



Revista Tópicos Educacionais

E-ISSN: 2448-0215

[revistatopicoseducacionais.ce@ufpe.br](mailto:revistatopicoseducacionais.ce@ufpe.br)

Universidade Federal de Pernambuco

Brasil

Menezes de Souza, Kelly Alves

**GESTÃO ESCOLAR: CONTRIBUIÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO DE  
ENSINO E APRENDIZAGEM**

Revista Tópicos Educacionais, vol. 24, núm. 1, enero-junio, 2018, pp. 64-93

Universidade Federal de Pernambuco

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672770876004>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

**Revista**  
**Tópicos Educacionais**

ISSN: 2448-0215 (VERSÃO ON-LINE)

---

**GESTÃO ESCOLAR:  
CONTRIBUIÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO  
PROCESSO DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

**School Management:  
Contribution to the Development  
of the Teaching and Learning Process**

Kelly Alves Menezes de Souza  
Faculdade Frassinetti do Recife-FAFIRE  
kelly\_amenezes@hotmail.com

**Resumo**

Este trabalho é o resultado de uma investigação que iniciou-se na especialização, onde abordamos acerca do papel do gestor, bem como sua contribuição nas práticas educativas. Nele, buscamos averiguar, também, como o processo avaliativo é entendido pela equipe gestora e corpo docente no concernente à relevância do processo para o desenvolvimento do ensino e aprendizagem. Buscamos esclarecer se a gestão escolar pode influenciar de maneira positiva na qualidade da educação. Para tanto, dialogamos com autores como: Luck (2002; 2008), Luckesi (2011), entre outros. E, para a efetivação, utilizamos um viés com caráter qualitativo no percurso teórico metodológico, onde cinco atores pedagógicos responderam um questionário semiestruturado que continha questões relacionadas à sua prática educativa. Diante dos resultados obtidos, constatou-se que a gestão escolar tem um papel fundamental no processo educativo, porém, nem sempre subsidiava o trabalho da equipe docente de maneira satisfatória.

**Palavras-chave:** Gestão escolar, práticas educativas, avaliação.

## Abstract

This work is the result of an investigation that began in the specialization, where we discuss about the role of the manager, as well as his contribution in educational practices. In it, we seek to ascertain, also, how the evaluation process is understood by the management team and faculty regarding the relevance of the process for the development of teaching and learning. We seek to clarify whether school management can positively influence the quality of education. For that, we dialogue with authors such as: Luck (2002; 2008), Luckesi (2011), among others. And, for effectiveness, we used a qualitative bias in the methodological theoretical course, where five pedagogical actors answered a semistructured questionnaire that contained questions related to their educational practice. In view of the results obtained, it was found that school management has a fundamental role in the educational process, however, they do not always subsidize the work of the teaching staff in a satisfactory way.

Key words: School management, educational practices, evaluation.

## 1. Introdução

É sabido que, nos últimos anos, a educação vem passando por grandes mudanças e desafios. Sendo assim, para se alcançar os objetivos pretendidos, é pertinente que cada ator educativo saiba identificar e delimitar o seu papel no processo. A partir disso, todos os envolvidos devem ir em busca do objetivo final: um ensino de qualidade.

Diante disso, a relevância do papel do gestor é imensa, visto que o mesmo deve ser um articulador em potencial, pois transita por todos os âmbitos da escola, desde a relação com os pais e alunos, processos educativos até o uso efetivo do Projeto Político Pedagógico da instituição.

Logo, fica nítido que a função do gestor é primordial para a qualidade do ensino, pois compete a ele realizar o acompanhamento e avaliação do desenvolvimento da construção do ensino e aprendizagem. A partir disso, ele consegue identificar as lacunas deixadas e reorientar a prática docente.

Frente a esse entendimento, deve-se mencionar que a avaliação escolar torna-se uma ferramenta de extrema importância para o acompanhamento tanto do gestor quanto do docente, pois, é por intermédio dela que o trabalho do docente é mediado e reorientado, tendo em vista as dificuldades e/ou evoluções que o aluno apresenta durante todo o processo de aprendizagem.

Vale ressaltar que o processo avaliativo, na atualidade, ainda é uma temática complexa e, por vezes, obscura para muitos professores, visto que o sistema educacional concebe o mesmo como forma de mensurar, classificar e punir o alunado. Sabendo disso, o professor precisa ter o compromisso de elaborar e escolher os instrumentos avaliativos a partir do objeto de aprendizagem e, dessa forma, desenvolver e estimular o aprendizado do aluno em sala de aula.

Frente ao exposto, fica nítida a importância de se investigar e refletir sobre o referido tema, pois uma gestão de qualidade reflete positivamente no processo educativo. Ressaltando, também, a relevância do ato de avaliar que precisa ser compreendido e executado como subsídio na diagnose da situação real a qual o aluno se encontra e não como forma de medir a inteligência dele, tornando, assim, a escola como um local de exclusão. Logo, um gestor comprometido com seu real papel pode auxiliar na mudança desse panorama educacional.

A partir dessas reflexões, a presente pesquisa tenta responder a seguinte indagação: Como a gestão pode acompanhar e direcionar a prática educativa, bem como o processo avaliativo e que contribuições são percebidas a partir dessa dinâmica na qualidade do ensino?

Iniciaremos o estudo discorrendo sinteticamente acerca da gestão escolar, da avaliação e dos instrumentos avaliativos como fatores que contribuem para o trabalho dos docentes, da gestão e, consequentemente, na qualidade do ensino. Em seguida, descrevemos o percurso teórico-metodológico, onde sinalizamos a abordagem de pesquisa, o campo e os participantes investigados, os procedimentos de coleta e análise adotados. Concluiremos a abordagem do tema, tecendo a análise dos dados seguida das considerações finais.

## **2. Gestão Escolar: perfil e atribuições nas áreas administrativa, financeira e pedagógica**

Por anos a fio, a temática educacional foi discutida por instâncias distintas, comumente por gestores do estado e município, na perspectiva de fornecer qualidade aos

processos de ensino e aprendizagem escolar. Na atualidade, é percebido um novo contexto instaurando-se, no qual busca-se indivíduos qualificados que possuam um bom olhar organizacional para oportunizar as práticas que transpassam a educação nas escolas, visto que são instituições que têm, por excelência, o compromisso de possibilitar o aprendizado formal e integral dos educandos.

Em face desse contexto, a Secretaria de Educação expressa que

o papel do gestor adquire novo caráter institucional, quando precisa ser líder e mediador, parte da equipe e executor, que, por meio do diálogo com o grupo, traça metas para o desenvolvimento das ações previstas para o crescimento educacional e cobra do mesmo grupo os resultados dos acordos firmados (2012, p. 35).

Logo, fica evidente que o gestor precisa ter um conhecimento globalizado da dinâmica escolar e, que, para prosseguir com os projetos educativos e curriculares, deve ter a incumbência de planejar, executar e avaliar tudo que compreende o processo educacional.

E que, ainda, conforme o mesmo órgão governamental, “sendo o processo de gestão dinâmico e flexível, faz-se necessária a liderança com talento político, que funcione de forma adequada, respondendo oportunamente às situações emergentes, reorientando, replanejando, revisando o processo educativo, sempre que necessário” (2012, p. 36).

Com isso, entende-se que nesse novo contexto, a gestão é exercida de forma compartilhada, na qual se estabelece uma esfera de mais confiabilidade e de colaboração, promovendo, assim, uma liderança mais eficaz para atender os interesses da comunidade escolar como um todo.

Frente ao exposto, para complementar a temática, Luck (2008, p. 13) diz que

a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio-educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Diante disso, percebe-se que a gestão escolar possui um importante papel dentro do âmbito educacional, visto que “o êxito ou o fracasso escolar nas melhorias das políticas e das práticas educacionais dependem, em grande parte, do gestor e da equipe gestora (Secretaria de Educação, 2012, p. 37)”, pois cabe ao gestor a tomada de decisões fundamentais e resolução de conflitos.

Para tanto, ainda de acordo com o órgão do governo, “o gestor precisa acompanhar e avaliar o processo educativo em todos os seus aspectos, pois isso fortalecerá o compromisso de todos os envolvidos nele, além de estimular os atores a serem mais efetivos” (2012, p. 37). Assim sendo, como o professor, o gestor também necessita saber o que avaliar e como realizar essa avaliação, porém com olhar e objetivo distintos, mas resultando sempre na promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

### **3. Instrumentos avaliativos: como vem sendo administrado o processo de ensino e aprendizagem?**

#### **■ Avaliação da aprendizagem**

Nas últimas décadas, a avaliação escolar vem sendo pesquisada e analisada com bastante frequência, sendo estudada a partir de diferentes enfoques de tratamento, desde o tecnológico ao político, de acordo com Luckesi (2011). Isso se deve ao fato da mudança ocorrida na percepção que se tem acerca do fundamental papel na organização e/ou acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem educacional. Entretanto, ainda há um viés autoritário (moldado) e excludente atrelado ao tema, além, também, de uma falta de sistematização que permeia a formulação adequada de instrumentos avaliativos que compõem a análise da construção da aprendizagem dos alunos.

Partindo desse entendimento, antes de adentrarmos na temática em questão, se faz necessário compreender o conceito de avaliar. Para tanto, o primeiro instrumento utilizado para explicar o referido verbete será o dicionário, cujo mesmo diz que avaliar é “determinar a valia ou o valor de; calcular” (FERREIRA, 2004, p. 156).

Hoffmann diz que, na visão dos professores, “dar nota é avaliar, fazer prova é avaliar, o registro das notas denomina-se avaliação”. Ela acrescenta, ainda, que “a

concepção de avaliação que marca a trajetória de alunos e educadores, até então, é a que define essa ação como julgamento de valor dos resultados alcançados” (2009, p. 13-14).

Diante disso, é possível perceber que o conceito de avaliar ainda é visto como sinônimo de testar e medir ou aprovar e reprovar o aluno, apenas. As definições ratificam essa ideia e/ou postura errônea que muitos professores adotam em sua sala de aula, até os dias atuais. Isso implica dizer que apesar do ato de avaliar ser inerente a vida humana, pois vivemos numa sociedade que avalia o sujeito constantemente, o referido ato ainda não é executado com destreza e domínio, devido ao fato da avaliação não ser entendida como um processo contínuo, no qual o indivíduo edifica o seu conhecimento de maneira significativa e real, buscando, assim, a formação integral do sujeito e não uma forma de buscar resultados, tampouco comparar ou classificar os indivíduos.

Sabendo disso, entende-se que a avaliação da aprendizagem é uma temática recente no âmbito educacional e é compreendida como um ato que vai além do técnico. Porém, muitas vezes essa avaliação se torna confusa para alguns professores, visto que fazem uso da mesma para dominar os alunos, isto é, a avaliação torna-se uma forma de controle permanente exercido sobre os educandos e, concomitantemente, o processo de promoção de ano é fortalecido. Dessa forma, a oportunidade de uma significativa avaliação e aprendizagem é distanciada.

Apesar do tema permanecer em destaque nos últimos anos, a avaliação ainda é vista como um mero instante de aplicação de provas e testes.

Conforme Hoffmann (2009, p. 41- 47), “a intenção da realização de testes ou provas pelos professores é constatação de resultados. Isto é, aplicam testes para “verificar se o aluno aprendeu”, “medir conhecimento”, “ver se ele sabe ou não este conteúdo.” Nesse sentido, a autora acrescenta, ainda, que “a compreensão de muitos professores é de que “tudo pode ser medido”, sem que se dêem conta de que muitas notas são atribuídas arbitrariamente, ou seja, por critérios individuais, vagos e confusos, ou precisos demais para determinadas situações”. Compreende-se que essas assertivas só vêm ratificar o modelo excludente e classificatório que algumas escolas ainda mantêm em sua prática pedagógica.

Méndez (2002) defende que o professor precisa saber distinguir o que pode ser ou não avaliável durante o processo de ensino, pois nem tudo que o professor ensina se configura como objeto de avaliação.

De acordo com Luckesi (2011),

a avaliação da aprendizagem escolar adquire seu sentido na medida em que se articula com um projeto pedagógico e com seu consequente projeto de ensino. A avaliação, tanto no geral quanto no caso específico da aprendizagem, não possui uma finalidade em si, ela subsidia um curso de ação que visa construir um resultado previamente definido (p. 85).

A concepção de Luckesi reforça a ideia de que o ato de avaliar precisa ser pensado e articulado com o currículo, projeto pedagógico e planejamento de ensino. Sendo assim, a avaliação é compreendida como “um dinamismo que encerra de ação, reflexão, ação” (HOFFMANN, 2009, p. 30).

- **Instrumentos avaliativos: um olhar crítico e reflexivo**

A maneira como se avalia torna-se decisiva para o processo de ensino e aprendizagem, pois, é a partir dela que será apresentado o desenvolvimento do aluno e, também, do professor. Segundo Luckesi (2011), o ato de avaliar se torna válido quando se busca verificar o resultado da ação.

Luckesi (2011) aponta, ainda, que o planejamento, a execução e a avaliação formam um todo, sendo esse entendido como o ato pedagógico, porém, o autor expõe que o ato de avaliar tem sido praticado em separado do ato pedagógico. Corroborando com a visão de Luckesi, Hoffmann (2009, p. 15) relata que “os educadores percebem a ação de educar e a ação de avaliar como dois momentos distintos e não relacionados; e exercem essas ações de forma diferenciada.” Diante disso, a avaliação será elaborada e executada com deficiência, mascarando, assim, o reconhecimento do real aprendizado do aluno.

Partindo desse viés, Luckesi (2011) elenca alguns aspectos a respeito dos instrumentos de coleta de dados para a avaliação. Em outros termos, como um

instrumento de coleta precisa ser elaborado para atingir com êxito a proposta do avaliador, sem apresentar uma leitura enganosa sobre a aprendizagem do avaliado.

Frente a esse entendimento, com base no estudo de Luckesi (2011), constata-se que todos os instrumentos de coleta são importantes para identificar o aprendizado e/ou desenvolvimento do aluno, porém, é necessário que o avaliador tenha intencionalidade e elabore o instrumento de forma que ocorra coerência entre a abordagem nas aulas com o instrumento escolhido para a obtenção da análise dos resultados.

Diante do exposto, cabe ressaltar que o avaliador precisa ter um olhar diferenciado ao propor cada objeto de coleta em cada turma, pois, é fato que as turmas são heterogêneas e, sobretudo, cada indivíduo tem sua especificidade no processo de aprendizagem. Isto é, o processo de aprender precisa seguir uma linha sistemática, levando em consideração o aluno como ser em formação e, também, como um sujeito que possui conhecimentos prévios.

Portanto, é pertinente compreender que um instrumento de coleta distorcido, traz uma leitura errônea e/ou enganosa sobre o resultado da aprendizagem. Isso acarretará em distorções que prejudicarão no desempenho do aluno, do professor e da própria instituição. Logo, é imprescindível que o gestor acompanhe e participe da construção da avaliação do processo educacional, distanciando, com isso, o fracasso no desenvolvimento do ensino e aprendizagem.

#### **4. Gestão escolar e suas contribuições para as práticas educativas**

Diante de todos os desafios que a educação brasileira vem enfrentando no decorrer dos tempos, precisamos tecer um pouco acerca do papel do gestor dentro do âmbito escolar, mais especificamente no processo de acompanhamento das práticas avaliativas. Pois, com uma orientação e apoio adequado, as atividades escolares serão realizadas com êxito. Entretanto, essa função nem sempre foi exercida de forma fecunda e/ou estimulante para os demais atores educativos.

No Brasil, a instituição escolar, historicamente organizada, possuía uma estrutura vertical e rígida, na qual o diretor fazia uso de uma dinâmica rigorosa para conservar as atividades do ambiente educacional. Nesse período, ao diretor, eram incumbidas todas as decisões, as quais eram tomadas de maneira unilateral e representavam a autoridade do Estado. Vale salientar que as instituições eram pautadas em um modelo de currículo fechado, onde a comunidade não interagia com a escola e a direção escolar determinava o trabalho diário dos professores, funcionários em geral e alunado.

Com a mudança no panorama social (mundo do trabalho, globalização, entre outras), houve a necessidade de se adequar o papel desse profissional. Logo, o antigo diretor ou administrador escolar, deu espaço ao atual gestor, pois, foi compreendido que, tanto os termos usados como as atribuições referentes ao cargo, não supriam, com eficiência, as necessidades exigidas no meio educacional, já que se tratava de um profissional que trabalhava com perfil administrativo e autoritário.

Atualmente,

a gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação de um projeto político pedagógico, compromissado com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (Luck, 2008, p. 13).

Dito isso, comprehende-se que o gestor tem o papel de liderar e motivar toda a equipe pedagógica, além de solucionar problemas, tomar decisões, bem como administrar o trabalho de pessoas envolvidas no ambiente escolar, tendo sempre como meta principal a aprendizagem dos alunos.

Hoje, o conceito de gestão está relacionado ao ato de gerir a instituição de ensino de maneira que o desenvolvimento e efetivação das estratégias rotineiras sejam democráticos e descentralizados.

Conforme Luck (2002),

o entendimento do conceito de gestão já pressupõe, em si, a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas em conjunto. Isso porque o êxito de uma organização depende da ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que crie um “todo” orientado por uma vontade coletiva (p. 15).

A assertiva de Luck traz a ideia de uma gestão escolar que necessita de uma equipe que também tenha o perfil gestor. Pois, a partir disso, o trabalho pedagógico fluirá de forma mais fácil e, principalmente, proveitosa.

- **Impasses e desafios na prática educativa: processo avaliativo com enfoque na dupla dimensão**

Para iniciar tal temática, é preciso ter conhecimento de que a prática educativa é um fenômeno social e universal importante à existência das sociedades. Assim, é visto como um processo de formação que auxilia nas atividades do ser humano, devendo ponderar o conhecimento adquirido pela sociedade atuante.

Destarte, Zabala (1998) argumenta que o professor não pode ser um mero empregador e utilizador de fórmulas herdadas, mas sim, um agente educativo que alicerça sua prática com pensamentos reflexivos. Logo, é indicado que o trabalho docente passe por uma constante análise e/ou avaliação, feita por ele mesmo e pelo seu gestor.

Outro fator pertinente para a boa dinâmica do professor é atrelar o planejamento educacional à avaliação, visto que são ferramentas inseparáveis ao trabalho docente, pois, ocorrem durante as aulas, não devendo ser compreendidas sem uma observação que acarrete previsões, intenções educacionais futuras e, também, avaliações dos resultados alcançados.

Partindo desse pressuposto, é importante tecer sobre o processo avaliativo, pois, durante alguns anos, vem sendo objeto de constante estudo de muitos pesquisadores e,

também, motivo de aflição para muitos docentes. Pois, é um dos instrumentos que norteia e/ou regula o processo de ensino e aprendizagem, porém, alguns docentes ainda não conseguiram distanciar-se do tradicionalismo que imperava (ou ainda impera) na educação brasileira.

Ao falar sobre avaliação, Zabala (1998) sustenta que

habitualmente, quando se fala de avaliação se pensa, de forma prioritária ou mesmo exclusiva, nos resultados obtidos pelos alunos. Hoje em dia, este continua sendo o principal alvo de qualquer aproximação ao fato avaliador. Os professores, as administrações, os pais e os próprios alunos se referem à avaliação como o instrumento ou processo para avaliar o grau de alcance, de cada menino e menina, em relação a determinados objetivos previstos nos diversos níveis escolares. Basicamente, a avaliação é considerada como um instrumento sancionador e qualificador, em que o sujeito da avaliação é o aluno e somente o aluno, e o objeto da avaliação são as aprendizagens realizadas segundo certos objetivos mínimos para todos (p. 195).

Frente ao exposto, Zabala relata que a avaliação era e ainda vem sendo usada como forma de analisar o desempenho do alunado, unicamente. Dessa forma, a prática do professor não passa por nenhuma análise reflexiva, prejudicando, assim, o processo de ensino e aprendizagem. Com isso, entende-se que a ausência de uma avaliação da prática educativa, torna-se um impasse e/ou uma situação desfavorável para a melhoria na qualidade do ensino no Brasil. O autor mencionado considera que

muitos dos problemas de compreensão do que acontece nas escolas não se devem tanto às dificuldades reais. Devem-se mais aos hábitos e costumes acumulados de uma tradição escolar, cuja função básica foi seletiva e propedêutica (Idem, p. 197).

Zabala defende (como muitos outros autores) que, para que ocorra uma mudança notável no panorama educacional visto na atualidade, o professor necessita considerar o conhecimento prévio dos alunos, antecipadamente, para, a partir daí, abordar os conteúdos de ensino, primeiro desafio na prática educativa. Ter conhecimento do que o aluno sabe é o ponto de partida para construir atividades que irão favorecer a aprendizagem dos alunos. O autor menciona, também, que o docente necessita observar

e ter sempre em mente que as turmas são heterogêneas, segundo desafio, porém, um dos mais relevantes para a boa dinâmica do docente.

Diante disso, não pode existir um modo padrão de avaliar o desempenho dos alunos, tampouco um padrão de ensino. Pois, a aprendizagem dependerá de vários aspectos, tais como: econômico, social e cultural. Em outras palavras, o desempenho do sujeito vem atrelado ao contexto sociocultural ao qual ele encontra-se inserido.

Ainda, de acordo com o autor, a instituição de ensino é um ambiente que precisa propiciar o aspecto social. Assim, o ensino, a aprendizagem, bem como o processo avaliativo tem a finalidade de trabalhar a educação formativa (ou, como intitulada pelo autor, reguladora). Essa, por sua vez, vem auxiliar os indivíduos a construir uma formação crítica e reflexiva. Logo, a escola que priorizava a educação seletiva e de instrução precisa ser abolida do âmbito escolar.

É oportuno lembrar que “a função social do ensino não consiste apenas em promover e selecionar os “mais aptos” para a universidade, mas que abarca outras dimensões da personalidade” (ZABALA, 1998, p. 197). Em outras palavras, a instituição de ensino precisa objetivar o desenvolvimento de todas as capacidades do indivíduo e não somente os aspectos cognitivos.

Em vista disso, o processo educativo necessita passar ou considerar dois sujeitos da avaliação: o professor e o aluno, segundo Zabala, pois,

apesar de que ensino e aprendizagem se encontram estreitamente ligados e fazem parte de uma mesma unidade dentro da aula, podemos distinguir claramente dois processos avaliativos: como o aluno aprende e como o professor ensina. Portanto, temos dois sujeitos da avaliação, o que poderíamos denominar uma dupla dimensão (1998, p. 196).

A partir das reflexões, o ponto primordial para realizar-se um processo de avaliação eficaz é a conscientização e entendimento, por parte do professor, de que ele saiba o que avaliar e o porquê de avaliar. Logo, a atitude e prática docente sofrerão uma mudança significativa, além, também, de desmistificar a tradicional educação uniformizada, cuja mesma não legitima a adequação do ensino para alcançar a

aprendizagem de toda a turma, tendo em vista a heterogeneidade presente nela, afirma Zabala.

## **5. Percurso teórico metodológico**

### **5.1. Abordagem de pesquisa**

A presente investigação foi norteada na abordagem qualitativa, pois, dá ênfase às práticas educativas, bem como ao fundamental papel do gestor no que se refere ao tratamento atribuído ao ensino e aprendizagem.

Minayo (2009) argumenta que

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com o nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantitativa. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (p. 21).

É interessante mencionar que a pesquisa qualitativa considera que há uma relação entre a objetividade do mundo e a subjetividade do indivíduo. Assim, é entendida como um elo que não deve ser observado e/ou analisado separadamente e não há como mensurar por intermédio de números, pois, como afirmou Minayo (2009), lida com aspectos individuais e sociais.

Além disso, a investigação ocorreu mediante levantamento bibliográfico, o qual contribuiu de maneira bastante enriquecedora durante todo o desenvolvimento da pesquisa, desde os primeiros contatos com a temática até a sua finalização, pois, o olhar dos autores, acerca do tema, proporcionou um conhecimento mais aprofundado, subsidiando, assim, uma análise e explanação mais coerente e significante sobre o assunto proposto.

A respeito do auxílio bibliográfico, Gil (2007, p.45) considera que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Essa característica citada pelo autor foi de suma relevância para a nossa pesquisa, pois, as fontes de aporte nos ofereceram ferramentas intelectuais para

compreender com mais clareza como a avaliação escolar é entendida dentro do processo de ensino e aprendizagem e como o gestor é imprescindível dentro do referido processo.

Em síntese, a execução da investigação foi concretizada utilizando análise bibliográfica e, também, aplicação de questionário semiestruturado, o qual foi elaborado com o uso de questões abertas e fechadas.

Para a aplicação do questionário, utilizamos como campo de investigação instituições públicas e particulares. No âmbito público, um coordenador pedagógico e dois docentes que lecionam no Ensino Fundamental responderam o instrumento de coleta de dados. Já no âmbito particular, dois coordenadores pedagógicos contribuíram com as suas concepções, respondendo o questionário proposto.

Portanto, o percurso investigativo foi delimitado em: recorrer, inicialmente, aos estudos de autores que indicassem, em suas publicações, a inquietação com a educação, tratando do papel da gestão no ambiente escolar e das práticas educativas; abordar os principais aspectos de cada obra pesquisada com a finalidade de corroborar e/ou confrontar com a realidade identificada nas instituições de ensino, no concernente ao ensino e aprendizagem; definir os sujeitos da investigação, bem como a quantidade de sujeitos inseridos na pesquisa; preparar, aplicar e analisar o questionário que serviu como instrumento de coleta de dados para enriquecer o estudo.

## **5.2. O Campo investigado**

Para o alcance dos objetivos da investigação, utilizamos como campo de pesquisa cinco instituições que estão localizadas nos municípios de Paulista e Recife – PE, sendo três delas pertencentes à rede pública e duas da rede privada de ensino.

Duas instituições públicas estão localizadas no bairro do Janga no município de Paulista – PE e a terceira no bairro do Derby no município de Recife – PE, sendo uma Municipal e duas pertencentes ao Estado. Já as instituições particulares estão localizadas no bairro São José e a outra no bairro de Casa Forte, sendo os dois bairros pertencentes

ao município de Recife – PE. Vale ressaltar que uma delas é uma entidade sem fins lucrativos, estando inserida na educação complementar<sup>1</sup>.

Vale mencionar que, durante toda a análise dos dados coletados, iremos utilizar representações quando for citada cada instituição de ensino, assim como faremos com os docentes investigados. Logo, utilizaremos, caso seja necessário, representações como: I1, I2, I3, I4 e I5 respectivamente.

### **5.3. Os participantes da pesquisa**

A presente investigação teve como participantes dois professores atuantes do Ensino Fundamental, os quais lecionam em instituições de educação formal<sup>2</sup> no estado de Pernambuco. E, para complementar a pesquisa e enriquecer a análise, tivemos a participação de três coordenadores pedagógicos que atuam em instituições no mesmo estado citado acima.

Salientamos que, por motivos éticos, as identificações dos sujeitos e instituições da pesquisa foram preservadas. Sendo assim, como visto, utilizamos as representações P1, P2, G1, G2 e G3. Mencionamos, ainda, que as representações foram seguidas de acordo com as apresentações de cada sujeito investigado.

---

<sup>1</sup> Educação complementar faz parte da modalidade não-formal. Segundo Libâneo (2010, p. 89), a educação não-formal possui “atividades com caráter de intencionalidade, porém com baixo grau de estruturação e sistematização, implicando certamente relações pedagógicas, mas não formalizadas”.

<sup>2</sup> Ainda, conforme Libâneo (2010, p. 88), “educação formal seria, pois, aquela estruturada, organizada, planejada intencionalmente, sistemática”.

**Quadro I - Participantes da Pesquisa**

	FORMAÇÃO ESCOLAR	EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	TEMPO DE ATUAÇÃO	IDADE/SEXO	ESCOLA
<b>P1</b>	Graduação em: Licenciatura plena em Letras pela rede pública e possui título de pós-graduação (não informou a área).	Leciona há sete anos no Ensino Fundamental na rede Municipal.	É docente há vinte e cinco anos.	44 anos/ sexo feminino.	I1
<b>P2</b>	Graduação em: Licenciatura plena em Letras pela rede privada.	Trabalha há cinco anos na modalidade de Ensino Fundamental na rede Estadual.	É docente há nove anos.	33 anos/ sexo feminino.	I2
<b>G1</b>	Graduação em: Licenciatura em Artes pela rede pública e possui título de pós-graduação em Coordenação pedagógica.	Trabalha há dezoito anos na área educacional.	É coordenadora há quatro anos.	38 anos/ sexo feminino.	I3
<b>G2</b>	Graduação em: Licenciatura plena em Pedagogia pela rede pública.	Trabalha há dezenove anos na área.	Não informou período.	50 anos/ sexo feminino.	I4
<b>G3</b>	Graduação em: Licenciatura plena em Pedagogia pela rede pública. Possui título de pós-graduação (não informou o curso).	Trabalha há dois anos no ambiente educacional.	É coordenador há um ano.	25 anos/ sexo masculino.	I5

Quanto à formação, as duas professoras da rede pública possuem graduação em Licenciatura em Letras, sendo uma possuidora de título lato sensu, a coordenadora da rede pública é formada em Licenciatura em Artes e tem título lato sensu em coordenação pedagógica e os outros dois coordenadores da rede particular possuem graduação em

Licenciatura plena em Pedagogia, porém apenas um possui especialização. Vale destacar que três participantes possuem Pós-Graduação.

Os docentes P1 e P2 ministram aula no fundamental II<sup>3</sup>. O tempo de atuação dos participantes na área educacional oscila entre 02 e 25 anos. A faixa etária varia entre 25 e 50 anos.

#### **5.4. Procedimentos de coleta e geração dos dados**

A realização da pesquisa foi feita com o auxílio de um modelo de questionário semiestruturado, contendo questões específicas acerca da gestão e da prática educativa.

Vale enfatizar que o questionário foi estruturado com perguntas abertas e fechadas, sendo essas divididas em dois blocos temáticos distintos, onde foram contemplados, no primeiro bloco, assuntos sobre identificações básicas do indivíduo e, no segundo, experiência profissional, formação acadêmica e prática educativa, mais especificamente, questionamentos que norteavam a prática do docente e da gestão, bem como a conduta acerca do ato de avaliar e, consequentemente, do processo de ensino e aprendizagem.

Ainda, acerca do instrumento de coleta, destacamos que a aplicação do questionário se deu por meio eletrônico<sup>4</sup>, pois, esse método viabilizou a efetivação da coleta.

#### **5.5. Procedimento de análise dos dados**

Para o trato e análise das informações coletadas, foi empregada a análise de conteúdo do tipo categorial por temática, sugerida por Bardin (2002), cuja a mesma é realizada mediante a divisão do texto em unidades e categorias para, a partir daí, conseguir a reagrupação analítica.

Bardin (2002) afirma que:

---

<sup>3</sup> O Ensino Fundamental é composto pelos anos 1º ao 9º, sendo compreendido pelo fundamental 1 que engloba os anos 1º ao 5º e o fundamental 2 abrange os anos 6º ao 9º.

<sup>4</sup> Os correios eletrônicos (e-mail) dos participantes foram fornecidos previamente.

(...) um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. (...) Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre dois pólos: do rigor da objetividade e da fecundidade da subjetividade (p. 9).

Em outras palavras, a análise de conteúdo é um procedimento específico para investigar uma problemática, onde o conteúdo da comunicação seja o alicerce. Logo, esse recurso técnico vai analisar os dados resultantes de mensagens escritas e transcritas.

Diante disso, pretendemos instituir um diálogo mais extenso entre a teoria, os conceitos e dados coletados de uma forma que possamos nos afastar de descrições simplórias de resultados sem uma percepção teórica.

Salientamos que as categorias teóricas construídas no estudo estabeleceram um diálogo com as categorias surgidas no campo de investigação (categorias empíricas).

## 6. Análise e discussão dos dados

A fase que dá continuidade a pesquisa, após a coleta de dados, é a análise e interpretação das falas dos sujeitos da investigação.

Logo,

a análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Diante da afirmação de Gil, vemos que a análise das falas dos sujeitos deu significado ao estudo aqui proposto. Para tanto, buscamos responder as indagações que impulsionaram o trabalho, as quais estão relacionadas ao direcionamento que a gestão dá ao processo educativo, bem como o acompanhamento e orientação para o processo avaliativo realizado pelos docentes.

Portanto, para efetivar a análise e discussão dos dados coletados, como mencionado anteriormente, dividimos as perguntas em duas categorias de análise: **Práticas educativas: processo avaliativo e Gestão escolar: contribuições e desafios**, sendo, essas, compostas por subcategorias.

## 6.1. Práticas educativas: processo avaliativo

A primeira categoria de análise, como intitulada acima, trata da prática educativa dos docentes com ênfase no processo avaliativo. Essa categoria discorre acerca das concepções do professor e da equipe gestora no tocante a avaliação, bem como a adequação da metodologia frente à avaliação escolar.

Para iniciar a análise, perguntamos aos participantes qual seria a **função da avaliação no processo de ensino e aprendizagem.**

Concepção dos participantes acerca da função avaliativa				
P1	P2	G1	G2	G3
Uma das funções seria justamente identificar e refletir as dificuldades ou lacunas que não foram superadas ou preenchidas, como essas que foram citadas outrora. Por outro lado, aprimorar os objetivos que foram traçados e atingidos nos processos de ensino e aprendizagem.	Verificar o desempenho do aluno e analisar o que tem que ser melhorado em ambas as partes envolvidas no processo, tanto professor quanto aluno.	Existem várias formas de avaliar, porém acredito que todas almejam buscar informações sobre o sujeito avaliado e apontar os pontos fortes e aqueles que precisam melhorar tanto a nível de planejamento ou conteúdo do educador quanto a nível de desempenho do educando. Não acredito em provas com notas finais; isso não avalia um educando de “corpo e alma”.	A avaliação tem a função de proporcionar ao professor, a oportunidade de rever conteúdos, metodologias e outros componentes curriculares, com vistas a uma melhor adequação do ensino às condições do aluno.	Acompanhar a construção do conhecimento de forma registrada, é bússola para reorganizar a metodologia e didática de ensino para uma aprendizagem mais eficiente.

Verificando as respostas apresentadas, identificamos que os participantes investigados detêm uma concepção acertada da função avaliativa, pois, citaram que ela serve para “refletir sobre as dificuldades ou lacunas que não foram superadas ou preenchidas [...] aprimorar os objetivos que foram traçados” (P1); “buscar informações sobre o sujeito avaliado e apontar os pontos fortes e aqueles que precisam melhorar” (G1); “rever conteúdos, metodologias e outros componentes curriculares, com vistas a uma melhor adequação do ensino às condições do aluno.”(G2), “bússola para reorganizar a metodologia e didática de ensino para uma aprendizagem mais eficiente” (G3) e “analisar o que tem que ser melhorado” (P2). Logo, percebemos que eles têm o entendimento de que a avaliação é uma ferramenta de orientação e reestruturação do trabalho docente.

Também questionamos se eles acreditavam que existia uma **forma mais adequada para ensinar e avaliar o alunado**.

Os participantes P2 e G1 informaram que não acreditam numa maneira adequada de ensino e avaliação. Porém, o sujeito G1 acrescenta em sua assertiva que “é preciso reinventar, sair do óbvio; tornar os educandos também os protagonistas desbravadores dessa aventura que é APRENDER”. Já a professora P1 afirma que:

“haja alguns princípios básicos, como: elaborar as aulas a partir da realidade e necessidade da turma ou de alguns alunos em especial; fazer, principalmente, o aluno se humanizar no processo de ensino e de aprendizagem”.

Porém, o que nos chamou mais atenção foi à afirmação da professora P2, pois expressou que os “alunos que participam das aulas, realizam pesquisas e atividades, recebem uma “recompensa” pelo esforço e dedicação”.

Notamos que a participante P2 utiliza, em suas aulas, ferramentas que estimulam o alunado mediante o uso de “recompensas”. Esse tipo de prática não é bem vista pelos estudiosos da temática avaliativa, pois, estimula a competitividade entre os alunos, o que nos pressupõe uma visão tradicionalista da avaliação.

O sujeito G2 informou que “a avaliação deve ser encarada como reorientação para uma aprendizagem melhor e para a melhoria do sistema de ensino.” E acrescentou que “você pode adotar por sua conta, modelos próprios de avaliar os estudantes” (G2). Vemos

que, conforme a fala da G2, o professor tem livre escolha para realizar o ato avaliativo. Porém, fica a indagação: será que essa possibilidade de escolha traz um reflexo positivo no resultado final do processo? Será que esse professor sabe realmente o que e como avaliar o educando, sem o auxílio da equipe gestora?

Ainda, acerca dessa livre escolha, Luckesi (2011) afirma que “estamos necessitando de “aprender a avaliar”, pois, ainda, estamos mais examinando do que avaliando. Nossa senso comum, na vida escolar é de examinadores e não de avaliadores” (p. 29). Com esse entendimento, fica evidente que a gestão deve permanecer atenta aos processos avaliativos.

O investigado G3 relata que a avaliação adequada deve ser “processual e contínua”. Sobre essa prática, Luckesi (2011) expõe que:

para uma prática de avaliação na escola, o ideal, para o acompanhamento da aprendizagem do educando, seria uma prática de “avaliação processual”, como propõe a Lei de Diretrizes Nacionais para a Educação. Processual quer dizer contínua, permanente, todos os dias e todas as horas. Esse seria o ideal para a nossa prática diária de trabalho escolar (p. 366).

A última indagação dessa categoria de análise contemplou a diferença de **linguagem empregada nas aulas e nos instrumentos avaliativos**. Foi questionado se eles acreditavam que essa diferença poderia dificultar o aprendizado dos alunos.

O investigado P2 relatou que “*não. A linguagem utilizada é quase a mesma*” (P2). Sendo assim, não acredita que a diferença de linguagem influencie no aprendizado do aluno, pois, segundo ela, as suas avaliações são elaboradas com uma linguagem que se assemelha a usada nas aulas.

Os demais participantes da pesquisa afirmaram, em concordância, que a diferença na linguagem empregada dificulta na aprendizagem do aluno. Para corroborar esse entendimento, nos reportamos a Luckesi (2011, p. 326) quando argumenta que “o que é difícil para o estudante não é o conteúdo ensinado e aprendido, mas sim a compreensão das questões elaboradas pelo professor” (p. 332). Assim, é notório que se há uma divergência entre a linguagem empregada nas aulas e nos instrumentos de avaliação, automaticamente haverá uma distorção na leitura da aprendizagem.

Diante desse fato, ressaltamos que o educador necessita escolher e construir um instrumento de forma intencional: “não há lugar para a aleatoriedade” no processo avaliativo (Idem, p. 337).

## 6.2. Gestão escolar: contribuições e desafios

Compreendemos que a equipe gestora tem seu importante papel na prática educativa. Com uma orientação adequada, a prática educativa será bem realizada e, consequentemente, melhorará o aprendizado dos estudantes.

É preciso compreender a gestão como parte pedagógica que está capacitada a tomadas de decisões, realizar organização e direcionamento das políticas educacionais que se desenvolvem na escola, sendo sempre comprometida com a formação do cidadão. É um compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo democrático, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação.

Em vista disso, questionamos aos investigados **qual seria a função da equipe gestora.**

Concepção dos participantes acerca da função da equipe gestora				
P1	P2	G1	G2	G3
A socialização de informações (repasse de verbas, projetos/programas, etc) e a democratização das decisões, bem como a mediação entre as interrelações com todos da comunidade escolar e	A função da equipe gestora é, especialmente, atuar na promoção da articulação e organização das condições essenciais que assegurem a efetiva aprendizagem dos educandos e motivação da equipe docente, a fim de	Elaboração e acompanhamento de projetos; planejamento estratégico; formação continuada de educadores; avaliação da aprendizagem; acompanhamento pedagógico; mediação de conflitos; captação de recursos, parcerias;	Estar à frente de uma equipe leva o gestor a exercer aqueles princípios adquiridos dentro da sala de aula, como planejamento, organização, liderança e controle.	Coordenar, acompanhar e orientar a equipe aos objetivos e metas estabelecidos e construídos, levando pessoas estimuladas ao alcance dos mesmos. Tendo uma visão panorâmica ao processo

destes com as políticas públicas.	alcançar objetivos, garantindo o progresso do processo socioeducacional da escola.	Administrar e acompanhar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros.		de ensino e aprendizagem .
-----------------------------------	--	---	--	----------------------------

Frente às respostas, identificamos que os sujeitos da pesquisa dispõem de uma concepção acertada a respeito da função da gestão, pois, fazendo uso da fala do G3, a equipe gestora tem como função primordial “coordenar, acompanhar e orientar a equipe aos objetivos e metas estabelecidos e construídos” [...] “Tendo uma visão panorâmica ao processo de ensino e aprendizagem”.

Luck (2008) disserta que “a gestão escolar constitui dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, por uma visão estratégica e ações interligadas” (p. 13). E, completa, que “ o fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos” (LUCK, 2008, p. 13).

No entanto, notamos uma palavra preocupante na fala da G2, a qual diz que a função da gestão é de “controle”. Isso remete ao autoritarismo que a antiga gestão exercia em seu trabalho pedagógico. Libâneo (2010, p. 202) relata que “os processos de gestão carregam, historicamente, um caráter centralizador, autoritário e pragmático”. Perante o exposto, fica a inquietação em perceber que, mesmo com muitas mudanças ocorridas na prática da gestão educacional, ainda é visto o ato centralizador e autoritário enraizado na prática de algumas equipes gestoras.

Diante desse entendimento, buscamos saber, na concepção dos sujeitos investigados, quem deveria ser avaliado no processo de ensino e aprendizagem (**sujeitos avaliados no processo de ensino e aprendizagem**).

Todos os participantes mencionaram que tanto o aluno quanto o professor precisa passar por uma avaliação, seja ela para reorganizar o trabalho educativo ou para ratificar a boa prática adotada nas aulas.

A professora P1 acredita que “*todos que direto ou indiretamente estão associados aos processos de ensino e de aprendizagem: equipe gestora, unidade de ensino, porteiro, professor, aluno, família, poderes públicos, etc.*”. O sujeito G1 corrobora a assertiva da P1, quando expõe que “*todos os sujeitos envolvidos na prática educativa*”, bem como o G3, ao dizer que “*todos que compõem a unidade escolar, de gestão a alunado*”.

Luckesi (2011, p. 168) diz que “a avaliação é um instrumento auxiliar da melhoria dos resultados”. Diante disso, o professor precisa fazer uso desse instrumento para melhorar a sua prática educativa e, consequentemente, ajudar em um melhor aproveitamento dos alunos no que se refere ao aprendizado escolar.

Considerando as afirmações dos participantes, enfatizamos a importância de se avaliar todos os atores que perpassam pelo processo de ensino e aprendizagem, pois, a partir disso, haverá resultado significativo e real na educação brasileira.

Dando continuidade as indagações, buscamos saber **como a gestão pode acompanhar e direcionar o processo de avaliação e que contribuições são percebidas a partir dessa dinâmica na qualidade do ensino.**

Referente ao questionamento sobre o acompanhamento e direcionamento da gestão frente ao ato de avaliar, o participante G1 diz que isso ocorre:

“nos encontros pedagógicos e reuniões com a equipe; acompanhamento periódico durante as atividades diárias; elaboração de cronograma e prazos para a entrega de resultados. Acredito numa avaliação desenvolvida de forma coletiva e individual entre os educandos e todos os educadores e que consista em três etapas (início do ano/ marco zero- durante o ano /processual e final do ano/avaliação de resultados, onde o objetivo principal é avaliar o desenvolvimento das competências socioafetivas dos educandos. A partir daí, é possível observar a evolução do desempenho do educando em diversos aspectos e apontar os indicadores que precisam ser mais trabalhados individualmente ou coletivamente durante as temáticas em sala de aula”.

O investigado G3 informa que esse trabalho é realizado:

“através de um diálogo geral e individual com a equipe que compõe a unidade escolar, momento de conversa e diálogo com alunos no geral e em específico aos representantes de sala para maior fortalecimento entre escola e alunado”.

Vale esclarecer que os participantes P1 e P2 não discorreram de maneira satisfatória, pois fugiram do tema sugerido na pergunta. Já o participante G2 deixou a questão em branco.

Mediante a dificuldade apresentada pela maioria dos participantes para responder a indagação, constatamos que ainda existe certa negligência no tocante ao assunto proposto, seja por falta de informação ou acompanhamento. Isso, de fato, é extremamente preocupante, pois o gestor deve acompanhar e direcionar o processo avaliativo para obter uma análise real e auxiliar na adequação do ensino, para, a partir disso, conquistar uma melhoria significativa na qualidade da educação escolar.

Dando seguimento a essa categoria sobre a gestão, questionamos, também, se a **equipe gestora subsidiava o trabalho docente de forma esperada.**

A equipe gestora subsidia o trabalho docente de forma satisfatória?				
P1	P2	G1	G2	G3
Nem sempre.	Na maioria das vezes sim. A equipe geralmente está disposta a colaborar com o meu trabalho.	Infelizmente não. Muitos estão “ocupados” demais com questões burocráticas e administrativas da organização e acabam deixando a desejar no acompanhamento pedagógico.	O coordenador, como gestor pedagógico da escola, deve estimular e subsidiar o trabalho e participação dos professores ativamente.	Sim, proporciona o alinhamento dos objetivos pessoais de cada aluno (subjetividade) e o objetivo da instituição.

A partir das respostas, percebemos que cada participante detém uma opinião a respeito do trabalho da equipe gestora. Sendo assim, levando-se em consideração a realidade dos entrevistados, observamos que não houve um consenso no discurso.

Ressaltamos que, como foi mencionado anteriormente, a equipe gestora precisa participar diretamente de todas as situações que envolvem o processo educativo. Ela está

habilitada para viabilizar e contribuir positivamente no concernente ao ensino e à aprendizagem escolar.

Por fim, o último questionamento dessa categoria se deu entorno da gestão democrática. Indagamos se **com uma gestão democrática e participativa são alcançados resultados mais positivos e qualitativos no ensino e aprendizagem.**

É conveniente abrir um parêntese e esclarecer que a investigação não deu enfoque ao tipo de gestão escolar vivenciada nas instituições, porém acreditamos ser relevante sondar, na concepção dos investigados, se com uma gestão democrática e participativa, citada pela Lei 9394/96, a qualidade do processo educacional é transformado de forma positiva e qualitativa, sendo, portanto, mais eficaz.

Os sujeitos da pesquisa expressaram que:

“É possível conseguir, sim, resultados positivos e qualitativos nos processos de ensino e de aprendizagem com uma gestão democrática e participativa” (P1).

“Sim, sem sombra de dúvidas, uma gestão democrática e participativa ajuda para que sejam alcançados resultados mais positivos e qualitativos no ensino e aprendizagem” (P2).

“SIM. O trabalho em equipe é fundamental. É preciso dar voz à equipe, porque todos são educadores independente de serem professores [...] Todos juntos: família, escola e educandos, unidos pela educação, não tem como dar errado porque todos vão se sentir fazendo parte do processo” (G1).

“Sim, pois quando todos participam no processo há um maior sentimento de pertencimento e responsabilização” (G3).

Com exceção do participante G2, que não respondeu a pergunta acerca do assunto, os demais sujeitos da pesquisa afirmaram que com uma gestão democrática e participativa são atingidos resultados mais efetivos na qualidade da educação escolar.

Para validar as falas dos participantes, expomos a afirmação da Secretaria de Educação, a qual relata que:

Uma gestão que queira ser democrática precisa ter claro que a tomada de decisões, sua execução e sua avaliação devem envolver um número

Tópicos Educacionais, Recife, v. 24, n.1, p. 64-93, jan/jun. 2018.

Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/topicoseducacionais/>>

cada vez maior de pessoas. A essência da Gestão Democrática está em fazer com as pessoas que estão conosco num determinado espaço e lugar, respondendo, sobretudo, às suas necessidades e ansiedades (2012, p. 14).

Por conseguinte, com base nas assertivas, é entendido que uma gestão democrática e participativa oferece ao processo educacional um diferencial positivo, pois todos os envolvidos podem contribuir para uma educação de qualidade, tendo em vista a participação, em seu sentido amplo de interapoio e integração, visando construir uma realidade educacional mais significativa (LUCK, 2017).

## **7. Considerações finais**

Esta investigação teve o objetivo de identificar como a gestão escolar pode contribuir para a realização de uma prática educacional eficaz, bem como entender a relevância oferecida ao ato avaliativo, pelo corpo docente e pela equipe gestora, pois a ação de avaliar possui um importante lugar na construção de uma educação de qualidade.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa, procurou-se compreender como o trabalho da equipe gestora pode auxiliar na prática do docente e, consequentemente, no desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem. Buscou-se, também, perceber a relevância dada, pelos docentes e equipe gestora, ao processo de avaliação, bem como fundamentar, mediante o diálogo com autores que abordam a temática, a importância de elaborar os instrumentos avaliativos de maneira harmoniosa e coesa ao ensino. Isto é, a elaboração dos instrumentos deve seguir a mesma linguagem utilizada em sala e, também, levar em consideração o planejamento de ensino, pois, é sabido que “planejar, executar e avaliar são partes de um todo, que é o ato pedagógico” (LUCKESI, 2011, p. 121). Para tanto, foi de suma importância pesquisar e tecer sobre a figura do gestor dentro do âmbito escolar.

Os dados revelaram que embora os professores compreendam que a função da prática avaliativa seria orientar o planejamento do seu trabalho e que precisa acontecer de forma contínua, os mesmos não demonstram possuir clareza na adequação dos

instrumentos avaliativos, pois em algumas situações acabam confundindo-os com ferramentas motivadoras e ou estimuladoras da aprendizagem dos estudantes.

Frente ao estudo, percebemos que o ato de avaliar ainda traz vestígios de uma abordagem tradicionalista, onde utilizam “recompensas” nas atividades sugeridas. Esse tipo de abordagem vem de uma herança do nosso sistema social, cujo mesmo estimula ou exige que os indivíduos sejam avaliados de forma quantitativa. Em outras palavras, a mensuração do desempenho do aluno é mais importante do que o desenvolvimento e evolução da aprendizagem dele.

Luckesi (2011) sustenta que “romper com esse modo de agir exige consciência, atenção e cuidados permanentes, até que consigamos mudar nossos velhos hábitos” (p. 71).

Foi apontado na fala dos participantes, por unanimidade, que tanto os alunos quanto os professores precisam passar por uma avaliação, seja ela para reorganizar o trabalho educativo ou para ratificar a boa prática adotada nas aulas. Nesse quesito, foi mencionado pelos investigados, que os elementos como: falta de interesse, indisciplina e diferentes níveis de aprendizagens das salas são alguns dos fatores que também atrapalham na eficácia do ato de ensinar e avaliar, porém, é sabido que esses aspectos citados por eles não devem servir como justificativa para não buscar alternativas que auxiliem na boa prática docente.

Destarte, fica claro que o desafio dos educadores é imenso, pois, além de levarem consigo medos e ansiedades provenientes do ensino recebido, carregam, também, o peso de atender as expectativas e exigências de uma sociedade que estimula a competitividade por meio de mensuração da aprendizagem. Logo, o ato de examinar continua arraigado às práticas educativas.

Luckesi afirma, em seus estudos, que os hábitos antigos são vistos claramente na elaboração dos instrumentos de avaliação, onde são utilizadas questões com um nível de complexidade que diversa do ensino exposto em sala de aula. Com isso, a verificação dos resultados da aprendizagem dos alunos é enganosa e imprecisa. Diante desse contexto, é imprescindível entender que “para se obter resultados novos, são necessários modos

novos de agir" (LUCKESI, 2011, p. 71). Daí cabe o questionamento: qual seriam esses modos novos de agir?

Verificou-se, ainda, que os participantes não percebem um bom aporte vindo da equipe gestora no concernente à prática docente e que estão convencidos de que uma gestão democrática e participativa pode mudar radicalmente o panorama atual da educação, pois todos os atores do processo educacional estariam voltados ao interesse coletivo: uma educação eficaz e significativa. Porém, diante desse quesito referente à participação, deve-se considerar que não basta a equipe gestora ser democrática, é preciso que todos os atores da instituição e da comunidade queiram participar do processo educacional. Essa, por sua vez, é uma das queixas dos gestores, segundo Luck (2017), pois os professores limitam-se a executar seu trabalho em sala de aula, apenas. E, por muitas vezes, não assumem sua responsabilidade de enfrentar as dificuldades apresentadas no decorrer da sua prática, deixando para a gestão solucionar esses problemas.

Por fim, nosso estudo aponta que o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem só será alcançado ou efetivado de forma qualitativa quando todos os envolvidos (professores e equipe gestora) no processo educativo estiverem focados na aprendizagem dos alunos.

Agir aleatoriamente, sem domínio científico e técnico, não contribui para uma melhoria na qualidade de ensino. Luckesi defende que “agir de modo planejado significa estabelecer fins e construí-los por meio de uma ação intencional” (2011, p. 121). Assim sendo, a ação intencional deve ser o fundamento de uma educação de qualidade.

Em suma, concluímos que nosso estudo não se encerra, pois, sinaliza outras possibilidades de pesquisa como, por exemplo: analisar o tipo de gestão escolar apresentada nas instituições; como os professores enxergam sua participação no processo educacional, tendo em vista uma gestão democrática; a importância do planejamento e da formação continuada na avaliação, entre outras. Diante de tudo que foi exposto, não poderíamos finalizar o texto sem levar em consideração a assertiva de Campos (2012), a qual diz que a função do gestor é gerenciar o futuro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2002.
- CAMPOS, Casemiro de Medeiros. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário**. Curitiba: Positivo, 2004.
- HOFFMANN, Jussara Maria Lerch. **Avaliação: mito e desafio: uma perspectiva construtivista**. Porto Alegre: Mediação, 2009.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos, para que?** São Paulo: Cortez, 2010.
- LUCK, Heloísa. **A escola participativa**: o trabalho do Gestor escolar. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Padrões de competência para as funções de diretor escolar**. Gestão em Rede, p. 11—15, nov. 2008.
- \_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- LUCKESI, Cipriano Carlos. **Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições**. São Paulo: Cortez, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação da aprendizagem**: componente do ato pedagógico. São Paulo: Cortez, 2011.
- MÉNDEZ, J. M. Alvarez. **Avaliar para conhecer, examinar para excluir**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2009.
- PERNANBUCO, Secretaria de Educação. **Construindo a excelência em gestão escolar**: curso de aperfeiçoamento: Módulo III – Gestão democrática, instrumentos de gestão e diálogos com a comunidade/Secretaria de Educação. Recife: Secretaria de Educação, 2012.
- ZABALA, Antoni. (Org.). **Como trabalhar os conteúdos procedimentais em aula**. Porto Alegre: Artmed Editora, 1999.