



Universidade de Brasília

Ministério da Educação

Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares

Centro de Formação Continuada de Professores

Secretaria de Educação do Distrito Federal

Escola de Aperfeiçoamento de Profissionais da Educação

Curso de Especialização em Gestão Escolar

**O GESTOR ESCOLAR COMO FACILITADOR DAS
APRENDIZAGENS DE TODOS OS PARTICÍPES DA ESCOLA: UMA
AÇÃO POSSÍVEL?**

Larissa Lima de Moraes

Professor-orientador Dr. Erisevelton Silva Lima
Professora tutora-orientadora Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira

Brasília - DF, 26 julho de 2014

Larissa Lima de Moraes

**O GESTOR ESCOLAR COMO FACILITADOR DAS
APRENDIZAGENS DE TODOS OS PARTICÍPES DA ESCOLA: UMA
AÇÃO POSSÍVEL?**

Monografia apresentada para a banca examinadora do Curso de Especialização em Gestão Escolar como exigência parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar, sob orientação da Professora tutora-orientadora-Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira e do Professor-orientador-Dr. Erisevelton Silva Lima.

TERMO DE APROVAÇÃO

Larissa Lima de Moraes

O GESTOR ESCOLAR COMO FACILITADOR DAS APRENDIZAGENS DE TODOS OS PARTICIPES DA ESCOLA: UMA AÇÃO POSSÍVEL?

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Especialista em Gestão Escolar pela seguinte banca examinadora:

Mestre Abigail do Carmo Levino de Oliveira
SEEDF/UnB
(Tutora-Orientadora)

Dr. Erisevelton Silva Lima
SEEDF/UnB
(Professor-orientador)

Profa. Mestre Silêda Maria de Holanda Pereira
(Examinadora externa)

Brasília, 26 de julho de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família que sempre esteve presente em minha vida. À força que cada um me transmitiu para que pudesse chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me guiar e me dar sabedoria no percurso pessoal e profissional.

Ao meu esposo e filha que sempre estão ao meu lado, encorajando-me nesta caminhada.

Ao professor Erisevelton Silva Lima e à professora Abigail do Carmo Levino de Oliveira pelo apoio, atenção e dedicação durante o processo de orientação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
Objetivos:	9
OBJETIVO GERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
JUSTIFICATIVA.....	10
CAPÍTULO I – A formação continuada do gestor escolar para a efetivação das aprendizagens de todos na escola	11
1.1 - A formação continuada do gestor para a efetiva construção e prática coletiva do Projeto Político Pedagógico.....	14
CAPÍTULO II - O gestor escolar mediante a articulação das práticas pedagógicas	17
CAPÍTULO III - As possíveis intervenções do gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas.	20
METODOLOGIA.....	23
1.1 – A pesquisa qualitativa.....	23
1.2 – Colaboradores e participantes da pesquisa	24
1.3 – Os instrumentos	25
1.3.1 - Análise dos dados dos professores	25
1.3.2 - Análise dos dados dos Coordenadores Pedagógicos	31
1.3.3 - Análise dos dados dos Gestores	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
ANEXOS	44

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar as possibilidades de intervenções do gestor escolar na efetivação das aprendizagens de todos os alunos na Escola Legal e ainda, examinar a importância da formação continuada do gestor escolar para a efetivação das aprendizagens de todos na escola, identificar o papel do gestor escolar mediante a articulação das práticas pedagógicas na instituição de ensino e visualizar as possíveis intervenções do gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas. Para tanto, realizou-se pesquisa de campo na Escola Legal de Samambaia, onde professores, coordenadores e gestores escolares foram indagados, através de questionários específicos, acerca das possibilidades, intervenções, elementos facilitadores e dificultadores das ações do gestor na promoção das aprendizagens de todos nesta instituição de ensino. Para embasamento teórico, além de outros importantes autores, utilizou-se os escritos de Veiga e Luck que proporcionaram confirmações relevantes acerca do objeto de pesquisa. A partir das análises e dos estudos realizados, foi possível inferir a importância que o papel do gestor escolar exerce dentro da instituição de ensino. A formação continuada e a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico foram apontados como fatores primordiais para a efetivação das aprendizagens de todos na escola.

Palavras-chave: Gestor Escolar, Formação Continuada e Aprendizagem.

INTRODUÇÃO

O papel do gestor vem, a cada ano, sofrendo modificações no que diz respeito ao desempenho de sua função dentro da escola. Observa-se atualmente que este profissional já não pode ser o “soberano”, pois tem-se conhecimento que esta ação acontecia frequentemente em escolas, onde a figura do diretor era apenas a de tomar decisões solitárias (às vezes, acompanhado por seu vice). Porém, iniciou-se na SEEDF o processo de Gestão Democrática com as eleições, legitimando a “escolha” dos profissionais que estarão na gestão da instituição e legitimando também as novas diretrizes dentro do papel deste cargo, no qual a gestão escolar democrática participativa adquire dimensão articuladora dos recursos humanos, burocráticos e financeiros, objetivando o cumprimento da essência da educação: “fazer da educação, tanto formal, quanto não formal, um espaço de formação crítica” e não apenas “formação de mão de obra para o mercado” (GADOTTI, 2006, p.52). O gestor enquanto articulador das aprendizagens de todos dentro da instituição de ensino é de fundamental importância, uma vez que ele é o orientador de todas as práticas e o elemento principal para que as mudanças necessárias sejam articuladas. O gestor de que as instituições necessitam atualmente, precisa ter, antes de tudo, habilidade para ouvir; uma vez que o diretor que ouve as queixas e sugestões do grupo sabe o que é necessário fazer, como fazer, com quem contar em cada trabalho, identifica habilidades em seus colaboradores, enfim, ele organiza as necessidades da escola de forma a promover a participação de todos os envolvidos neste processo, resgatando a coletividade dentro deste trabalho e promovendo as aprendizagens de todos dentro da instituição. Diante disso pergunta-se: Quais as possibilidades de intervenções do gestor escolar na efetivação das aprendizagens de todos os alunos na Escola Legal?

A instituição que servirá como fruto de pesquisa de campo para o presente trabalho denomina-se Escola Legal e pertence à Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. A Instituição de Ensino foi inaugurada no ano de 1989 para atender à comunidade próxima, composta em sua maioria por famílias carentes de recursos financeiros e sociais em geral.

Em 1989 a escola foi entregue com sete salas de aula e demais dependências

construídas em estrutura e cobertura de argamassa armada. Não era murada e a demarcação da área escolar era estabelecida por meio de uma cerca de arame farpado. Funcionou efetivamente a partir do início do ano letivo de 1990, atendendo do Ciclo Básico de Alfabetização (CBA) a 4º Série do Ensino Fundamental. Por questões de superlotação, era obrigada a funcionar em quatro turnos diários, permanecendo assim até o ano de 1992.

Grande parte da comunidade da Escola Legal é formada por pais e mães que ainda não possuem a responsabilidade de se tornarem colaboradores do processo de ensino-aprendizagem de seus filhos. A maioria desses pais possui apenas os benefícios do governo como fonte de renda. Enfim, a comunidade é típica de uma região administrativa em desenvolvimento, tanto social como afetivo; carente de recursos e em crescimento econômico. A realidade da instituição é comum às escolas das cidades satélites do Distrito Federal, por se considerar um local carente e em fase de avanços.

Em 2012, assim como todas as instituições educacionais do Distrito Federal, esta escola passa pelo processo de Eleições Democráticas, onde toda a comunidade escolar pôde participar e decidir, através de votos diretos, quais os profissionais irão gerir todo o processo pedagógico e administrativo que uma escola abrange.

Atualmente a equipe diretiva constitui-se de uma Diretora, uma Vice-diretora e uma Supervisora Pedagógica, sendo todo o trabalho pedagógico auxiliado por duas Coordenadoras Pedagógicas que atuam diretamente com os docentes da instituição e um chefe de Secretaria. Ainda possui mais 33 funcionários que auxiliam nos demais segmentos. Neste ano de 2013 a escola atendeu cerca de 350 alunos distribuídos em turmas entre o 1º e o 5º Ano do Ensino Fundamental – Séries Iniciais e ainda 1 turma do 1º Segmento da Educação de Jovens e Adultos que funciona no período noturno.

Trata-se de uma instituição com pequena estrutura física composta por 08 salas de aula, 1 Sala de Leitura, 1 Sala de Professores, 1 Laboratório de Informática (com cerca de 12 computadores com acesso à internet), 1 Sala para recursos audiovisuais, 1 Sala para Direção, 1 Secretaria, 1 Cantina, 1 Sala para os auxiliares, 1 Pátio coberto, 2 banheiros para os alunos, 2 banheiros para os docentes, 1 Sala para SOE e SEAA e 1 Parquinho simples.

A instituição dá ênfase ao desenvolvimento eficiente e coletivo do reagrupamento, onde todos participam de sua elaboração/planejamento e execução, buscando sempre o contexto dos alunos para o trabalho com temas relevantes que chamem

a atenção dos discentes, buscando sempre a aprendizagem significativa de todos. Ainda existe o trabalho que perpassa pelo planejamento coletivo de todas as ações que serão desenvolvidas na e pela escola, com discussões e formações continuadas nas coletivas semanais.

A presente pesquisa busca apontar as possibilidades de intervenções que o gestor escolar pode usufruir para que a educação venha realmente desenvolver seu papel dentro da sociedade, ou seja, promover aprendizagens significativas e que alcancem não só os alunos, mas a todos os partícipes do processo, buscando uma construção coletiva do conhecimento.

Diante da situação descrita na apresentação e do problema de pesquisa, apresento os objetivos que se deseja alcançar:

Objetivos:

OBJETIVO GERAL

Analisar as possibilidades de intervenções do gestor escolar na efetivação das aprendizagens de todos os alunos na Escola Legal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar a importância da formação continuada do gestor escolar para a efetivação das aprendizagens de todos na escola.
- Identificar o papel do gestor escolar mediante a articulação das práticas pedagógicas na instituição de ensino.
- Analisar as possíveis intervenções do gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas.

JUSTIFICATIVA

O gestor escolar possui um complexo e importante papel dentro das instituições de ensino, podendo proporcionar a promoção e a viabilização de uma oferta de educação de maior qualidade para seus discentes e para todos os partícipes do processo de ensino e aprendizagem. Diante do exposto, o presente estudo justifica-se pela necessidade e importância de analisar as possibilidades que o gestor escolar tem de tornar as aprendizagens de todos verdadeiramente efetivas dentro do ambiente escolar.

Acredito que a realização desta pesquisa apresenta uma importância para o cenário educativo por tecer abordagens relacionadas à gestão das escolas, tão discutidas no seu aspecto democrático para maior interação da comunidade escolar e produtividade qualitativa do ensino, além de oportunizar novos conhecimentos aos gestores nos processos de gestão da escola.

O presente trabalho apresenta-se dividido pelos seguintes capítulos: CAPÍTULO I – A formação continuada do gestor escolar para a efetivação das aprendizagens de todos na escola, CAPÍTULO II - O gestor escolar mediante a articulação das práticas pedagógicas e CAPÍTULO III - As possíveis intervenções do gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas.

CAPÍTULO I

A FORMAÇÃO CONTINUADA DO GESTOR ESCOLAR PARA A EFETIVAÇÃO DAS APRENDIZAGENS DE TODOS NA ESCOLA

O conceito de gestão escolar passou a ter consideráveis mudanças a partir da década de 80, adquirindo um novo significado na educação brasileira. Antigamente, os diretores de escolas eram vistos como um administrador que sustentava todas as informações e decisões apenas em suas mãos, sem possuir qualquer interferência interna que pudesse auxiliar nos processos aos quais uma instituição de ensino passa diariamente. Porém, atualmente o perfil do gestor escolar é a valorização, a criação e a efetivação de um ambiente de incentivo, para que todos os atores do processo de ensino e aprendizagem experimentem a liberdade e a vontade de realizar ações que sejam significativas para todos os segmentos da instituição. Sobre o atual perfil do gestor escolar Bancovsky (2008, p.22) ressalta o seguinte:

O diretor, gestor escolar, deve ter a visão da totalidade e da complexidade da escola, da sociedade e do mundo para garantir o alcance dos objetivos educacionais, pois, para superar as dificuldades, pressões e inseguranças, é necessário envolver todos num trabalho de parceria, o que é fundamental para a construção do projeto pedagógico da escola, no qual todos se inter-relacionam.

As aquisições de competências para o gestor são importantes para o desempenho de sua função, levando em consideração todo o contexto escolar que abrange desde as funções administrativas e financeiras, perpassando pelas relações interpessoais e potencializando as ações pedagógicas da instituição de ensino. Tal contexto requer a necessidade deste profissional basear todas as suas ações em atitudes transparentes, articuladas e organizadas que façam a diferença positiva para o avanço do processo sócio educacional, agindo de forma democrática na tomada das decisões imprescindíveis no cotidiano escolar.

O gestor ainda precisa encarar esta nova forma de gestão escolar que está atingindo o interior das escolas com o objetivo de valorizar a contribuição de todos os partícipes do dia-a-dia da instituição, ou seja, ele precisa saber gerir democraticamente todas as necessidades da escola. Vejamos o que diz Bancovsky (2008, p. 22-23) a respeito do perfil que o gestor escolar necessita demonstrar diante das mudanças advindas da atual realidade:

“A gestão democrática exige um novo perfil de educador, ou seja, alguém: *empenhado* – em relação às transformações sociais e políticas e com o projeto-pedagógico assumido pela escola, *capacitado* – ao evidenciar uma sólida cultura específica relativa à sua função, que lhe possibilite uma prática interdisciplinar e contextualizada(...); *interativo* – ao concorrer para a autonomia intelectual e moral de seus alunos, na troca de conhecimentos com profissionais da própria área e com os alunos, no ambiente escolar, na construção e produção de conhecimento em equipe, para promover a educação integral de qualidade, que possibilite ao aluno desenvolver-se em todas as dimensões: cognitiva, afetiva, social, moral, política, física e ética; *crítico* – ao revelar, por meio de sua postura, suas convicções, seus valores, seus fundamentos epistemológicos e sua utopia, fruto de suas experiências de vida, pessoais/profissionais, e de uma formação permanente(...); *desafiador* – ao realizar intervenções pertinentes, desestabilizando o motivando os alunos para que desencadeiem a ação reequilibradora; *flexível e aberto* – ao novo, ao diálogo e à ação cooperativa, contribuindo para que o conhecimento seja relevante para a vida teórica e prática dos estudantes.”

É de fundamental importância que uma instituição de ensino possua um líder que contemple em suas qualidades todas as competências observadas acima e ainda tenha consciência de que sua formação continuada é essencial para o pleno desenvolvimento gradativo dos fundamentos da gestão democrática. A reflexão sobre suas próprias características pode estabelecer uma espécie de *feedback* para o ponto de partida da mudança deste indivíduo, levando-o a observar quais as suas necessidades de modificação no que se refere ao perfil que o gestor escolar deve ter. Esta reflexão só existirá através de intermediários que levem o gestor a analisar suas práticas, verificando se estas estão condizentes com o que uma gestão democrática deve ser. Segundo Aguiar (2004, p.191): “(...) Assim. A gestão, em conjunto com a redefinição dos processos avaliativos e dos conteúdos curriculares, é tomada como elemento estratégico capaz de mudar as relações escolares e, portanto, capaz de contribuir para a obtenção de resultados mais satisfatórios.”

Observa-se na formação continuada do gestor uma possibilidade de avançar positivamente nas ações gerais da instituição de ensino, uma vez que o educador-gestor, na maioria dos casos, é formado apenas para uma área pedagógica específica; esta formação possibilita a aquisição de conhecimentos necessários para as ações cotidianas que uma

instituição de ensino possui dentro de todas as atribuições que o cargo de gestor escolar exige. Vejamos o que afirma Estevão (2001, p.186) sobre os benefícios que a formação continuada pode promover nos profissionais em geral:

os benefícios da formação são demasiadamente evidentes para serem postos em causa: ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração; propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores; enfim, induz processos transformadores e mudanças organizacionais com efeitos apreciáveis ao nível da construção ou evolução das identidades colectivas.

Atualmente a função de gestão escolar abrange áreas até então desconhecidas para determinados professores que assumem a direção de uma escola, levando-os a terem dificuldades na gestão financeira, por exemplo, que requer muitas burocracias documentais, pois trata-se de dinheiro público, onde a transparente prestação de contas é de fundamental importância para toda a sociedade; uma escola onde a administração financeira é precária, tende a sofrer por falta de recursos para determinadas áreas, em detrimento de outras.

A falta de formação para lidar com alguns quesitos que a gestão escolar demanda pode provocar muitos problemas no cotidiano, tornando a instituição vulnerável quanto ao pleno desenvolvimento de todos os aspectos que uma instituição de ensino compreende, levando em consideração o principal objetivo de uma escola que é a aprendizagem dos educandos para a formação de cidadãos críticos que atuem de maneira positiva dentro da sociedade.

A necessidade de o gestor escolar estar em constante movimento de ensino e aprendizagem através de sua formação continuada é claramente observada na perspectiva da aquisição da autonomia escolar, uma vez que todos os partícipes do processo precisam tornar-se autônomos, agindo como autores e promotores de seus próprios atos em busca da aprendizagem dos educandos. O gestor tem a função de promover a conscientização do “ser autônomo” nos profissionais que fazem parte de sua equipe, incentivando a criação, a organização e a prática de novas estratégias sem que estes tenham que ser pressionados para tal ação acontecer, ou seja, cada ator do processo precisa ter a liberdade e a autonomia necessária para que possa refletir e agir em prol dos objetivos comuns. Assim afirma Lima (2002, p. 96) sobre a autonomia que a escola deve ter:

A autonomia da escola, a autonomia dos professores e dos alunos, e de outros

atores educativos, concretizando-se através de processos democráticos de tomada de decisões, incidindo sobre todas as áreas político-educativas (curriculares, didáticas, avaliativas, organizacionais, administrativas etc.), ainda que em graus variáveis, consubstancia-se no exercício de uma pedagogia da autonomia, assegurando-lhe condições para a sua realização livre e democrática, mas, sobretudo, traçando-lhe um quadro de valores, objetivos e projetos político-educativos de referência.

Observa-se então que a formação continuada exerce muitas contribuições para toda a escola, pois esta favorece a capacidade organizacional e de liderança de toda a equipe gestora com o objetivo de construir uma instituição de ensino que atenda às expectativas e as necessidades da comunidade. Ainda há de ressaltar a necessidade que o gestor escolar possui de acompanhar os desdobramentos dos avanços tecnológicos em que a sociedade passa a cada instante, uma vez que a tecnologia está amplamente difundida no mundo todo, sendo necessário que a instituição escolar promova a inclusão digital dos educandos para que estes estejam aptos a, também, acompanharem esta evolução sem estar aquém de alunos que frequentam instituições particulares de ensino. Como afirma Castro (1998, p.46) “um dos maiores desafios a ser empreendido em relação à gestão, diz respeito à qualificação do gestor para atender às novas demandas que vêm sendo esboçadas pela sociedade”.

1.1 A formação continuada do gestor para a efetiva construção e prática coletiva do Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico dentro de uma escola deve representar o caminho ao qual a instituição seguirá no decorrer do processo de ensino/aprendizagem e administrativo/financeiro. Neste documento encontram-se registrados os objetivos que se deseja alcançar, as metas a cumprir e os sonhos aos quais desejamos realizar enquanto uma instituição de ensino e ainda, os meios que promoverão a concretização destes sonhos. Sobre as intencionalidades do Projeto Político Pedagógico Veiga (2003, p. 275) orienta:

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico-administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos.

A própria nomenclatura deste documento já estabelece suas funções dentro da

escola, pois ele é projeto porque há a união de propostas de ações concretas que serão executadas durante algum tempo; ele é político porque considera a instituição de ensino como um ambiente que promove a formação de cidadãos críticos, conscientes e responsáveis; e ainda é pedagógico ao definir e organizar as ações/atividades que farão parte do processo educativo, com o objetivo de alcançar a aprendizagem significativa dos educandos e formá-los cidadãos críticos e conscientes de seu papel dentro da sociedade em que vivem, podendo assim contribuir para as mudanças sociais dentro da necessidade em que o mundo busca, ou seja, amenizar as desigualdades sociais, promover a preservação ambiental, dentre outras.

Ao unir todas essas dimensões o Projeto Político Pedagógico se torna um guia para toda a comunidade escolar (gestão, professores, servidores, pais e alunos), indicando a direção a seguir. Por isso, para não deixar dúvidas sobre o caminho a seguir, este documento precisa ser completo e flexível o bastante para adaptar-se às necessidades do cotidiano da instituição de ensino. O gestor precisa promover relações de diálogos entre todos os segmentos existentes dentro da escola de modo a atribuir a cada um a capacidade de compreender, problematizar e refletir sobre todas as situações e processos que fazem parte do cotidiano da instituição. Todas as questões levantadas a partir destas ações dos segmentos devem constar de forma estratégica dentro do Projeto Político Pedagógico da escola, pois as mesmas adquirem um caráter formal e dão abertura a avaliações e reavaliações das atividades e ações promovidas, fazendo com que todos tornem-se corresponsáveis por todos os processos que a instituição de ensino perpassa em sua caminhada diária.

Por toda essa importância que o Projeto Político Pedagógico possui dentro de uma escola é que se faz necessário que o gestor escolar esteja adequadamente preparado para promover a construção coletiva deste documento; porém, é importante ressaltar que o processo de construção deste guia ainda enfrenta barreiras advindas de alguns profissionais da educação, pois estes relatam que desconhecem sua necessidade ou simplesmente acreditam que sua contribuição não será relevante naquele e para aquele documento. É necessário que o gestor da instituição promova inicialmente uma reflexão/conscientização e demonstre a todos os segmentos escolares a importância da construção coletiva deste guia para a aprendizagem significativa dos estudantes e de todos os partícipes do processo de

ensino e aprendizagem.

A formação continuada poderá agir de forma a romper paradigmas que a própria pessoa do gestor escolar ainda possa vir a possuir devido ao seu histórico de formação inicial, pois o caráter democrático e de importância que hoje este documento em pauta possui é, de certa forma, ainda recente dentro das escolas do país. Este documento propicia ao gestor escolar a divisão de responsabilidades de ações e tomadas de decisões em todos os âmbitos institucionais que a escola abrange, uma vez que, tendo sido construído coletivamente, este documento respalda todo o coletivo da escola, não somente a figura da direção. Observa-se nas palavras de Veiga (2003, p. 279) a afirmação sobre a importância da coletividade que deve envolver a construção deste documento:

A elaboração do Projeto Político Pedagógico sob a perspectiva da inovação emancipatória é um processo de vivência democrática à medida que todos os segmentos que compõem a comunidade escolar e acadêmica participam dela, tendo compromisso com seu acompanhamento e, principalmente nas escolhas das trilhas que a instituição irá seguir.

É necessário que toda a equipe que forma a gestão de uma escola esteja engajada e preocupada com sua formação continuada dentro da perspectiva democrática e comprometida com a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico atribuindo, defendendo e buscando a conscientização de todos os partícipes do processo de ensino e aprendizagem sobre a merecida importância que este documento possui diante de todas as funções que são atribuídas às instituições de ensino.

As aprendizagens de todos os envolvidos nas ações educacionais estarão gradativamente sendo garantidas caso a gestão da escola busque seu aperfeiçoamento na liderança dos processos de registro formal de todas as ações da escola. Este registro proporcionará as avaliações das mediações necessárias ao pleno exercício das funções administrativas, financeiras e pedagógicas, de modo a sempre oferecer as estratégias necessárias a cada situação problema, dificuldade de aprendizagem, indisciplina, utilização de verbas, burocracias, acompanhamento familiar, entre várias outras questões que uma instituição de ensino apresenta cotidianamente. Ao conjunto deste registro que se trata na exposição acima, é denominado de Projeto Político Pedagógico.

CAPÍTULO II

O GESTOR ESCOLAR E SUA ARTICULAÇÃO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

Um dos maiores desafios da gestão democrática ainda é o processo de articulação, promoção e envolvimento que o gestor precisa proporcionar aos partícipes de toda a escola na busca pelo assumir de responsabilidades dentro da função de cada segmento, sem deixá-lo esquecer que o processo de ensino e aprendizagem permeia todos os ambientes da instituição e não somente a sala de aula. Sem tal envolvimento de todos, não será possível atingir metas comuns na busca pela formação de cidadãos. Sobre a corresponsabilidade de todos no processo de gestão democrática, vejamos o que Dourado (2001, p. 118) afirma:

As ações necessárias para uma gestão democrática não são exclusivas de nenhum cargo, função ou pessoa. A organização democrática, seja de uma pequena escola, seja de um sistema de ensino, precisa reconhecer a necessidade urgente de se trabalhar em equipe. Pois é por intermédio desse processo que inovações são geradas.

Antes de o gestor escolar buscar a efetiva articulação da prática pedagógica no interior da instituição, é necessário que este adquira/possua habilidades para também colocar em prática uma efetiva gestão democrática, pois a partir de planejamentos e ações democráticas e coletivas, toda a escola assume a corresponsabilidade pela promoção de uma educação de qualidade “que abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organização da sociedade civil e nas manifestações culturais” (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, art 1º). É necessário que todos estejam imbuídos e engajados em todas as ações desenvolvidas pela escola, em busca de proporcionar ao educando a garantia de seus direitos.

Além dos atributos que a prática da gestão escolar democrática exige, o gestor ainda enfrenta algumas questões que interferem nas atividades de seu cotidiano, pois atualmente a função de gestor escolar ainda adquire um formato um tanto quanto burocrático em seus afazeres diários e em sua parte de administração financeira, como é o caso das escolas públicas do Distrito Federal que participam do PDAF - Programa de Descentralização Administrativa e Financeira, onde os gestores precisam ter determinados

conhecimentos para efetuarem a devida e transparente prestação de contas que tal programa exige, assim como afirma a Secretaria do Estado de Educação do Distrito Federal: “As Prestações de Contas deverão atender às normas da SEE-DF e da Secretaria de Estado da Fazenda do Distrito Federal, obedecendo aos princípios fundamentais de contabilidade.” Tais atividades “tomam” um valioso tempo e atenção por parte do gestor escolar, uma vez que a burocracia documental ainda é extremamente exigida pelos órgãos superiores.

Diante de tantas atribuições e atividades cotidianas que uma instituição de ensino possui e exige de seu gestor, como este profissional articularia de forma satisfatória as práticas pedagógicas da escola?

Vimos que, ao gestor escolar atribui-se demasiadas funções administrativas, financeiras e pedagógicas para que este as execute e possa organizar o cotidiano escolar durante todo o ano, o que involuntariamente pode contribuir para que este profissional deixe a desejar nos quesitos da gestão das práticas pedagógicas da instituição de ensino. Porém, se o principal objetivo da escola é a aprendizagem dos alunos efetivando a formação de cidadãos prontos para atuarem de maneira positiva na sociedade de forma a modificá-la, o gestor escolar precisa manter seu foco de atuação nas práticas pedagógicas de forma a acompanhar, liderar, coordenar, planejar e avaliar o trabalho pedagógico exercido pelos docentes e praticados na escola como um todo com o subsídio do supervisor e coordenador que são os demais atores que lá estão para auxiliarem neste processo. O gestor escola precisa promover a construção de uma visão abrangente do trabalho educacional e da função da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e da formação dos estudantes.

As ações administrativas e financeiras do gestor escolar não estão sendo tratadas como irrelevantes nesta pesquisa, mas estão sendo colocadas em patamares de complementaridade de um processo no qual devem servir de subsídios para que os verdadeiros objetivos de uma escola possam ser alcançados, sem tornarem-se únicas e exclusivas funções do gestor escolar. Vejamos o que afirma Dourado (2001, p.109) sobre o grau de importância de cada dimensão das funções do gestor escolar:

Uma boa gestão produz efeitos positivos nas escolas e nos sistemas de ensino. Esses efeitos vão além de reformas dos prédios, compra de equipamentos ou realização de novos eventos. Embora essas ações sejam necessárias e a gestão democrática esteja comprometida com elas, a ênfase na aprendizagem dos alunos, o planejamento criterioso, a implementação do projeto pedagógico e a melhoria das condições de trabalho produzem, também, resultados esperados e

demonstráveis para as comunidades escolar e local.

No capítulo I desta pesquisa, assim como o autor citado acima, ambos reafirmam sobre a importância da implementação do projeto pedagógico na instituição de ensino como uma das formas de alcançar os efeitos da aprendizagem dos alunos e efetivar um processo de ensino e aprendizagem mais eficaz e eficiente para cada estudante na unidade escolar. Para isso, é necessário promover o desenvolvimento de trabalhos coletivos, sensibilizando cada participante do processo sobre sua importância na efetivação de um ensino de qualidade, estabelecendo a gestão pedagógica como um aspecto de convergência de todas as outras dimensões da gestão escolar.

A centralidade da gestão pedagógica deve ser clara na organização e planejamento das ações do gestor escolar e ser subsidiada por todas as demais dimensões que sustentarão e apoiarão esta no decorrer do percurso. Como afirmado anteriormente, as ações da gestão pedagógica devem estar presentes em todas as intencionalidades do trabalho do gestor escolar antes das demais dimensões.

É de fundamental importância que o gestor escolar tenha a gestão das ações pedagógicas como uma das dimensões mais importantes de seus afazeres cotidianos, colocando-as como principais norteadoras da efetivação de um ensino de qualidade e que possa fazer a diferença na vida de seus estudantes. Todas as ações que são diretamente voltadas para a promoção da aprendizagem dos estudantes e sua formação estão relacionadas à organização, liderança, coordenação e avaliação da gestão pedagógica na instituição de ensino.

CAPÍTULO III - AS POSSÍVEIS INTERVENÇÕES DO GESTOR ESCOLAR NA ORIENTAÇÃO DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS

A organização do ensino e aprendizagem demanda efetiva e clara liderança do gestor escolar promovendo estreita co-liderança com todos os que fazem parte deste processo. O gestor escolar deve ser líder educacional que incentiva e presta orientação a todos os segmentos da comunidade escolar para que aconteça uma efetiva facilitação do desenvolvimento de uma visão de coletividade e conjunto sobre o ato de educar, além de vislumbrar em cada um seu papel dentro deste processo. É necessário que o gestor articule esforços, compartilhe responsabilidades conjuntas, promova a formação de uma cultura de aprendizagem pautada na integridade, na ética e na justiça. Para que o papel da escola possa ser efetivado é necessário que todos tenham consciência de sua função. Vejamos o que diz Luck (2009, p.94) sobre essa questão:

Aprendizagem e formação dos alunos são, pois, o foco do trabalho escolar. Resumidamente esse é o papel da escola, facilmente reconhecido e indicado por todos. A sua realização, porém, apenas se dá na medida em que todos e cada um dos profissionais que atuam na escola entendam e assumam esse papel como seu.

O processo da efetiva promoção das aprendizagens, devido à sua complexidade, abrangência e dinâmica, requer uma gestão específica que abarque a articulação entre estratégias, concepções, métodos e conteúdos, assim como precisa também de esforços, recursos e ações com foco nos resultados almejados.

Dentro da maioria das instituições de ensino existem profissionais que estão ali para auxiliarem no planejamento, execução e avaliação dos processos pedagógicos. Podemos citar como auxiliares deste processo o coordenador pedagógico e o supervisor pedagógico, porém é importante ressaltar que o gestor escolar não está isento da orientação das práticas pedagógicas e está neste profissional a incumbência de dar o “ponta pé” inicial para o efetivo alcance dos objetivos da escola. A responsabilidade de toda a orientação, liderança, coordenação, planejamento, acompanhamento e avaliação de toda a ação pedagógica realizada na e pela escola está sempre com o gestor escolar.

Para que o gestor escolar possa conseguir mediar todas as ações necessárias para a efetivação das aprendizagens e das práticas pedagógicas dentro da instituição de ensino é necessário que este profissional esteja atento a diversos fatores interventivos que são de suma importância para o desenvolvimento de seu trabalho. Sobre as competências

necessárias ao gestor escolar para a promoção das aprendizagens e a organização das ações pedagógicas, vejamos o que diz Luck (2009, p.93):

O diretor:

- Promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.
- Lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto-político pedagógico e do currículo escolar.
- Promove orientação de ações segundo o espírito construtivo de superação de dificuldades e desafios, com foco na melhoria contínua dos processos pedagógicos voltados para a aprendizagem e formação dos alunos.
- Cria na escola um ambiente estimulante e motivador orientado por elevadas expectativas de aprendizagem e desenvolvimento, auto-imagem positiva e esforço compatível com a necessária melhoria dos processos educacionais e seus resultados.
- Promove a elaboração e atualização do currículo escolar, tendo como parâmetro o Referencial Curricular da Secretaria de Educação, as Diretrizes Curriculares Nacionais, os Parâmetros Curriculares Nacionais, bem como a evolução da sociedade, ciência, tecnologia e cultura, na perspectiva nacional e internacional...

São muitas as intervenções pelas quais o gestor escolar pode estabelecer ações concretas na busca pelo alcance dos objetivos da educação. A execução da efetiva função de gestor escolar é fundamental para que a escola tenha um ambiente pautado no trabalho coletivo onde todos estão voltados para um só foco, que é a plena formação dos estudantes que ali se encontram. Antes de assumir tal função é importante que o profissional tenha conhecimento de todos os âmbitos de atuação do gestor escolar e avalie se ele possui o perfil necessário para executar todas as ações pertinentes à prática das ações pedagógicas da escola como um todo.

As ações de gestão pedagógica do gestor escolar devem contemplar a diversidade e peculiaridade da instituição para que esta esteja voltada a alcançar o equilíbrio para a construção da unidade do trabalho pedagógico. É preciso que o gestor demonstre a capacidade de articular a unidade e a diversidade que existe dentro de todo e qualquer grupo de trabalho, seja ele qual for. A escola é constituída por partes e elementos distintos e complexos, por isso faz-se necessário que o gestor coordene e integre estas partes de modo a possibilitar a construção e a existência da unidade escolar.

Através de discussões que envolvam toda a comunidade escolar acerca da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, dando voz e vez a todos para que opinem a respeito de todas as ações da escola, o gestor escolar também promove uma

importante intervenção para a prática pedagógica da instituição e para a promoção das aprendizagens de todos. Tendo sua construção realizada de forma realmente coletiva, este projeto pode ser um aliado do gestor escolar em todas suas ações, não somente as pedagógicas. Com o Projeto Político Pedagógico bem estruturado e articulado é possível construir a identidade e a autonomia da escola e de seus colaboradores, baseada no desenvolvimento de competência e no cumprimento das responsabilidades intrínsecas ao seu trabalho com efetiva qualidade. Também é possível promover o acolhimento e a interação entre as várias orientações sobre o que e como ensinar e aprender, de modo a dar sentido interdisciplinar e abrangente a esse processo.

METODOLOGIA

Ao iniciar o processo de levantamento de dados, fez-se necessário realizar um apanhado de considerações acerca do tipo de “desenho metodológico” que será utilizado doravante para a presente pesquisa, sendo a pesquisa qualitativa escolhida para referenciar todo o desenvolvimento de arrolamento de dados.

A instituição pesquisada denomina-se “Escola Legal” e atende o Ensino Fundamental I – anos Iniciais, onde possui cerca de 320 alunos divididos em 8 turmas no turno matutino e 8 turmas no turno vespertino. Nesta escola há um trabalho semanal de formação continuada em que toda quarta-feira é organizada pela equipe pedagógica (equipe gestora, coordenação pedagógica, orientação educacional e equipe especializada de apoio a aprendizagem) um encontro com todos os professores e um representante da carreira assistência para que aconteçam estudos e discussões acerca de todo o processo de ensino e aprendizagem. Este dia também é utilizado para decisões coletivas sobre o cotidiano da escola.

A equipe docente da instituição é bem entrosada e busca trabalhar de forma coletiva no planejamento e desenvolvimento das ações pedagógicas.

1.1 – A pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa, ao contrário de outros métodos de levantamento de dados, leva em consideração que o ser humano não se apresenta diante do meio em que vive de forma passiva, mas que o indivíduo interpreta o mundo em que vive cotidianamente.

Segundo Moreira (2002, p.124), a pesquisa qualitativa apresenta seis itens básicos e importantes dessa metodologia, sem intenção de finalizá-las. São elas:

1 – A interpretação como foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob olhar dos próprios participantes; 2 – A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; 3 – A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; 4 – O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; 5 – O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; 6 – O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador

também sofre influência da situação de pesquisa.

Diante de todas as características apresentadas a respeito da pesquisa qualitativa, entendeu-se que esta atenderia as expectativas de levantamento de dados necessários a este estudo, por isso esta metodologia serviu como fundamento dos trabalhos realizados de arrolamento de dados. Pretendeu-se, através de aplicação de questionários objetivos e subjetivos aos servidores e observação do ambiente da instituição de ensino, buscar responder à seguinte interrogativa: Quais as possibilidades de intervenções do gestor escolar na efetivação das aprendizagens de todos os alunos na Escola do Aprendiz?

A escolha pelo questionário como instrumento de pesquisa se deu por este apresentar-se como uma técnica bastante viável e pertinente para ser empregada quando se trata de problemas cujos objetos de pesquisa correspondem a questões de cunho empírico, envolvendo opinião, percepção, posicionamento e preferências dos pesquisados. Ribeiro (2008), destaca os seguintes pontos fortes deste instrumento de pesquisa:

Garante anonimato. Questões objetivas de fácil pontuação. Questões padronizadas garantem uniformidade. Deixa em aberto o tempo para as pessoas pensarem sobre as respostas. Facilidade de conversão dos dados para arquivos de computador e custo razoável.

1.2– Colaboradores e participantes da pesquisa

Para a realização da pesquisa serviram como participantes 10 professores que demonstraram interesse em responder/colaborar, dentre os quais cem por cento possui formação de nível superior dentro da área de atuação, no Ensino Fundamental – anos Iniciais. Também fizeram parte da pesquisa 2 coordenadores pedagógicos que acompanham o grupo de docentes no cotidiano pedagógico da escola, promovendo um elo entre equipe gestora e docentes e, ainda, 2 componentes da equipe gestora da instituição de ensino. É importante ressaltar que todos os profissionais participantes e colaboradores da pesquisa possuem formação de nível superior e, ao menos, uma especialização na área da educação.

Os participantes responderam ao questionário que continha perguntas estruturadas e semi-estruturadas, as quais foram respondidas pelos pesquisados sem a presença da pesquisadora. Portanto, serviram como amostras a quantidade de 10 professores, 02 coordenadores pedagógicos e 02 pessoas da equipe gestora que responderam aos questionários.

1.3 - Os instrumentos

Para o levantamento dos dados foi utilizado um questionário diferente para cada segmento, contendo perguntas abertas e fechadas, onde, apesar de semelhantes, proporcionaram uma análise sobre a opinião e a possível colaboração que cada função pode exercer dentro da escola para que a gestão escolar possa realmente desenvolver seu compromisso com as aprendizagens de todos na instituição, participando efetivamente das ações pedagógicas no âmbito escolar. As questões dos questionários, por sua vez, foram formuladas considerando que elas resultam “não só da teoria que alimenta a ação do investigador, mas também de toda a informação que ele já colheu sobre o fenômeno social que interessa” conforme afirma Triviños (2008, p. 146).

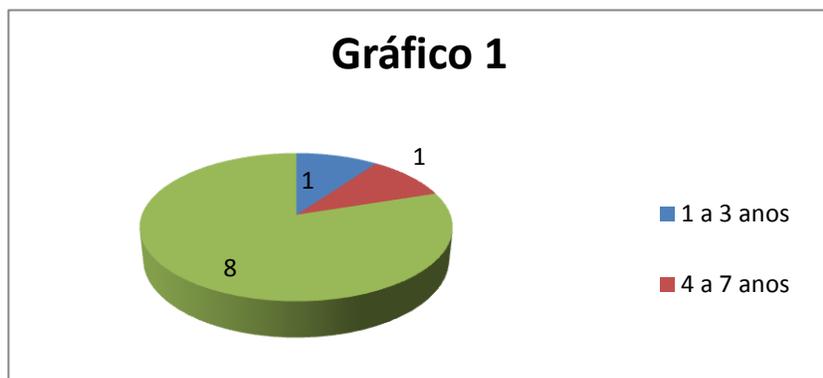
O questionário constitui uma das mais importantes técnicas para obtenção de dados nas pesquisas sociais porque possibilita atingir um grande número de pessoas, implica menos custos, preserva o anonimato e não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

1.3.1 – Análise dos dados dos professores

Todos os 10 professores participantes da pesquisa responderam solícitamente os questionários sugeridos e os devolveram à pesquisadora.

Pela análise dos gráficos construídos a partir da tabulação dos dados informados no questionário e pelas respostas elencadas, foi possível alcançar os objetivos desta pesquisa, ou seja, analisar as possibilidades de intervenções do gestor escolar na efetivação das aprendizagens de todos os alunos na Escola Legal. Assim, foi possível chegar aos seguintes dados acerca do problema da pesquisa:

1. Quanto tempo de experiência você possui como docente?



Fonte: pesquisa de campo

Analisando o gráfico 1 constatou-se que a grande maioria dos professores respondentes, ou seja, 8 docentes, possui 10 ou mais anos de experiência na carreira do magistério. A análise dos dados levantados indica que a escola pesquisada possui professores experientes no que diz respeito ao tempo de trabalho em sala de aula.

É importante ressaltar que a experiência na docência pode trazer um valioso aprendizado para os professores, tornando-os cada vez mais seguros e capazes de contribuir para o sucesso da instituição onde estão atuando e de todos que fazem parte do ambiente escolar. Tal experiência também torna os profissionais mais críticos acerca do cotidiano da organização institucional, podendo interferir com ideias e sugestões para que a escola alcance a aprendizagem significativa dos educandos.

2. Você acredita que o gestor escolar precisa formar-se continuamente para exercer tal função? Por quê?



Fonte: pesquisa de campo

Justificativa 1	Sim, pois é com a formação que o gestor escolar poderá rever suas práticas.
Justificativa 2	Sim. Para ficar atualizado com os acontecimentos e as mudanças.
Justificativa 3	Sim, pois a formação continuada lhe permitirá aperfeiçoar seus conhecimentos e sua prática.

Fonte: pesquisa de campo

Através das justificativas onde todas afirmam a necessidade de formação

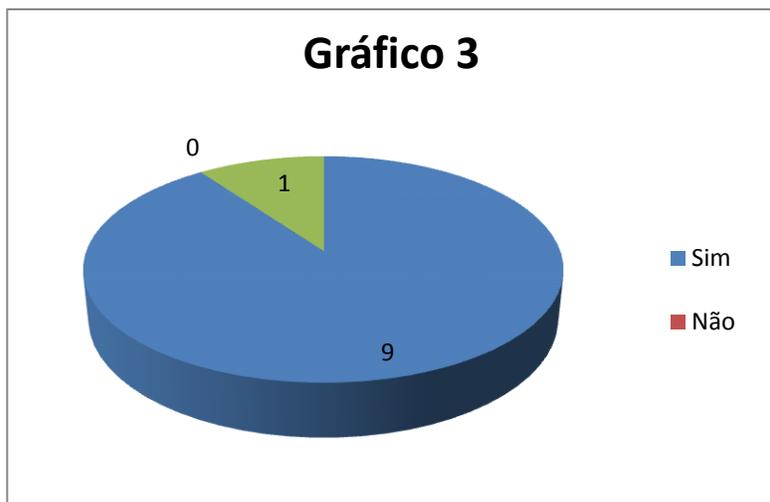
continuada do gestor escolar para o exercício de tal função, foi possível identificar uma unanimidade quanto à importância da equipe gestora estar sempre atualizada acerca dos processos de gestão escolar. É possível inferir que os professores, de um modo geral, acreditam que a formação continuada contribui para o enriquecimento das práticas pedagógicas e administrativas que estão inseridas no cotidiano da instituição.

É importante salientar que a formação continuada proporciona uma reflexão acerca da prática dos profissionais da educação, a qual “não se constrói apenas por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim, por meio do trabalho de flexibilidade crítica sobre as práticas e da (re)construção permanente de uma identidade pessoal” Nóvoa (1992, p. 25). Quando estamos tratando sobre os profissionais que estão atuando nas gestões das escolas públicas do Distrito Federal, é primordial que lembremos que estes profissionais não foram formados para tal função; suas formações perpassam pela carreira do magistério, carreira de assistência à educação, ou ainda, orientação educacional. Tal realidade requer a necessidade de formação acerca das funções e atribuições que um gestor escolar possui dentro de uma instituição educacional para que esta seja administrada de forma a atingir significativamente a aprendizagem de todos neste ambiente. Vejamos o que relatam as Diretrizes Pedagógicas do Bloco Inicial de Alfabetização da SEEDF (2012, p. 51), a respeito da importância do processo de formação continuada do profissional da educação:

A formação continuada é o processo que ocorre na vida profissional, depois da formação inicial. Esta formação não deve ser encarada como um complemento para suprir lacunas e fragilidades teórico-metodológicas, mas como uma formação articulada com a prática pedagógica, no contexto do cotidiano escolar. Nessa perspectiva a formação continuada favorece a revisão das concepções e práticas, transformando a prática em práxis, por meio da reflexão crítica de situações e experiências de trabalho na própria escola, e da atuação consciente do profissional.

Assim, é possível inferir que os docentes pesquisados possuem consciência quanto à necessidade de formação do gestor escolar para que este possa realmente contribuir para as aprendizagens de todos na escola.

3. A gestão escolar possibilita, em sua opinião, condições para a efetivação das aprendizagens de todos na escola?



Fonte: pesquisa de campo

A partir das respostas apresentadas é possível inferir que, nesta instituição de ensino, os professores acreditam que a gestão escolar possibilita condições para a efetivação das aprendizagens de todos.

Os dados demonstram que há na escola uma preocupação, por parte da equipe gestora, de atuar plenamente na área pedagógica, uma vez que esta é parte fundamental para que a escola alcance seus principais objetivos como instituição de ensino. Podemos ainda inferir que os professores observam a equipe gestora como uma aliada no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem, voltada à efetivação das aprendizagens de todos.

4. De que forma você pode contribuir, em parceria com a gestão escolar, para a efetivação das aprendizagens de todos na escola?

Resposta 1: Contribuindo com o trabalho em equipe, apoiando e participando dos projetos da escola.

Resposta 2: Buscando trabalhar coletivamente no planejamento de ações que intensifiquem a aprendizagem de todos.

Resposta 3: Trabalhando de forma coletiva em busca da verdadeira prática do projeto político pedagógico da escola.

Fonte: pesquisa de campo

Apresenta-se acima a relação de três respostas registradas nos questionários, onde estas representam o tema abordado pela grande maioria dos respondentes acerca da forma de sua possível contribuição para a efetivação de todos na escola.

Através das respostas levantadas e elencadas, é possível verificar que a maioria dos professores observa o trabalho coletivo como uma ferramenta de grande importância dentro do ambiente escolar, uma vez que este proporciona a troca de experiência a discussão salutar e o sentimento de pertencimento e participação nas atividades e ações planejadas.

É de fundamental importância considerar que o gestor escolar não consegue efetivar as aprendizagens de todos sem a participação e colaboração dos docentes, uma vez que estes estão “na linha de frente” do processo de mediação da aprendizagem em sala de aula. Todas as respostas apresentadas a esta pergunta proporcionaram um entendimento de que os docentes possuem consciência de seu papel para que a equipe gestora consiga efetivar as aprendizagens, ou seja, é necessária uma união de forças, dentro de um trabalho coletivo para que os objetivos comuns sejam verdadeiramente alcançados dentro da instituição “sem descaracterizar o papel do professor, compreendendo que se trata de um trabalho colaborativo em função da aprendizagem de todos os sujeitos envolvidos” Diretrizes Pedagógicas SEEDF (2012, p. 79).

5. Quais os fatores facilitadores e dificultadores você observa que o gestor escolar enfrenta na orientação das práticas pedagógicas?

FACILITADORES	DIFICULTADORES
Saber gerir a escola democraticamente.	Falta de compromisso de alguns docentes.
Certa autonomia na gestão da escola.	Falta de recurso financeiro e falta de comprometimento de alguns profissionais.
Compromisso da equipe gestora.	Resistência de alguns profissionais.

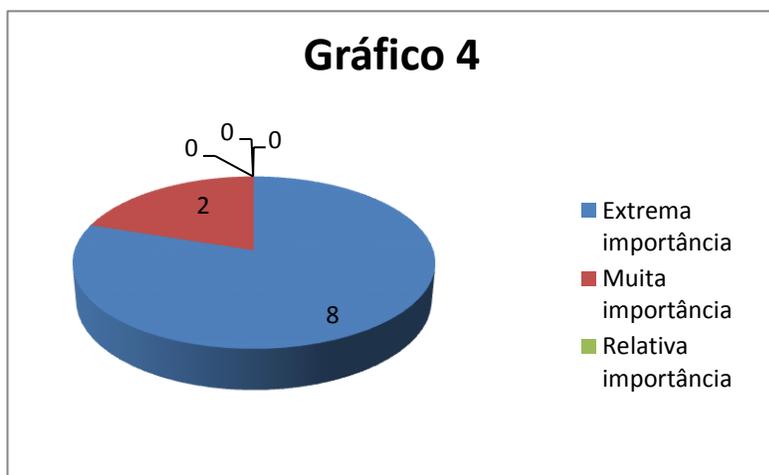
Fonte: pesquisa de campo

Acima estão elencadas três respostas levantadas acerca dos fatores facilitadores e dificultadores que o gestor escolar enfrenta na orientação pedagógica. A partir da análise destas respostas e das demais apanhadas, é possível inferir que a equipe gestora ainda enfrenta alguns fatores que acabam interferindo negativamente no cotidiano escolar. É

importante ressaltar que a estabilidade do funcionalismo público apodera alguns profissionais que se acham no direito de resistirem à execução de políticas públicas e de projetos institucionais.

De acordo com os professores da escola pesquisada a falta de compromisso de alguns profissionais acaba atrapalhando o processo coletivo do planejamento e de execução da prática pedagógica, porém é possível inferir que o compromisso da equipe gestora é um dos grandes aliados para que as orientações das práticas pedagógicas possam acontecer de forma a alcançar todos os envolvidos no processo e quebrar a barreira ainda existente nos paradigmas de alguns servidores da educação.

6. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que o Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, possui para sua prática em sala de aula e para a promoção das aprendizagens de todos na escola? Justifique.



Fonte: pesquisa de campo

Verificou-se na última questão respondida pelos professores que existe uma consciência por parte destes profissionais acerca da importância do Projeto Político Pedagógico dentro da escola e sobre a necessidade deste documento ser construído coletivamente. Sobre o grande valor da construção do Projeto Político Pedagógico, bem como sua função, vejamos o que diz Veiga (2003, p. 2):

A principal possibilidade de construção do projeto político-pedagógico passa pela relativa autonomia da escola, de sua capacidade de delinear sua própria identidade. Isto significa resgatar a escola como espaço público, lugar de debate, do diálogo, fundado na reflexão coletiva. Portanto, é

preciso entender que o projeto político-pedagógico da escola dará indicações necessárias à organização do trabalho pedagógico, que inclui o trabalho do professor na dinâmica interna da sala de aula.

A partir das respostas apresentadas a esta pergunta, foi possível perceber que os professores enxergam neste documento uma possibilidade de emancipação da escola, onde todos podem ter voz e vez dentro da instituição, tendo este como norteador do trabalho realizado por todos dentro da escola.

1.3.2 Análise dos dados dos Coordenadores Pedagógicos

Os dois coordenadores participantes da pesquisa responderam solícitamente o questionário sugerido e o devolveram à pesquisadora. Pela análise dos gráficos construídos a partir da tabulação dos dados informados no questionário e pelas respostas elencadas, foi possível chegar aos seguintes dados acerca do problema da pesquisa:

1. Quanto tempo de experiência você possui como coordenador(a) pedagógico(a)?



Fonte: pesquisa de campo

A partir do levantamento dos dados desta pergunta verificou-se que a dupla de coordenador pedagógico da escola pesquisada possui pouco tempo de atuação nesta função. A experiência está sendo unida aos poucos, com as oportunidades de formação que esta função requer e com o dia a dia da instituição que possui uma dinâmica extensa em suas atividades.

2. Você acredita que o gestor escolar precisa formar-se continuamente para exercer tal função? Por quê?

Resposta 1: Sim. Devido às constantes mudanças. Estudar e se aperfeiçoar é necessário em qualquer função.

Resposta 2: Sim, pois é necessária uma atualização e estudos para melhor coordenar o grupo escolar, buscando por meio do conhecimento estratégias para desenvolver significativamente o administrativo e o pedagógico da escola.

Fonte: pesquisa de campo

Assim como os professores, os coordenadores pedagógicos também ressaltaram a formação continuada como um excelente meio para a melhoria constante do fazer pedagógico e administrativo do gestor escolar. A partir das respostas colhidas foi possível perceber que estes profissionais observam que o aperfeiçoamento profissional é necessário em todas as funções, pois as constantes mudanças acerca do melhor desenvolvimento de papéis dentro de uma empresa/escola requerem uma atualização concomitante. Vejamos o que explica Bancovsky (2008, p. 22):

O diretor, gestor escolar, deve ter visão da totalidade e da complexidade da escola, da sociedade e do mundo para garantir o alcance dos objetivos educacionais, pois, para superar as dificuldades, pressões e inseguranças, é necessário envolver todos num trabalho de parceria, o que fundamental para a construção do projeto político pedagógico da escola, no qual todos se inter-relacionam.

É importante ressaltar que o gestor escolar é responsável por manter um ambiente agradável, onde este saiba promover diálogos salutares acerca das ações diárias da instituição, levando a possibilidades inúmeras de alcançar significativamente os objetivos comuns.

3. De que forma o coordenador pedagógico pode auxiliar a gestão escolar na efetivação das aprendizagens de todos na escola?

Resposta 1: Trabalhando juntamente com o gestor, professor e alunos. Para tanto, precisa ter boa convivência interpessoal e estar envolvido com a escola.

Resposta 2: Orientando e acompanhando o desenvolvimento das atividades e projetos realizados pelos docentes, além de buscar estratégias interventivas que atendam às necessidades do aluno.

Fonte: pesquisa de campo

Mediante as respostas apresentas pela dupla de coordenadores pedagógicos atuantes na escola, observa-se que ambos possuem a consciência de que o trabalho junto ao docente é de fundamental importância para que as aprendizagens sejam efetivadas dentro da escola. É necessário que o coordenador pedagógico esteja promovendo diariamente um elo entre os gestores e os docentes, fazendo com que haja uma relação saudável e democrática na atuação dos professores. Conforme Almeida (2007, p. 47):

Levar os professores a definir objetivos comuns e a persegui-los em conjunto é tarefa que não será atingida se não houver a constituição de um grupo coeso, embora a coesão seja um processo lento e difícil. Na verdade, relações interpessoais confortáveis são recursos que o coordenador usa para que os objetivos do projeto sejam alcançados.

Também é possível inferir que os coordenadores pedagógicos da instituição estão atentos ao acompanhamento e às intervenções inerentes à sua função, uma vez que o coordenador precisa intervir com ações e sugestões que alcancem as expectativas e objetivos traçados, auxiliando assim o fazer pedagógico dentro da sala de aula e o desenvolvimento de ações amplas dentro da instituição. Ressalta-se também a formação continuada como atuação primordial do coordenador pedagógico dentro da escola, promovendo mudanças de paradigmas ainda existentes na educação da escola pública. Segundo Lopes e Santos (2003, p. 1), “a função primordial do coordenador pedagógico é organizar o trabalho pedagógico, sendo assim, sua área de atuação é a formação continuada dos professores daquela realidade escolar.”.

4. Quais os fatores facilitadores e dificultadores você observa que o gestor escolar enfrenta na orientação das práticas pedagógicas?

Resposta 1:

Dificultadores: muitos afazeres e reuniões prejudicam o acompanhamento do pedagógico.

Facilitadores: a experiência em sala de aula e os estudos contribuem na orientação das práticas pedagógicas.

Resposta 2:

Dificultadores: equipe desinteressada, burocracia das verbas e desinteresse da família.

Facilitadores: quando o grupo tem os mesmos interesses.

Fonte: pesquisa de campo

As respostas apresentadas indicam que os coordenadores pedagógicos observam que as diversas burocracias existentes no cotidiano da gestão escolar acabam interferindo negativamente na orientação das práticas pedagógicas por parte do gestor. As demandas de muitas reuniões externas tiram em demasia este profissional da escola; as complicações existentes nos processos de aquisição de bens e de prestação de contas das verbas repassadas às escolas também interferem, fazendo com que o gestor perca muito tempo na resolução de problemas administrativos e financeiros, deixando o pedagógico a desejar.

A partir da análise dos dados elencados acima, também foi possível inferir que é necessária a coesão do grupo para que o trabalho seja significativo, onde todos possuem um mesmo objetivo. A esse respeito, vejamos o que relata Dourado (2001, p. 111):

Quando o gestor é capaz de manter equipes coesas e comprometidas, torna-se possível dividir tarefas e responsabilidades, somar esforços individuais e multiplicar alternativas de ação.

O trabalho coletivo bem organizado tem como resultado a ampliação do tempo. Quando construímos equipes com objetivos definidos coletivamente, ampliamos as possibilidades de atingir o resultado desejado. A adoção e a socialização de atitudes positivas e claras favorecem a promoção de um ambiente mais favorável ao trabalho coletivo.

O gestor escolar precisa articular toda a equipe da instituição em prol da criação e da manutenção de um ambiente agradável de convivência, onde o coletivo esteja se esforçando e buscando o alcance da aprendizagem de todos na escola.

5. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que o Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, possui para a prática da gestão escolar e para o desempenho de sua função como coordenador? Justifique.

Resposta 1: Extrema importância, pois no PPP os objetivos comuns estarão elencados, o que além de facilitar o trabalho do professor, melhora o desempenho da função do coordenador.

Resposta 2: Extrema importância, pois esse documento é a identidade da escola, e dessa forma é essencial que ele seja construído coletivamente.

Fonte: pesquisa de campo

Dentre as alternativas oferecidas aos coordenadores pesquisados, ambos responderam que a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico é de extrema importância para a promoção das aprendizagens de todos na escola. Percebeu-se que há uma consciência por parte dos pesquisados a respeito da coparticipação que todos devem fazer jus e colocar em prática na busca do alcance da função social da escola. É na construção coletiva do projeto da instituição que haverá oportunidades concretas de realmente construir e efetivar a identidade da escola promovendo ações dinâmicas onde todos se sintam responsáveis por sua prática. Veiga (2003, p. 279) fala da necessidade de haver rupturas de paradigmas que ainda existem nas instituições a respeito do projeto político-pedagógico, vejamos a seguir:

É fundamental que se entenda, de maneira tão clara quanto possível, a natureza geral dessa forma de conceber o projeto político-pedagógico, fundado na concepção de inovação emancipatória ou edificante. Por um lado, o projeto é um meio que permite potencializar o trabalho colaborativo e o compromisso com objetivos comuns; por outro, sua concretização exige rupturas com a atual organização do trabalho e o funcionamento das instituições educativas.

É necessário perceber o projeto político-pedagógico não apenas como um simples documento obrigatório dentro da escola, mas como um norteador que irá orientar todo o trabalho administrativo, financeiro e pedagógico da instituição, visando a efetiva participação de todos os envolvidos no processo.

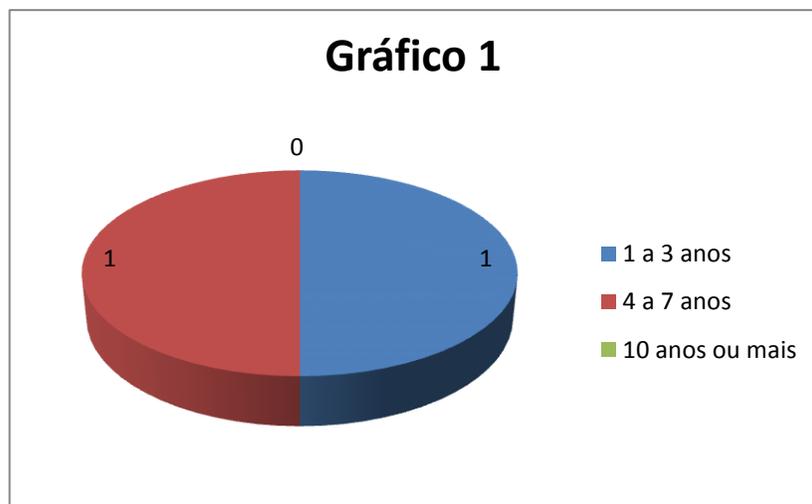
Observou-se que os coordenadores pedagógicos da instituição pesquisada já entendem o projeto político-pedagógico como uma necessidade coletiva, onde todos devem participar de sua construção, fortalecendo assim a promoção de um trabalho realmente colaborativo. Existe ainda um entendimento que, quando este documento é construído de forma coletiva, há uma facilitação do trabalho de todos, pois a responsabilidade é dividida entre os envolvidos.

1.3.3 – Análise dos dados dos Gestores

Os dois gestores participantes da pesquisa responderam solícitamente o questionário sugerido e o devolveram à pesquisadora. Pela análise dos gráficos construídos a partir da tabulação dos dados informados no questionário e pelas respostas elencadas, foi

possível chegar aos seguintes dados acerca do problema da pesquisa:

1. Quanto tempo de experiência você possui como gestor(a) escolar(a)?



Fonte: pesquisa de campo

A partir do levantamento dos dados desta pergunta verificou-se que a dupla de gestor escolar da escola pesquisada possui relativamente pouco tempo de atuação nesta função, onde um gestor possui até três anos de experiência na função e o outro possui até sete anos de experiência.

2. Você acredita que a formação continuada específica para a função de gestor escolar é importante? Por quê?

Resposta 1: Sim. É necessário agregar conhecimentos administrativos e pedagógicos para desenvolver/promover uma gestão de sucesso.

Resposta 2: Sim, pois a formação continuada proporciona, além de conhecimento acerca da função, uma reflexão do indivíduo e uma possível mudança de postura onde faz-se necessário.

Fonte: pesquisa de campo

A partir das respostas pôde-se inferir que há, nesta instituição, uma visão comum acerca da importância da formação continuada. Os gestores participantes da

pesquisas também acreditam que esta função requer uma continuidade na formação pessoal e profissional de quem a exerce, uma vez que as diversas situações que acontecem dentro de uma escola demanda muito “jogo de cintura”, boa relação interpessoal e bom preparo teórico no que tange às teorias da educação.

É através da formação continuada que o gestor poderá contemplar novos horizontes para promover uma melhoria constante no processo de administração escolar e de ensino e aprendizagem. Luck (2009, p. 25) fala sobre a importância da formação continuada dos gestores:

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

A autora enfatiza a educação continuada como fator fundamental para que o gestor escolar acompanhe de forma satisfatória todas as situações que uma escola enfrenta em seu cotidiano.

3. De que forma(s) o gestor escolar pode efetivar as aprendizagens de todos dentro da escola?

Resposta 1: motivando a participação de todos na elaboração do projeto político pedagógico, através de momentos de reflexão-ação-reflexão.

Resposta 2: promovendo momentos de avaliação para que aconteça, sempre que necessário, mudanças de estratégias para o alcance da aprendizagem significativa. Buscando promover um trabalho coletivo.

Fonte: pesquisa de campo

As respostas apresentadas indicam que a dupla de gestores pesquisados observa o trabalho coletivo como um grande aliado para o desenvolver das aprendizagens de todos dentro da instituição. É notável também a importância que a construção coletiva do projeto político pedagógico tem para o gestor pesquisado.

Pôde-se inferir que a avaliação possui espaço fundamental dentro da escola para que as ações institucionais sejam ponderadas e melhoradas de acordo com a necessidade

cotidiana. É importante ressaltar que momentos de avaliação são fundamentais para o alcance efetivo dos objetivos traçados, pois a ocasião permite a reflexão acerca de tudo o que está sendo feito, buscando a constante melhoria da educação que está sendo ofertada aos estudantes. Freitas(2009, p. 50) afirma que “a avaliação institucional visa a obter dados quantitativos e qualitativos sobre os componentes da escola, avaliando essa instituição e o trabalho realizado pelos seus participantes, de maneira global, integrada e contextualizada.”. Os momentos de avaliação proporcionam o repensar sobre as ações executadas e seus resultados.

4. Quais os fatores facilitadores e dificultadores para o gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas?

Resposta 1:

Facilitador: o engajamento do grupo, compromisso e responsabilidade do coletivo.

Dificultador: o individualismo, o comodismo e a falta de interesse de alguns profissionais da educação.

Resposta 2:

Facilitador: o trabalho coletivo e a autonomia da escola na construção do seu projeto político pedagógico.

Dificultador: as muitas demandas externas e a grande burocracia financeira e administrativa com as quais o gestor precisa disponibilizar muito tempo.

Fonte: pesquisa de campo

Os gestores da instituição pesquisada apontam que o trabalho coletivo é um dos facilitadores de suas ações pedagógicas na escola, onde o mesmo auxilia no processo de planejamento e organização da escola e se adiciona à autonomia da instituição na construção do seu projeto político pedagógico. Este, por sua vez, proporciona o desenvolvimento de ações planejadas e organizadas, em busca do alcance dos objetivos delineados coletivamente.

Em contrapartida, os gestores enfrentam situações advindas dos próprios profissionais da educação que muitas vezes não estão em sintonia com todo o grupo e acabam interferindo negativamente no processo de ensino e aprendizagem devido à sua falta de interesse e individualismo.

Segundo levantamento de dados os gestores também observam a burocracia e as demandas externas como sendo verdadeiros dificultadores das orientações pedagógicas que os mesmos poderiam exercer com maior intensidade dentro do cotidiano escolar. Devido ao excesso de burocratização (Luck 2009, p. 113) afirma que “muitos diretores

escolares dedicam a maior parte do seu tempo às questões administrativas da escola e que deixam de dedicar atenção às pedagógicas”. É necessário que a parte administrativa e financeira das instituições seja repensada com o objetivo de deixá-la ao menos paralelas às questões pedagógicas, fazendo com que as mesmas caminhem juntas e não uma a frente da outra.

5. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que o Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, possui para a prática da gestão escolar? Justifique.

Resposta 1: Extrema importância, pois possibilita traçar metas que objetivam práticas comuns para o sucesso da educação.

Resposta 2: Extrema importância, pois este documento proporciona um desmembramento de responsabilidades, quando o mesmo é construído coletivamente.
--

Fonte: pesquisa de campo

É possível perceber, através das respostas, que os gestores acreditam na força que a construção coletiva do projeto político pedagógico pode exercer dentro do ambiente escolar, pois as responsabilidades não ficam a mercê apenas dos gestores, mas estas são divididas e tornam-se comuns. Apesar da globalidade que a gestão abrange dentro da instituição no que diz respeito ao seu papel, é preciso que todos estejam engajados em prol de um só objetivo. Vejamos o que Luck (2009, p.24) relata sobre a gestão escolar:

Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos.

É necessário que todos dentro da instituição de ensino realmente se tornem auxiliares e corresponsáveis por tudo o que é realizado no âmbito escolar, buscando entendimento e prática de uma oferta de educação que alcance a toda a comunidade escolar e forme cidadãos em sua integralidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou as possibilidades de intervenção que o gestor escolar pode utilizar para que a educação venha realmente desenvolver seu papel dentro da sociedade, ou seja, promover aprendizagens significativas, buscando uma construção coletiva do conhecimento e colocando em prática sua função social voltada à formação de cidadãos atuantes no meio em que vivem. Para tanto, foi necessário examinar a importância da formação continuada do gestor escolar para a efetivação das aprendizagens de todos na escola, identificar o papel do gestor escolar mediante a articulação das práticas pedagógicas na instituição de ensino pesquisada e visualizar as possíveis intervenções do gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas.

Partindo do pressuposto de que a qualidade do processo de ensino e aprendizagem está intimamente relacionada, dentre um dos aspectos mais importantes, com a competência profissional dos gestores escolares e sua capacidade de organizar, orientar e liderar as ações e processos promovidos na escola voltados para a formação dos estudantes, buscou-se, através desta pesquisa contribuir para o meio acadêmico no sentido de demonstrar as possíveis atuações do gestor escolar para que este possa efetivamente promover a aprendizagem de todos dentro da instituição.

Esta pesquisa permitiu demonstrar que é de extrema relevância que o gestor escolar apresente competência e conhecimentos imprescindíveis às demandas que uma escola trás, buscando a formação necessária e repertoriando-se para o desenvolvimento de competências, para melhor realizar seu trabalho. É necessário que estes profissionais sejam conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, onde se faz imperativa a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões de trabalho da gestão escolar, de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função.

A construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, abordando os participantes de todas as instâncias da instituição, apareceu como um dos grandes aliados dos gestores escolares quando se diz respeito à promoção das aprendizagens de todos. Segundo o levantamento dos dados que os pesquisados apresentaram, foi possível identificar a força que o Projeto Político Pedagógico tem dentro da escola. Se o gestor

escolar souber e conseguir efetivar a construção coletiva deste documento, já houve então uma corresponsabilização do coletivo diante de todas as ações que serão desenvolvidas pela escola, onde, devido à participação de todos os envolvidos, é possível que o gestor estabeleça relações colaborativas com o intuito de alcançar os objetivos comuns traçados.

Percebe-se de modo geral que a equipe gestora ainda enfrenta alguns fatores que acabam interferindo negativamente no cotidiano escolar. É importante ressaltar que a estabilidade do funcionalismo público apodera alguns profissionais que se acham no direito de resistirem à execução de políticas públicas e de projetos institucionais. Ainda existe a falta de compromisso de alguns profissionais que acaba atrapalhando o processo coletivo do planejamento e de execução da prática pedagógica, porém é possível inferir que o compromisso da equipe gestora é um dos grandes aliados para que as orientações das práticas pedagógicas possam acontecer de forma a alcançar todos os envolvidos no processo e quebrar a barreira ainda existente nos paradigmas de alguns servidores da educação.

O trabalho do gestor escolar perpassa por diversos âmbitos em que este precisa observar, conhecer e aplicar conhecimento e incentivo ao cotidiano escolar com o intuito de, juntamente com toda a equipe da instituição, alcançar seus objetivos gerais.

Como citado anteriormente, as contribuições desta pesquisa são basilares ao cotidiano de instituições e de gestores aos quais desejam promover a aprendizagem de todos na escola, buscando o alcance da função social da escola pública.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. **Política Pública da Educação: qualidade e democracia** – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2004.

ALMEIDA, Laurinda R. **O relacionamento interpessoal na coordenação pedagógica**. In.: ALMEIDA, Laurinda R., PLACCO, Vera M^a N. de S. O coordenador pedagógico e o espaço de mudança. São Paulo: Edições Loyola, 2007.

BANCOVSKY, Renata. **Formação e Prática de Gestão Escolar com o uso das Tecnologias**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB**, nº 9.394. Brasília, 1996.

BRASÍLIA. Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal. **Diretrizes Pedagógicas do Bloco Inicial de Alfabetização**. 2^a Edição revisada, 2012.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Um salto para o futuro: uma solução na capacitação do professor?** 1998. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2001.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?** Módulo II. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretárias de Educação, 2001.

ESTÊVÃO, Carlos V. **Educação e Sociedade. Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma Sociedade Crítica da Formação**, 2001.

LIMA, L. C. **Organização Escolar e Democracia Radical: Paulo Freire e a Governação Democrática da Escola Pública**. 2. Ed. São Paulo: Cortez/Instituto Paulo Freire, 2002.

LOPES, Jaqueline do Nascimento. SANTOS, Inalda Maria. **O coordenador pedagógico e a rotina da escola: à procura de uma identidade profissional**. Texto para embasamento do tema: rotina e organização da coordenação pedagógica. Universidade Federal de Alagoas, 2003.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NÓVOA. **Os professores e a sua formação**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa**

Qualitativa em Educação. SP: Atlas, 2008.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e Projeto Político Pedagógico.** 2003.

ANEXOS

Prezado(a) Gestor(a),

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. As questões abertas permitem comentar o que julgar pertinente. Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,
Larissa Lima de Moraes

1. Há quanto tempo você atua como gestor escolar?
() 1 a 3 anos () 4 a 7 anos () 10 anos ou mais
2. Você acredita que a formação continuada específica para a função de gestor é importante? Por quê?

3. De que forma(s) o gestor escolar pode efetivar as aprendizagens de todos dentro da escola?

4. Quais os fatores facilitadores e dificultadores para o gestor escolar na orientação das práticas pedagógicas?

5. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que o Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, possui para a prática da gestão escolar?
 1. () Extrema importância
 2. () Muita importância
 3. () Relativa importância
 4. () Pouca importância
 5. () Nenhuma importânciaJustifique: _____

Prezado(a) Coordenador(a) Pedagógico(a),

O presente questionário é parte integrante de uma pesquisa na área de Especialização em Gestão Escolar e tem por objetivo analisar a gestão escolar e seu compromisso com as aprendizagens de todos na escola. As questões abertas permitem comentar o que julgar pertinente. Obrigada por sua contribuição.

Atenciosamente,
Larissa Lima de Moraes

1. Quanto tempo de experiência você possui como coordenador(a) pedagógico(a)?
() 1 a 3 anos () 4 a 7 anos () 10 anos ou mais

2. Você acredita que o gestor escolar precisa formar-se continuamente para exercer tal função? Por quê?

3. De que forma o coordenador pedagógico pode auxiliar a gestão escolar na efetivação das aprendizagens de todos na escola?

4. Quais os fatores facilitadores e dificultadores você observa que o gestor escolar enfrenta na orientação das práticas pedagógicas?

5. Numa escala de 1 a 5, qual a importância que o Projeto Político Pedagógico, construído coletivamente, possui para a prática da gestão escolar e para o desempenho de sua função como coordenador?
 1. () Extrema importância
 2. () Muita importância
 3. () Relativa importância
 4. () Pouca importância
 5. () Nenhuma importânciaJustifique: _____
