



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

**A GESTÃO EDUCACIONAL SEGUNDO OS
INDICADORES DE QUALIDADE: O IDEB**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Zanandrea Guerch da Silva

**Agudo, RS, Brasil
2011**

A GESTÃO EDUCACIONAL SEGUNDO OS INDICADORES DE QUALIDADE: O IDEB

por

Zanandrea Guerch da Silva

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 grau de
Especialista em Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^a. Myrian Cunha Krum

**Agudo, RS, Brasil
2011**

**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 GESTÃO EDUCACIONAL SEGUNDO OS INDICADORES
DE QUALIDADE: O IDEB**

elaborada por
Zanandrea Guerch da Silva

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Myrian Cunha Krum, Ms. (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Débora Teixeira de Mello, Dr. (UFSM)

Leila Adriana Baptaglin, Ms (UFSM)

Agudo, 15 de dezembro de 2011.

RESUMO

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

A GESTÃO EDUCACIONAL SEGUNDO OS INDICADORES DE QUALIDADE: O IDEB

AUTORA: ZANANDREA GUERCH DA SILVA

ORIENTADORA: Myrian Cunha Krum

Data e Local da Defesa: Agudo, 15 de dezembro de 2011.

O presente trabalho tem por finalidade discutir como os indicadores de qualidade, em especial o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), podem influenciar na gestão democrática de uma escola pública. Apresenta como objetivo identificar a relação do IDEB com a gestão escolar de quatro escolas estaduais da rede pública de Santa Maria. A metodologia utilizada – caracteriza uma pesquisa descritiva e qualitativa que tem a entrevista como instrumento de coleta de dados. A partir das entrevistas realizadas nas escolas, constata-se que muitos gestores estão determinados a alcançar suas metas em relação à qualidade do ensino. Por isso, torna-se importante a realização das provas do IDEB para que professores e gestores reavaliem suas metodologias de ensino e, dessa forma, possam traçar novos caminhos.

Palavras-chave: Ensino. Educação. Gestão democrática.

ABSTRACT

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

A GESTÃO EDUCACIONAL SEGUNDO OS INDICADORES DE QUALIDADE: O IDEB

MANAGEMENT BY EDUCATIONAL QUALITY INDICATORS

AUTHOR: ZANANDREA GUERCH DA SILVA

ADVISER: MYRIAN CUNHA KRUM

Date and Place of Defense: Agudo, 15 december 2011.

This study aims to discuss how the quality indicators, especially IDEB Development Index (Basic Education), can influence the democratic management of a public school. Shows how to identify the relationship of the school management IDEB four state schools in the public Santa Maria. The methodology features a descriptive and qualitative interview as a tool for data collection. From the interviews conducted in schools, it appears that many managers are determined to achieve their goals in relation to the quality of education. Therefore, it is important to the tests of IDEB for teachers and administrators review their teaching methods and thus can trace new paths.

Key-words: Education. Democratic management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 POLÍTICAS PÚBLICAS E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO	9
3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SEUS PROTAGONISTAS	18
4 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB): DESAFIO DA QUALIDADE	23
5 METODOLOGIA	27
6 RESULTADOS E CONSTATAÇÕES	29
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Pensar na qualidade de nossa educação não é uma tarefa muito fácil; é, ao contrário, desafiadora, dada a relevância e a complexidade do tema. Sabe-se que a educação de qualidade é algo a ser construído.

Uma educação de qualidade pode significar o domínio dos conteúdos previstos nos currículos escolares, como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária e que promove uma opinião crítica e o compromisso de transformar sua realidade.

Para muitos, qualidade significa apenas melhorar a vida das pessoas, mas, em educação, a qualidade está ligada inteiramente ao bem-estar de todas as pessoas envolvidas em suas comunidades e, principalmente, nas organizações escolares.

Nestas organizações, a gestão escolar realiza o planejamento, a liderança, a coordenação e a avaliação das ações educacionais direcionadas à aprendizagem de qualidade e à formação social dos alunos. É a partir da gestão que se fornecem condições para o fortalecimento e a formação de princípios e diretrizes para um trabalho cooperativo.

O Governo Federal, juntamente com Estados e Municípios, tem se dedicado a debater determinadas políticas públicas voltadas para a educação com a finalidade de melhorar a qualidade da educação básica.

Percebe-se que, com este objetivo, algumas políticas estão sendo encaminhadas pelo Governo Federal. A Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, em 1990, é um marco importante quando visa promover uma educação básica de qualidade buscando a erradicação ou a diminuição da pobreza no planeta.

Portanto, no Brasil, percebe-se que há políticas de Estado, destacando-se a Constituição Federal de 1988 e o Plano Nacional de Educação 2001-2011, e, além disso, políticas de governo, como o Plano de Desenvolvimento da Educação, instituído em 2007 através de um conjunto de ações articuladas visando promover uma educação básica de qualidade. Concomitante, é aprovado o Decreto 6094, que

propõe a articulação de esforços da União, Estados e Municípios, em regime de colaboração, para implementação do *Plano de Metas* Compromisso Todos pela Educação, oferecendo um indicador, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com o objetivo de verificar o cumprimento das metas do Compromisso.

Este indicador é uma combinação do Educacenso e a Prova Brasil, aplicado a cada dois anos, que visa observar a aprendizagem e o fluxo escolar dos alunos da escola básica.

Dessa forma, o presente trabalho tem por finalidade discutir como os indicadores de qualidade, em especial o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), podem influenciar na gestão de uma escola pública.

Este tema aponta reflexões sobre a utilização dos resultados do IDEB por parte dos gestores para melhorar a qualidade da educação em escolas públicas, partindo do pressuposto de que cada escola define como alcançar os objetivos propostos nas metas dos indicadores de qualidade.

Considerando a relevância do tema na efetividade de uma educação de qualidade, em especial a profissionais da educação, elencou-se como problema de pesquisa: Qual a influência dos indicadores de qualidade na gestão escolar? Para isto, definimos o objetivo geral: Identificar a compreensão/desenvolvimento de ações do IDEB na gestão escolar de quatro escolas estaduais da rede pública de Santa Maria, e os objetivos específicos: Elencar as principais políticas públicas voltadas para a educação básica; Relacionar a gestão democrática com seus protagonistas.

Logo abaixo serão apresentados os conteúdos.

No primeiro capítulo, são relacionadas as políticas públicas e a qualidade da educação, tendo como marco o ano de 1990, através da Conferência Mundial da Educação para Todos. No segundo, retoma-se a gestão democrática na escola e seus protagonistas, destacando o processo democrático e o envolvimento da comunidade escolar na construção da democracia.

Logo após, no terceiro capítulo, destaca-se o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como desafio da qualidade, ressaltando como os resultados do IDEB podem fortalecer e auxiliar na qualidade desejada nas escolas públicas.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia utilizada assim como os resultados desta pesquisa em que foram coletados dados em quatro escolas estaduais através de seus resultados obtidos nas três últimas avaliações do IDEB.

Por fim, tecem-se algumas considerações sobre as ações identificadas nas escolas através de seus gestores e da equipe diretiva em prol de melhorias na qualidade da educação.

Devido a vivências nas escolas públicas por meio de estágios realizados percebe-se que os gestores buscam, no seu dia a dia, sanar muitas dificuldades em relação à infraestrutura e principalmente à qualidade educacional. Mas, para que recebam mais recursos do governo para melhorias nas escolas, é necessário realizar as provas do IDEB e obter bons resultados.

A partir dessas constatações, foi realizada uma pesquisa verificando como eram feitas essas provas e como o gestor se portava diante dos resultados.

2 POLÍTICAS PÚBLICAS E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

O dicionário Aurélio (FERREIRA, 2008) define qualidade como um conjunto de características e condições de um determinado objeto a serem capazes de distingui-lo de outros similares, podendo desse modo, classificá-lo como bom ou ruim.

Quando se trata de qualidade, Demo (2001) converge com a ideia de bem feito e completo, sobretudo quando o termo se aplica à ação humana: nessa condição, qualidade é o toque humano na quantidade. Refere-se à qualidade como a dimensão de intensidade de algo em dualidade com a quantidade, que é a dimensão de extensão. Ele ressalta que quantidade, para qualidade, é base e condição. Como base, significa o concreto material, de que também é feita a vida. É corpo, tamanho, número, extensão. Como condição, indica que toda pretensão qualitativa passa igualmente pela quantidade, nem que seja como simples meio, instrumento, insumo.

Ao referir-se à qualidade em educação, observa-se uma variedade de interpretações dependendo da concepção que se tem sobre o que os sistemas de educação devem proporcionar à sociedade. Uma educação de qualidade pode significar o pleno domínio dos conteúdos previstos nos currículos escolares; como aquela que possibilita a aquisição de uma cultura científica ou literária e que promove uma opinião crítica e o compromisso de transformar sua realidade (DEMO, 2001).

Para o Ministério da Educação, qualidade na educação significa uma escola eficaz a partir da construção conjunta de técnicas pedagógicas e políticas de qualidade. Também revela que a escola deve primar por objetivos a serem alcançados e desmistificar as desigualdades existentes no campo educacional. (BRASIL, 2011b).

Para a UNESCO (2008, p. 7), o nível de qualidade da educação consiste basicamente na definição de um conjunto de variáveis que proporcione, em forma sistemática, um quadro confiável e válido acerca do estado dos sistemas de educação e que pode ser utilizado para colaborar na orientação e nas ações de melhoria.

Dessa maneira, a qualidade

se transformou em um conceito dinâmico que deve se adaptar permanentemente a um mundo que experimenta profundas transformações sociais e econômicas. É cada vez mais importante estimular a capacidade de previsão e de antecipação. Os antigos critérios de qualidade já não são suficientes. Apesar das diferenças de contexto, existem muitos elementos comuns na busca de uma educação de qualidade que deveria capacitar a todos, mulheres e homens, para participarem plenamente da vida comunitária e para serem também cidadãos do mundo (UNESCO, 2008, p.11).

Em 1990, intensificaram-se medidas referentes ao cumprimento de acordos educacionais assumidos internacionalmente como a Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em Jomtien, cujo objetivo principal era o de priorizar uma educação básica de qualidade, erradicar a pobreza e reafirmar as responsabilidades de uma escola verdadeiramente educativa que valorize a autonomia e reafirme o importante papel de Estados, Municípios e União com a qualidade no ensino público. Definiu-se um acordo entre 164 países cujo objetivo era ampliar as oportunidades educacionais para jovens, adultos e crianças até 2015.

Afirma, também, que a educação é um direito de todos, homens e mulheres, e que esta educação contribui para o progresso social e cultural dos seres humanos. Esse compromisso foi reafirmado dez anos após na Conferência, em 2000, em Dakar, Senegal, promovido pela UNESCO denominado Fórum Mundial sobre Educação de Dakar, onde os objetivos foram assumidos entre os diferentes países que se fizeram presentes: expandir e melhorar a educação e o cuidado com a criança. UNESCO (2008) afirma ainda que deve-se:

assegurar a todas as crianças acesso à educação primária, obrigatória, gratuita e de qualidade até 2015, assegurar as necessidades de aprendizagem de todos os jovens e adultos, melhorar em 50% os níveis de alfabetização de adultos até 2015, eliminar disparidades de gênero na educação primária e secundária até 2015 e alcançar a igualdade de gênero na educação até 2015 e melhorar todos os aspectos da qualidade da educação e assegurar excelência para todos, de forma a garantir resultados reconhecidos e mensuráveis, especialmente na alfabetização, na aquisição de conhecimentos matemáticos e habilidades essenciais à vida (p. 21).

Neste contexto, retomam-se aspectos legais e políticos da educação brasileira; primeiramente, a Constituição Brasileira que aponta a gestão democrática como princípio constitucional como balizador da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, n^o 9.394, aprovada em 1996. Já o Plano Nacional da Educação, através da Lei 10.172/2001, para o período de 2001 a 2011, indica metas

para o alcance de objetivos cuja diretriz maior é a qualidade da educação. Por sua vez, o Estado e/ou o Governo prevê políticas para implementar estas metas. Dentre estas, temos, desde 2007, implementado o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) através de um conjunto de ações articuladas visando promover uma educação básica de qualidade.

A Constituição Federal de 1988, quando incorpora o princípio da gestão democrática no ensino público, referenda em seu artigo 206 sobre a responsabilidade do Estado em manter todos os alunos em uma escola pública de qualidade e com liberdade de exercer seus direitos. No entanto, isso só será possível com gestores comprometidos com o pleno desenvolvimento de seus alunos e uma verdadeira educação de qualidade e com a continuidade de investimentos e políticas em favor da democracia.

A gestão democrática também se faz presente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/96, em seu inciso VIII do artigo 3º: “A gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Quanto a estes, indica:

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

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Desse modo, cabe aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática em seus estabelecimentos e, com isso, fazer com que haja a participação de todos os envolvidos nos processos de gestar os aspectos administrativos, pedagógicos e financeiros das unidades escolares entre outros órgãos e instituições.

O Plano Nacional da Educação (PNE), expirando-se em 2011, foi debatido em diferentes instâncias e sistematizado através da CONAE – Conferência Nacional de Educação visando à organização do novo PNE para os próximos dez anos. O projeto de PNE propõe em seus preceitos a qualidade do ensino, traduzida, sobretudo, pela gestão democrática, a formação dos professores, a garantia do acesso, permanência e do sucesso na escola.

Tramitando, para o decênio 2011/2020, o Plano Nacional da Educação (PNE) tem como diretriz principal o atendimento à Educação Infantil, ao Ensino Fundamental e ao Médio, apresentando dez diretrizes objetivas, dentre as quais erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, formação para o trabalho, valorização dos profissionais da educação e melhorias na qualidade do ensino.

Neste projeto fica evidente a preocupação do governo e de seus entes federados na busca constante pela qualidade do ensino nas redes públicas, quando se preocupa com o atendimento individual dos alunos e busca um indicador para medir a qualidade do ensino da educação básica.

Neste mesmo Plano, o artigo 11º relata que

o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB será utilizado para avaliar a qualidade do ensino a partir dos dados de rendimento escolar apurados pelo censo escolar da educação básica, combinados com os dados relativos ao desempenho dos estudantes apurados na avaliação nacional do rendimento escolar (BRASIL, 2011b, p. 3).

Algumas das principais metas que intensificam o PNE são universalizar, até 2016, o atendimento escolar da população de 4 e 5 anos e ampliar, até 2020, a oferta de educação infantil de forma a atender a 50% da população de até 3 anos.

Metas serão deliberadas em regime de colaboração com Estados, Distrito Federal e Municípios para expansão do ensino nas redes públicas que ofereçam educação infantil segundo o padrão nacional de qualidade.

O PNE também se compromete em avaliar a educação a partir de instrumentos nacionais, com o intuito de verificar a infraestrutura, os recursos pessoais e pedagógicos empregados em creches e pré-escolas. Outra meta é universalizar o ensino fundamental de nove anos para toda a população de 6 a 14 anos.

Uma das estratégias é criar mecanismos para acompanhar individualmente cada estudante e monitorar seu acesso e permanência na escola. Também desenvolver tecnologias pedagógicas que combinem a organização do tempo e as atividades didáticas entre a escola e sua comunidade.

Além disso, buscar-se-á deliberar, até o ano de 2012, perspectivas de aprendizagem para todos os anos do ensino fundamental, priorizando as

especificidades da infância e da adolescência, seus novos saberes e tempos escolares.

Universalizar o atendimento escolar de adolescentes de 15 a 17 anos, até 2016, é outra meta contemplada pelo plano, elevando, desse modo, a taxa de matrículas do Ensino Médio. Como estratégia, fazer uso do exame nacional do ensino médio como critério de acesso ao ensino superior e programar políticas de prevenção à evasão escolar e exclusão social motivada por qualquer tipo de preconceito.

Outra importante meta sinalizada pelo PNE é a de alfabetizar todas as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, e, para isso, tem como estratégias, gerar a estruturação do ensino fundamental de nove anos com foco na organização de ciclos de alfabetização com duração de três anos, a fim de garantir a alfabetização plena de todas as crianças, no máximo, até o final do terceiro ano. Ademais, buscar-se-á aplicar exame periódico específico para medir a alfabetização das crianças, bem como promover o desenvolvimento de tecnologias educacionais e de inovação das práticas pedagógicas nos sistemas de ensino que assegurem a alfabetização e favoreçam a melhoria do fluxo escolar e a aprendizagem dos estudantes, consideradas as diversas abordagens metodológicas e sua efetividade.

O PNE visa atingir as seguintes médias nacionais para o IDEB:

IDEB	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Anos iniciais do Ensino Fundamental	4,6	4,9	5,2	5,5	5,7	6,0
Anos finais do Ensino Fundamental	3,9	4,4	4,7	5,0	5,2	5,5
Ensino Médio	3,7	3,9	4,3	4,7	5,0	5,2

Fonte: <http://www.inep.gov.br>.

A partir desses dados, pode-se executar os planos de ações articuladas, cumprindo, dessa forma, as metas de qualidade para a educação básica, tais como melhorias na gestão educacional e divulgar bienalmente os resultados do IDEB das redes públicas e instituir diretrizes pedagógicas e parâmetros curriculares para a educação básica.

O novo PNE (BRASIL, 2011b) expõe à elaboração de currículos básicos e avançados em todos os níveis de ensino e a diversificação de conteúdos curriculares e prevê a correção de fluxo e o combate à defasagem idade-série. São estabelecidas metas claras para o aumento da taxa de alfabetização e da escolaridade média da população.

Nesse sentido, auxilia gestores e coordenadores a combater a evasão nas escolas, dando suporte e fortalecendo o vínculo com os pais de alunos que, em vários momentos, não acompanham o desenvolvimento educacional de seus filhos.

Com isso, as políticas educacionais, enquanto políticas públicas cumprem o papel de integração e qualificação para o processo produtivo. As políticas educacionais se situam e são compreendidas no âmbito das demais políticas sociais, portanto, como um direito social; logo devemos ocupar espaços em defesa do direito à educação e à participação cidadã (BRASIL, 2006).

Sabe-se que este é um caminho de difícil percurso das escolas, pois cada região possui uma realidade diferente e nem sempre os recursos disponíveis são suficientes para suprir todas as necessidades encontradas.

Em 2007, o Governo Federal lançou o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que dispõe de 52 ações de diferentes áreas de atuação do Ministério da Educação, tendo como objetivo principal melhorar a qualidade da educação.

Concomitante ao PDE foi lançado o Decreto nº 6094 contendo um Plano de Metas intitulado Compromisso Todos pela Educação no qual sistemas Municipais e Estaduais que aderirem ao Compromisso seguirão 28 diretrizes arroladas em resultados de avaliações de qualidade e de rendimentos estudantis.

Para que realmente essas diretrizes sejam cumpridas e as escolas sejam privilegiadas com uma educação de qualidade, o PDE reforça o seu objetivo principal juntamente com as metas do Compromisso Todos pela Educação quando coloca que:

A melhoria da qualidade da educação básica é o objetivo da considerada estratégia fundamental do PDE: O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Baseia-se na conjugação dos esforços da União, Estados, Distrito Federal, e Municípios, em regime de colaboração e na participação das famílias e da comunidade. A adesão de cada ente federativo ao Compromisso é voluntária e implica assumir a responsabilidade de promover a melhoria da qualidade da educação básica em sua esfera de competência, de acordo com um conjunto de 28 diretrizes (UNESCO, 2008, p. 35).

A partir desse plano de metas vinculado ao PDE, gestores de redes públicas podem acompanhar e, ao mesmo tempo, adotar práticas deliberativas para o fortalecimento da qualidade de ensino em suas escolas, observando as diretrizes e cobrando avanços do governo quanto a investimentos necessários para as práticas das mesmas.

Uma dessas diretrizes diz respeito a estabelecer como foco a aprendizagem do aluno, apontando, desse modo, resultados concretos a serem atingidos. Concomitante a essa diretriz está a de alfabetizar as crianças até, no máximo, os oito anos de idade, a partir dos resultados de exames periódicos específicos e também reforça o compromisso em combater a evasão escolar e a repetência nas redes públicas a partir do acompanhamento individual de cada estudante.

O alto índice de repetência nas escolas brasileiras e a baixa qualidade de ensino fazem com que gestores se esforcem para cumprir todas essas exigências e concretizem a participação da comunidade nas atividades escolares alcançando, dessa maneira, a qualidade desejada.

Françoi (2007) ressalva que o PDE, além de propor o IDEB, definiu metas para 2021, como garantir que o fluxo escolar seja regularizado, reprovações e abandonos não aconteçam ou que sejam raros, garantindo, melhor desempenho das escolas públicas.

Entre essas 28 diretrizes destaca-se algumas que considero pertinentes, como divulgar na escola e na comunidade os dados relativos à área da educação, com ênfase no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB, referido no art. 3º; pois, dessa forma, os pais e a comunidade em geral podem acompanhar o desempenho desta escola e se ela realmente busca uma educação de qualidade para seus filhos. Promover a gestão participativa na rede de ensino; esta é outra diretriz importante contemplada no plano de metas Compromisso Todos pela Educação. A gestão participativa só acontece quando o gestor mobiliza sua

comunidade em tarefas e projetos que favoreçam a qualidade educacional, visto que já é algo construído com sucesso e almejado por muitas instituições de ensino.

Acompanhar e avaliar, com participação da comunidade e do Conselho de Educação, as políticas públicas na área de educação e garantir condições, sobretudo institucionais, de continuidade das ações efetivas, preservando a memória daquelas realizadas são algumas das ações que o gestor precisa observar. A partir dessa diretriz, torna-se necessário um acompanhamento e uma cobrança maior em relação à continuidade de projetos já existentes e ações concretas para se atingir metas traçadas durante o ano; com a ajuda da comunidade, consegue-se alcançar todas essas metas.

Uma das exigências para que Estados e Municípios recebam apoio da União em seus projetos é a elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR) que é a ferramenta de planejamento de políticas públicas utilizada pelo Ministério da Educação (MEC) de caráter plurianual. Para isso, destaca-se a participação de gestores e educadores na análise da situação educacional de suas escolas através de quatro grandes dimensões: gestão educacional, formação de professores e dos profissionais de serviço e de apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliação e infraestrutura física, e recursos pedagógicos. Cada dimensão é composta por áreas de atuação, sendo que cada área apresenta indicadores e critérios específicos (BRASIL, 2011a).

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), como centralidade no Plano de Desenvolvimento da Educação, vem para fortalecer e melhor definir as metas e os desafios da qualidade na educação, envolvendo transparência em seus resultados, em especial, nas redes públicas de ensino. O IDEB consegue alcançar todas as áreas de atuação do MEC, abrangendo níveis e modalidades de ensino da educação básica. Porém, outros importantes mecanismos de avaliação abrangem o Ensino Médio, como o ENEM, e o ensino superior, como o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

Percebe-se a importância dada à avaliação relacionada à qualidade da educação. Implantado desde 1990 e desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), divulga informações a respeito da realidade educacional através de exames realizados a cada dois anos nas redes de ensino tanto públicas quanto privadas. O SAEB, além de coletar dados importantes sobre a

qualidade da educação nas redes de ensino, expõe as condições externas e internas que podem interferir no processo de ensino e aprendizagem. Todas as informações coletadas nos questionários respondidos por gestores e professores nas escolas ajudam no acompanhamento, pelo Ministério da Educação, das condições de qualidade oferecidas pelas instituições, definindo, dessa maneira, o destino de recursos para resolver os problemas encontrados.

O desafio quanto à qualidade da educação torna-se uma constante meta em nosso País. Sabe-se que é possível promover um aumento na escolarização e manter, ao mesmo tempo, qualidade nos serviços oferecidos nas escolas. Mas, para que isso ocorra, é preciso que políticas públicas focalizem medidas que promovam esta qualidade, assim como a alfabetização, a formação continuada de professores e a capacitação de profissionais que trabalham nas escolas públicas.

3 GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA E SEUS PROTAGONISTAS

Gestão significa tomada de decisões, organização e direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir suas responsabilidades (FERREIRA, 2000).

Lück (2000, p. 11) diz que gestão escolar:

[...] constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover 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 orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Por outro lado a gestão educacional

refere-se a um amplo aspecto de iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação (VIEIRA, in: LUCE; MEDEIROS, 2006, p. 35).

Sendo assim, continua a referida autora, no âmbito do sistema educacional há um significativo conjunto de atividades próprias da gestão educacional, a exemplo de orientações e definições gerais que dão substância às políticas educativas, assim como o planejamento, o acompanhamento e a avaliação. Outras se inscrevem no campo da gestão escolar, de modo específico àquelas que envolvem a tarefa cotidiana de ensinar e aprender. Nesta esfera da gestão, situam-se professores, alunos e outros membros da comunidade escolar – funcionários que trabalham na escola, docentes que ocupam cargos diretivos, famílias e integrantes da área de abrangência geográfica onde se localiza a escola.

Dessa forma, o termo gestão

significa a mobilização dinâmica de elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira (LÜCK, 2006, p. 27).

Neste sentido, o gestor passa a trabalhar com uma equipe e não mais sozinho; as decisões são coletivas, todos participam e compartilham responsabilidades.

A participação de todos os segmentos da escola: direção, coordenação/supervisão, orientação, professores, pais e comunidade é imprescindível para o exercício da gestão democrática.

A gestão democrática constituiu-se em princípio constitucional basilar da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9394/96, referendada no Plano Nacional de Educação (PNE), Lei nº 10.172/2001.

Luce e Medeiros (2006) consideram que, no discurso pedagógico, a gestão democrática da educação está integrada ao vínculo de mecanismos institucionais e o arranjo de ações que desencadeiem métodos de participação social principalmente na formulação de políticas educacionais, na determinação de objetivos e fins da educação, no planejamento, nas tomadas de decisão, na execução das deliberações, nos momentos de avaliação. Esses processos precisam garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos nesse campo no que se refere aos sistemas, de um modo geral, e nas unidades de ensino.

Estes mecanismos fortalecem ações na escola como, a formulação do projeto político pedagógico, a organização do grêmio estudantil, a atuação do círculo de pais e mestres, a organização dos conselhos escolares, entre outros, aprimorando ainda mais a participação da comunidade escolar.

A democracia é uma das formas mais fortes de participação de muitos sujeitos, pois cada cidadão se sente construindo o seu espaço; cada aluno no processo democrático de sua escola se sente motivado a participar de seu próprio aprendizado e da evolução permanente do ambiente escolar em que convive diariamente.

É dessa forma que a gestão democrática e a participação estão associadas, pois acontece um compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões, ou seja, todos caminhando juntos pelo crescimento do sistema escolar.

A discussão sobre a organização das escolas e sobre as relações destas com a comunidade em que estão inseridas e com as entidades públicas a que pertencem sugere diferentes concepções sobre a organização do espaço público e as responsabilidades do Estado, da sociedade e dos profissionais da educação.

A partir do envolvimento de pais e alunos em atividades nas escolas de sua comunidade surgem alternativas de descentralização e de autonomia escolar que perpassa a maioria em favor da organização e do bom funcionamento das escolas públicas. Em virtude disso, surge o desafio às escolas de traçarem seus próprios caminhos através da elaboração do Projeto Político Pedagógico estruturado com a participação e acompanhamento de todos os envolvidos na organização estrutural da escola.

Nesse sentido, segundo a LDB 9.394/96, o processo da gestão democrática começa com a elaboração do Projeto Político-pedagógico (PPP), referendada no Art. 13, que estabelece que os docentes incumbir-se-ão de: I - participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; logo, a gestão deste projeto é uma tarefa coletiva, o que requer um planejamento participativo na construção e consecução da identidade da escola. A efetivação desse processo de democratização da gestão da escola pública implica, portanto, a partilha do poder, a sensibilidade para conduzir a escola, a partir das demandas da comunidade escolar, e a tomada de decisões e escolhas responsáveis e coletivas.

A discussão sobre o projeto político-pedagógico implica entendê-lo, portanto, como um dos principais instrumentos para a organização do trabalho e das atividades da escola e, particularmente, para a definição de sua própria organização pedagógica. Sua construção deve ser coletiva, de forma a atender as necessidades da escola e da comunidade na qual se insere (BRASIL, 2006, p. 14).

Fonseca (2003) diz que, a partir da LDB, há uma regulamentação da gestão democrática na escola, estabelecendo um norte para a organização do espaço físico, o trabalho pedagógico e a participação dos atores escolares, e para a integração entre escola e comunidade. O que mais se enfatiza nos textos legais é que conferem papéis cada vez mais complexos à gestão escolar, a qual deve responsabilizar-se não apenas pelo funcionamento do sistema escolar, mas também pela realização dos princípios fundamentais de igualdade de oportunidades educativas e de qualidade do ensino.

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo da educação segundo a justiça. Nessa perspectiva, a gestão implica o diálogo como

forma superior de encontro das pessoas e solução de conflitos (CURY, 2002, p. 165).

Nesse sentido, a gestão escolar ou mesmo a escola no desempenho de sua função social, que é de formar sujeitos, compromete toda a figura da educação pública, pois seu desempenho recai sobre o produto final que é o ensino de qualidade em um espaço de sociabilidade, possibilitando a construção e a socialização do conhecimento vivo, que se caracteriza enquanto processo em construção permanente e espaço de inserção dos indivíduos nas relações sociais.

A autonomia, segundo Lück (2000), está presente como condição para realizar o princípio constitucional de democratização da gestão escolar, pois. A escola juntamente com sua direção e participação ativa da comunidade se concentra eficaz na tomada de decisões.

Nesse sentido, a autonomia se faz presente em todos os processos em que a comunidade desempenha um papel importante na tomada de decisões e que a escola consegue assumir suas responsabilidades financeiras e sociais sem precisar contar exclusivamente de recursos governamentais.

Oliveira (2007, p. 38) reforça que

a autonomia da escola, adquirida por meio dos processos de descentralização, acima referenciados, traz maiores custos para os trabalhadores docentes. Ao mesmo tempo em que ganham maior autonomia, liberdade de definir certas regras do seu dia-a-dia, como o calendário, a escolha de um tema transversal que deverá ser trabalhado por toda a escola, definir projetos, discutir coletivamente saídas e estratégias para desafios encontrados localmente, buscar recursos para além dos ordinários, os trabalhadores docentes se tornam mais presos às suas atividades e compromissos. A responsabilização sobre os destinos da escola, dos alunos, dos projetos passa a ser cada vez maior. É como se os trabalhadores docentes tivessem que pagar o preço por esta autonomia conquistada, já que é resultante de suas lutas.

Conforme Lück (2006), a autonomia no contexto da educação incide na ampliação do espaço de deliberação, voltada para o fortalecimento da escola e para melhorias na qualidade do ensino e da aprendizagem promovida pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos.

Ressalta-se a necessidade da participação de todos, pais, estudantes e demais funcionários, evitando-se, dessa forma, a superioridade dos interesses públicos aos interesses educacionais coletivos; e a necessidade de recursos

públicos suficientes para a manutenção das escolas e a execução de planos de desenvolvimentos eficientes (BRASIL, 2006).

A gestão numa concepção democrática efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção dos seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

Pensar a gestão democrática da educação é, portanto, refletir sobre estas e outras idéias, sempre e considerando todas como parte de um conjunto de elementos implicados entre si: democratização do acesso, permanência e continuidade nos estudos, democratização dos saberes que dão passagem à cidadania e ao trabalho, participação nos processos de planificação e decisão, relações de autonomia – e sua inserção em um projeto mais amplo de democratização da sociedade, do qual a educação é constitutiva e constituinte.

A educação deve ser prioridade em todos os aspectos, mas, para que isso ocorra, é preciso que se invista em educação. Com políticas adequadas pode-se alcançar uma qualidade educacional que favoreça todos os níveis de escolarização.

A democratização da gestão escolar não é tarefa fácil, demanda a participação de muitos envolvidos e principalmente do envolvimento da sociedade no processo de reformulação, avaliação e fiscalização da gestão e da qualidade nos serviços públicos educacionais.

É nesse sentido que a qualidade perpassa os indicadores que desafiam seus gestores na busca pela qualidade dos serviços oferecidos e em dar continuidade a programas do governo.

4 ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (IDEB): DESAFIO DA QUALIDADE

A melhoria da qualidade na educação vem sendo ampliada e discutida em todas as esferas governamentais. Prova disso é que o PDE criou, no ano de 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), instrumento basilar do Plano de Metas todos pela Educação. Esse é um indicador que serve para medir e melhor definir metas para a qualidade da educação nas escolas públicas brasileiras, ele faz parte do Plano de Desenvolvimento da Educação como política do governo Federal. A partir deste instrumento, o Ministério da Educação traçou metas de desempenho bianuais para cada escola e cada rede até 2022.

Com a análise do IDEB, o MEC oferece apoio técnico ou financeiro aos municípios que apresentam índices insuficientes de qualidade. A contribuição de recursos se deu a partir da adesão ao Compromisso Todos pela Educação e da elaboração do Plano de Ações Articuladas (PAR).

Os indicadores de qualidade foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade na escola. Ele é medido a cada dois anos e um de seus objetivos é alcançar a nota 6 em 2022.

Os indicadores vão mostrar de forma simples e acessível um quadro de sinais que vai possibilitar a identificação daquilo que vai bem ou mal dentro da escola, de forma que todos possam ter conhecimento e que possam ser discutidas ações para a melhoria.

Atualmente, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) divulga resultados de avaliações para as redes estaduais e municipais, sendo o IDEB o principal indicador utilizado para monitorar a qualidade da educação básica levando em conta as notas do SAEB e da PROVA BRASIL.

A Prova Brasil e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) são avaliações para análise, em larga escala, desenvolvidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC), sendo que têm como objetivo avaliar a qualidade do ensino em todas as redes. Este Sistema de Avaliação é composto por duas provas em que, a primeira, a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB), abrange alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e do 3º ano do Ensino Médio. A segunda, a Avaliação Nacional do

Rendimento Escolar (ANRESC) - Prova Brasil, é aplicada censitariamente aos alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental público, nas redes estaduais, municipais e federais, em escolas que tenham, no mínimo, 20 alunos, sendo que estas notas são utilizadas no cálculo do IDEB. As informações sobre avaliações de qualidade normalmente estão disponibilizadas para consulta de todos via internet e/ou meios eletrônicos, mas também em meios impressos.

A partir das informações do SAEB e da Prova Brasil, surge a ideia de combinar os resultados do desempenho escolar (Prova Brasil) e os resultados do rendimento escolar (Censo Escolar) em um único indicador de qualidade, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

O IDEB tem como seu objetivo principal identificar as redes e as escolas públicas mais frágeis a partir de critérios e objetivos e, assim, obrigando a União a dar respostas imediatas para casos mais dramáticos ao organizar os repasses de verbas, possibilita, também, que se estabeleçam metas e estratégias para que sejam alcançadas essas metas de qualidade. Esse indicador de qualidade da educação básica, ao combinar proficiência e rendimento escolar, parte do princípio de que um sistema de ensino ideal seria aquele em que todas as crianças e adolescentes tivessem acesso à escola, não desperdiçassem tempo com repetência, não abandonassem a escola precocemente, e ao final de tudo, aprendessem (UNESCO, 2008, p. 23).

Cada escola, a partir dos resultados anteriores, projeta suas metas e objetivos para as próximas avaliações do IDEB. Cada gestor começa a fazer reuniões constantes com professores e coordenadores definindo cada item a ser discutido, como as turmas avaliadas e as próximas a serem avaliadas.

Outra ferramenta que auxilia nas avaliações da educação é o programa Educacenso desenvolvido pelo INEP com o objetivo de obter dados detalhados e individualizados do sistema educacional brasileiro, de cada estudante, professor, turma e escola do País, tanto das redes públicas quanto privadas, a partir de levantamentos feitos através da internet.

O Educacenso é calculado todo o ano no mês de maio. Depois dos dados coletados, é possível planejar a distribuição de recursos como alimentação, transporte escolar e livros didáticos para as redes escolares. Este programa foi criado com o objetivo de auxiliar o governo e os gestores de escolas sobre a quantidade de escolas, o número de alunos, as turmas, os professores e outros profissionais que trabalham nas escolas.

O desafio maior dos gestores é fazer com que os resultados de todos esses sistemas avaliativos sejam utilizados para incentivar professores em uma formação continuada, funcionários, pais e alunos a participarem ativamente das atividades pedagógicas, pois este é o papel fundamental de um gestor competente, envolver todos os seguimentos da escola em prol da qualidade e de atingir as metas desejadas. Dessa maneira, quando o aluno encontra qualidade em sua escola, a evasão e a repetência não acontecem.

Em decorrência, a qualidade da educação não poderia mais ser promovida pelo enfoque administrativo, pelo qual se garantiriam recursos e se promoveriam ações concentradas em determinados focos prioritários e isolados, na expectativa de que viessem a repercutir no conjunto. Portanto, tal entendimento implicaria a realização de ações conjuntas, para as quais todos os participantes do contexto escolar deveriam concorrer (LÜCK, 1996, 42).

O objetivo principal das escolas é o aprendizado de seus alunos e a qualidade na educação. Por isso, os gestores buscam meios para se chegar a uma educação de qualidade, que incentiva a qualificação de professores e conserva escolas bem estruturadas. Sendo assim, os governos procuram investir em condições e avaliações para propiciar essa qualidade.

Segundo o Caderno Indicadores de Qualidade (BRASIL, 2006), os indicadores são sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. A variação dos indicadores nos possibilita constatar mudanças e, dessa forma, pode indicar a qualidade da escola em relação a importantes elementos de sua realidade. Mas, para que realmente os indicadores de qualidade tenham a função de detectar aspectos a serem melhorados nas escolas, precisam manter algumas características fundamentais.

Lück (2009, p. 27-8) ressalva que os indicadores devem ter certas características de acordo com suas funções, dentre estas cita:

- Representar adequadamente a que refere, fornecendo informações condensadas da sua realização.
- Ser facilmente mensurável.
- Ser facilmente entendível.
- Ter um enfoque integrador.
- Permitir a relação com outros indicadores.
- Permitir a comparação de resultados agregados de grupos diferentes.

O professor Nigel Brooke, em entrevista à revista Nova Escola (2010, série, 8), coloca que as avaliações externas, como a Prova Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), mostram apenas os problemas, mas não as causas, e que, na verdade, os sistemas de avaliação externa foram criados por três motivos, induzir mudanças nas práticas pedagógicas, definir prioridades de investimento em educação e responsabilizar os atores escolares (professores, gestores e alunos) pelo desempenho. Nesse sentido, o sistema de avaliação (SAEB) e a Prova Brasil são considerados um sucesso pelo governo do Estado.

O caderno do MEC (BRASIL, 2006) ainda coloca que nem sempre o resultado obtido na Prova Brasil ou no IDEB pode ser considerado bom ou ruim ou, ainda, que houve melhora ou piora no desempenho escolar. Dessa forma, um bom gestor que organiza e divulga esses números identifica as falhas e traça um planejamento coletivo em prol de atingir os objetivos e cumpri-los, e, se for preciso, reformula suas estratégias e usa as avaliações como um motivador para as melhorias na sua escola.

5 METODOLOGIA

Essa pesquisa ancora-se num enfoque qualitativo, uma vez que é descritiva, tendo por base a visibilidade, a compreensão e a interpretação de fatos estudados.

A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, apenas envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (MINAYO, 2003).

Para esta investigação, cujo objetivo principal é identificar a relação do IDEB na gestão escolar de quatro escolas estaduais da rede pública de Santa Maria, buscaram-se duas escolas cujas médias do IDEB foram as mais altas e outras duas, as mais baixas. Para tanto, foram levantadas informações dos resultados do IDEB no site do Ministério da Educação, em que se elencou as quatro escolas, abaixo descritas. Porém, destacam-se informações dos sujeitos entrevistados nas referidas instituições no intuito de buscar informações a respeito do IDEB. Fez-se um questionamento único dando margem ao entrevistado para discorrer livremente sobre as informações: A que as escolas atribuem os resultados obtidos no IDEB ao longo das três últimas avaliações?

Primeiramente, buscou-se estas informações junto aos diretores das escolas. Considerando a indisponibilidade de alguns, vice-diretores e coordenadores pedagógicos se dispuseram a colaborar na investigação.

Na escola A, a direção é respondida, *pró tempore*, por uma professora formada em Pedagogia, considerando a titular estar em licença saúde. Esta escola possui uma quadra de esportes coberta, refeitório, salas de aula amplas e está sendo construído um ginásio. Ela se localiza em um bairro central nesta cidade.

Na escola B, a vice-diretora do turno da noite é formada em Letras Português-Inglês, estando nesta mesma função há oito anos. Esta escola possui ginásio de esporte, salas bem arejadas e pátio amplo.

Na escola C, a vice-diretora do turno da tarde formada em Letras Português atua na escola há quatorze anos e na função de vice-diretora há quatro anos. Esta escola está localizada em um bairro afastado do centro da cidade. Conta com uma

boa infraestrutura, apresentando quadra de esportes coberta, refeitório, pátio coberto e salas bem arejadas.

Na escola D, a coordenadora pedagógica da escola é professora de matemática e atua nesta escola há doze anos como professora e há quatro anos como coordenadora. Esta escola está localizada em um bairro mais afastado do centro da cidade, possui um pátio amplo, arborizado, salas de aula arejadas e quadra de esportes.

Esta pesquisa procurou exaltar a importância das ações resultantes de uma política pública, o PDE, através dos resultados do IDEB obtidos nos últimos três anos nas quatro escolas públicas.

6 RESULTADOS E CONSTATAÇÕES

Frente a isso, obteve-se as seguintes informações quando perguntado aos gestores: A que as escolas atribuem os resultados obtidos no IDEB ao longo das três últimas avaliações?

Ao chegarmos às escolas, apresentaram-se as informações extraídas do site do Ministério de Educação com os resultados do IDEB de sua respectiva escola nas últimas três avaliações, representado no quadro abaixo:

IDEB - 2007 (meta e resultado), 2009 (meta e resultado), 2011 (meta)

Escolas	2007		2009		2011
	Meta	Resultado	Meta	Resultado	Meta
Escola A	56	57	59	62	62
Escola B	55	52	58	55	61
Escola C	31	30	35	29	39
Escola D	34	42	37	35	42

Fonte: <http://www.inep.gov.br>.

Observa-se que são indicados as metas e os resultados obtidos em cada escola.

A escola **A** apresentou resultado **6.2**, alcançando a meta esperada para 2011. A diretora aponta alguns aspectos imprescindíveis para se chegar a este resultado, como a união do seu grupo de trabalho e a dedicação com que todos recebem seus alunos. A participação efetiva do grupo de professores, funcionários e da comunidade incentiva ações do gestor.

A participação, em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consistente pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de exercer influência na dinâmica dessa unidade social, de sua cultura e dos seus resultados. Esse poder seria resultante de sua competência e vontade de compreender, decidir e agir em torno de questões que lhe dizem respeito (LÜCK, 1996, p. 19).

Quando questionada sobre a participação dos alunos nesta busca pela qualidade, a diretora coloca que os alunos participam ativamente de projetos como clube de xadrez, música na escola, ginástica feminina, escolinha de futebol e a

“tribos”, nome dado pelos alunos para o grupo de estudos semanais das turmas de 6º a 8º série. A direção, juntamente com os professores e a comunidade escolar, também participa de projetos, como “A Nota é Minha”, com o objetivo de climatizar a escola, e o “Incivilidades”, projeto dos professores com os alunos da 1ª a 8ª séries com aulas extraclasse. “A ação de estudantes, funcionários, professores, pais e mães é fundamental na definição do caminho a ser construído pela comunidade escolar.” (BRASIL, 2006, p. 47).

A diretora mostra muito entusiasmo ao falar das melhorias da escola e da participação da comunidade através do Conselho de Pais e Mestres (CPM) e a procura de vagas na escola.

Quando o gestor possui um objetivo bem definido em relação à qualidade de ensino, o trabalho passa a ser satisfatório e prazeroso e o reconhecimento aparece tanto na comunidade quanto nos órgãos públicos (Diretora da escola).

Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positivo, quanto negativo) sobre todos os setores e pessoas da escola. É do seu desempenho e de sua habilidade em influenciar o ambiente que depende, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho do seu pessoal e a qualidade do processo ensino-aprendizagem (LUCK, 2000, p.16).

Na escola **B**, a vice-diretora coloca que a nota **5.5**, obtida no IDEB de 2009, já é conhecida por ela e visualizada por todos os professores e funcionários em reunião pedagógica. Acrescenta que um dos motivos que eleva o índice do IDEB é o comprometimento dos professores com cursos de capacitação e diálogos em reuniões visando à qualidade do trabalho de todos. Os pais também se envolvem nas atividades da escola através do CPM e do Conselho Escolar, sendo atuantes, organizando, por exemplo, Chá das Mães, juntamente com a escola no CID Legal, uma parceria com o Projeto Alegria, visando à inclusão escolar e social dos alunos. Os alunos criam e participam de outros projetos como a Banda da Escola, o Projeto Alegria, Teatro Musical e a Rádio da Escola. Citou, também, que os alunos ainda criaram um blog, visando ampliar a comunicação dos membros da escola com a finalidade de tornar este espaço divertido e de aprendizagem. A partir do blog da escola, alunos, professores e comunidade escolar podem acompanhar todos os projetos tanto os da escola como os de cada turma individualmente.

A participação é um processo complexo, que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades organizativas. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação. Várias dinâmicas se caracterizam por um processo de participação tutelada, restrita e funcional; outras por efetivar processos coletivos, inovadores de escolha e decisão (BRASIL, 2006, p. 24).

Destacou a vice-diretora que a escola cresceu devido ao envolvimento de todos, começando pelas reuniões pedagógicas, mutirões com os pais, através da coordenação voluntária de diferentes atividades. “A união faz toda a diferença para se conseguir alcançar os objetivos necessários com projetos e capacitação de professores, isto acaba se tornando um estímulo para os alunos estudarem e continuarem se qualificando cada vez mais” (Vice-diretora da escola).

Em acordo com esses pressupostos, um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LÜCK, 2000, 19).

A escola **C** apresentou um índice abaixo do projetado **2.9**, pois sua meta era elevar o índice para 3.9. Em diálogo com a vice-diretora, ela coloca que não sabia deste resultado e ficou surpresa quando visualizou que a nota ficou bem abaixo do esperado e diminuiu da última avaliação em que índice foi 3.0.

Ela esclarece que um dos principais problemas enfrentados na escola é o descomprometimento das famílias com seus próprios filhos e a desvalorização do trabalho dos professores e da direção da escola. A grande maioria dos alunos que frequentam a escola é de baixa renda. Sendo assim, a falta de letramento nas famílias dificulta a atenção necessária para as tarefas solicitadas. Isto gera um descontentamento nas crianças, que precisam de muito estímulo para a aprendizagem. Outros agravantes com as crianças que fazem as provas são o histórico de violência familiar e o envolvimento com drogas e roubos. O aluno acaba por não frequentar outros projetos a serem desenvolvidos no ambiente escolar.

Os professores contratados para lecionar na escola encontram a realidade descrita acima e pedem para ir para outra escola, gerando a troca constante de professores, o que dificulta o planejamento curricular, a continuidade de projetos e objetivos traçados. A evasão escolar é outro fator apontado pela vice-diretora em

que os alunos iniciam o ano letivo e depois saem da escola sem que a direção tenha conhecimento ou, ainda, alunos que voltam no meio do ano letivo somente para terminar o ano. Destacou a vice-diretora que estes fatores dificultam a manutenção dos alunos na escola assim como a participação dos pais nas atividades da escola.

Porém, enfatiza que, mesmo assim, a escola convida os pais para reuniões e formou um conselho de pais para atividades na escola, como festa junina, lanche coletivo no dia da criança, dia dos pais ou dia das mães. A vice-diretora mantém um diálogo constante com seus alunos, mas admite que em vários momentos eles não respondem da forma esperada. Por esse motivo, fica difícil reverter a situação já existente do baixo índice do IDEB.

Quanto à participação dos professores, revela que procura investir em reuniões pedagógicas semanais, mas os seus incentivos não são bem vindos por todos os professores, que preferem se calar diante dos desafios encontrados em sala de aula.

Assim, participação é compreendida como a organização e gestão cujo objetivo é criar as condições e mecanismos para que os diferentes sujeitos sociais possam atuar e interferir nos diferentes espaços de decisão e responsabilização das unidades escolares. Significa reconhecer que na escola todos têm contribuições e saberes para compartilhar e que todos os processos realizados nos espaços da escola são vivências formativas e cidadãs (BRASIL, 2006, p. 35).

Na escola **D**, a coordenadora pedagógica atribui o índice **3.5** alcançado na escola à desestruturação das famílias que compõem a comunidade escolar. Alguns dos problemas encontrados nesta escola são os mesmos encontrados na escola C, como a grande evasão de alunos, pais não letrados, alunos violentos e desinteressados e o grande fluxo de crianças que não estudam na escola e que acabam perturbando as salas de aula.

A participação da comunidade nas atividades escolares é inexistente apesar dos esforços da direção da escola em chamar os pais para participarem de atividades relacionadas ao dia dos pais, páscoa, dia das crianças. A escola participa do programa PIBID da Universidade Federal de Santa Maria, recebendo alunos para ministrar aulas de Educação Física, História e Matemática aos alunos do Ensino Fundamental e Médio.

Outro agravante é a falta de professores no ano de 2009, ocasionando sobrecarga de trabalho aos professores da escola, gerando pouco tempo para preparar melhor suas aulas. Os incentivos do governo estadual são quase que inexistentes perto dos problemas encontrados nesta escola, deixando comprometida a qualidade que deveria existir, e seu gestor, por mais ativo que seja, não consegue trabalhar sozinho.

Os pais não valorizam o trabalho da escola e agem como se ela fosse apenas um lugar para deixar seus filhos enquanto trabalham e não um lugar de aprendizagem.

A coordenadora acrescenta que este ano foi de muitas tentativas para elevar o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, porém a escola precisa de mais qualificação para seus professores e de apoio tanto da comunidade quanto da Secretaria de Educação em nomear professores e funcionários para suprir as necessidades encontradas hoje.

O importante é compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portaria ou resolução, mas deve ser resultante, sobretudo, da concepção de gestão e capacidade da participação dos diferentes segmentos em explicitar princípios voltados para o bem comum (BRASIL, 2006).

Os indicadores de qualidade implicam em vários momentos o maior envolvimento dos gestores para cumprir deliberativamente todas as metas previstas tanto no PNE quanto nos simples projetos educacionais referentes à qualidade educacional.

A preocupação com os alunos, professores e com a qualidade dos serviços prestados tem sido uma constante nas atividades dos gestores. Nas escolas visitadas, percebe-se que gestores eficientes e comprometidos com seu trabalho, tendo como foco central a aprendizagem dos alunos, mantém a comunidade escolar participativa e atuante nas atividades escolares.

Ao contrário de outras escolas, em que o trabalho está centrado somente na figura do gestor e em tentar conseguir mais recursos, a qualidade fica inexpressiva e sem o envolvimento necessário da comunidade e do grupo colegiado. É nesse sentido que o trabalho realizado pelo gestor junto à comunidade escolar na construção de uma escola de qualidade é muito importante no sentido de esclarecer, orientar e sanar dúvidas de pais e da comunidade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que a escola é um lugar de socialização, apropriação do conhecimento e de se construir conhecimentos novos, é que este trabalho contribui para a formação de gestores comprometidos com uma educação de qualidade. Toda essa contribuição só é possível com um conjunto de fatores que iniciam com a construção e a criação de órgãos e políticas competentes que avaliam as instituições de ensino e que propiciem uma educação de qualidade.

O Plano Nacional de Educação (PNE) é a referência base para a criação e consecução de políticas públicas para educação e, por isso, precisa contemplar todas as esferas e atingir todos os níveis e modalidades da educação básica, assim como avaliar e administrar a qualidade do ensino nas escolas públicas.

Com os indicadores de qualidade, os gestores de escolas conseguem visualizar o que muitas vezes fica despercebido no dia a dia corrido dos estabelecimentos de ensino. Em muitos casos, os professores não possuem a mesma vontade do gestor quanto à qualidade de seus serviços e, com isso, se torna evidente a importância das provas do IDEB para que os professores reavaliem suas metodologias de ensino e, junto com o gestor de sua escola, possam traçar métodos eficazes para se conquistar e manter a qualidade da educação.

Está claro no objetivo da avaliação do IDEB que este instrumento serve para diagnosticar a qualidade nas escolas e a aprendizagem dos alunos e, dessa forma, ajudar seus gestores a resolver os problemas. No entanto, o que foi observado é que de um ano para o outro pouco foi feito para que essas escolas, que possuem um índice insatisfatório, elevassem suas notas.

O papel do gestor, neste caso, é de fundamental importância como mediador de ações voltadas para a qualidade da educação. Nesse sentido, observa-se como alguns diretores assumem bem este papel, porém, em outros casos, a preocupação é identificar culpados para o fracasso em resultados que medem o nível de qualidade do ensino.

A partir das entrevistas, constatou-se um esforço dos gestores para alcançar seus objetivos em relação à qualidade do ensino, porém observa-se que em outros casos gestores se eximem de suas responsabilidades e ignoram os baixos níveis de qualidade oferecidos na sua gestão. Constata-se que cada gestor em particular

busca, de certa forma, envolver alunos, professores e comunidade escolar em seus projetos e é desta forma que o resultado fica visível.

A efetivação de novas dinâmicas de organização e gestão escolar, baseadas em processos que favoreçam a participação coletiva na tomada de decisões, é fundamental para que a escola cumpra com as suas finalidades sociais. A participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar e local é a base para a democratização da escola e de sua gestão (BRASIL, 2006, p. 31).

A gestão de maneira colegiada é importante, uma vez que com a participação da comunidade existe a possibilidade de serem concretizadas novas e diferentes idéias e, dessa maneira, a qualidade esperada por todos deixa de ser somente algo desejado e passa a ser algo real e concreto. Dessa forma, a comunidade, sob o enfoque da participação, sente-se sujeito do processo de construção de uma escola de qualidade e mais democrática.

A partir disso, pode-se afirmar que este trabalho contribui no sentido da constatação teórico-prática de que a ação do gestor em relação à qualidade do ensino prestado vem ao encontro da concretização das políticas e ações que estão sob sua responsabilidade; sua liderança e motivação darão o suporte e o pontapé inicial para a consecução de ações em prol da qualidade desejada.

Conclui-se que o gestor não consegue trabalhar sozinho, embora ele seja dinâmico e esforçado, ele precisa que sua equipe caminhe junto com ele. Além disso, é necessário que sua comunidade compreenda a importância de se manter um ensino de qualidade, uma escola voltada para valores e princípios. Com certeza existe um longo caminho para que a qualidade da educação e a consecução de políticas mais eficientes seja realmente uma realidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Assembléia Nacional Constituinte. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa do Senado, 1988.

_____. Congresso Nacional. Lei Federal n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Institui as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 de dezembro de 1996.

_____. Congresso Nacional. Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Dispõe sobre o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 de janeiro de 2001.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da Educação Escolar** / Luiz Fernandes Dourado. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância. Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação. Profucionário; 6, 2006.

_____. Ministério da Educação. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 25 jun. 2011a.

_____. Ministério da Educação e do Desporto. Projeto de Lei n. 8.035 (PNE 2011/2020). Aprova o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020 e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 11 de janeiro de 2011b.

_____. Ministério da Educação. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB)**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/saeb/2005/SAEB>>. Acesso em: 25 jun. 2011c.

BROOKE, Nigel. Gestão Escolar. **Nova Escola**. 11. ed. dez, 2010.

CURY, C.R.J. Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino. In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora M. **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

_____. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **RBPAE**, v. 18, n. 2. jul/dez. 2002.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2001. (Coleção Papyrus Educação).

FERREIRA, Aurélio B. **Minidicionário de Língua Portuguesa**. 6. ed. Curitiba, 2008.

FERREIRA, Naura Carapeto. Gestão democrática da educação para uma formação humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**. Gestão Escolar e Formação de Gestores. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, Brasília, v. 17, n. 72, jun. 2000.

FONSECA, Marília. Projeto político pedagógico e o Plano de Desenvolvimento da Escola: duas concepções antagônicas de gestão escolar. **Cadernos CEDES** v. 23, n. 61, Campinas, dez. 2003.

FRANÇOIS, Creso et al. Qualidade do ensino fundamental: políticas, suas possibilidades, seus limites. **Cadernos CEDES**, v. 28, n. 100, Campinas, out. 2007.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão escolar: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2001.

LUCE, M. B; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências**. (orgs). Porto Alegre: UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloísa. A dimensão participativa da gestão escolar. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 9, p. 13-7, ago. 1996.

_____. **Avaliação educacional: novos passos e perspectivas**. **Gestão em Rede**. Brasília, n. 69, p. 12-9, maio 2000.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

MINAYO, Maria Cecília Souza. **Pesquisa Social.** 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Política educacional e a re-estruturação do trabalho docente: reflexões sobre o contexto Latino-americano. **Educação e Sociedade.** Campinas, v. 28, n. 99, ago. 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza. (org). **Os caminhos da democracia participativa.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

UNESCO. **Relatório de Monitoramento de Educação para Todos.** Brasil: educação para todos em 2015; alcançaremos a meta? Brasília: UNESCO, 2008.

VIEIRA, S. L. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In: LUCE, M. B; MEDEIROS, I. L. P. **Gestão escolar democrática: concepções e vivências.** (orgs). Porto Alegre: UFRGS, 2006.