento do pensar e ajudando na construção de sujeitos autônomos e que compartilhem os saberes. A respeito dessa escola Libâneo (2012) nos diz que:

[...] progride-se para uma compreensão da escola como lugar de aprendizagem, de compartilhamento de saberes e experiências, ou seja, um espaço educativo que gera efeitos nas aprendizagens de professores e alunos. Ressalta-se portanto, o papel dos aspectos sociais, culturais e institucionais na motivação. Esta visão da organização escolar não leva a diminuir a necessidade de as escolas serem bem geridas, de funcionarem bem, de contarem com recursos físicos e materiais, visando promover boas condições e meios para a aprendizagem dos alunos. (LIBÂNEO, 2012, p.270)

Embora pequenas, as mudanças nas organizações escolares já são perceptíveis. A troca de experiências entre educador-educando facilita a aprendizagem e o nível de relacionamento, oportunizando melhores resultados. Por isso a importância de possibilitar ações da equipe escolar que promovam interação, diálogo e respeito com os educandos.

Dessa forma, sintetiza Libâneo (2013) a instituição escolar deve estar a serviço da aprendizagem dos alunos e, portanto, precisa investir nas condições que favoreçam um bom ensino.

O êxito da escola, sobretudo da escola pública, depende não apenas do exercício da democracia no espaço escolar, da gestão participativa, da introdução de inovações técnicas, mas também, basicamente, da qualidade cognitiva e operativa das aprendizagens, propiciada a todos os alunos em condições iguais. (LIBÂNEO, 2013. p.494)

De fato, faz-se necessário compreender que a atividade fim da escola é a aprendizagem dos alunos. Essa aprendizagem, precisa ser o “respirar” da escola. Sim, é importante e necessário que a escola possua as condições favoráveis para essa aprendizagem, como: boa infraestrutura, recursos didáticos e práticas pedagógicas transformadoras.

Como vimos, o gestor escolar exerce múltiplas tarefas, e acumula diversas responsabilidades. Na escola onde fiz o estágio II, percebi que o gestor, tinha muita preocupação com o índice da escola. Perseguia o aumento do Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. O Ideb, criado em 2006, pelo Inep - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, é o principal indicador de qualidade da educação básica no Brasil.

O Ideb têm por finalidade, mostrar a situação da Educação Básica do Brasil, através de um plano de metas estabelecido pelo Decreto n. 6.094/2007 que diz no Capítulo II, artigo 3º que:

A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil).(BRASIL, 2007, p. 01).

O Ideb é o indicador nacional que, teoricamente, possibilita que a população possa acompanhar a qualidade da educação. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas e municípios, e do (Saeb) Sistema de Avaliação da Educação Básica, para os estados e o País, realizados a cada dois anos.

Importante dizer que, as metas definidas pelo Ideb são diversificada para cada escola e rede de ensino, com o objetivo único de alcançar 6 pontos até 2022, média que corresponde ao sistema educacional dos países desenvolvidos.

Diante das informações acima, é valido dizer também que, normalmente, as escolas divulgam o seu índice de Ideb, num quadro chamado “painel de gestão”, que fica em lugar de destaque nas dependências da escola. Nesse quadro a escola disponibiliza para toda a comunidade os resultados anuais da mesma, bem como, sua metas para o ano seguinte.

Percebe-se no cotidiano das escolas, que os dias que antecede a Prova Brasil, as aulas são focadas nas resoluções de questões da mesma e também na reali-

zação de simulados. É, visivelmente, um período de tensão para gestão, professores e alunos.

No entanto, é importante refletir quais as reais contribuições que o Ideb trouxe para a melhoria da qualidade do ensino. Pois, é nítido que há uma preocupação exacerbada em torno desse resultado. Fazendo com que se transforme, a rotina da escola. Infelizmente, essa política revela:

A ênfase no controle, no desempenho como medida de produtividade, no resultado “satisfatório” e em uma avaliação que evidencie o alcance de metas previamente definidas, própria desse enfoque, não contribui para fomentar práticas pedagógicas centradas na autonomia do professor. (MOREIRA, 2001, p.70)

Tendo em vista os fatos mencionados, acredita-se que a gestão escolar ainda caminha de forma contraditória para equilibrar o Ideb e a qualidade da aprendizagem. Visto que a preocupação com os números não deve superar o foco da escola, a aprendizagem dos alunos que tenha como enfoque uma perspectiva mais humanizadora.

CAPÍTULO II: METODOLOGIA DE PESQUISA

2.1 Tipo de pesquisa e abordagem

Com o intuito de realizar um estudo que é voltado para o entendimento de uma realidade social, escolheu-se trabalhar com a abordagem qualitativa. Pois sobre esta abordagem Minayo (2013) nos diz que:

[...] ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. (MINAYO, 2015, p.21).

A abordagem qualitativa, nos dá a oportunidade de buscar o significado para nossas observações na convivência com os sujeitos pesquisados retratando sua própria realidade.

A metodologia é a parte do trabalho onde se descreve os passos que se deseja seguir, bem como, os métodos e técnicas que serão utilizados para realização da coleta de dados. Ainda, sobre pesquisa Minayo (2015) define dizendo que:

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. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. (MINAYO 2015, p.16)

Segundo a autora citada, para a pesquisa vir acontecer na prática é necessário que se tenha uma problemática que nos causa inquietação e nos leva a buscar respostas ou ao menos compreender melhor a temática. Minha inquietude foi sempre relacionada à aprendizagem dos alunos. E, na fase do Estágio III, pude observar que a atuação do gestor escolar e a aprendizagem dos alunos, estão intrinsecamente ligados. Portanto, a semente desta pesquisa foi gerada a partir das experiências vivenciadas na escola.

Nessa etapa da minha formação, tive a oportunidade de observar a atuação da gestão e, principalmente, as ações e o papel da gestora escolar. Apartir daí, buscando respostas para minhas indagações, pesquisei teóricos que abordassem essa temática, além de buscar informações sobre pesquisa e o caminho à trilhar em sua realização.

Para tanto, a respeito da pesquisa e do método, Minayo diz que: “Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador” (MINAYO. 2015, p.14)

A pesquisa provoca reflexões e, também, nos impulsiona a aumentar nosso conhecimento sobre o tema. Por meio dela nossa visão se amplia e temos a oportunidade de reavaliar conceitos e hipóteses a respeito da temática pesquisada.

Em relação ao caminho metodológico, a pesquisa utilizada foi o tipo *pesquisa de campo*, pois, sabe-se que nesse tipo de pesquisa, o objeto da mesma é abordado em seu próprio ambiente. Como já mencionado anteriormente, foi no período do Estágio III que minhas indagações a respeito da temática tornaram-se mais intensas. Frequentar as dependências da escola, nos proporciona ver, sentir e perceber aspectos da escola, que jamais poderíamos compreender sem ter estado lá.

Considerando o deslocamento ao campo, é importante citarmos Minayo (2015) ao afirmar que:

O trabalho de campo consiste em levar para a prática empírica a construção teórica elaborada na primeira etapa. Essa fase combina instrumentos de observação, entrevistas ou outras modalidades de comunicação e interlocução com os pesquisados, levantamento de material documental e outros. (MINAYO. 2015, p.26)

Percebemos que acompanhar o sujeito da pesquisa “in loco” é algo que nos permite compreender a realidade desse sujeito à luz das teorias. Portanto, é imprescindível que o pesquisador tenha uma boa base teórica a respeito da temática a ser pesquisada por ele, não apenas para ampliar sua compreensão, mas também, para poder refletir sobre as várias concepções a respeito do tema e analisar de maneira mais condizente a prática cotidiana.

É relevante que essa busca pela compreensão da realidade, no que se refere ao tema pesquisado, deve acontecer direto na fonte, ou seja onde convivem os sujeitos da pesquisa, no seu próprio campo de atuação. De acordo com Severino (2007)

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta de dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. (SEVERINO, 2007, p.123).

Nesse momento de coleta de dados, o pesquisador precisa ter bem definido o tipo de abordagem que vai adotar, bem como, ter foco nas buscas e observações que precisa fazer. Nesse momento ele estará no habitat dos sujeitos pesquisados e isso lhe proporciona uma imensa quantidade de informações e possibilidades.

2.2 Técnicas de pesquisa e Instrumento de coleta de dados

Compreendemos que conseguir colaboradores para um estudo de campo não é uma tarefa das mais fáceis, e o Estágio III nos aproximou dos sujeitos da pesquisa e nos proporcionou vivências no campo de atuação dos mesmos.

Estar nas salas de aulas acompanhando o trabalho do professor no seu dia a dia nos ajudou na prática da observação participante. Tivemos oportunidade de

conversar informalmente com o corpo docente da escola, com alunos e também com os pais, no portão da escola, no horário da entrada e saída dos alunos.

Nessa fase a observação participante foi de grande valia pois ela nos levou a refletir sobre as perguntas que levaríamos ao chegarmos na fase de elaborar os questionários.

Sabe-se que as técnicas utilizadas em uma pesquisa são cruciais para coletar os dados que se busca alcançar. Para coleta de dados utilizamos os seguintes técnicas: observação participante e questionário, que iniciaram no período do Estágio III e continuaram no processo de pesquisa. Sobre a técnica observação participante Minayo, nos fala que:

Definimos *observação participante* como um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social, com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de colher dados e compreender o contexto da pesquisa. (MINAYO. 2015, p.70).

Sabemos que o momento de coletar as informações é fundamental para a pesquisa, pois é nessa hora que podemos interagir diretamente com os sujeitos que, possivelmente, trarão as respostas para nossas inquietações. Com o intuito de otimizar nosso tempo e deixar os entrevistados confortáveis para discorrer sobre as questões abordadas utilizamos a técnica dos questionários com perguntas voltadas à temática pesquisada.

Evidenciamos que, foram entregues os termos de autorização para os sujeitos da pesquisa, esclarecendo que suas identidades, assim, como todas as informações ali cedidas eram confidenciais.

2.3 Sujeitos e local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola da Rede Estadual de Ensino Fundamental que esta organizada em ciclos. Atende 210 (duzentos e dez alunos) nos turnos matutino e vespertino. A mesma localiza-se na Zona Centro Sul da cidade, possui 05 (cinco) salas de aula de tamanho pequena, 01 (uma) Sala de Direção, 01 (uma) Sala da Secretaria, 01 (uma) Biblioteca, 01 (um) Laboratório de Informática, 01 (um) Depósito de Alimentos, 02 (dois) Depósito de Material de Limpeza, 01 (uma)

cozinha, 01 (um) refeitório, 01 (um) banheiro masculino, 01 (um) banheiro feminino, 01 (um) banheiro de funcionários, recepção/pátio-juntos e corredor.

Todas as salas de aula têm: 01 ar condicionado Split 30.000 Btus, 21 carteiras escolares, 01 mesa e 01 cadeira almofadada, 01 relógio de parede, 01 armário de duas portas em MDF com chave, 01 caixa de som de 10W, 01 prateleira para Cantinho de Leitura. Quanto aos recursos didáticos vi que há bastante jogos de quebra cabeça, brinquedos de montar, material dourado, enfim diversos materiais que, infelizmente, são pouco usados.

Funcionando em prédio próprio, o local apresenta ótimo estado de conservação. A escola é limpa, organizada, e oferece segurança para os alunos, infelizmente, a estrutura física não é muito adequada, pois, todos os espaços da escola são pequenos. Para realizar as aulas de educação física os alunos são conduzidos através de um corredor minúsculo, que liga a escola com a quadra da comunidade, usada pela escola quando possível.

Neste estudo foram determinados como sujeitos da pesquisa a gestora, a pedagoga, duas professoras do 5º ano, uma mãe de aluno do 5º ano, todos da instituição descrita. As duas professoras entrevistados, possuem formação superior em Pedagogia, concursados e efetivos da escola. Sendo que uma trabalha lá há cinco anos e a outra há um mês. Para garantir a preservação de suas identidades os participantes da pesquisa foram identificados como segue: Professora A, Professora B, Gestora, Pedagoga, Mãe de aluno.

No momento da coleta de dados, devemos estar muito atentos não apenas nas respostas faladas, mas, também, na expressão corporal do entrevistado e a tudo que nos cerca. É importante ainda, falar ao entrevistado da sua importância para a realização do nosso trabalho, bem como do sigilo de sua identidade e informações cedidas.

CAPÍTULO III: RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Refletindo sobre a atuação do gestor no fazer pedagógico

Os dados aqui retratados são frutos de uma pesquisa realizada por meio de observação participante, que iniciou-se no período do Estágio III, e continuou através dos questionários aplicados no campo. A pesquisa tem como objetivo compre-

ender a atuação do gestor escolar e o reflexo de suas ações na aprendizagem dos alunos.

Considerando os objetivos pretendidos com a pesquisa, observar o cotidiano escolar passou a ser um exercício que permitiu enxergar a escola de um novo jeito, a partir daí passamos a compreender o significado de algumas ações que antes pareciam não haver sentido.

Dentre essa nova maneira de olhar a escola, especialmente em relação às práticas de atuação da gestora da escola, destacamos as observações em relação a chegada dos alunos. Na rotina da escola, observamos que, o portão da escola abre às 13h e formam-se 5 filas, bem apertadas, no minúsculo pátio da mesma. A gestora dá boas-vindas aos alunos e reza a oração do pai nosso com eles. Em seguida os alunos vão para suas respectivas salas em filas, sempre acompanhados dos professores.

Em diálogo com uma mãe de aluno, ela comentou que o gestor da escola esta quase sempre presente, que acompanha a entrada e saída dos estudante e que a escola é limpa e organizada. Podemos perceber, que é importante para os pais a presença do gestor na escola, pois quando ele esta lá no portão os pais sentem-se mais seguros ao deixar os seus filhos, além de que a recepção realizada pelo gestor é vista como sinônimo de organização. sobre organização escolar, Libâneo (2012) nos diz que:

A organização incide diretamente na efetividade do processo de ensino-aprendizagem, à medida que garante as condições de funcionamento da escola. Sua presença ou ausência interferem na qualidade das atividades de ensino. É necessário, portanto, que todos os aspectos da vida escolar sejam devidamente contemplados na organização geral da escola, ao longo do ano letivo. (LIBÂNEO, 2012.p.472)

Nessa questão da organização, a escola busca oferecer boas condições para a aprendizagem, pois é limpa e organizada. Infelizmente, o espaço físico deixa a desejar. A gestora aparenta entender a necessidade da escola oferecer o melhor aos alunos, com o intuito de estar sempre a par dessas necessidades realiza reuniões periódicas com os professores e demais colaboradores afim de saber quais as demandas são mais urgentes e precisam de ações imediatas. Existe também reunião de pais e mestre, a cada fim de bimestre, para aproximar os pais da escola e deixá-los a par da vida escolar dos alunos.

Essas ações, da gestora, nos leva a refletir o que Libâneo nos diz: [...] organização escolar é uma unidade social em que pessoas trabalham juntas, interagem, para desenvolver melhor o ensino e a aprendizagem. (LIBÂNEO,2013, p. 276)

Em conversa com a gestora ela comentou que os pais dos alunos, não são muito presentes, cerca de cinquenta por cento deles frequentam as reuniões. E, disse ainda que, na sua concepção esse é um dos fatores que prejudica a aprendizagem dos alunos. Falou também que talvez a ausência dos pais na reunião deve-se ao fato de que muitos alunos moram longe da escola, e que os pais matriculam lá, porque a escola fica situada em um lugar estratégico, de passagem dos pais para o trabalho. Assim, eles deixam seus filhos e vão trabalhar pegando-os no final da manhã, no horário do almoço, ou no final da tarde.

Sabe-se que toda organização precisa de normas e regras que norteiem o seu trabalho e ajude na organização. A escola não é diferente, ela possui documentos que servem de “guias” para execução dos trabalhos, dentre eles podemos citar o Projeto Político-Pedagógico – PPP, documento que consta o planejamento global da escola e seus objetivos.

Na escola pesquisada o objetivo que consta no PPP é: “Proporcionar ao educando o desenvolvimento de competências e habilidades que evidenciem uma educação de qualidade e que contribua efetivamente para a transformação da sociedade” (PPP, 2016, p. 09).

A gestora, é a pessoa responsável para acompanhar se a escola trabalha, com afinco para cumprir aquilo que se propôs. Para melhor entender as práticas da escola em relação a gestão escolar indagamos a gestora a respeito de sua concepção de gestão. Vejamos a seguir o que ela nos diz:

Gestão escolar é a atuação que tem por objetivo promover a organização não só administrativa, mas a articulação de todos os envolvimento quer humano ou materiais que sejam para obter um bom resultado em todos os segmentos da escola para chegar a uma finalidade a aprendizagem do aluno e a formação de uma boa cidadania, que só ocorre com a escola e a família. Para isso, a gestão precisa ser democrática, transparente, é um desafio operacional. (GESTORA DA ESCOLA).

De acordo com a fala da gestora, o objetivo final do seu trabalho é a aprendizagem do aluno e a formação para a cidadania. Ela aparentemente é uma pessoa flexível, e ao perguntamos qual tipo de gestão ela desenvolve e ela nos disse:

Gestão democrática e participativa para que haja um bom funcionamento da instituição, o gestor precisa integralizar os diferentes setores em prol do desempenho escolar. Para que se tenha um bom resultado é necessário a participação dos profissionais da educação e principalmente da comunidade. (GESTOR ESCOLAR)

Sobre sua afirmação, observamos que nas suas reuniões com a equipe gestora, professores e comunidade a gestora busca dinamizar o processo pedagógico incentivando que todos participem e contribuam com ideias que possam melhorar o rendimento dos alunos. Apesar do incentivo, verificamos que tanto o corpo docente quanto a comunidade, ainda participam de forma muito tímida. Em relação à visão das professoras A e B a respeito da gestão, perguntamos as duas professoras: como é a atuação do gestor nas questões pedagógicas? vejamos o que elas nos dizem:

Na SEDUC os cargos de gestor é comissionado e infelizmente nem todos os gestores tem formação em Pedagogia, ou seja, não têm as competências necessárias. (PROFESSORA A).

A participação é pouca, mas o gestor sempre busca fazer o seu melhor solicitando dos professores melhor desempenho em suas práticas e direcionando como melhorar. (PROFESSORA B).

De acordo com as falas das professoras A e B, podemos perceber que elas têm visões diferentes no que diz respeito a atuação da gestão escolar. Compreendemos que isso é algo normal, pois é fundamental que o professor tenha suas próprias convicções, pois sabe-se que pensar diferente não significa dizer que os objetivos comuns deixarão de ser buscados. Lembrando o que já foi mencionado acima sobre gestão democrática, Libâneo nos diz que: “[...] não basta a tomada de decisões, mas é preciso que elas sejam postas em prática para prover as melhores condições de viabilização do processo de ensino e aprendizagem”. (LIBÂNEO, 2009, p. 448)

Durante as observações, no tempo que estivemos presente na escola, pudemos constatar que cada profissional possui certa autonomia para desenvolver sua própria forma de trabalho, bem como utilizar diferentes recursos didáticos. Percebemos que a gestora, algumas vezes, não concorda com a maneira que alguns professores trabalham, ainda assim ela respeita e busca proporcionar condições para que o trabalho de cada professor seja realizado com êxito. Pois ela sabe que o mais importante é alcançar os objetivos da escola.

O gestor é a pessoa responsável pela escola como um todo, se os resultados da escola são bons ou ruins, se a escola possui ambiente hostil ou prazeroso, se há interação com a comunidade ou não, a responsabilidade, primeiramente, será refletida na figura do gestor.

Além disso, percebemos que a gestora trabalha para alcançar bons índices do IDEB, pois há uma exigência do sistema de ensino. A esse respeito ela nos diz:

O IDEB é o medidor do trabalho da escola. Buscamos sim, melhorar o índice a cada ano, pois somos cobrados por isso e, claro, repassamos a cobrança aos professores. É claro que trabalho junto com os professores, damos apoio à eles disponibilizando simulados para ajudar nas aulas. (GESTOR ESCOLAR).

A escola prima por bons resultados no IDEB e, trabalha com os alunos para alcançar sua meta através de simulados que são disponibilizados pela Secretaria de Educação às escolas. No entanto, observamos que nos dias que antecede a prova Brasil, a qual gera o resultado do IDEB, as aulas são focadas para os simulados, gerando um período de ansiedade e expectativa no ambiente escolar. Tal fato, muda a rotina da escola de forma que é possível sentir o alívio que paira após as provas.

Sobre o IDEB, (Vieira;Vidal. 2013) nos explica dizendo que:

A aplicação da fórmula do Ideb a estados, municípios e escolas incorpora dados de rendimento escolar (taxa de aprovação) e resultados da Prova Brasil. Desde então, sua divulgação tem sido acompanhada com interesse por parte de formuladores e executores de políticas educacionais, o que constitui evidência de sua relevância para a aferição do desempenho escolar de estudantes da Educação Básica e seu caráter estratégico na definição de políticas de melhoria da qualidade da educação.(VIEIRA; VIDAL, 2013, p. 22).

A partir dessa política, percebemos que o resultado do IBED é algo pelo qual o gestor é muito cobrado. Como consequência, essa cobrança é repassada ao corpo docente da escola e isso, às vezes, gera conflitos. Como podemos ver, segundo Moreira (2011, p.72-73), a exigência de padrões de produtividade trata-se de “alvos a serem atingidos, medidos e avaliados, em meio a confusos sentimentos de incertezas e insegurança [...]”.

O gestor necessita, de fato, ser um profissional muito sensato, pois vimos que no contexto escolar um dos papéis que ele exerce com frequência é de mediador de conflitos. Pois sabe-se que é fundamental para o bom andamento da escola

que haja entre as partes: gestor, corpo docente, alunos e comunidade um bom relacionamento interpessoal, pois este é primordial para a realização de qualquer trabalho. Além disso, cabe ao sistema de ensino a garantia de condições mínimas para o funcionamento das escolas com qualidade.

3.2 Contribuições do gestor no processo de aprendizagem.

Sabemos como é grande a responsabilidade do profissional que está à frente da escola, pois cabe a ele assumir as dimensões administrativas, pedagógicas, de gestão de pessoas, entre outras funções, no sentido de subsidiar e garantir a aprendizagem das crianças. A esse respeito Libâneo nos diz que:

Importa, pois, considerar instâncias educativas não apenas as salas de aula, os laboratórios, mas também os estilos práticos de gestão, a entrada e saída das salas, o recreio, o atendimento na secretaria, o serviço de merenda, as práticas esportivas, as relações entre serventes e alunos, a higiene e asseio dos banheiros etc. (LIBÂNEO, 2012 p.496).

Percebemos que a dimensão administrativa é uma parte importante da escola que ajuda a garantir melhores condições para às atividades pedagógicas. A gestora busca estar sempre atenta a tudo que acontece na escola tentando a aproximação com comunidade onde a mesma está inserida. E sobre sua atuação ela nos diz:

Minha atuação como gestora escolar é articular, acompanhar e intervir na elaboração, execução e avaliação da proposta pedagógica, visando o desempenho de qualidade de seu estabelecimento de ensino. Atendendo às expectativas dos pais e alunos, procurando melhorias de atendimentos e articulando a participação de todos os envolvidos na construção e execução da proposta pedagógica. (GESTORA ESCOLAR).

Percebemos que o gestor preocupa-se não apenas com as questões burocráticas e internas, mas com a escola como um todo e também com a comunidade. Vejamos o relato a seguir:

Hoje, 16h20 faltou energia na escola, mesmo assim as crianças permaneceram em sala de aula. A gestora foi, de sala em sala, pedir às professoras que abrisse as janelas para entrar ventilação e claridade, ela explicou que não tinha como liberar mais cedo, pois muitas crianças não moram próximo à escola e também disse que a maioria não vai só para casa. Após passar nas salas a gestora abriu o portão e ficou lá, parada, olhando o movimento da rua. Chegou uma senhora idosa que veio buscar seu neto e também se aproximou uma jovem senhora que mora ao lado da escola. Elas conversaram sobre problemas de saúde e roubos que estavam acontecendo na co-

munidade. ficaram lá até a saída dos alunos às 17h. (CADERNO DE CAMPO)

Este registro expressa que ela conhece os “vizinhos” e que dá atenção à eles. Em conversa, informal com a mãe de aluno no portão da escola, ela comentou que: “a gestora é atenciosa, esclarece todos os assuntos que trata na reunião de pais e, também cobra bastante a participação dos pais nas reuniões e, pois, quer que os pais auxiliem seus filhos em casa”.

Essa mãe comentou, ainda, que os pais são sempre bem recebidos quando vão à secretaria da escola a fim de resolver algum assunto a respeito de seus filhos. Podemos perceber que a escola tem boa relação com a comunidade e que a gestora busca envolvê-los nas atividades escolares dos alunos.

Vale também ressaltar que, no período de estágio III, quando iniciamos a pesquisa, a escola estava sem pedagogo, portanto era o próprio gestor quem direcionava as reuniões pedagógicas e com pais e mestres. O gestor também cuidava dos trabalhos voltados para o pedagógico da escola.

Percebemos que a ausência de pedagogo na escola, faz com que o próprio gestor acumule a função nas questões pedagógicas. O ponto negativo, é que sua carga de trabalho aumenta. No entanto, a parte positiva é que o gestor fica mais próximo dos professores, alunos e pais. Assim, ao desenvolver estas atividades estabelecendo essa relação participativa, os conhece melhor o que, provavelmente, ajuda no desenvolvimento das atividades na escola.

Antes do final do estágio, a escola recebeu uma pedagogo e tive a oportunidade de conversar com ela algumas vezes. Ao indagar sobre sua atuação na dimensão pedagógica ela disse:

Como atuação, participo em quase todos os aspectos que abrangem a participação escolar. Nos envolvemos com projetos, atividades extra sala de aula, planos, Projeto Político Pedagógico, apresentações fora da escola, etc. Procuo dialogar com os professores, buscando integrar a realidade escolar a onde a escola está inserida. Vejo minha atuação como primordial, junto aos professores e alunos sinto-me uma mediadora. Como tenho formação em supervisão e orientação já sou inclinada para mediar e compartilhar os acontecimentos escolares.” (PEDAGOGA ESCOLAR).

Esse relato nos leva a refletir que, quando a escola possui pedagogo e esse profissional é um mediador, normalmente trabalha em conjunto com o gestor. É muito importante para a escola que o pedagogo e o gestor compactuem do mesmo tipo

de gestão e compartilhem dos mesmos objetivos, pois isso colaborará para fortalecerem as práticas de gestão compartilhada na escola.

O pedagogo é o responsável pelas reuniões pedagógicas, de pais/responsáveis e professores, o gestor acompanha para dar suporte ou tratar de assuntos que fogem a alçada do pedagogo. Entendemos que quando o gestor e o pedagogo trabalham em equipe a escola só tem a ganhar.

Buscando compreender como a atuação da gestora reflete na aprendizagem perguntamos: Qual o seu papel no processo de aprendizagem do aluno? E a respeito disso elanos fala que:

O gestor atua de forma a garantir a aprendizagem dos alunos da escola e pode contribuir, sobremaneira, na superação de limites para aprendizagem dos alunos, possibilitando o aprimoramento de sua gestão e consequentemente melhorando a qualidade na educação.” (GESTORA ESCOLAR).

Percebemos que a gestora da escola pesquisada, assume a responsabilidades em relação ao que funciona e o que não funciona como deveria. Talvez, por a escola ser pequena, gestora, pedagoga e professores conhecem todos os alunos, o histórico familiar da maioria deles e seus limites.

Segundo Libâneo (2008, p. 10), “[...] o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares”.

Observamos a relevância da escola conhecer seus alunos e a comunidade pois esses dados precisam ser integralizados no momento de planejar as aulas, visando o sucesso da aprendizagem.

Entendemos, ainda, que o trabalho do gestor é gerir a escola, de maneira que cada setor realize sua atividade meio, visando o sucesso de todos ao cumprir sua atividade fim. A respeito das atividades meio, Paro (2002) que nos diz:

[...] as atividades-meio para o alcance da finalidade da escola são aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou condições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula. Destacam-se, entre estas, as operações relativas à direção da escola, aos serviços de secretaria e às atividades complementares e de assistência ao escolar. (PARO, 2002, p. 72)

Segundo o autor, as atividades meios, são necessárias para assegurar que o objetivo mais importante, a apropriação do saber, seja alcançado. Pois a função social da escola é preparar o indivíduo para o trabalho e convívio social, e o gestor es-

colar é um articulador de ações que promovam essa aprendizagem que é a atividade fim.

Constatamos que a atuação do gestor é necessária para desenvolver a dimensão pedagógica, pois ele é a pessoa que busca a resolução dos problemas burocráticos, necessários, para a escola proporcionar ao educando, não apenas conforto físico, como também qualidade na aprendizagem. A participação, intensiva, do gestor na área pedagógica da escola, contribui significativamente para obtenção de melhores resultados.

Observamos que a escola anuncia no seu PPP trabalhar com gestão democrática e participativa. Nesse sentido, a gestora reuni-se com professores, colaboradores, pais, mas em nenhum momento foi observada a participação dos alunos em nenhuma dessas reuniões. Sabemos que os alunos são os “atores principais” no processo de ensino-aprendizagem, portanto, é necessário ouvi-los para saber quais as suas reais necessidades e assim poder contribuir de maneira significativa para suas aprendizagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de nos levar à uma reflexão a respeito da atuação do gestor escolar e o reflexo de suas ações na aprendizagem dos alunos. Nos permitiu compreender a importância do trabalho do gestor escolar e seus impactos no fazer pedagógico.

Na pesquisa abordamos a respeito de gestão escolar, organização da escola, aprendizagem, sem esquecer do papel social da escola. Diante das leituras realizadas e do que foi observado, sentimos a necessidade de aprofundar nosso conhecimento a respeito das leis, teorias e práticas que envolvem o tema educação.

No processo de elaboração do trabalho nossos conceitos pré-estabelecidos, no que diz respeito ao trabalho do gestor escolar, foram sendo modificados. Pois, conhecer o dia a dia da escola é uma experiência transformadora.

Percebemos, também, que o gestor precisa ser um profissional multifacetado pois ele precisa saber lidar com situações inusitadas e continuar firme no desafio de proporcionar o melhor relacionamento possível no ambiente escolar e com a comunidade. Além de ser o responsável por garantir o direito de aprender do aluno.

É válido lembrar que o gestor não realiza nada sozinho, pois a escola é formada pelo corpo docente, discente e comunidade por isso, todos precisam buscar os mesmos interesses e objetivos. Afinal, todos esses sujeitos constituem a gestão escolar.

De acordo com Libâneo (2002, p.49) “A escola continua sendo uma instância de promoção da auto-reflexão e do desenvolvimento das capacidades intelectuais e operativas, necessária à formação da razão crítica.” o que nos leva a refletir que o ensino precisa trabalhar conceitos que tratem a realidade dos alunos, assim ele poderá desenvolver sua capacidade de pensar criticamente e não apenas aprender conceitos pré-estabelecidos.

Ressaltamos ainda, que mudanças sociais, econômicas, tecnológicas, políticas e governamentais, podem provocar mudanças no sistema educacional e o impacto dessas mudanças são refletidos na qualidade da aprendizagem dos alunos.

Dessa forma, aprendemos na prática que pesquisar não é algo fácil e a pesquisa é sempre inconclusiva, no entanto, o fruto desse estudo pode vir a colaborar no que diz respeito a atuação do gestor escolar e sua influência na aprendizagem dos alunos, além de levar muitas pessoas a refletir sobre quão importante é o papel do gestor na vida escolar dos alunos, e não apenas na infraestrutura técnica da escola.

REFERÊNCIAS

BRASIL. INEP. **Ideb. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica** – Apresentação. Disponível em: > Acesso em: 23 nov. 2018.

_____. **Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil, promulgada em 5 de outubro de 1988**: atualizada até a Ementa Constitucional n. 20, de 15-12-1988. 21. Ed. São Paulo: Saraíva, 1999.

_____. **Lei nº 13.005/ 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm. Acesso em: 27 out. 2018.

_____. **Lei nº 9.394/ 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf?sequence=3>. Acesso em: 27 out. 2018.

_____. **Decreto nº. 6.094/2007**. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6094.htm. Acesso em: 27 out. 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. – São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos et al (org.) **Educação escolar: políticas, estruturas e organização**. 10. ed. rev. e ampl. – São Paulo, 2012.

_____, José Carlos. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____, José Carlos. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3.ed. São Paulo, Ática, 2005.

_____, José Carlos. **Organização e Gestão da escola: Teoria e Prática**. rev. e ampl. – São Paulo: Cortez, 2003.

MOREIRA, Antonio. A busca da autonomia docente nas práticas curriculares no Brasil In: OLIVEIRA, Maria Rita N.S. et al (org). **Currículo, didática e formação de professores**. 1. Ed.- Campinas, SP: Papyrus, 2013. (1995-2000): Avanços, desafios e tensões”.Revista Brasileira de Educação, v. 18, pp.65-81.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

_____, Vitor Henrique. **Administração Escolar, Introdução Crítica**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

_____, Vitor Henrique. **Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia**. Campinas: Papyrus, 1996.

VIEIRA, Sofia Lerche e VIDAL, Eloísa Maia. **Estudos & Pesquisas: contribuições para políticas educacionais – Relatório Final**. Fortaleza: Fundação Victor Civita, 2013. Disponível em: Acesso em: 10 ago. 2014.