



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR
DO RESULTADO DOS INDICADORES
EDUCACIONAIS DE APRENDIZAGEM**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Elizangela Vale Cunha

Fortaleza, CE, Brasil

2010

A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DO RESULTADO DOS INDICADORES EDUCACIONAIS DE APRENDIZAGEM

por

Elizangela Vale Cunha

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a Ms. Neila Pedrotti Drabach

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A ORGANIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR
DO RESULTADO DOS INDICADORES
EDUCACIONAIS DE APRENDIZAGEM**

elaborada por
Elizangela Vale Cunha

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Neila Pedrotti Drabach, Prof^a Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Prof^a Dr^a. (UFSM)

Reinoldo Marquezan, Prof. Dr. (UFSM)

Fortaleza, 17 de dezembro de 2010.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais que me deram incentivo necessário e amor incondicional para minha caminhada; aos meus amigos de todas as horas e de todos os e-mails pelo apoio e paciência; aos professores e profissionais que não mediram esforços para debater e me entusiasmar. Aos meus amados filhos, Thays, Jordan e Thiago que me acompanham na jornada do cotidiano e abrilhantam a minha vida com o sabor da vitória.

A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe.+

Jean Piaget

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A GESTÃO ESCOLAR E OS INDICADORES EDUCACIONAIS

AUTORA: Elizangela Vale Cunha

ORIENTADOR: Neila Pedrotti Drabach

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 17 de dezembro de 2010.

Este trabalho propõe um estudo acerca das intervenções e mudanças ocorridas com o envolvimento da Gestão Escolar Democrática para a melhoria dos indicadores de qualidade da Educação. Nesse sentido, esta pesquisa problematiza o campo em que se situa a gestão democrática como peça fundamental para a construção de uma educação de qualidade, tendo como referencial a análise dos resultados das avaliações em larga escala, mas precisamente o IDEB e SPAECE. Diante disso, apresentam-se os resultados obtidos pelas escolas situadas no âmbito da Regional V do município de Fortaleza - CE, objetivando a análise sobre como a gestão dos processos educativos das escolas refletem no resultado dos alunos e que encaminhamentos e intervenções da gestão escolar influenciam diretamente nestes resultados. Para tanto, apoiou-se na abordagem qualitativa, utilizando como procedimento a pesquisa empírica, apresentando, assim a interpretação dos dados e a observação em conformidade aos referenciais teóricos e bibliográficos. Dentre as observações, pode-se identificar que a qualidade da educação ofertada pelas unidades escolares e refletida nos resultados dos alunos avaliados, tem relação direta com a forma de gestão escolar, sendo os recursos financeiros o apoio para o alcance dos objetivos educacionais e não o determinante. Neste sentido, a democratização da escola, favorecendo a participação da comunidade escolar, consolidando ações definidas no seu projeto pedagógico, contribuem para a garantia do alcance de metas estabelecidas, aumentando o padrão de qualidade e equidade da educação ofertada.

Palavras-chave: indicadores educacionais, gestão democrática, acompanhamento pedagógico

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

THE SCHOOL MANAGEMENT AND EDUCATIONAL INDICATORS

AUTHOR: Elizangela Vale Cunha

ADVISER: Neila Drabach

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 18 de dezembro de 2010.

This paper proposes a study of interventions and changes with the involvement of the Democratic School Management to the improvement of the quality of education as well as their barriers and difficulties in relation to teaching and the economic limitations of public schools. In that sense, this research discusses the field in which it is the democratic management as a key to building a quality education, having as reference the analysis of the results of large-scale assessments, but precisely and IDEB SPAECE. Therefore, they present the results obtained by schools located within the Region V city of Fortaleza, the analysis of the developments of the educational processes of schools reflect the outcome of the pupils and referrals, and assistance from the core manager, influence directly in these results. For this purpose, relied on a qualitative approach, optimizing the procedure as empirical research, presenting, and interpreting data and observation in line with theoretical and bibliographic. Among the observations, one can identify that the quality of education offered by the schools and reflected in the results of the students assessed, and depend on funding, planning or resource material and immaterial. And so the democratization of school, which encourages the participation of the school community, consolidating the actions defined in the PPP of the school to ensure the achievement of goals established by increasing the standard of quality and equity of education offered.

Key-words: Transformations, assessment, teaching job, learning indicators, School Board, school management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 . Quantitativo de escolas pesquisadas que atingiram as metas do IDEB e SPAECE.

Quadro 2 . Médias do IDEB e SPAECE da EMEIF São Francisco.

Quadro 3 - Médias do IDEB e SPAECE da EMEIF Eça de Queiroz.

Quadro 4 - Médias do IDEB e SPAECE da EMEIF Graciliano Ramos.

ANEXO A - Análise e discussão dos indicadores do IDEB na escola.

SUMÁRIO

Introdução.....	11
Capítulo I - Gestão Escolar.....	16
Capítulo II - Conselhos Escolares.....	19
2.1. Fórum dos Conselhos Escolares de Fortaleza.....	21
2.2. Rede de Pais de Fortaleza.....	22
Capítulo III - Indicadores de Qualidade e Acompanhamento Pedagógico	24
3.1.Os Indicadores de Aprendizagem.....	25
3.2. Apropriação dos Resultados dos Índices de Aprendizagem.....	26
3.3. Pesquisa no sistema local de ensino.....	27
Considerações finais.....	32
Referências	34

INTRODUÇÃO

Tendo em vista as inúmeras mudanças processadas no âmbito educacional com vistas à melhoria da qualidade do ensino, esta monografia tem como foco compreender as contribuições do modelo de gestão democrática da educação para o avanço da qualidade da educação escolar, através da análise dos índices de aprendizagem aferidos por avaliações externas e a relação destes com a gestão escolar democrática.

As escolas historicamente foram administradas conforme contexto político, sob a influência do modelo empresarial de administração no funcionamento do sistema educacional brasileiro. A discussão acerca da gestão democrática da educação no Brasil, que ganhou maior destaque durante a década de 1980, passou a mudar esta realidade. O debate, impulsionado pela redemocratização do país, iniciou com os trabalhadores da educação, que expressavam a consciência que tinham das conseqüências da cisão no sistema capitalista entre a gestão e a realização do trabalho e lutavam pela sua eliminação.

Esse debate, atrelado ao avanço da democratização do país em diversos setores, conduziu o princípio da gestão democrática a fazer parte da Constituição Federal de 1988, fazendo parte do artigo 206, inciso VI ^o gestão democrática do ensino público, na forma da lei+(BRASIL, 1988).

Este princípio tem sido apontado como possibilidade para a construção de uma educação de qualidade. Qualidade, palavra complexa que nos leva ao sistema global do individuo, melhor dizendo, não podemos ter a qualidade exclusivamente da educação mas, sim, em todos os aspectos da qualidade de vida, moradia, trabalho, alimentação, saúde, social, enfim, todos os âmbitos do cotidiano humano.

Porém, neste trabalho nos deteremos no que diz respeito à qualidade da educação, partindo do pressuposto de que para atingirmos esse objetivo precisamos superar as diferenças socioeconômicas da população com o intuito de garantir o acesso, permanência e sucesso em uma educação igualitária a todos. Nesse sentido, precisamos de uma concepção político-pedagógica que garanta princípios tais como: o direito à educação, a inclusão e a qualidade social, gestão democrática, avaliação emancipatória e o pleno desenvolvimento da pessoa.

Assim, é necessário uma reflexão acerca do diagnóstico da educação em busca da superação e da intervenção pontual a qual contribuirá para as mudanças

necessárias e concretas no espaço educacional. Visualizando o chão das escolas públicas, observamos que a busca da qualidade da educação envolve inúmeros aspectos: a comunidade escolar; a estrutura da escola muitas vezes precária; a gestão tanto Educacional no nível de sistema, quanto à escolar deverão ser imprescindivelmente democráticas; bem como a formação dos professores e sua valorização; as demandas familiares; problemas socioeconômicos; Conselho Escolar participativo, entre outras.

É preciso compreender que a participação e o compromisso pessoal são essenciais no processo de construção de uma educação de qualidade. Com isso, diminui o risco de cairmos no paradoxo teoria-prática, negativamente. Portanto, o reconhecimento de que a qualidade da educação perpassa os processos educativos e os resultados dos estudantes, em prol de uma aprendizagem significativa, impulsiona ações concretas com o objetivo de democratizar a organização e gestão escolar, exigindo a re-discussão das práticas curriculares, da avaliação e da participação.

Assim, o presente trabalho com o tema A Gestão Escolar e os Indicadores de Aprendizagem, apresenta a inquietação frente aos resultados obtidos pelos alunos nas avaliações externas. Inquietações essas provenientes do meu trabalho como Técnica em Educação, na equipe de acompanhamento ao ensino da Secretaria Executiva Regional V, do Município de Fortaleza . CE. A função da equipe é acompanhar administrativa e pedagogicamente as cento e quinze unidades escolares compostas por EMEIF`s . Escolas Municipais de Educação Infantil e Fundamental e os CEI`s . Centro de Educação Infantil, que compõem esta Regional.

Com o acompanhamento passei a observar e problematizar a diferença entre escolas e seus membros e os resultados das avaliações externas. Minhas reflexões partem do princípio da curiosidade, de tentar entender e apreender como uma escola de pequeno porte, com instalações precárias, com recursos humanos e materiais insuficientes para o desenvolvimento dos trabalhos educacionais, com inúmeras dificuldades, poucos recursos financeiros, alunos em condições de vulnerabilidade social, consegue atingir metas, desenvolver seus alunos de forma satisfatória, apresentando bons resultados no IDEB (Índice de Avaliação da Educação Básica) e SPAECE (Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará). Enquanto outra unidade escolar que tem vários projetos e

programas, boas instalações, ou seja, o oposto da escola relatada anteriormente, não consegue atingir os objetivos educacionais pretendidos.

Diante desta realidade, interessa a esta pesquisa compreender o que faz a diferença na gestão das escolas municipais da Regional V em Fortaleza-CE que atingem bons resultados, ou seja, quais as práticas que favorecem a bons resultados de aprendizagem, tendo como base para avaliação os resultados do IDEB e SPACE?

Neste sentido, os objetivos que guiaram a pesquisa foram: analisar a relação entre a gestão escolar democrática e os resultados dos indicadores de aprendizagem; identificar as práticas e fatores favoráveis e desfavoráveis da gestão escolar frente aos resultados do IDEB e SPAECE; e refletir sobre possíveis encaminhamentos da gestão escolar em busca da qualidade da educação ofertada pela instituição, tendo como base a participação e envolvimento da comunidade escolar.

Assim, a apropriação dos resultados e sua análise não têm o objetivo de valorização de ranck, mas sim de refletir sobre práticas favoráveis ou não, ao processo de ensino e aprendizagem.

A metodologia de desenvolvimento da pesquisa seguiu a abordagem qualitativa, buscando fundamentação teórica a partir dos estudos acerca da temática e tendo como campo de pesquisa empírica as escolas municipais da Regional V da cidade de Fortaleza . CE.

Quanto à pesquisa científica, vale ressaltar conforme SEVERINO (2004), a aprendizagem universitária está vinculada a fundamentação teórica e a prática profissional, com a aquisição de habilidades necessárias aos profissionais em formação.

Durante o curso em alguns fóruns as postagens de colegas foram marcantes, porém partes delas com significado maior, observei questões colocadas por meus colegas que refletiam sobre a pesquisa em educação no Brasil, que ainda está se apresentando de forma tímida, que a pesquisa deve transformar a prática, que nossas monografias ficam engavetadas e que a pesquisa na escola é pouco valorizada. Sendo necessário transformar a cultura da pesquisa no Brasil, para que esta atenda realmente aos nossos objetivos.

A concepção aqui apresentada representa a fonte de minhas reflexões teóricas, logo minhas escritas estão baseadas principalmente sobre minha

experiência profissional, pois na medida em que desenvolvo meu trabalho, amplio meu olhar especialmente sobre novas formas de pensar os espaços organizados e destinados para a aprendizagem nas escolas.

A importância do desenvolvimento dos trabalhos científicos é inquestionável, principalmente na realidade de pesquisa e estudos. Os trabalhos envolvem a busca do conhecimento e a solução de algumas questões que, para serem respondidas precisam de afincos daqueles que buscam suas respostas.

Não basta pesquisar sem compreender o que se busca. Os textos pesquisados precisam ser analisados e compreendidos, para se utilizar na construção do trabalho científico aquilo que realmente é pertinente à temática que será trabalhada, primando pela qualidade do trabalho desenvolvido e a forma como ele pode acrescentar novos estudos e conhecimentos.

Ao realizar esta pesquisa qualitativa, utilizando como instrumentos os resultados do IDEB e SPAECE, divulgados pelos órgãos competentes, MEC e SEDUC-CE, respectivamente, questionário descritivo para caracterização da realidade das escolas e entrevista com os gestores das escolas municipais da Regional V de Fortaleza, pode-se observar a realidade de cada escola e assim analisar os dados coletados, visando à apropriação dos resultados como uma avaliação institucional, refletindo sobre a escola e seus co-responsáveis, e assim redimensionar nossa prática.

A partir dos estudos e pesquisa realizada, o primeiro capítulo busca situar o leitor sobre a Gestão Democrática, conceituando como caminho o qual assegura que os encaminhamentos dos projetos e programas escolares sejam tratados de forma coletiva, de modo que atendam as necessidades das escolas assim como respeitando as diretrizes e legislação a qual rege o Sistema Educacional que a unidade escolar esta inserida, seja da instância Municipal, Estadual ou Federal. Neste sentido, este capítulo objetiva identificar que a concepção e a vivência da gestão escolar democrática ampliam a oportunidade de desenvolvimento integral dos educandos e a formação de cidadãos críticos.

O segundo capítulo trata do papel exercido pelo Conselho Escolar como órgão de participação e controle social para uma educação de qualidade socialmente referendada. Objetivo mostrar que este órgão perpassa pela organização da comunidade escolar e a co-responsabilidade na tomada de decisões

vislumbrando o melhor desenvolvimento dos alunos, contribuindo para o fortalecimento da autonomia da escola.

Seguindo a linha da gestão democrática como estratégia para uma educação de qualidade, exponho as experiências do Fórum dos Conselhos Escolares de Fortaleza e a Rede de Pais, através dos quais foram conquistados diversos benefícios.

O terceiro capítulo apresenta a importância do acompanhamento Pedagógico frente à essência do trabalho escolar, isto é, o desenvolvimento da prática educativa, em que o processo ensino-aprendizagem é a focalização principal. O objetivo desse capítulo é ressaltar a importância do acompanhamento do processo educacional e não só a implementação e conclusão, mas todo o caminhar.

Após discorrermos sobre a gestão escolar democrática, a participação comunitária, o acompanhamento pedagógico encerrou o capítulo sobre a apropriação dos resultados do IDEB e SPAECE ano 2009, ressaltando a visão da escola frente a estes resultados e quais encaminhamentos, mudanças de posturas e a reflexão, que resulte no planejamento de curto, médio e longo prazo, objetivando o alcance das metas propostas.

Concluimos o trabalho com as considerações finais, que buscam apresentar segundo as experiências exitosas, relatadas nos capítulos anteriores, as quais demonstram sucesso dos alunos através da garantia de uma escola pautada na educação socialmente referendada.

Com isso, mudanças necessárias como a conscientização de todos os componentes da escola, para que estes estejam envolvidos e sensíveis da importância do seu trabalho, exercendo suas funções com a responsabilidade, de quem pode agir em prol de uma sociedade humana e com cidadãos críticos e participantes, poderá modificar a visão que se tem das escolas e realizar trabalhos mais elaborados, com resultados mais satisfatórios.

GESTÃO ESCOLAR

Urge reforçar e reconstruir incessantemente a gestão democrática da educação, em todo o amplo espaço público e educacional, comprometida com a formação de homens e mulheres competentes e capazes de construir, através da participação,

sua autonomia, como seres humanos, realizados e felizes+
(FERREIRA, 2000b, p. 173)

Os problemas sociais em nosso país apresentam gravidade e têm origens históricas relacionadas ao modelo de colonização aplicado, cujos resquícios ainda estão presentes em nossa sociedade. No caso específico da educação, tal modelo estabeleceu uma dicotomia promovendo uma *educação para as elites dominantes+* e outra *educação para a classe trabalhadora+*. Enquanto a primeira *educação+* se orienta para a formação de quadros dirigentes, a segunda se destina a dotar os indivíduos dos requisitos mínimos para atender às exigências do mundo do trabalho.

Não obstante, em ambos os casos, o processo educacional, em geral, tem apresentado deficiências que comprometem sua qualidade e que são de difícil reparação, uma vez que não atendem aos requisitos da formação integral do ser humano, por exemplo, ao descuidar do conhecimento do mundo, do desenvolvimento do pensamento lógico e de uma consciência crítica em relação à cidadania.

Os processos educacionais de uma nação refletem, normalmente, o seu governo. Sob uma visão histórica, a educação brasileira demorou muitos séculos para se tornar democrática. E, apesar de se democratizar, a educação ainda continua com seus aspectos excludentes, pois em se tratando de salas cheias de alunos, das classes mais baixas, não primam pela qualidade.

Para Almeida (1987, p. 25), desde o período monárquico, a educação brasileira tem apresentado problemas, *o Estado brasileiro no período da monarquia e na fase republicana jamais tomou posições estruturais que permitissem mostrar sua vontade de resolver o problema educacional brasileiro+*.

Há algumas décadas, esse foco passou a se transformar, a partir dos novos projetos relacionados à educação, e até mesmo capacitação para os educadores se adequarem as novas ferramentas utilizadas pelo sistema educacional.

Essas mudanças exigiram quebra de paradigmas, com o início da participação de toda comunidade escolar nos processos de tomada de decisões, tornando-se, assim, o principal elemento de democratização da escola.

Cabe ao gestor escolar gerir seu patrimônio imaterial e material, ou seja, o primeiro refere-se às pessoas, as idéias e a cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito ao prédio, equipamentos, toda parte física da instituição. Além

disso, o gestor deve ser o elo entre a escola e a gestão educacional, a qual trata das amplas iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias do governo.

A gestão democrática, princípio norteador da gestão das escolas públicas, constitui um requisito fundamental para a gestão financeira eficaz dos recursos que a escola recebe, sejam estes de origem federal, estadual ou municipal. Assim, a constituição de conselho escolar, unidade executora ou outra forma de colegiado composto por segmentos da comunidade escolar e do entorno da escola, favorece não só o planejamento, a execução e a prestação de contas desses recursos, mas também possibilita o exercício do acompanhamento e controle social.

Participar da gestão escolar democrática significa inserir a comunidade escolar nas tomadas de decisões. Significa construir coletivamente a autonomia da unidade escolar, porém sem perder a interdependência com as diretrizes do sistema educacional mais amplo. É a liberdade sem irresponsabilidade e falta de hierarquia.

No âmbito escolar as formas de participação são mecanismos essenciais para tornar a escola à esfera de poder e tomada de decisões que respondam as demandas locais efetivando assim a democracia. A forma mais eficaz de participação são os órgãos colegiados formados por representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar dentre eles destacamos o Conselho Escolar, o Conselho de classe, Associações de Pais, de professores, Grêmios estudantis.

Participar implica o compromisso e partilhamento do poder envolvendo os atores e o seu papel no processo educativo, tendo como objetivo comum o desenvolvimento de uma educação integral para nossos alunos, com vistas a atingir melhores índices de aprendizagem.

Entretanto, não é fácil trabalhar dentro desta perspectiva tendo em vista que é lutar principalmente por uma mudança cultural enraizada no decorrer da história da humanidade. Já presenciamos mudanças significativas, porém, ainda há uma longa estrada a se trilhar até universalizarmos a nova realidade de participação.

A autonomia legalmente conquistada na gestão de recursos financeiros possibilita à comunidade escolar decidir coletivamente como irá utilizar esses recursos, como executá-los e, de forma transparente e organizada, prestar contas do dinheiro público que ela administra. Ainda que os recursos, por si só, não sejam garantia automática de qualidade na educação, sem eles não se viabiliza uma educação de qualidade. Planejar a execução dos recursos financeiros sem considerar a essência da educação que está explicitada no Projeto Político

Pedagógico da escola é um risco em virtude de se encaminhar ações contraditórias a esse projeto.

A escola constitui um instrumento de construção de uma sociedade democrática, na medida em que universaliza o saber sistematizado, fundamental para o exercício da cidadania.

A questão da democratização da escola é vista por parâmetros diferenciados quando tratamos dos órgãos oficiais de dos profissionais da educação. Enquanto os primeiros vêem o acesso às salas de aula como o ápice da democratização os educadores defendem a ampliação das oportunidades de aprendizagem.

Essas diferenciações implicam na qualidade do ensino e da aprendizagem; uma vez que os órgãos oficiais atendem a demanda de matrícula e com isso garantem o acesso a todos, superlotando as turmas de tal forma que impedem os profissionais de fazerem aulas de qualidade, pois, impossibilita o diálogo, o acompanhamento individual e coletivo, dentre outras questões desfavoráveis apresentadas no cotidiano escolar.

Dessa forma, reconhece-se a presença constante das transformações na vida da sociedade e que a educação precisa adequar-se às mudanças, refletindo sobre elas com o intuito de melhor preparar os alunos para o desenvolvimento de sua cidadania.

CONSELHO ESCOLAR

*“Só existirá democracia no Brasil no dia em que se montar no país a máquina que prepara as democracias. Essa máquina é a da escola pública.”
Anísio Teixeira*

O Conselho Escolar é o órgão colegiado formado por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e tem como funções: deliberar, fiscalizar e consultar sobre os assuntos escolares.

Entre suas atribuições de maior destaque encontramos a execução dos recursos e o acompanhamento pedagógico.

Uma educação de qualidade exige a expansão do olhar da comunidade para além dos aspectos físicos do ambiente escolar. Segundo Raul Brandão (2005), ver as coisas por fora é fácil e vão; é por dentro que as coisas são. Inicialmente, é necessária a compreensão de que os recursos que a escola recebe devem ser considerados como meio para favorecer e subsidiar o trabalho pedagógico de qualidade, norteados pelos princípios e objetivos contidos em seu Projeto Político Pedagógico.

O conhecimento sobre a origem do recurso e o sentido da escola recebê-lo diretamente qualifica a comunidade para o controle social do uso do dinheiro público. Afinal, o montante a ser repassado nos mais diversos programas é captado por meio da arrecadação de impostos que o cidadão paga e deseja que seja investido de forma idônea e transparente em prol das melhorias sociais.

Nas instituições escolares públicas, cada comunidade escolar organizada passa a participar diretamente da gestão financeira e a ter o controle dos gastos públicos em seu interior com a constituição de organismos colegiados.

Os Conselhos Escolares - principal instrumento da gestão democrática escolar, ou outros modelos de colegiado que assumem para si o caráter de unidades executoras, possibilita ampliar a participação da comunidade no acompanhamento ao cotidiano das escolas. A participação refere-se não apenas à presença física, mas a tomar também para si o compartilhamento de responsabilidades e ter voz nas tomadas de decisões, considerando a efetiva qualidade da educação.

Se a gestão dos recursos que chegam diretamente à escola não é realizada de forma contextualizada, considerando as necessidades de cada um dos segmentos e de suas respectivas funções na escola, podemos supor que o dinheiro público não está sendo bem utilizado, ou seja, há o gasto desse recurso sem o devido investimento na melhoria do ensino.

Mesmo sabendo que esse investimento perpassa aspectos não contemplados pelas diretrizes que regulamentam a execução dessas verbas, quando o

planejamento é coerente com as necessidades da comunidade e estão associados ao Projeto Político Pedagógico os resultados são visíveis. Esses procedimentos contribuem para que os pais, estudantes, professores, funcionários e comunidade sejam parceiros dos gestores e contribuam através dos mais diversos olhares e vozes com o trabalho pedagógico e a manutenção da escola.

Participar do planejamento e não acompanhar a execução e análise das prestações de contas certificando-se que o dinheiro público está sendo investido no público . entendendo-se aqui a escola como um espaço público compartilhado, é omitir-se da responsabilidade social que deve fazer parte de cada cidadão.

A participação ativa da comunidade na gestão escolar possibilita o desenvolvimento da criatividade e ativa à curiosidade por melhor conhecer a realidade para melhor intervir nela.

A política de conceder à escola os recursos necessários para uma Educação de qualidade com autonomia para a gestão dos mesmos e, simultaneamente, a instituição de mecanismos de controle social da mesma gestão, destacando-se entre eles o Conselho Escolar, constitui um passo significativo para o êxito das metas estabelecidas no seu Projeto Político Pedagógico.

Sendo o PPP o documento que rege o dia a dia da Escola integrando todas as atividades que objetivam a qualidade da educação escolar, sua elaboração exige a participação dos que fazem a instituição: alunos, pais, professores, funcionários, gestores e membros da comunidade que, num esforço coletivo, devem estabelecer objetivos que promovam no educando a compreensão do sentido da cidadania e de como exercê-la conscientemente, aliando direitos às responsabilidades em prol da construção de uma sociedade transformada e transformadora.

Este entendimento somente pode ser alcançado com a mobilização de todos os segmentos que constituem a Escola, e de modo especial, o Conselho Escolar instrumento indispensável para acompanhar a implementação do PPP, a gestão dos recursos recebidos pela instituição e fazer o vigilante controle do processo pedagógico, financeiro e administrativo em parceria com os gestores escolares.

As variantes que permeiam os resultados da educação, sejam eles qualitativos ou quantitativos, comportam singularidades que se constituem desafios para o governo e para a sociedade. Investir financeiramente na educação requer planejamento, acompanhamento e avaliação constante, elaboração de políticas

públicas e ainda mecanismos de controle social que desenvolvem o acompanhamento dos gastos referentes ao dinheiro público.

A seguir passamos a apresentar e refletir sobre iniciativas da rede municipal de educação de Fortaleza . CE referente a órgãos colegiados participantes da gestão da educação.

2.1. O Fórum dos Conselhos Escolares de Fortaleza

O Fórum de Conselhos Escolares tem sua estrutura direcionada para a construção coletiva com a participação de todos os segmentos do Conselho Escolar e da comunidade num processo que prima pelos procedimentos básicos de diálogo e comunicação. Cada Secretaria Executiva Regional possui uma Comissão do Fórum que trabalha integrada com as demais Comissões Regionais e atua, também, no sentido de assessorar e fortalecer os Conselhos Escolares.
(SME, 2008)

O Fórum dos Conselhos Escolares nasceu segundo a Secretária Municipal de Educação, Ana Maria de Carvalho Fontenele, com a finalidade de formar Conselhos Escolares atuantes, cidadãos críticos e conscientes que contribuam para o fortalecimento da autonomia da escola, com orientações e reflexões necessárias à organização e funcionamento desses conselhos nas escolas da rede municipal de ensino.

Formado por Conselhos Escolares reunidos para refletir sobre a democratização da escola e da sociedade, o Fórum representa o exercício de uma cidadania emancipadora e evidência uma inovação no contexto educacional e social brasileiro.

Anteriormente, os Conselhos Escolares representavam e cuidavam unicamente dos interesses de uma escola. Com a criação do Fórum, como um canal que articula o conjunto de conselheiros de uma rede de ensino, deixam de existir isoladamente, e passam a compor uma rede. Atuando assim na construção de políticas educacionais para a cidade, transcendendo os limites de uma escola e ganhando uma nova dimensão.

Com conquistas provenientes deste movimento apresentamos:

- Disponibilização de 50% da carga horária do professor que estiver exercendo a Presidência do Conselho Escolar,
- Escolha do calendário escolar,
- Participação na projeção de turmas e lotação de professores,
- Indicação para coordenações com anuência do Conselho Escolar,
- Criação da Rede de Pais,
- Fortalecimento dos Conselhos Escolares,
- Formação continuada para os Conselheiros, entre outras.

2.2. Rede de Pais de Fortaleza

O município de Fortaleza institucionalizou a Rede de Pais, organismo colegiado, formado por pais de alunos regularmente matriculados nas escolas municipais, sendo a maioria, membros do Conselho Escolar.

A Rede de Pais surgiu da necessidade de organização dos pais para melhor reivindicar a melhoria da qualidade e oportunidade de aprendizagem dos filhos. Assim, estes pais não acompanham somente seus filhos, mas sim, a escola e o Sistema de Ensino. Este acompanhamento se dá a partir de reuniões ordinárias e extraordinárias para deliberar sobre demandas provenientes do segmento pais e ou responsáveis das diversas escolas. Além disso, participam periodicamente de capacitações ofertadas por técnicos de educação do município e também por educadores convidados pela própria rede de pais.

A Secretaria Municipal de Educação vê na Rede de Pais os grandes parceiros para atingir a qualidade da educação. Nesse sentido, mantêm o diálogo constante com a secretária de educação e constantemente os encaminhamentos atendem às expectativas dos pais, sendo dentro da legalidade e do princípio da exigüidade as demandas são executadas em tempo.

Podemos concluir diante do exposto que a Rede de Pais contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação do município, e assim efetivando o processo de gestão democrática.

INDICADORES DE APRENDIZAGEM E O ACOMPANHAMENTO PEDAGÓGICO

*% participação da comunidade na escola,
como todo processo democrático,
é um caminho que se faz ao caminhar+
(PARO, 2001, p.17)*

Os Indicadores da Qualidade da Educação nos apresentam subsídios para tratarmos do acompanhamento pedagógico, a essência do trabalho escolar, isto é, o

desenvolvimento da prática educativa, em que o processo ensino-aprendizagem é o foco principal.

Ao se tratar de aprendizagem escolar, há concepções de educação bastante distintas. Há por exemplo concepção de que a transmissão de conhecimento é o único objetivo do ensino e a manutenção da realidade é a finalidade, nessa ótica, o professor detém o conhecimento e transmite para os estudantes, modelo tradicional em que recorro por ser fruto desta concepção.

De outro lado, há também uma concepção de educação emancipatória, que busca a transformação da realidade, sendo que o conhecimento passa a ser fruto de construção coletiva, e assim o professor é mais do que o mero transmissor e o processo de aprendizagem adquire movimento de mão dupla e de crescimento mútuo.

Nessa concepção, como disse Paulo Freire (2003), o processo de aprendizagem é uma seta de mão dupla: de um lado o professor que ensina e aprende e de outro o estudante que aprende e ensina, num processo dialético, permeado de contradições e mediações.

Assim a gestão escolar deve estar atenta ao acompanhamento deste processo, tendo como foco encaminhamentos que permitam trabalhar o planejamento em desenvolvimento no cotidiano e as relações sociais/interpessoais, de modo que o planejamento proposto em relação ao projeto político pedagógico, constituído pela equipe escolar, possa ser implementado com sucesso.

Esta é uma ação que precisa ser redirecionada, pois, como diz Agnes Heller (1989), há um forte componente alienante no próprio cotidiano.

Além do mais, para garantir o trabalho faz-se necessário lembrar alguns confrontos, questionamentos, posições pessoais, que, muitas vezes, nós, educadores, pela própria natureza de nossa ação pedagógica, julgamos inadequado ou tememos o confronto como agressivo ao outro.

No entanto, o chamamento à reflexão, ao compromisso assumido com o grupo ou pelo grupo para a realização de determinadas ações, na escola, é fundamental para que possam todos os envolvidos ingressar e permanecer em processo de aperfeiçoamento de nossa prática educativa.

É a definição coletiva de escola e sociedade que temos e queremos, com a elaboração de metas e ações que norteiam o trabalho e a prática. O Projeto Pedagógico, portanto deve ser claro, coerente e exequível contribuindo para que

tenhamos uma educação pública de qualidade. E mais uma vez, referendado e acompanhado pelo Conselho Escolar.

Ao Sistema de Ensino cabe acompanhar o desenvolvimento das atividades educativas previstas na legislação, garantindo igualdade e uma Educação como Direito Humano. Como também, coordenar o processo de Gestão Democrática na rede pública de ensino, assegurando mecanismos de interlocução, estabelecendo parcerias, participação e mobilização das diversas representações de controle social, tendo em vista a qualidade do ensino e a eficácia das políticas públicas para a Educação.

Um dos focos deste acompanhamento pedagógico deve estar direcionado para os indicadores de aprendizagem, que constituem em parte os resultados do processo educativo escolar, pois estes indicadores sozinhos não avaliam toda a complexidade da formação humana.

O tema indicador de aprendizagem não se apresenta como uma novidade propriamente dita, sobretudo nos dias atuais. Entre eles nos concentraremos no IDEB e SPAECE.

3.1 Os Indicadores de Aprendizagem

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) foi criado em 2007 para medir a qualidade de cada escola e de cada rede de ensino. O indicador é calculado com base no desempenho do estudante em avaliações do Inep e taxas de aprovação. Assim, para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente à sala de aula. É medido a cada dois anos e o objetivo é que o país, a partir do alcance das metas municipais e estaduais, tenha nota seis em 2022, índice correspondente à qualidade do ensino em países desenvolvidos.

O Governo do Estado do Ceará, por meio da Secretaria da Educação (SEDUC), vem implementando, desde 1992, o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE.

O SPAECE, na vertente Avaliação de Desempenho Acadêmico, caracteriza-se como avaliação externa em larga escala que avalia as competências e habilidades dos alunos do Ensino Fundamental e do Ensino Médio, em Língua Portuguesa e

Matemática. As informações coletadas em cada avaliação identificam o nível de proficiência e a evolução do desempenho dos alunos.

3.2 Apropriação dos resultados dos índices de aprendizagem

Em pesquisa realizada na Regional V, da cidade de Fortaleza, capital do estado do Ceará, composta por 115 (cento e quinze) unidades escolares sendo 89 EMEIF ϕ . Escola Municipal de Educação Infantil e Fundamental e 26 CEI ϕ . Centro de Educação Infantil, constatou-se através das avaliações em larga escala como IDEB e SPAECE - ALFA a seguinte realidade:

Escolas 89 Unidades	Atingiram metas IDEB Fundamental I	Atingiram metas IDEB Fundamental II	Atingiram metas do SPAECE ALFA	Situação de risco no SPAECE ALFA
	44	18	27	35

(*) Segue em anexo planilha detalhada dos dados consolidados na pesquisa.

Observa-se que, são 44 (quarenta e quatro) as escolas que atingiram as metas projetadas para IDEB/2009 no ensino fundamental I e 18 (dezoito) no ensino fundamental II; enquanto 10 (dez) não atingiram no nível I e 09 (nove) no nível II. E ainda, 03 (três) não atingiram nenhuma meta e 14 (quatorze) atingiram nos dois níveis.

Quanto ao SPAECE ALFA, 27 (vinte e sete) escolas permaneceram crescendo, 35 (trinta e cinco) tiveram queda em relação à última avaliação.

Percebendo a individualidade e realidade de cada escola inserida em uma mesma condição sócio-econômica, de periferia, foram propostas à direção destas escolas e seus coordenadores pedagógicos, a aplicação de um instrumento de pesquisa, o qual fora relatado pelos gestores quais pontos foram favoráveis e os pontos desfavoráveis que relacionavam aos resultados do IDEB e SPAECE; com vistas a auxiliá-los na reflexão acerca dos pontos que contribuíram ou dificultaram suas ações e conseqüentemente os resultados obtidos, com vistas a melhorar o atendimento de seus estudantes.

3.3 Pesquisa no sistema local de ensino

O interessante ao analisar as planilhas com os resultados é que se pode observar que em algumas escolas que possuem vários projetos e programas, recebem recursos municipais e federais, mesmo assim não atingiram bons resultados. Enquanto outros com menos produtos e processos não conseguiram tanto destaque. Então o que determinou o sucesso ou insucesso da escola em níveis de indicadores de qualidade educacional?

As respostas a essa pergunta estariam na qualidade da gestão escolar, na participação da comunidade, no professor que fez a diferença, na aplicação dos recursos ou no conjunto de todos estes fatores?

Seguimos analisando algumas escolas com realidades sociais próximas e diferentes resultados. Primeiramente, a EMEIF São Francisco¹, situada no bairro Mondubim, com mais de mil alunos matriculados, funciona nos turnos: manhã, tarde e noite, possui diretor, vice-diretor e um coordenador pedagógico.

Recebe recursos financeiros como o PDE . Plano de Desenvolvimento da Escola, oriundo do Governo Federal que apóia o planejamento estratégico, através do investimento na qualificação da escola para oferecer mais qualidade de ensino ao estudante, aumentando a aprendizagem escolar. O PMDE - O Programa de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino . PMDE, criado em 2001 no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Fortaleza, que visa à transferência de recursos financeiros, através de convênio, às Escolas Públicas Municipais de Fortaleza, por meio de suas Unidades Executoras/ Conselhos Escolares, tendo como objetivo principal fortalecer a gestão democrática nas escolas, a partir da participação no planejamento e na execução dos recursos financeiros recebidos. O PDDE - O Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) foi criado pela Resolução nº 12, de 10 de maio de 1995, no âmbito do governo Federal. Sua finalidade é prestar assistência financeira, em caráter suplementar, às escolas públicas de educação básica das redes estaduais, municipais e do Distrito Federal.

Os Programas e Projetos desenvolvidos pela referida EMEIF e aqui especificados são: PAIC . Programa Alfabetização na Idade Certa do Governo Estadual tem como objetivo aquisição da leitura e escrita pelos alunos de 1º e 2º anos do ensino fundamental, com material específico e formação de professores e

¹ Nome fictício.

coordenadores na área da alfabetização, sendo desenvolvido pela parceria Município/ Estado. Programa Mais Educação . ou escola em tempo integral uma iniciativa do Governo Federal, que amplia a carga horária do aluno em três horas diárias com o desenvolvimento de atividades pré - selecionadas pela escola nos campos do acompanhamento pedagógico, esporte, cultura, arte entre outros. Atendendo preferencialmente aqueles alunos em que a vulnerabilidade social está mais evidente, como também aqueles com distorção idade série, dificuldades de aprendizagem e os que demonstrem interesse. Peteca - Programa de Educação contra a Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente que visa tornar efetiva a abordagem do tema direitos da criança e do adolescente, contribuindo para o fim do trabalho infantil e a proteção do trabalhador. SIMBE - Sistema Integrado Municipal de Bibliotecas Escolares tem como finalidade integrar todas as Bibliotecas Escolares existentes na Rede Pública Municipal de Ensino de Fortaleza e as que venham a ser criadas. LIE . Laboratório de Informática Educativa, tendo como principal objetivo a inclusão digital. O Programa Saúde na Escola (PSE), que foi instituído pelo Presidente da República em 2007, com a finalidade de contribuir para a formação integral dos estudantes da rede pública básica de educação, por meio de ações, prevenções e assistência à saúde. Ainda Educação Ambiental, Correção de Fluxo para os alunos do 5º não alfabetizados, Educação Fiscal.

Os indicadores de aprendizagem desta escola são apresentados na tabela abaixo:

SPAECE		IDEB			
2008	2009	5º ANO		9º ANO	
139,7	139,8	Média Atingida	Meta Projetada	Média Atingida	Meta Projetada
		4.0	3.2	3.2	2.9

(*) Dados divulgados pela Secretaria Educação de Fortaleza e MEC.

Observa-se que a proficiência média do SPAECE, cresceu em 0,1. O IDEB 5º ano superou em 0,8 a meta projetada, da mesma forma o 9º ano, em 0,3.

Neste exemplo pode-se analisar a forma em que todos os recursos, programas e projetos da referida escola foram trabalhados sendo estes tratados

coletivamente e com transparência, tendo sua gestão trabalhada democraticamente com o apoio de um Conselho Escolar participativo, sendo seu Presidente um representante do segmento professor.

Ações e prioridades são determinadas pelo conjunto, assim como os encaminhamentos oriundos das dificuldades e demandas cotidianas da escola. As relações profissionais e pessoais costumam ser tratadas com respeito e educação, com clima de harmonia e tranqüilidade.

Diante deste quadro, concluo que o diferencial da referida escola está na qualidade da gestão escolar e a confiança que a comunidade atribui a esta. Tornando o cotidiano escolar prazeroso e com isso contribuindo para o desenvolvimento dos alunos de tal forma que reflita nos resultados das avaliações em larga escala e a melhoria dos indicadores educacionais.

Este quadro que não se repete na EMEIF Eça de Queiroz², a qual recebe os mesmos recursos, possui os mesmos Programas e Projetos, porém os resultados obtidos foram insatisfatórios:

SPAECE		IDEB			
2008	2009	5º ANO		9º ANO	
146,1	118,8	Média Atingida	Meta Projetada	Média Atingida	Meta Projetada
		2.7	4.0	2.5	3.6

(*) Dados divulgados pela Secretaria de Educação de Fortaleza e MEC.

Segundo relatou a direção da escola a EMEIF passou por um processo de transição da gestão o que deixou um período de abandono por parte daqueles que estariam responsáveis pelo gerenciamento das ações, recursos e processos educativos.

Além disso, a falta de quadro permanente de professores com carências temporárias e definitivas por um longo período o que ocasionou um alto nível de déficit de carga horária. Mais uma vez constatamos a importância da gestão no processo de ensino e aprendizagem.

Já na EMEIF Graciliano Ramos³, desprovida de recursos e demais programas e projetos, recebeu como retorno do esforço coletivo e democrático a superação das dificuldades em forma de resultados satisfatórios. Tendo obtido índices elevados.

² Nome fictício.

SPAECE		IDEB			
2008	2009	5º ANO		9º ANO	
90.6	142.8	Média Atingida	Meta Projetada	Média Atingida	Meta Projetada
		3.9	3.4	Não possui 9º ano	Não possui 9º ano

(*) Dados divulgados pela Secretaria de Educação e MEC.

Com isso cabe enfatizar a necessidade de democratização das instituições e gestão escolar, criando condições reais, que possam garantir a efetiva participação da comunidade por meio de mecanismos que considerem, por exemplo, tempo e a formação dos sujeitos envolvidos no processo.

Os encaminhamentos a partir desses resultados e o que fará a diferença dentro da escola e conseqüentemente a melhoria do ensino ofertado por ela. Neste sentido, este trabalho reforça a necessidade de considerar os indicadores educacionais como ponto de partida para ações visando à melhoria da educação no interior das escolas e não para taxar as escolas como boas ou ruins.

Ao entrevistar os gestores das três escolas relatadas anteriormente, utilizando para isso um instrumental simples(segue em anexo), o qual solicita que este gestor relate quais pontos foram favoráveis aos resultados obtidos nos indicadores de aprendizagem e ainda quais pontos foram desfavoráveis. Com o objetivo de identificar os diferenciais de cada escola.

Resultou em um consolidado de dados listados a seguir.

Pontos Favoráveis: Núcleo gestor integrado e coeso, acompanhamento pedagógico, diálogo constante Escola . Secretaria . Comunidade, apoio da comunidade escolar, definição de prioridades coletivamente, grupo de professores assíduos e pontuais, financiamento, estrutura, quadro de funcionários completo e Projeto Pedagógico.

Estes foram os pontos favoráveis constante nos relatos, o que se pode observar a seguir é que, os pontos desfavoráveis para um é exatamente o oposto do favorável do outro.

Pontos desfavoráveis: Conflito entre os membros do núcleo gestor falta de diálogo com a comunidade e Secretaria de Educação, falta no quadro de

³ Nome fictício.

funcionários, carência de professores, difícil acesso, perda de verba devido a problemas com a prestação de contas de verbas anteriores, deficiência no acompanhamento pedagógico, não conhecimento por parte de alguns professores do Projeto Pedagógico da escola.

Segundo estes gestores o clima escolar influi decididamente no trabalho da sala de aula, sendo assim conforme foi dito pela gestora Maria do Socorro Almeida⁴, a gestão escolar e seu relacionamento com os demais membros da escola definem o divisor de águas do fazer pedagógico.†

Podemos concluir que o exercício da gestão democrática socialmente referendada pode garantir melhora considerável na qualidade da educação ofertada pela Escola Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão Escolar e seus processos mudam de acordo com as transformações sociais, políticas, econômicas e tecnológicas. Com isso, as necessidades das pessoas também se modificam, pois precisam atender as exigências da sociedade que passou a ser mais competitiva e afunilada.

A educação democrática atual deve ser orientada a partir dos direitos humanos, utilizando-se dos princípios da emancipação e da autonomia. Configurando um permanente processo de sensibilização e formação da consciência crítica, direcionada para o encaminhamento de reivindicações e a formulação de propostas para as políticas públicas.

Desta forma, a educação deve ser promovida através de conhecimentos e habilidades que possibilitem o incentivo do exercício na vida cotidiana; pelo desencadear de ações destinadas a promover, defender e reparar as violações aos direitos humanos e por meio do desenvolvimento de valores e o fortalecimento de atitudes e comportamentos que respeitem tais direitos.

Para isso, a Gestão Escolar, através do processo de gestão democrática, sensibilizando todos os segmentos que envolvem a dinâmica das intervenções pedagógicas, programas, projetos que auxiliem no processo de construção, apropriação dos conhecimentos de maneira dinâmica, prazerosa, necessita propiciar continuamente a integração de todos os componentes da comunidade escolar.

A pesquisa mostra que na escola os objetivos devem assegurar que as práticas adotadas possam estar de acordo com os valores e princípios da educação, que, por seu caráter coletivo, democrático e participativo necessita assegurar o diálogo entre os diversos atores da sociedade.

A educação deve ocorrer, principalmente, nos espaços indispensáveis para a construção e consolidação da cultura popular e ou científica, marcados pelo entendimento mútuo, responsabilidade e, sobretudo pelo respeito.

Tendo isso em vista, é preciso aplicar as políticas públicas destinadas a promover e garantir a educação de qualidade. Além disso, deve-se incentivar a interligação de programas e projetos pedagógicos, articulados com a rede de assistência e proteção social, que auxiliem na prevenção das diversas formas de

violência, e a implantação de programas educativos que assegurem processos de formação na perspectiva crítica da vida.

Concluimos esta pesquisa, proveniente das inquietações sobre como o gestor escolar encaminha dentro da escola e em conformidade com a comunidade escolar, os resultados obtidos por seus alunos nas avaliações em larga escala. Os resultados da pesquisa apontam para o fato de que as escolas que garantem a participação de todos os membros que a compõem na tomada de decisão e acompanhamentos resultam em uma aprendizagem e educação socialmente referendada.

Acima de tudo, vale ressaltar que é vital propor e dar sustentabilidade a ações fundamentadas em princípios de convivência, de ética e de participação democrática para que, através do cultivo da paz e da cidadania, se construa uma sociedade livre de preconceitos e violência.

Por fim, apreendemos que o gestor deve ter a consciência de que nada acontece isolado na escola cada situação faz parte de uma cadeia de processos com a interseção no objetivo maior das escolas que é a aprendizagem dos alunos.

REFERÊNCIAS.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Módulo competências básicas/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**. Secretaria de Educação à Distância. Brasília:MEC, FNDE, SEED, 2006. 108p.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: **conselhos escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública/** elaboração Genuíno Bordignon. Brasília: MEC, SEB, 2004. 59p.

CEARÁ, Secretaria da Educação Básica. **Plano de Educação Básica: escola melhor, vida melhor:** (Ceará 2003/2006). Fortaleza: SEDUC, 2004.

_____, Diretrizes E Bases Da Educação Nacional, (LDB).Lei Nº 9.394. Promulgada em 20/12/1996. Editora do Brasil S/A.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, **Dicionário da Língua Portuguesa**. 5ª Ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FÓRUM MUNICIPAL DOS CONSELHOS ESCOLARES. Disponível em:
<http://www.sme.fortaleza.ce.gov.br/educacao/index.php?option=com_content&view=article> Acesso em: 16 set. 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Político Pedagógico**. MEC, Anais da Conferência Nacional de Educação Para Todos. Brasília, 28/08 à 02/09/1994.

HELLER, Agnes. **O Cotidiano e a História**. São Paulo: Paz e Terra, 1989.

NAURA, Ferreira S. Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998.

PMDE. Disponível em:
<http://www.sme.fortaleza.ce.gov.br/educacao/index.php?option=com_content&view=article&id=139> Acesso em: 10 jul. 2010.

OLIVEIRA, Dalila Andrade, **Política e Gestão da Educação** / organizado por Dalila Andrade de Oliveira e Maria de Fátima Félix Rosar, 2. Ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2008, p.21.

LOPES, Sueli Da Rocha Pereira, **Gestão da Educacional**. Disponível em:
<<http://www.uniblog.com.br/sueli>> Acesso em: 16 nov. 2010.

ANEXOS