



## Gestão Educacional e Qualidade de Ensino: Perspectiva de Professores de uma Escola Pública da Zona Leste de Manaus sobre a Característica da Gestão Educacional e a Qualidade de Ensino

### *Educational Management and Teaching Quality: Perspectives of Teachers from a Public School in the Eastern Zone of Manaus on the Characteristics of Educational Management and Teaching Quality*

**Gedeão Paulino Duarte**

*Licenciado em Pedagogia (2013); Especialista em Gestão Educacional (2014); Especialista em Psicopedagogia (2023).*

**Resumo:** O presente trabalho desenvolveu-se a partir da coleta de dados de uma pesquisa realizada na pós-graduação em gestão educacional. A investigação tem como proposta a gestão educacional e a qualidade de ensino, tornando-se relevante ao indivíduo. O objetivo desta investigação é analisar a qualidade de ensino sob a perspectiva de professores, em que a gestão é importante na mobilização de pessoas e na reflexão de recursos, no desenvolvimento de metas de educação e na tomada de iniciativa em meio a propósitos educacionais, sociais e políticos. A metodologia foi realizada na aplicação de questionário e observação, tendo como enfoque a gestão educacional e a qualidade no ensino, características de uma gestão participativa e democrática.

**Palavras-chave:** gestão democrática; participativa; qualidade de ensino; perspectiva.

**Abstract:** This work was developed from data collection from research in postgraduate management education. The research is proposed on educational management and teaching quality, making it relevant to the individual. The objective of this research is to analyze the quality of teaching about the prospect of teachers, where management is important in mobilizing people and resources for reflection, development of educational goals, and taking the initiative in the midst of educational, social, and political purposes. The methodology was carried out using a questionnaire and observation, with the focus on education management and teaching quality, and characteristics of participatory and democratic management.

**Keywords:** democratic management; participatory; quality of education; perspective.

## INTRODUÇÃO

A qualidade é um atributo que inúmeras instituições desejam ver associado a tudo o que produzem, e a escola, como instituição que desenvolve formadores de ideias. Conceitos de qualidade em que as escolas estão investindo cada vez mais.

Esse modelo educacional nasceu, por um lado, através de uma necessidade de atender às expectativas em ascensão dos alunos, dos pais e do corpo técnico da escola. Por outro lado, as escolas procuram conhecer-se a si mesmas, apontando

suas debilidades e suas fortalezas, de forma a poderem aplicar processos de melhoria contínua na busca pelo alto padrão.

Cabe ressaltar que os objetivos deste trabalho de pesquisa são analisar a qualidade de ensino sob a perspectiva de professores de uma escola pública de Manaus. Podemos observar que a escola dentro do contexto social tem um papel fundamental no tocante ao desenvolvimento integral do aluno.

Segundo Morgado (2004, 9), “emerge como desígnio estruturante da evolução do sistema educativo a questão da qualidade”. Fator que para muitas escolas torna-se difícil. A escola deve buscar forças e meios para proporcionar uma educação com excelência; a criatividade é uma grande aliada.

O gestor e a sua equipe devem identificar meios viáveis para a melhoria da qualidade de ensino, oferecendo um ambiente que auxilie no processo de ensino-aprendizagem.

Segundo Santos (2008, p. 41):

O importante é não perder de vista que o objetivo principal da gestão escolar é criar condições para que os docentes desenvolvam bem o processo de ensino-aprendizagem, pois a boa gestão escolar é uma característica significativa de escolas bem-sucedidas.

A problematização tem como finalidade saber como o gestor educacional assume o desafio de trabalhar com os docentes a qualidade de ensino. A pesquisa será baseada na investigação bibliográfica de campo, ou seja, constituído de artigos científicos, livros, e internet, além do auxílio investigativo teórico-prático, a corrente metodológica será a Dialética em virtude desta corrente “questionar o presente em nome do futuro”, proporcionando a busca das causas deste problema envolver na raiz da realidade histórica, buscar as causas do mesmo e com essa evidencia o pesquisador adquire um profundo conhecimento geral do objeto em estudo.

Na corrente dialética, o homem é criador da realidade que vive e é valorizado enquanto sujeito de seu próprio conhecimento; por isso, é relevante trabalharmos neste projeto as ideias desta corrente, pois é preciso que se questione e analise os processos educacionais, os quais devem ser melhorados na sua forma geral.

Será realizado um questionário através de perguntas semiestruturadas (abertas e fechadas). Uma avaliação sistemática sobre a problemática em estudo; dessa forma, obteremos informações que facilitarão a construção e o entendimento do fenômeno a ser estudado, dando ênfase à gestão e à qualidade educacional, respondendo ao problema a ser pesquisado. O público-alvo da pesquisa serão os docentes de uma instituição educacional, na qual iremos distribuir um questionário com perguntas relevantes sobre o fenômeno pesquisado para o desenvolvimento deste trabalho científico.

Portanto, faremos a elaboração do referencial teórico, analisando e interpretando os dados coletados, fazendo as correções do texto, o posicionamento dos autores à luz do assunto para iniciarmos o desenvolvimento da escrita e seus respectivos resultados.

## TENDÊNCIAS ATUAIS NO CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO EDUCACIONAL

Administração empresarial tem sido apresentada como ponto norteador para a gestão educacional e sua divulgação ocorreu por meio de pesquisas que observaram os problemas da escola como administrativos. A resolução seria a utilização de ferramenta metodológica extraída de teorias da “escola” de administração.

A gestão pode ser compreendida como direcionamento, de forma objetiva, na busca por conquistas; ou seja, isso requer um planejamento para alcançar esses fins.

Vale ressaltar que existem outros pontos de vista acerca da gestão educacional, tendo em vista não só os objetivos do mundo comercial e de disputas, mas também os objetivos e valores da escola, fundamentados na formação integral do homem.

Outro ponto a ser comentado: a forma de gerir uma escola consiste em características de ética e valores, ponto de vista, que a diferenciam de uma administração com sistema capitalista.

Podemos dizer que a finalidade da instituição escolar e da organização empresarial não é diferente, mas oposta. A escola que tem comprometimento com educação desenvolve um papel social e histórico, podemos citar, como exemplo, a finalidade empresarial que pretende desconstruir esse conhecimento na vantagem comercial, para manter o produto como fruto do capital.

Contudo, a escola, como instituição social, é parte fundamental da comunidade na qual está integrada. Desse modo, havendo integralização da sociedade e da escola como parte dessa comunidade, coopera para o seu progresso e fortalecimento; observa-se que a escola tem papel fundamental no desenvolvimento da comunidade. Ou seja, a educação, quando realizada com comprometimento, pode causar uma sensibilidade em cada indivíduo.

Entende-se que a gestão educacional numa ótica democrática é fortalecida quando a participação de todos (pedagogo, professor, comunidade) é ativa na construção e organização dos projetos, bem como na participação na tomada de decisões.

Podemos dizer que a finalidade da instituição escolar e da organização empresarial não é diferente, mas oposta. A escola que tem comprometimento com a educação desenvolve um papel social e histórico. Podemos citar, como exemplo, a finalidade empresarial que pretende desconstruir esse conhecimento na vantagem comercial, para manter o produto, fruto do capital.

Contudo, a escola, como instituição social, é parte fundamental da comunidade na qual está integrada. Desse modo, havendo integralização da sociedade e da escola como parte dessa comunidade, coopera para o seu progresso e fortalecimento; podemos observar que a escola tem papel fundamental no desenvolvimento da comunidade, ou seja, a educação, quando realizada com comprometimento, pode causar uma sensibilidade em cada indivíduo.

Vale ressaltar que a gestão, numa ótica democrática, é eficaz quando acontece a participação ativa de todos que fazem parte da comunidade escolar, na construção e organização dos projetos, como também na participação em decisões e escolhas coletivas e na aprendizagem significativa de cidadania.

Conforme:

Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe, envolve tomada de decisões, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução, obediente a meios e técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana (Teixeira, 1968, p.17).

Podemos observar que o Brasil, há muitos anos, experimenta um processo de transformação devido ao desenvolvimento das relações sociais capitalistas, ao progresso tecnológico, à globalização do mercado de trabalho. Essas mudanças sociais atribuem o papel da escola e da educação, favorecendo um bom desenvolvimento a respeito das políticas educacionais executadas no Brasil.

Nos anos 90, acontece o fortalecimento no processo de definição de papéis a respeito de políticas educacionais, no qual a escola e a educação passam a alterar medidas relevantes no seu desenvolvimento, fundamentadas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996. Nesse sentido, a educação fica fundamentada e tem como objetivos a produtividade, eficiência e total qualidade. De acordo com Oliveira (2000, p. 331), “as reformas educacionais dos anos 90 apresentam como seu principal traço a tentativa de “modernização” administrativa do aparato público”.

Vale ressaltar que a lei sobressai no início da gestão democrática, presente na Constituição de 1988, cuja aplicabilidade só ocorre de forma efetiva se a gestão de processo desenvolver um trabalho em que todos da comunidade educacional possam participar com suas considerações. É necessário analisar que é nesse momento que devemos discutir a fronteira e as possibilidades da democratização escolar, ou seja, a educação, como parte indispensável no meio social, contribui para um bom desenvolvimento integral do homem. Dessa forma, entender que é relevante outro espaço de formação no interior da escola e nele realizar formas de desenvolver meios para uma gestão escolar, incluindo a sociedade local e escolar. Isso se tornou um momento único.

Podemos observar que o que nos chama a atenção é a questão de que, nos anos 90, aconteceu um grande avanço do capitalismo no mundo inteiro. Podemos citar como exemplo o mercado de trabalho e o de produção, avanços da tecnologia e leis trabalhistas. No campo educacional, a tendência da teoria do capital humano surge como uma forma de nortear as questões escolares, gerenciando processos de regulação financeira. Desse modo, o governo manifestava-se de maneira sutil no envio de incentivo de verbas. Contudo, em 1995, foi criado o Ministério da

Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), ministério cuja função era fiscalizar, regulamentar e gerenciar atividades atreladas à saúde, à educação e à cultura. Nesse período, surgiram propostas para a educação básica, profissional, tecnológica e superior, com o intuito de discutir e encontrar soluções acerca da educação pública na esfera de negócios comercializáveis e de rotinas gerenciais rigorosamente privadas.

Nesse sentido, a escola começa a ser o “alvo” da gestão administrativa e financeira. Com base em Oliveira (2000, p. 95-96): “A lógica assumida pelas reformas estruturais que a educação pública vai viver no Brasil em todos os âmbitos (administrativo, financeiro, pedagógico) e níveis (básico e superior) tem um mesmo vetor”.

De acordo com a citação acima, podemos dizer que a gestão escolar, para ter êxito, necessita que todos os que fazem parte da escola tenham uma participação ativa no planejamento e nas metas da escola, para que, assim, esse profissional compreenda que faz parte desse processo.

Há no ensino, na função de ensinar, em gérmen, sempre ação administrativa. Seja a lição, seja a classe, envolve tomada de decisões, envolve administração, ou seja, plano, organização, execução, obediente a meios e técnicas. De modo geral, o professor administra a lição ou a classe, ensina, ou seja, transmite, comunica o conhecimento, função antes artística do que técnica, orienta ou aconselha o aluno, função antes moral, envolvendo sabedoria, intuição, empatia humana (Teixeira, 1968, p.17).

O nosso país está experimentando um processo de transformação escolar devido ao progresso tecnológico e à globalização. Mudanças às quais a escola deve estar adequada no recebimento das ferramentas tecnológicas.

Mas, para que houvesse uma conquista que aconteceu na década de 1990, uma definição bem específica a respeito das políticas públicas da educação, em que a escola, por sua vez, teria um pouco mais de autonomia, parâmetro que está fundamentado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, permitindo que a escola pudesse executar de forma organizada seus projetos em busca da excelência do ensino.

Oliveira (2000, p.331) afirma que “as reformas educacionais dos anos 90 apresentam como seu principal traço a tentativa de “modernização” administrativa do aparato público”.

Podemos ressaltar que, na LDB, começam a surgir indícios de uma gestão democrática, que está presente na Constituição Federal de 1988, na qual sua atuação só poderá ser veemente com a participação da comunidade e de toda a equipe escolar.

É necessário analisar que, para o processo de participação de todos no auxílio à gestão escolar, é necessário discutir vertentes acerca dos limites da democracia escolar, pois sabemos que a escola é importante para a comunidade na formação do ser integral.

O gestor, como parte fundamental do processo educacional, terá muitos desafios e em inúmeras vezes irá sentir-se só. O gestor deverá acreditar nas suas ideias mesmo que muitos não acreditem no seu potencial.

A escola passou por inúmeras dificuldades na busca por sua autonomia pedagógica, principalmente nos anos de 1970 – 1980, em que o objetivo era alcançar a autonomia de construção de projetos políticos pedagógicos. Nessa proposta, a gestão escolar consiste em maior autonomia e produtividade. Ressalta a autora que (Oliveira, 2000, p.104):

[...] as reivindicações por maior autonomia para as escolas têm sido respondidas pelo Estado como possibilidade de descentralização administrativa e financeira. A autonomia pedagógica, compreendida como liberdade de cada escola construir o seu projeto pedagógico, tem caráter limitado já que, em muitos casos, tais projetos são elaborados de acordo com critérios de produtividade definidos previamente pelos órgãos centrais e garantidos pelos processos de avaliação.

Podemos verificar que a autora acima citada revela o quanto é importante a interação da escola com a comunidade em que ela está inserida geograficamente. Pois ambos necessitam um do outro, para que aconteça um melhor aprendizado. Vimos que o projeto pedagógico é a identidade da escola e a comunidade precisa saber das metas e objetivos que a escola almeja, tarefa fundamental do gestor expor e socializar para a comunidade. Decerto que com essa parceria os problemas da escola poderão ser resolvidos, ou não, mas com criatividade e união a escola enfrentará os problemas.

## **OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL: TECNOLOGIA, AMBIENTE FÍSICO E FORMAÇÃO DOCENTE**

A tecnologia a serviço da educação consiste em uma contribuição para a progressão profissional de professores, inspetores, supervisores e gestores e é uma missão indispensável e um alvo a ser alcançado, em meio às mazelas de acesso às informações e aos instrumentos que a tecnologia proporciona.

A forma como os professores, ao longo do tempo, foram modificando suas avaliações sobre o que é educação e, conseqüentemente, as suas ferramentas de trabalho, que giram em torno dos livros e das idas e vindas às bibliotecas, era frequente. Graças aos avanços da ciência e da tecnologia e ao fato de que se expandiu pelo mundo a chamada globalização, tudo deveria ser repensado na forma como hoje se trabalha com os educadores e educandos. A competitividade no mercado de trabalho e no setor de produtos causou um grande embate e desafio para a educação.

Tecnologia é ferramenta. Como um canivete, um bom artesão pode produzir as mais belas esculturas em madeira. Um torno de controle numérico em mãos erradas é um elefante branco; não

serve para nada. Mas, obviamente, esse torno em mãos certas é um instrumento de colossal produtividade. Nada diferente com as tecnologias educativas. São ferramentas e há muitas, cada uma melhor para lidar com cada problema particular (Castro, 2000, p. 65).

Hoje é um grande desafio para os professores conciliarem a tecnologia, sendo um campo tão fértil para se trabalhar com os alunos que a cada dia estão mais antenados nas questões políticas e, com o uso do celular, podem pesquisar qualquer acontecimento em tempo real. Isso pode significar que a tecnologia deve ser usada com fins de pesquisa e enriquecimento intelectual.

Dessa forma, deve-se usar esses meios tecnológicos para o melhor aprendizado, tendo em vista que também podem ser uma ferramenta que prejudica as aulas. A grande causa de advertência nas escolas é por meio de aparelhos tecnológicos.

Ressaltemos que a tecnologia não é totalmente responsável pelos índices de reprovação em sala de aula; o que o gestor precisa fazer é utilizar essa ferramenta, que é de grande relevância para o aprendizado em prol da educação.

Pensando nesse processo de desenvolvimento educacional, o governo federal em 2009 desenvolveu o Guia de Tecnologias Educacionais para auxiliar o gestor e sua equipe no processo de aprendizado.

O gestor, como administrador, deve estar informado dos temas aplicados em sala, pois com o uso da tecnologia as aulas e os conteúdos se tornam mais prazerosos para os alunos e de fácil acessibilidade para os professores.

É relevante discutirmos a respeito de uma escola conservada e limpa, com seus espaços adequados, corpo docente e técnicos responsáveis, que são elementos que contribuem para uma boa escola. Sabe-se que, em muitas situações, o termo comprometimento com a educação não fica bem específico para todos que fazem parte da comunidade escolar; o gestor deve desenvolver um ambiente que ofereça condições para que o estudante e o corpo docente se desenvolvam intelectualmente. No entanto, para que a gestão seja eficaz, é necessário que ocorra um equilíbrio entre a comunidade e a escola, em que a escola deve ficar sabendo qual é a missão no meio social em que ela está inserida.

A qualidade de ensino pode ser relacionada também com o ambiente físico, tendo em vista que um espaço físico adequado auxiliará no processo de aprendizagem, sendo um dos fatores principais no desenvolvimento dos trabalhos diários dos docentes e dos alunos.

Contudo, o gestor é responsável pela preparação de um ambiente acolhedor, que torne viável o trabalho pedagógico, seguindo o projeto político da escola. Em função disso, é primordial que sua equipe tenha participação ativa na busca dos objetivos da escola.

O gestor deve ser claro e objetivo quanto ao que é transmitido nos processos e nas relações interpessoais que se formam na escola. O grande desafio consiste na coordenação sem perder o foco. O gestor deve ter uma visão panorâmica dentro do

âmbito escolar é necessário que ele tenha uma organização nos espaços da escola, um comprometimento de sua equipe no Cumprimento de metas pedagógicas e uma relação bem sólida com pais de alunos e a comunidade em que a escola se situa.

A formação dos docentes, essa sim, é uma das maiores causas do mau funcionamento do processo de aprendizagem. Pois não adianta ter uma estrutura de primeiro mundo com o uso da tecnologia sem que haja um profissional qualificado para exercer com efetividade essas funções.

A gestão da Educação e a formação de profissionais da Educação necessitam ser examinadas no contexto da reforma educacional no Brasil, assim como a formação do administrador da Educação no curso de Pedagogia, face às mudanças que ocorrem no campo da formação dos profissionais da Educação Básica, a partir dos desdobramentos da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Ferreira, p.37, 2006).

A formação do docente recebeu grande destaque e apreciação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/96), no seu artigo 62.

[...] em nível superior, em cursos de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, e oferecida em nível médio, na modalidade normal (Brasil, 1996).

Hoje se exige muito dos profissionais da educação, mas há condições para que esses profissionais tenham um trabalho satisfatório e de boa qualidade. Os profissionais hoje estão procurando melhorias para o aprimoramento de suas atividades em sala de aula. A busca da qualificação depende dos próprios servidores do ensino. No Brasil, podemos analisar que a formação do professor surge em muitos momentos como treinamento profissional. Uma das modalidades que está ganhando forças é a formação em serviço (além da formação à distância). De acordo com Torres (1998, p. 177) confirma:

De fato, o que está acontecendo é uma política de portas abertas a educadores leigos [...] dentro do sistema escolar. E é por essa razão que a capacitação em serviço vem adquirindo grande importância. O professor leigo ganha menos, não faz exigências trabalhistas e é fácil de descartar.

Dessa perspectiva de formação do professor, o ensino pode ter características muito idênticas e comprometer a qualidade do ensino.

Pimenta afirma (2002, p.20):

Os saberes da experiência são aqueles advindos da história de vida, das relações que os docentes, ou os que estão em formação para exercer esse ofício, obtiveram no decorrer de suas vidas no contato com a escola.

Para a autora, o professor deve constantemente fazer reflexão sobre sua prática diária, independentemente de fatores negativos que possam ocorrer, como a desvalorização. As boas turmas, em certas situações, o professor ou até mesmo o gestor esquece-se de ser humanista, a ponto de não se colocar no lugar do aluno, ouvi-lo.

Segundo a Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), a educação à distância é a ferramenta mais eficaz na formação do docente.

A maneira mais rápida e eficaz de melhorar a capacidade profissional dos professores é realizar programas especiais de capacitação docente, de fácil acesso, associados a um adequado esquema de incentivo. Um bom exemplo seria um programa de educação a distância combinado com serviço de assessoramento profissional, como parte de um plano de estudos que leve à obtenção de certificado profissional (CEPAL/ UNESCO, 1995, p.259).

Contudo, é necessário que o professor desenvolva um diálogo entre professores a respeito de problemas da prática pedagógica e da intervenção docente. A prática diária requer que o professor se desconstrua na busca de novos conhecimentos, e essa socialização de informações contribuirá para as aulas serem mais dinâmicas e prazerosas.

Com base em (Tardif 2007, p.71) “A socialização é um processo de formação do indivíduo que se estende por toda a história de vida e comporta rupturas e continuidade”.

O professor precisa sentir a necessidade de se aperfeiçoar na didática direcionada – cujos elementos são saberes de conteúdos, a forma como vai transmitir o conhecimento e como os alunos irão aprender. Decerto que, como havíamos discutido, o processo educacional acompanha a globalização, juntamente com suas novas tecnologias.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se baseia em duas vertentes que não podem faltar no desenvolvimento e na construção de um determinado artigo ou monografia. São elas a pesquisa bibliográfica que constitui o desenvolvimento e a relação do estudo e do ser estudado com embasamento teórico, pois a pesquisa, mesmo que seja uma simples pesquisa, deve ter alguém que já o fez e tem conhecimento do objeto a ser estudado.

Então a pesquisa teórica é de fato uma relação entre o pesquisador e o teórico, dando mais ênfase e verdade ao fato a ser estudado. E não podendo esquecer-se da pesquisa de campo ou observação dos fatos que devem ser expostos na medida em que o pesquisador entra em campo e faz uso naquela problemática para possivelmente buscar soluções fazendo uma relação entre o que o teórico escreveu e sua convivência direta na aplicação do problema.

E com base na observação, dela se pode fazer uma análise daquilo que vimos na pesquisa de campo chamada de aprendizagem significativa, onde o pesquisador faz uso apenas para descrever, pois não atuaremos diretamente no problema a ser estudado.

A pesquisa in loco é a própria investigação mediante um problema em um local, mas não é trabalhada profundamente com um olhar investigativo. Portanto, se há uma problemática que deve ser investigada e que eu a faça para amenizá-la, certamente ajudarei muito a alertar e a acordar a sociedade que vive com aquele problema, mas não sabe dar-lhe por falta de informação.

O projeto de pesquisa vem com uma proposta de inovar e salientar que existe um problema que deve ser trabalhado com cuidado e embasamento teórico. A implantação de projetos é de extrema importância para uma sociedade melhor informada, mas não todos os projetos. Tem tantos projetos que seriam melhor para a sociedade que nem saem do papel e outros que

Não significam nada, pois são feitos principalmente por políticos sem a menor capacidade de estar lá. Infelizmente temos que aceitar, pois somos nós que os colocamos no poder.

Portanto, a pesquisa é uma ferramenta que nos possibilita buscar métodos alternativos para que a coleta dos dados obtidos seja flexível ao objeto de estudo e à total apropriação do pesquisador ao problema.

A pesquisa tem como tema a gestão educacional e a qualidade de ensino, que nos possibilitaram uma observação do contexto escolar e de sua contribuição para o desenvolvimento intelectual e social, e de como é trabalhada essa qualidade de ensino na prática. Então fizemos um questionário para avaliarmos como os professores estão lidando com a gestão da escola e a qualidade de ensino que depende de todos que estão à frente da educação.

Quando chegamos à escola onde fizemos a nossa observação, notamos que a escola tem uma gestão atuante; o diretor não fica apenas em sua sala resolvendo problemas burocráticos, mas é, sim, um gestor participativo nas questões que mais necessitam de sua intervenção e cuidado.

No mais, a escola, os alunos, o corpo técnico e os docentes fazem sua parte no trabalho do cotidiano. As perguntas foram apresentadas no intervalo de um tempo para o outro para os docentes, sendo que os docentes teriam 25 minutos para responder ao questionário e colaborar com a pesquisa.

Segundo o questionário, a tecnologia, o ambiente físico e a formação do professor devem ser ferramentas importantes para que uma aprendizagem seja, no mínimo, satisfatória no que diz respeito aos seus objetivos e metas.

Outro ponto importante no questionário era: eles estariam no papel de gestores; como seria sua gestão? Suas respostas foram que, pelo menos, todo o trabalho de gerenciar uma escola não depende apenas de suas forças, mas é um todo.

O questionário nos possibilitou aprofundamento nas questões políticas e da reflexão dos docentes como eles lidam com essa qualidade e sua postura no que diz respeito a um problema que a qualidade de ensino é de fato obrigação da escola e dos colaboradores, mas que infelizmente muitos profissionais da educação não estão dispostos a enfrentar e contribuir para o melhor aprendizado e uma gestão participativa e comprometida com o desenvolvimento de todos aqueles que dependem direta e indiretamente daquele serviço social.

O questionário e a observação do campo foram satisfatórios no que diz respeito à aprendizagem significativa, pois nos possibilitaram fazer uma relação com os teóricos e a prática.

Verificamos que a pesquisa de campo nos possibilitou uma reflexão na prática diária como docente e eterno pesquisador, pois quando o docente deixa de ser um pesquisador, ele para de aprender e desenvolver-se.

Observamos, na escola onde foi feita a pesquisa, que a mesma tem ambiente favorável e acolhedor. Todos os colaboradores desenvolviam suas funções com muito empenho e satisfação. Em termos de infraestrutura, a escola encontrava-se com algumas dificuldades.

Posto que a investigação respondeu à pergunta que foi feita no pré-projeto, sendo assim colocada: “Como o gestor educacional assume o desafio de trabalhar com os docentes a qualidade de ensino?”. Entendemos que a gestão, como em qualquer outra área de trabalho profissional, tem suas dificuldades; entretanto, na escola pesquisada, a gestão apresentava-se de forma democrática, proporcionando à sua equipe participação ativa na tomada de decisões.

Observamos professores comprometidos, escola organizada, participação ativa, valorização do profissional, responsabilidade, qualificação do corpo docente. São esses pontos que vimos e contribuíram de forma positiva e prazerosa no nosso desenvolvimento pessoal e profissional, pontos que nos trouxeram a uma reflexão na prática da docência.

## REFERÊNCIAS

ALGARTE, Roberto A. **Planejamento e Gestão da Escola: Instrumento de Mudança**. Mimeo.

BARROSO, João. **O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. São Paulo: Cortez, 1998.

BRASIL. MEC. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n. 9393/1996**.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Ministério da Educação e do Desporto, 1996.

CASTRO, Cláudio de Moura. **Revista TV/ESCOLA MEC**, n.º 11, outubro/novembro de 2000, Brasília.

CEPAL/ UNESCO. **Educação e conhecimento: eixo da transformação produtiva com equidade**. Brasília: IPEA; CEPAL; INEP, 1995.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão educacional e organização do trabalho pedagógico/Naura Syria Carapeto Ferreira**. – Curitiba: IESDE, 2006.

GUIA de tecnologias educacionais 2009/organização Cláudio Fernando André – Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2009. 170p.

MOTA, Fernando C. **Prestes**. Teoria Geral da Administração: uma introdução, 7ª edição, São Paulo, Editora Pioneira, 1973.

MORGADO, J. (2004) **Qualidade na Educação – Um Desafio para os Professores**. Lisboa: Editorial Presença.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ROSAR, Maria de Fátima Felix. **Política e gestão da educação**. 3. Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

SANTOS, C.R.S. **A gestão educacional e escolar para a modernidade: São Paulo: Cengage Learning**, 2008.

TARDIF, Maurice. **Saberes e Formação Profissional**. 8ª edição Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

-----, **Educação e planejamento: a escola como núcleo da gestão**. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade (org.): **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. 4. Ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p.64-104

TEIXEIRA, Anísio. **Natureza e função da administração escolar**. In: Simpósio Internacional de Administração escolar, 1968, Salvador. **Administração escolar: edição comemorativa**. Salvador: ANPAE, 1968.

TORRES, Rosa Maria. **Melhorar a qualidade da educação básica? As estratégias do Banco Mundial**. In: TOMASSI, Lilian de WARDE, Nurian Jorge; HADDAD, Sérgio (org). **O Banco Mundial e as políticas educacionais**. São Paulo: Cortez, 1996. p. 125-193.

PIMENTA, Selma Garrido (org.). **Formação de Professores: identidade e saberes da docência**. In: **Saberes Pedagógicos e Atividade Docente**. São Paulo, 2002, pp. 15-34.