



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

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA,
PEDAGÓGICA E SOCIAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

EMILIA CLAUDIA SOUZA DE AQUINO
Fortaleza, Ceará, Brasil
2009

APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E SOCIAL

por

Emilia Claudia Souza de Aquino

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

Orientador: Prof. Dr. Reinoldo Marquezan

**Fortaleza, Ceará, Brasil
2009**

**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

**APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO
ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E SOCIAL**

elaborada por
Emilia Claudia Souza de Aquino

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Reinoldo Marquezan
Orientador

Prof. Dr. Hugo Antonio Fontana – UFSM

Prof. Dr. Leocadio José Correia Ribas Lameira – UFSM

Fortaleza, 08 de agosto de 2009.

Expresso meus agradecimentos aos professores do Curso de Especialização em Gestão Educacional.

Aos colegas de Curso.

Ao professor Reinoldo Marquezan pelos momentos compartilhados como professor do curso, nas orientações deste trabalho e por ter aceitado o desafio em orientar esta Monografia.

A EMEIF Professora Bernadete Oriá de Oliveira que através da Comunidade Escolar representada pelos pais, mães, alunos (as), funcionários (as), professores (as) e ao Núcleo Gestor, foram primordiais para a escrita desse trabalho.

Aos amigos (as), pelo apoio e pela troca de experiências.

Agradeço à minha Família, que sempre me apoiou em meus estudos e na minha trajetória de vida.

Ao companheiro Lastenio Pereira, pela grande ajuda que me deu desde o início do curso e por estar participando, dialogando e construindo comigo, o nosso caminho juntamente com nosso filho Pedrinho, que com o seu nascimento renovou em mim a vontade de viver mais intensamente a vida em todos os sentidos.

A todos que contribuíram de alguma maneira para a realização deste trabalho e que vêem a história como algo inerente ao ser humano, sabendo da importância da participação de todos para a construção de um mundo consciente e digno de ser vivido.

E, finalmente, a todos os educadores que sabem e entendem que ensinar é antes de tudo, aprender.

RESUMO

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

APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E SOCIAL

AUTORA: EMILIA CLAUDIA SOUZA DE AQUINO
ORIENTADOR: PROF. DR. REINOLDO MARQUEZAN
Fortaleza, Ceará, 08 de agosto de 2009.

O presente estudo aborda questões relacionadas com a administração e experiência de gestão durante o período de setembro de 2005 à setembro de 2008, em uma escola da Rede Municipal de Ensino de Fortaleza: a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Bernadete Oriá de Oliveira, localizada na Secretaria Executiva Regional VI. Procurei, durante a pesquisa, identificar os principais problemas sentidos pela gestão da Escola, as dificuldades de administração além de formas e maneiras para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem. A conclusão do estudo indica que apesar de alguns problemas de infraestrutura a implementação de um modelo de gestão participativa foi fundamental para a melhoria das práticas pedagógicas bem como administrativas. Fundamentaremos nossas pesquisas em autores que tratam da qualidade do modelo de ensino-aprendizagem, e dos modelos padrões de gestão do ensino público e de administração escolar como Paulo Freire, Heloísa Luck, Victor Paro, Michel Foucault, Phillippe Ariès, Lastenio Pereira. Pesquisaremos, entre outros documentos, em: Diretrizes Municipais da Secretaria Municipal de Educação e Assistência Social – SEDAS, Diretrizes Educacionais do Ministério da Educação – MEC.

Palavras-chave: educação, modelo de gestão, qualidade do ensino.

ABSTRACT

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

APLICAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA, PEDAGÓGICA E SOCIAL

EMEIF BERNADETE ORIA DE OLIVEIRA: application of a model of administration,
educational and social (2005-2008)

AUTHOR: EMILIA CLÁUDIA SOUZA DE AQUINO

ADVISED BY: PROF. DR. REINOLDO MARQUEZAN

Fortaleza, Ceará, 08 de agosto de 2009.

This present study is concerning issues related to administration and experience of management during the period from September 2005 to September 2008 in a school of the Network of Education Hall of Fortaleza: the Municipal School of Education and Children's Basic Oriya Bernadete de Oliveira, located the Executive Secretary Regional VI. Tried during the research, identify the main problems experienced by school management, the difficulties of administration in addition to ways and manners to improve the quality of teaching and learning. The conclusion of the study indicates that despite some problems of infrastructure to implement a model of participatory management was fundamental for the improvement of teaching and administration. Based our research on authors who treat the quality of the teaching-learning model, and model standards of management of public education and school administration as Paulo Freire, Heloisa Luck, Victor Paro, Michel Foucault, Phillippe Ariès, Lastenio Pereira. Researched, among other documents, in: Guidelines for Municipal Secretariat of Education and Social Welfare - Sedas, Educational Guidelines of the Ministry of Education - MEC.

Keywords: education, management model, quality of education.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	08
1.1 Objetivos	09
1.1.1 Objetivo Geral	09
1.1.2 Objetivos Específicos	10
2. METODOLOGIA	11
2.1. Abordagem metodológica	11
2.2. etapas implementadas	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO	13
4. UMA ABORDAGEM SOBRE A EMEIF BERNADETE ORIÁ	16
4.1. Conhecendo a escola	16
4.2. Origem da escola: os motivos da sua fundação	17
5. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO	20
6. IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO	24
6.1. Organização dos espaços	25
6.2. Formação dos profissionais de educação	26
6.3. A participação da comunidade escolar: como se dá esse processo?	28
6.4. O conselho escolar	31
6.5. Os projetos	33
6.6. As parcerias	35
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
8. REFERÊNCIAS	42
9. ANEXOS	45

1. INTRODUÇÃO

Pensar e refletir sobre a gestão da educação desenvolvida na escola implica refletir sobre as políticas públicas que lhe dão a direção, as determinações culturais políticas e sociais, os impasses, as contradições, as perspectivas e os compromissos que se impõem aos educadores no contexto da globalização e da sociedade neoliberal.

Uma boa ou má gestão educacional exercerá uma influência relevante sobre a possibilidade de acesso às oportunidades sociais da vida em sociedade, pois a organização da escola e sua gestão revelam o seu caráter excludente ou incluyente.

Sabe-se que a escola não se encontra arbitrariamente desvinculada, e sim integrada a uma política educacional que lhe fornece direções. Através da gestão da educação coloca em prática, concretiza diretrizes emanadas da política que, ao fornecerem o norte, estabelecem parâmetros de ação e, de forma dominante, determinam o tipo de ser humano que deve ser formado. Todavia, a gestão da educação não só coloca em prática as diretrizes emanadas, como também interpreta e subsidia as políticas públicas na trama conturbada das relações econômicas, políticas, sociais e globais que atravessamos e que se refletem no espaço escolar. Ao desenvolver-se, na prática, a gestão da educação examina coerência, discrepâncias entre o previsto e o concreto, percebe reais necessidades e novas formas de produção do trabalho que se constituirão em valiosos elementos de reivindicações para novas decisões e encaminhamentos de novas políticas educacionais. (Ferreira, 2006).

O trabalho de pesquisa que realizei é relevante para os estudos ligados à educação, pois o mesmo trabalha com uma temática localizada a partir de um contexto específico. A problemática social escolhida é um estudo de caso que pretende identificar problemas de administração e gestão, bem como da experiência de gestão durante o período de setembro de 2005 à setembro de 2008. O estudo foi realizado em uma escola da Rede Municipal de Ensino do município de Fortaleza, a EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira, localizada na Secretaria Executiva Regional VI.

São objetivos deste estudo mostrar que a implantação de um modelo de gestão participativa na escola foi fundamental para a melhoria das práticas pedagógicas bem como administrativas, apesar das dificuldades administrativas, estruturais e financeiras sofridas pela referida unidade escolar.

Procurando assim, identificar os principais problemas sofridos pela gestão da Escola, das dificuldades de administração além de formas e maneiras para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem, a partir do diagnóstico dos problemas enfrentados pela comunidade escolar desde a fundação da escola, até o primeiro dia de gestão em estudo.

Além de buscar a definição de um modelo de escola padrão, adequado à realidade da comunidade escolar atendida pela área em questão, identificando a real aplicabilidade de tal modelo, traçando ações para que o referido modelo venha a ser implementado minimamente; avaliar o modelo anterior e o atual modelo de gestão, verificando as principais ações que contribuíram para a melhoria do ensino-aprendizagem, e da gestão da escola como um todo.

No decorrer do trabalho será destacada a importância da participação da comunidade escolar nas decisões referentes à escola, sobre seus objetivos e seu funcionamento, pois, na medida em que se consegue essa participação, haverá maiores condições para se pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e recursos, bem como, organizar-se democraticamente com vistas a objetivos transformadores, ou seja,

A escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, organizando-se para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece. (Paro, 2005, p.25).

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo identificar problemas de administração e gestão, bem como da experiência de gestão durante o período de setembro de 2005 à setembro de 2008, relacionados a uma escola da Rede Municipal de Ensino do município de Fortaleza, a Escola Municipal de Ensino Infantil e Fundamental Bernadete Oriá de Oliveira, localizada na Secretaria Executiva Regional VI. Durante a pesquisa foram levantados os principais problemas sentidos pela gestão da Escola, as dificuldades de administração, formas e maneiras para a melhoria da qualidade do ensino-aprendizagem a partir do diagnóstico dos problemas

enfrentados pela comunidade escolar desde a fundação da escola, até o primeiro dia de gestão em estudo e o que foi feito na tentativa de instalação de um modelo de gestão participativa que buscou uma melhoria da prática pedagógica e participativa.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar os problemas enfrentados pela comunidade escolar desde a fundação da escola, até o primeiro dia de gestão em estudo;
- Definir um modelo de escola padrão, adequado à realidade da comunidade escolar atendida pela área em questão, identificando a real aplicabilidade de tal modelo além de traçar ações para que o referido modelo venha a ser implementado minimamente;
- Avaliar o modelo anterior e o atual modelo de gestão, verificando as principais ações que contribuíram para a melhoria do ensino-aprendizagem, e da gestão da escola como um todo;
- Traçar alternativas para um modelo de gestão da escola que garanta um mínimo de qualidade para a comunidade escolar, além de definir um modelo que venha garantir a qualidade da educação em qualquer nível administrativo, pedagógico, social, além de outros aspectos a serem considerados.

2. METODOLOGIA

Nos últimos anos além do crescimento das pesquisas na área de educação verifica-se uma grande mudança nas temáticas, seja nos referenciais teóricos, seja nas abordagens metodológicas e nos contextos das produções dos trabalhos científicos. Além das preocupações com os fatores extra-escolares no desempenho dos alunos, passa-se a dar uma maior atenção aos fatores intra-escolares.

Entram em cena estudos que se preocupam com o cotidiano escolar, o currículo, as interações sociais na escola, as formas de organização do trabalho pedagógico, a disciplina, avaliação. As temáticas localizadas vão ganhando espaço, e a problematização é desenvolvida em seu contexto específico.

Há uma mudança também nas análises metodológicas, ganhando força estudos qualitativos que partem de um conjunto heterogêneo de perspectivas, de métodos, de técnicas e de análises, compreendendo estudos etnográficos, pesquisa participante, estudos de caso, pesquisa-ação, análises de discursos e narrativas, estudos de memória, histórias de vida e história oral.

2.1 Abordagem metodológica

A abordagem qualitativa foi escolhida para realização da pesquisa em questão, ressaltando a importância da participação do pesquisador no decorrer do processo e o envolvimento de todos como sujeitos sociais, partindo assim, da análise da experiência dos sujeitos e da cultura cotidiana dos mesmos.

A opção por esse tipo de abordagem (qualitativa) indica o uso preferencial de pesquisa-ação ou pesquisa participante, procurando sempre executar uma ação contínua de revisão e balanço crítico do percurso que foi escolhido, além do próprio redimensionamento da pesquisa. Tal abordagem, oportuniza também o trabalho com fontes e instrumentos diversificados, experiências, cotidianidade e compreensão das estruturas e instituições que fazem parte da ação humana.

Estudos recentes demonstram a existência de uma grande valorização das pesquisas que trabalham a partir do que costumamos chamar do “olhar de dentro”, ou seja, da valorização da análise feita a partir das experiências dos próprios

pesquisadores e do lugar em que os mesmos realizam as suas pesquisas. (ANDRÉ, 2001).

Como metodologia aplicada, o presente trabalho constará de relatos e depoimentos baseados em história oral – Entrevistas com a Comunidade Escolar (gestores, professores, funcionários, pais, alunos...); Pesquisa e leitura de documentos escritos oficiais (PPP – Projeto Político Pedagógico; PTA – Programa de Trabalho Anual; PAF – Plano de Aplicação Financeira; PMDE – Programa de Manutenção do Desenvolvimento da Escola; PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola...); Estudo e análise da bibliografia sugerida e Documentos Iconográficos.

2.2 Etapas implementadas

A pesquisa ocorreu em quatro etapas onde foram levantadas uma série de informações e análise bibliográfica dentro do seguinte cronograma: Levantamento bibliográfico, momento que foi analisado o material bibliográfico a ser trabalhado visando a fundamentação teórica da produção acadêmica; Coleta de dados (registro das fontes e entrevistas); Análise de todo o material recolhido, bem como das referências bibliográficas, considerações finais sobre o tema e escrita da monografia.

Iniciando com um breve histórico da escola em questão desde o seu surgimento, quando ainda era anexo de uma escola da prefeitura Municipal de Fortaleza até passar a ser patrimonial, ressaltando o trabalho feito pela antiga gestão da escola; sobre o PPP da mesma, os projetos e de como eram aplicados os recursos; nº. de funcionários, professores, etc. Em seguida, discorreremos sobre como se deu à mudança da gestão, a partir de uma consulta feita a comunidade escolar e sobre os problemas enfrentados no decorrer dos dois anos estudados.

Por fim, a mostra do que foi feito pela gestão na tentativa de melhorar o ensino-aprendizagem da escola; a implantação de uma gestão democrático-participativa (a implementação de projetos; a reforma feita a partir de uma carta convite; a participação efetiva do conselho escolar nas decisões da escola) culminando com a construção de uma escola padrão MEC, delineando uma conquista na luta feita pela comunidade escolar juntamente com a gestão, que viabilizará toda uma melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo por formação a graduação e pós-graduação em História, sabendo que a mesma, enquanto ciência se predispõe ao estudo de todos os fatos que delimitam os rumos do ser humano, é que lanço mão de alguns autores os quais me ajudaram na tarefa de estudar a temática da educação.

As categorias centrais que serão trabalhadas na referida pesquisa dizem respeito à gestão escolar e os conceitos de participação da comunidade escolar, visto que para entender a problemática da escola em questão devemos entender o que significa o conceito de gestão atualmente, que deve estar “comprometido com os princípios da democracia e com métodos que criem uma ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, autocontrole e transparência” (LUCK, 2006).

A partir de Lück (2006), a expressão “gestão educacional” passa a ser vista a partir de um novo paradigma, que vê a gestão a partir de uma maior aproximação e tomada de decisões entre os diferentes segmentos, entre planejamento e ação, teoria e prática. A utilização do termo gestão corresponde, então, a um novo entendimento de organização educacional e de seus processos e, para, além disso, das relações da educação com a sociedade e das pessoas dentro do sistema de ensino e da escola. Trata-se de superar as limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido da administração, passando o mesmo a ser uma dimensão da gestão na escola, constituindo-se como gestão administrativa.

A lógica da gestão deve ser orientada pelos princípios democráticos sendo caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação tanto da escola, quanto do sistema, organismos centrais, secretarias e órgãos regionais, sendo suas características a autonomia, a participação, o autocontrole, a responsabilidade e um contínuo processo de avaliação. Ela abrange a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social orientadora tanto no âmbito macro (sistema), como micro (escola) e na interação de ambas. Sua utilização corresponde a um novo

entendimento de organização educacional e de seus processos e, para, além disso, das relações da educação com a comunidade escolar.

De acordo com Paro (2005), somente juntos educadores e comunidade poderão conquistar o ensino público de qualidade e ver na gestão democrática da escola o melhor caminho para que o ensino financiado pelo Estado possa enfim ser chamado de público.

Sabemos que só a partir da redistribuição do poder e da autoridade dentro dos estabelecimentos de ensino a Escola poderá se tornar um instrumento a serviço da educação e da construção e defesa da cidadania.

Com Freire (1996) veremos a importância da pesquisa científica para o conhecimento de uma dada realidade. Como estudioso da temática da educação o mesmo nos trará profundas análises acerca do papel da escola e das práticas pedagógicas na formação do educando, da importância da participação da comunidade escolar na tomada de decisões, no enfoque dado a leitura e releitura da realidade na perspectiva de modificações da mesma. Segundo ele:

Não podemos nos considerar como simples objetos da História e sim como sujeitos construtores de nossa história. No mundo da História, da cultura, da política, constato para não me adaptar, mas para mudar... constatando, nos tornamos capazes de intervir na realidade, tarefa incomparavelmente mais complexa e geradora de novos saberes do que simplesmente a de nos adaptar a ela.(FREIRE,1996, p. 77).

Em Áries (1981, p.183), fica clara a concepção de escola enquanto instrumentos de segregação, quando o mesmo escreve sobre os modelos de escola que se fizeram e fazem presentes no decorrer da história, pois, segundo o mesmo, “no século XVIII, a especialização social de dois tipos de ensino; um para o povo, e o outro para as camadas burguesas e aristocráticas”.

Foucault (1996) trabalha questões relativas ao poder relacionando disciplina e organização dos espaços, segundo a qual:

A disciplina é um tipo de organização do espaço. É uma técnica de distribuição dos indivíduos através da inserção dos corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinatório. Isola em um espaço fechado, esquadrinhado, hierarquizado, capaz de desempenhar funções diferentes segundo o objetivo específico que dele se exige. (Foucault, 1996, p. 20).

Coloca ainda como um desses espaços de poder a escola que exerce esse poder a partir da sua própria arquitetura.

Com Oliveira (1996), veremos como aspectos físicos do ambiente exercem impacto sobre os comportamentos de seus usuários e como o educador pode organizar ambientes em função dos objetivos que pretende atingir.

Em Pereira (2007) analisaremos a gestão Juraci Magalhães e como foi tratada a educação municipal no período de 1997 a 2005. Trabalharemos a condição da escola dentro de um modelo que não primava pela qualidade da educação, que não valorizava um modelo de gestão participativa, a falta de implementação efetiva dos conselhos escolares, a ouvidoria, e a questão do espaço físico.

Estudaremos ainda a LDB (LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO, 1996), o ECA (ESTAUTO DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE, 1990) e as diretrizes da educação do Município de Fortaleza (2002). Além de outros autores que tratam da qualidade do modelo de ensino-aprendizagem, e dos modelos padrões de gestão do ensino público e de administração escolar.

4. UMA ABORDAGEM SOBRE A EMEIF BERNADETE ORIÁ

Localizada em um bairro da periferia de Fortaleza, com altos índices de violência, taxa de natalidade infantil em crescimento, grande número de desempregados e analfabetos, a EMEIF Bernadete Oriá mantém em sua estrutura, um conglomerado de ações que vão além das ações educativas, passando a ser, para a população, um local de resgate dos direitos e da cidadania, onde o sentido de acolhimento é determinante entre os integrantes da comunidade escolar.

É importante salientar que a própria escola serve como ponto de referência do bairro visto que é um local conhecido e respeitado por todos.

4.1 Conhecendo a escola

Final de rua cortada por um campo denominado “campo do curral”. Areia, pedras e restos de plantas misturadas com entulhos. Na entrada da rua sacos de lixo quase fechando a passagem. Saneamento básico parece existir, dada a saliências notadas nas caixas coletoras de esgoto, no entanto, infra-estrutura de uma rua comum não existe, pois não existem galerias de coleta pluvial, muito menos calçamento e calçada para circulação de pedestres. Denominada de Rua José Linhares, é nesse ponto onde se localiza a EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira.

Chegando ao que viria a ser meu novo ambiente de trabalho, deparo-me com um portão preto que mais me lembra uma prisão. O portão se abre: observam-se seis salas escuras mal ventiladas e pequenas. Uma sétima mais a frente é composta de grades com um aspecto desagradável, visivelmente desgastada e só não é escura porque o sol adentra as grades.

Por incrível que pareça a descrição acima é de uma escola municipal de Fortaleza. Estamos em outubro de 2005, assumi nesse dia o cargo de vice-diretora. É difícil entender como em pleno século XXI, na chamada “Década da Educação” possa existir um modelo de escola como essa.

As salas de aula não comportam o número de alunos que cada série deveria ter. Por se tratar de uma escola de educação infantil necessita ter uma estrutura adequada para atender a demanda. Os banheiros são pequenos, o bebedouro é

alto. O espaço para a recreação é composto de um pequeno pátio coberto que mal comporta os alunos. A iluminação é pouca, demonstrando a inadequação das estruturas arquitetônicas dos prédios escolares que não aproveitam adequadamente a luminosidade da região.

Com relação aos outros ambientes que devem compor uma escola, todos ficam a desejar sendo que muitos nem existem. Não existe quadra de esporte, sala de professores e nem ao menos uma sala de direção. A cozinha e a dispensa estão aquém do que é estabelecido pelo MEC.

O que a Escola tem de bom é o corpo humano que a compõe, ou seja, a comunidade escolar como um todo que apesar de notabilizar todas as deficiências que se implantam dentro do referido espaço físico, tenta aproveitar o mínimo que ainda lhes é proporcionado.

Para entender o porquê da realidade exposta anteriormente localizarei a escola em seu tempo e espaço a partir da sua fundação.

4.2 Origem da escola: os motivos da sua fundação

Devido à carência de escolas na comunidade que atendesse a demanda na educação infantil e ensino fundamental foi fundada a escola que estudarei no presente trabalho, atualmente denominada EMEIF professora Bernadete Oriá de Oliveira.

No ano de 1996, a prefeitura Municipal de Fortaleza através do projeto Cogestão, junto com a associação beneficente do parque São Miguel, veio atender a necessidade do bairro, garantindo a um bom número de crianças o direito à educação.

O primeiro nome dado à escola foi o de centro Educacional santa Teresinha, tendo como origem desse nome a devoção da primeira presidente da associação beneficente, a Sra. Teresa de Barros Carvalho, que era devota da santa do mesmo nome, o que foi atendido prontamente pela comunidade.

Quando foi iniciada no ano de 1996, a escola estava sob a coordenação da Sra. Teresa Barros e oferecia educação infantil, que se denominava pré-escola e fundamental I (1ª a 4ª séries). Em 1998, a escola muda de local passando a funcionar no bairro da Messejana, sob a coordenação da Sra. Regina Cláudia

Martins, sendo nesse mesmo ano o prédio em que a escola estava instalada, alugado pela prefeitura Municipal de Fortaleza. Para explicar esse processo, utilizo Pereira (2007) quando coloca que,

Podemos identificar os problemas da rede física da prefeitura de Fortaleza [...] relacionados à absorção da educação fundamental pelo município, provenientes das escolas estaduais, que em um primeiro momento deixou de atender ao público fundamental I gerando uma demanda que o município de fortaleza não havia planejado. Logo após veio o processo de transferência dos alunos do fundamental II [...] causando um inchaço da quantidade de alunos a serem atendidos e conseqüentemente um parque físico sem condições mínimas para o atendimento à demanda gerada, graças à descentralização da gestão pública do município e administração da educação. Pereira (2006, p. 55).

No ano de 1999, a escola passou a funcionar no Conjunto palmeiras II, no bairro do Jangurussú, atendendo cerca de 200 alunos, a partir da educação infantil e ensino fundamental, funcionando como anexo do CMES professora Martha dos Martins Coelho Guilherme.

Em 2003, a dita escola foi adquirida pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, integrando-se ao quadro de unidades escolares da Secretaria Executiva Regional VI, passando a mesma a ser denominada Escola municipal Professora Bernadete Oriá de Oliveira, nome que tem até hoje, estando localizada à Rua José Linhares, nº. 903, no conjunto palmeiras II. No mesmo ano a escola passou a ter uma nova administração, com a nomeação dos cargos comissionados a partir de quinze de agosto de 2003, tendo como diretora - Rejane Maria Feitosa Bayma e Vice-diretora - Verônica Maria Vieira da Silva e Secretaria - Francisca Araújo de Oliveira.

Depois de um processo de consulta feito pela prefeitura em que nas escolas que se apresentassem mais de três candidatos a direção haveria um processo de escolha a partir da participação de representantes dos diferentes seguimentos da comunidade escolar, em setembro de 2005, chegou a escola o novo núcleo gestor do qual fiz parte, passando a ser composto da seguinte forma: Diretora - Francisca Claudia Rodrigues de Araújo, Vice - diretora – Emilia Claudia Sousa de Aquino e como secretaria – Francisca Araújo.

Logo que assumiu a direção, o núcleo gestor percebeu que uma das formas que poderiam ser utilizados na tentativa de minorar os diversos problemas tanto

físicos como estruturais partiam do ponto de conhecer como era a escola anteriormente, o que foi feito.

O estudo do PPP, e da própria rotina cotidiana começou a dar uma base do que poderia ser melhorado.

5. PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é uma das formas de se organizar os trabalhos da Escola a partir da articulação de saberes e espaços-tempos, tendo por base as demandas apresentadas pela Comunidade Escolar. Ele deve ser construído partindo das vivências da comunidade devendo ser o norteador das práticas cotidianas.

Na tentativa de ressignificar espaços e melhorar a qualidade de ensino e da realidade em que vive a comunidade, se justifica a construção do PPP da EMEIF professora Bernadete Oriá de Oliveira, sendo seu objetivo geral o de

Promover a melhoria do ensino público através de ações pedagógicas, construindo valores e formando seres humanos em pleno exercício da cidadania, visando criar estágios de participação da comunidade no sentido de reduzir a evasão, reprovação e estimular a permanência do aluno na escola.

E, como objetivo específico:

Contribuir para uma sociedade capaz de assumir as necessidades do mercado de trabalho, Uma educação comprometida em desenvolver habilidades vocacionais para que o aluno vivencie em sua vida prática, ou seja, uma educação que vá além dos conteúdos curriculares.

É importante descrever as características que norteiam o funcionamento da escola, no que tange à sua localização geográfica, espaço físico, clientela, quadro funcional e organização curricular, conforme o seu PPP. (PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO, 2004), uma vez que os objetivos propostos no referido PPP, partem do local em que está inserida a escola.

Dentro da realidade em que se encontra a escola, em termos de estrutura física, está aquém do que se espera, se formos levar em conta o que é proposto pelo MEC, sendo um dos objetivos do referido PPP a mudança e melhoria da estrutura física da escola como um todo.

A partir da análise do PPP, pôde-se observar como era a realidade da unidade escolar e o que estava sendo esperado pela comunidade escolar. Feita uma análise prévia da leitura do projeto, fica evidenciada a participação da comunidade

escolar na sua elaboração a partir da participação dos professores (as), do núcleo gestor, bem como do conselho escolar demonstrando em seu *corpus*, uma pretensa atuação de um processo de gestão participativa e democrática.

Inicialmente, a escola funcionava nos turnos da manhã e tarde, com a pré-escola o ensino básico fundamental com turmas da 1ª a 4ª séries. O sistema adotado pela unidade escolar era o de seriação, com um total de 537 alunos distribuídos da seguinte forma: pré-escola- 165 alunos; ensino básico fundamental- 102 alunos; 1ª á 4ª séries 270 alunos, tendo uma média de 30 alunos por turma.

O total de profissionais que compunham o seu quadro funcional distribuía-se da seguinte forma: 10 professores; 07 funcionários em funções diversas e 03 gestores. Os serviços existentes eram compostos de 02 pessoas na direção, 01 coordenador pedagógico; 02 pessoas na secretaria; 03 serviços gerais; 01 porteiro; 01 merendeira.

O nível de formação dos profissionais era composto da seguinte forma: 02 professores com o ensino médio, 08 profissionais com nível superior e 02 professores com especialização, todos professores efetivos das salas de aula da escola. O restante do quadro funcional tinha o ensino médio, com exceção dos gestores onde 02 tinham graduação e 01 com especialização.

Seguindo a uma lógica da realidade da maioria das escolas públicas de modo geral, as condições de funcionamento do prédio e equipamentos eram reduzidas e precárias: as instalações físicas da escola eram compostas de 06 salas de aula, 01 pátio interno; 06 banheiros; 01 secretaria; 01 almoxarifado e 01 cozinha. (ver fotos 1 à 5 em anexo 1).

A mesma lógica era observada com relação aos equipamentos da escola: existia um equipamento de comunicação (aparelho telefônico) e 02 mimeógrafos e nada mais.

Conforme o PPP (2004), as necessidades que se faziam mais urgentes eram quanto aos recursos humanos, ou seja, o aumento do número de funcionários e especialistas, a diversificação dos recursos didáticos, bem como do material de apoio da secretaria e material esportivo.

Foram colocados pela comunidade como ponto de estrangulamento e dificuldades: a área física e estrutural, com o número de salas deficientes para a demanda da comunidade; a falta de segurança, relacionada aos assaltos freqüentes;

a estrutura inadequada para a conservação dos alimentos, e a falta de mesas e cadeiras adequadas para os alunos da educação infantil.

Quanto à área administrativa e pedagógica foi ressaltada a falta de material de consumo e expediente e pessoal de apoio, bem como a falta de um melhor relacionamento entre a comunidade escolar (funcionários, professores, pais e alunos) o que também é colocado como motivo de insatisfação.

As relações estabelecidas entre o currículo e a avaliação ficam bem evidentes ao conhecermos a cultura que é estabelecida na comunidade, ficando clara essa concepção e visão na observância do planejamento e dos projetos que são propostos no PPP, projetos esses que trabalham desde uma visão de mundo dos alunos e seus direitos e deveres enquanto cidadãos até temas relativos à inclusão, diversidade, participação da comunidade, entre outros.

Com relação às temáticas abordadas dentro do PPP, são notórias as inovações sugeridas pelo projeto analisado, entretanto, temas tradicionais, como também as famosas datas, que trabalham a partir dos heróis e mitos típicos de um país católico em sua religião predominante, e algumas que nos remetem cada vez mais ao mundo capitalista, dentro de uma ótica do consumismo, tais como: dia das mães, dia das crianças, semana santa, entre outros.

Apesar de várias observações, o mais importante dentro do referido Projeto Político Pedagógico é que o aluno continua sendo visto como o centro fundante do projeto, contudo, a forma como evidenciá-lo, abordá-lo, entendê-lo deva ser reavaliada e adequada para que seja voltada para a garantia de um processo de ensino-aprendizagem dentro do mínimo ofertado pela escola para garantia de um efetivo atendimento a partir das pretensões definidas dentro de seu Marco Referencial.

A Escola, em seu PPP, especificamente no Marco Referencial, pretende que as utopias de Pessoa, de Sociedade, de Escola, de Professor, de Aluno e de Pais sejam fruto de discussões com a participação de representantes de toda a comunidade escolar, buscando construir as relações que envolverão toda a vida escolar:

A SOCIEDADE QUE QUEREMOS:

- Queremos contribuir para uma sociedade capaz de assumir as necessidades do mercado de trabalho que apesar de escasso tem dificuldade de encontrar profissionais capacitados;
- Uma educação comprometida em desenvolver habilidades vocacionais para que o aluno vivencie em sua vida prática, ou seja, uma educação que vá além dos conteúdos curriculares teóricos, que associe os mesmos no seu cotidiano;
- Construir uma sociedade empreendedora, ou seja, capaz de empreender e usar seus conhecimentos para encontrar meios de obter lucros para uma vida digna, independentemente do assistencialismo do governo.

A CLIENTELA:

- Nossa clientela é formada por alunos que vivem em um ambiente hostil;
- Com dificuldades de adaptação as regras da comunidade escolar;
- Auto-estima inexistente.

O ALUNO QUE QUEREMOS FORMAR:

- O aluno que saiba refletir, tomar decisões, manifestar-se com autonomia... agindo conscientemente dos seus direitos e deveres como cidadãos.

O PAPEL DA FAMÍLIA E DA ESCOLA:

- Intervem com papel mediador tentando implantar uma postura de vida crítica, reflexiva, participativa, na formação do aluno, a fim de que ele aprenda a questionar a realidade global , compreender o interesse real que se esconde nas diversas transições sociais e comerciais da atualidade.

Ao final da leitura do projeto, fica claro que o mesmo será revisitado continuamente passando pelas reformulações que forem necessárias de acordo com o contexto da comunidade, garantindo desta maneira, uma evolução e acompanhamento bem mais dinâmico e eficiente, que incidem diretamente na forma com que a gestão da escola como um todo venha a fazer parte da escola e não a escola fazer parte de um modelo específico de gestão que não acompanhe a realidade implantada pelo PPP, descaracterizando-o e tornando-o ineficaz à medida que esse corpo gestor não tenha o devido compromisso com o projeto implementado.

6. IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

A tentativa de implantação de um novo modelo de gestão se deu a partir da mudança do quadro administrativo da escola, o que possibilitou uma revisão do que estava sendo implementado, a partir de um trabalho coletivo onde envolveu todos os profissionais da escola, bem como a comunidade como um todo.

De acordo com relatos do núcleo gestor, logo que assumiu, a escola convocou a comunidade para uma reunião de apresentação motivando um processo conscientizatório e sensibilizatório para a importância da efetiva participação de todos na construção de um processo de gestão participativa, dentro de uma lógica de pensamento baseada em Bordignon & Gracindo:

“... a participação requer o sentido da construção de algo que pertence a todos e que tem diretamente a ver com a qualidade de vida de cada um, seja no sentido da realização pessoal, seja pelos benefícios sociais que dela advém, o compromisso que gera a participação, requer a repartição coletiva do sucesso, não apenas da responsabilidade. A participação e o compromisso não se referem apenas a comunidade interna, mas devem buscar alianças com a comunidade externa, a quem a escola serve e pertence efetivamente, promovendo a cooperação institucional.” (p. 171)

Dando continuidade aos relatos, os gestores optaram por várias reuniões em busca de conscientizar e sensibilizar a população no sentido de resguardar e proteger a escola que na realidade pertencia à comunidade e por ela era utilizada.

Porém, não bastava apenas a participação da comunidade. Algumas mudanças de ordem físico-estruturais precisavam ser feitas visando um melhor encaminhamento das atividades pedagógicas.

Para o Grupo Ambiental Educação (GAE – RJ), formado por arquitetos, engenheiros, pedagogos e psicólogos, que enfatiza o princípio de que o espaço físico, quando bem planejado, pode interferir de forma positiva no projeto pedagógico, o espaço não deve ser visto apenas como um cenário, ele também faz parte da proposta pedagógica.

Essa dimensão torna-se fundamental para que se possam planejar e construir escolas que contemplem as crianças e suas especificidades. Contudo, sabemos que infelizmente nem sempre as escolas dispõem de espaços, tanto no que se refere à dimensão, a luminosidade, ao mobiliário e até mesmo as condições de segurança e higiene para a realização das atividades a que se propõem.

Creches e pré-escolas devem ter um ambiente estimulante, seguro e acessível para promover o desenvolvimento da criança. O espaço tem que ser lúdico, dinâmico, vivo, onde ela brinque, se alimente, tome banho, ouça e conte histórias.

Quanto a seu aspecto físico, o prédio prescindia de uma estrutura que impedia o armazenamento de materiais de expediente e produtos diversos, que ficavam expostos, dificultando os próprios procedimentos didático-pedagógicos.

Buscando minorar os problemas de ordem estrutural, o núcleo gestor buscou uma reforma, que após nove meses veio a partir de uma carta convite. A partir da reforma ocorreram algumas modificações que melhoraram um pouco a estrutura física da escola.

A reforma começou pela sala então utilizada como secretaria, diretoria e almoxarifado. Grades foram colocadas na porta, o ambiente foi forrado, possibilitando a vinda de um computador, que facilitaria o trabalho da secretaria.

A cozinha sofreu alterações sendo forrada e ganhando um ventilador, prateleiras e um balcão. O portão foi gradeado, dando uma maior segurança ao armazenamento dos materiais, o que foi notado visivelmente quando aos poucos, acabaram os assaltos, que eram cada vez mais freqüentes visto que o prédio após 17h00min horas ficava entregue a sua própria sorte.

As salas de aulas foram reformadas e pintadas para darem um melhor aspecto ao ambiente, recebendo ventiladores e armários novos, mobiliário mais adequado e compatível para os alunos de acordo com idade e séries que ocupavam.

6.1. Organização dos espaços

A reorganização dos espaços da escola foi imediato na tentativa de minorar os problemas relativos à falta de um ambiente adequado para as crianças atendidas na escola. Algumas modificações foram feitas no sentido de aproveitar melhor os espaços que existiam na escola no sentido de ressignificá-los.

Segundo Oliveira:

A oportunidade para explorar ambientes ricos e variados geralmente está associado ao conhecimento cognitivo, social e motor... Os ambientes, pois, devem oferecer oportunidades para as crianças andarem, correrem,

subirem, descerem e pularem com segurança, permitindo-lhe tentar, falhar e tentar novamente. (p. 110-111).

Visando aproveitar melhor os espaços, foi feito na escola o chamado “recreio diferenciado”, ou seja, as turmas teriam dias alternados para utilização do pátio, único local da escola em que as mesmas tinham um espaço maior para as brincadeiras, convívio, autonomia, participação. Espaço para o seu crescimento.

Infelizmente os ambientes infantis em geral continuam sendo mal planejados, pois partem das necessidades dos adultos desconsiderando geralmente as necessidades próprias das crianças, não chegando a atender as cinco funções que seriam básicas das mesmas, ou seja, a promoção da identidade pessoal, desenvolvimento de competências, oportunidades para o conhecimento, sensação de segurança e confiança e de contato social. (Oliveira, 1998)

A constituição de 1988 representou um grande avanço no momento em que estabeleceu a obrigação do estado em oferecer educação infantil, fez com que houvesse uma mudança de concepção sobre a mesma, sendo o direito a educação uma conquista e não mais uma caridade.

Com o PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE, 2001), ficou estabelecido como uma das metas a elaboração de padrões de infra-estrutura para o funcionamento das instituições de educação infantil. (Miranda, 2007).

6.2. Formação dos profissionais de educação

A contemporaneidade é marcada pelo processo de globalização. A sociedade como um todo sofre a interferência do mesmo que se organiza a nível global havendo uma remodelação dos papéis dos grupos sociais, países, estados e nações. A mudança do papel do Estado a partir da ótica neoliberal leva a uma alteração no processo de construção e no gerenciamento das políticas públicas em todos os seus níveis.

É importante ressaltar que a perspectiva dos estudos sobre educação no Brasil na era neoliberal está totalmente vinculada ao interesses externos e para discutí-lo é importante ter a compreensão do Projeto EPT (Educação para todos) adotado para os países cujo nível educacional está fora do IDH (Índice de

Desenvolvimento Humano) proposto pela ONU (Organização das Nações Unidas). Podemos afirmar que este tipo de requalificação da educação mundial teve respaldo com a aprovação da Constituição de 1988 e embasou-se nos princípios pré-instituídos pela própria UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) que tem como prioridade a melhoria da qualidade e da excelência da educação (Pereira, 2006).

A preocupação com a formação continuada tem sido alvo de organismos internacionais como a UNESCO, e alvo dos discursos das políticas públicas educacionais, passando a fazer parte da agenda das políticas educativas nos últimos decênios.

A formação inicial dos profissionais de ensino lhes concede competências básicas para dar início ao exercício da carreira, o princípio da formação continuada assegura o necessário processo de uma prática profissional assentada na constante reflexão, sistemática e disciplinada, sobre o trabalho pedagógico, referência do saber ensinar competente fundado na experiência cotidiana de construção de saberes docentes. A escola enquanto “locus” privilegiado de transmissão e produção do conhecimento deve assegurar a “formação continuada” para os profissionais de educação (Araújo, 2007).

Essa nova realidade tecnológica em que vivemos exige qualificações mais elevadas de todas as áreas profissionais e exige da educação novas necessidades tornando a formação continuada uma exigência sendo a mesma uma das condições de eficácia das reformas e inovações requeridas pelas transformações da sociedade atual.

Como necessidade presente na sociedade e visto que na escola apenas duas professoras haviam continuado os estudos após a graduação, todas as professoras foram incentivadas no sentido de continuarem sua formação, que lhes trariam benefícios tanto de especializá-los no campo profissional, como de ganhos salariais, visto que, com a atual política implantada pela SME (Secretaria Municipal de Educação, antiga SEDAS – Secretaria de Educação e Assistência Social no município de Fortaleza), e com a implantação dos PCCS (Plano de Cargos, Carreiras e Salários), os cursos e especializações feitas perfazem um aumento salarial real.

Os cursos que chegavam à escola por meio da SME e da Secretaria Executiva Regional VI, que não eram direcionados a determinado professor ou série, eram distribuídos a partir de sorteios feitos pelas próprias professoras, que viam essa como a forma mais democrática para que todos pudessem participar das formações.

Juntamente com o interesse da comunidade escolar, foi perceptível o grande avanço na atual política implantada pela SME no momento da divulgação em seu *site*, a partir do ano de 2007, das inscrições para diversos cursos para todos os profissionais da rede municipal de educação do município de Fortaleza.

Vale ressaltar que um dos compromissos da gestão democrática da educação é o de possibilitar uma formação continuada que possibilite aos profissionais da educação repensar as estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e as práticas educativas, visando uma nova ética que seja o princípio e o fim da gestão democrática da educação comprometida com a verdadeira formação da cidadania (Paro, 2006).

Neste momento em que a cidadania enfrenta novos desafios, busca novos espaços de atuação e abre novas áreas por meio das grandes transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo o direito a educação escolar é um desses espaços que não perderam e nem perderão a sua atualidade nunca, pois, mais que uma exigência contemporânea ligada aos processos produtivos e de inserção profissional, responde a valores da cidadania social e política. (Ferreira, 2006).

É importante ressaltar que são colocados como profissionais da educação todos o que participam desse processo e que fazem parte da instituição escola, como os serviços gerais, as manipuladoras de alimentos, os porteiros, os agentes administrativos e secretários escolares. Os participantes do Conselho escolar também participam de formações e encontros, ganhando cada vez mais espaço na sociedade o Fórum dos Conselhos Escolares.

6.3. A participação da comunidade escolar: Como se dá esse processo?

São compromissos da Gestão Escolar da escola em questão, de acordo com o PPP (2004):

- Garantir a participação do corpo docente na gestão dos recursos recebidos pela escola;
- Envolver a comunidade escolar nas etapas do planejamento e execução dos projetos propostos pela escola;
- Assegurar um ensino de qualidade;
- Garantir o acesso e a permanência dos alunos na escola;
- Fortalecer a participação da família na escola;
- Garantir um planejamento das ações com objetivos claros.

Uma Escola que trabalha a partir de um processo de gestão democrático-participativo tem na autonomia a livre escolha de objetivos e processos de trabalho e a construção conjunta do ambiente de trabalho. Contudo, faz-se necessário algumas formas de participação para se atingir a autonomia, como a discussão de determinados processos de trabalho com os membros da comunidade, a discussão pública dos problemas e de soluções a serem aplicadas, a busca do consenso em pautas... sendo tudo isso decorrente de modos de agir e acompanhar o processo educacional daqueles(as) que atuam na gestão escolar.

Ao justapor o pensamento de Paro (2006), ao tomar a gestão democrática da escola como ponto de partida para uma mudança qualitativa no ensino público, coloca a cultura autoritarista do ensino, a ausência de recursos financeiros, a desmotivação dos professores, a falta de uma estrutura que favoreça a participação dos pais, entre outros, como fatores que dificultam a implantação de uma gestão democrática na escola. Propondo em seguida a reorganização da estrutura escolar, em que o diretor deixe de ser o herói e o vilão de cada escola e passe a dividir o direito e a responsabilidade de decisão com a comunidade escolar, devendo a equipe gestora, portanto, criar meios e estratégias para que os professores, pais, alunos e funcionários possam participar do processo educacional como um todo.

Na busca pela implantação de uma gestão participativa, torna-se imprescindível que o núcleo gestor proporcione a construção da autonomia da comunidade escolar no que se refere à participação na gestão, ou seja, busque um diálogo articulado ao contexto em que se processam as relações de poder,

respeitando a cultura da comunidade, as permanências, os consensos e os conflitos que existem na mesma. Desta maneira

A autonomia pressupõe a liberdade e capacidade de decidir..., sua relação se exerce sempre num contexto de interdependência e num sistema de relações. (BARROSO, 1998, p.16).

Acrescentando que

(...) a participação influi na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino, onde todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da Escola, conhecer com mais profundidade os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida (GADOTTI & ROMÃO,1977.).

No entanto, objetivando precisar o conceito de participação, acolhemos a preocupação de Paro (2001-b), quando o mesmo ressalva quanto ao uso desse termo no que diz respeito à tomada de decisões. Assim, tem-se o termo participação não somente como fim, obviamente relacionando à participação na execução, mas também e principalmente,

(...) como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear as ausências desta última no processo. (Paro, 2001b, p.16)

É o que reforça Lück (2008), quando coloca que a participação não deve ser vista como um fim em si mesma, pois, ela :

Deve ser orientada e se justifica na medida em que seja voltada para a realização de objetivos educacionais claros e determinados relacionados à transformação da própria prática pedagógica da escola e de sua estrutura social, de maneira a se tornar mais efetivas na formação de seus alunos e na promoção de melhorias de seus vários níveis de aprendizagem. (Lück, 2008, p. 52)

Ao falarmos em gestão democrática vem à tona o pensamento de uma participação da comunidade escolar na tomada de algumas decisões. E em se tratando da escola pública, como pode se concretizar essa participação?

Algumas estratégias podem ser elencadas no sentido da busca pela autonomia da gestão escolar se partirmos do pressuposto que a construção da

mesma passa pelo desenvolvimento de atitudes e pelo esforço sistemático e organizado de várias estratégias, visto que a ação autônoma passa pela tomada de decisões em conjunto e pelas ações coletivas para implementá-las. (Lück, 2008).

São colocados como exemplos dessas atitudes: os projetos, as parcerias, as atividades extra-classe, o conselho escolar.

6.4. O conselho escolar

As funções mais importantes da gestão escolar são o sentido histórico que se faz na escola ou a aprendizagem significativa na formação humana e a unidade do processo pedagógico da escola. Para cumprir essas funções tornou-se indispensável para a mesma o envolvimento na gestão escolar dos diferentes segmentos da comunidade e a participação da comunidade local, pois a participação da mesma especialmente na definição e execução do Projeto Político pedagógico, coloca-se como um passo importante para a reinvenção da escola.

Para garantir essa participação instituiu-se na escola o Conselho escolar, constituindo-se como um dos princípios da gestão democrática definidos no art. 14, inciso II, da LDB 9394/96.

Na perspectiva do Programa nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares, eles são entendidos como instâncias decisivas e indispensáveis para a qualidade da educação socialmente referenciada e de inclusão social (...) como instância necessária à democratização da gestão escolar. (MEC, 2006, p.14).

O conselho, como órgão colegiado, é um espaço coletivo, onde os diferentes segmentos da comunidade escolar e local estão representados. É fundamental que seus membros contribuam, participando na elaboração e efetivação do projeto político pedagógico, acompanhando sua execução e zelando pelas atividades educativas e pela mobilização da comunidade, enfim, contribuindo para a definição de prioridades e de alternativas na sua construção coletiva e na sua socialização.

Abaixo vemos o que está posto pela comunidade da EMEIF Bernadete Oriá e o que se espera do Conselho Escolar. PPP (2004):

Quanto ao Conselho escolar esperamos que ministre, colabore, lute em benefício do sujeito principal: o aluno. Se essa meta permear o ideal de cada segmento que compõe o conselho escolar com certeza sobreviverá e

cumprirá a contento sua função com eficiência, mas ao contrário, houver facção, interesses segmentados em detrimento de outros, o trabalho torna-se caótico e sem rumo e o conselho que assim caminha, está fadado a desintegrar-se definitivamente.

Além desse objetivo principal acima citado deve ser solidário, compreensivo, flexível em cada situação, aberto ao diálogo, a proposta, a análise, a reflexão, para ter seu papel harmonioso, limpo, transparente diante da escola e da comunidade. PPP (2004).

O conselho escolar era convocado a comparecer a escola em algumas ocasiões, como por exemplo, quando chegavam os recursos destinados a escola através dos respectivos programas: Programa de Manutenção do Desenvolvimento da Escola (PMDE) e do Programa Direito Direto na Escola (PDDE).

Os representantes do Conselho escolar eram convocados, como visto em Ata assinada por todos, para fazerem o Plano anual de Financiamento (PAF), constituindo-se essa como uma das formas de efetiva participação da comunidade no direcionamento das ações da escola, visto que, possibilitava uma consulta onde iria ser decidido sobre o direcionamento e a aplicação dos recursos financeiros provenientes dos programas, como também, uma gestão mais transparente e democrática.

O conselho escolar da EMEIF Bernadete Oriá ajudou muito na implantação de projetos da escola, bem como na resolução de problemas de ordem pedagógica.

Os pais/ mães que participavam do mesmo eram bastante presentes, sendo que uma delas morava a um quarteirão da unidade escolar, o que facilitava ainda mais sua presença.

Nota-se que a presença dos pais é muito marcante nas festividades da escola, talvez isso se explique porque a maioria das famílias é de baixa renda e tem difícil acesso a locais públicos, mas também devendo ser visto como um momento importantíssimo, pois, é uma das ocasiões em que os mesmos podem conhecer melhor os professores, funcionários, a direção. (Ver fotos 6 à 10 em anexo 2).

Ressalta-se, contudo, que o momento em que os pais/mães comparecem a escola deve se constituir em um momento ímpar em que os diferentes seguimentos que fazem a escola podem ter um contato mais direto com os mesmos podendo conhecer melhor a cultura da comunidade, seus anseios e suas buscas.

De acordo com Paro (2001):

O que temos observado a esse respeito é que, na medida em que a pessoa passa a contribuir quer financeiramente, quer com seu trabalho na escola, ela se acha em melhor posição para cobrar o retorno de sua colaboração e isso pode dar-lhe maior estímulo na defesa de seus direitos e resultar em maior pressão por participação nas decisões. Além disso, a participação de pais (e especialmente mães, como tem sido mais freqüente) na realização de pequenos reparos, em serviços de limpeza, na preparação da merenda, ou ainda na organização ou cumprimento de tarefas ligadas a festas, excursões e outras atividades, acaba por lhes dar acesso a informações sobre o funcionamento da escola e sobre fatos e relações que aí se dão e que podem ser de grande importância, seja para conscientizarem-se da necessidade de sua participação nas decisões, seja como elemento para fundamentar suas reivindicações nesse. Paro (p.50-51).

A partir dessa leitura compreende-se que pela gestão democrática de uma escola perpassa não apenas o entendimento das políticas de educação, mas, sobretudo, a construção de conceitos tais como: cultura, política, economia, visão de mundo, currículo, metodologia, avaliação e práticas organizacionais, efetivação do projeto político-pedagógico, ou seja, toda uma gama de orientações que irão sustentar a prática das ações desenvolvidas pela escola, tanto dos componentes curriculares e pedagógicos como da forma de organização da administração.

É o que se pode observar na fala de Lück (2008), quando coloca que;

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos. Ao fazê-lo, no entanto, cabe-lhes estar atentos às resistências e saber trabalhar com elas. Daí por que uma importante dimensão da gestão participativa seja o trabalho com o comportamento de resistência, tensões e conflitos, que demandam do dirigente o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes específicos. P.78

6.5. Os projetos

Atualmente, uma das grandes preocupações da escola está em atender as necessidades da comunidade escolar, planejando o trabalho coletivo para a construção de uma identidade própria. São estimuladas várias iniciativas em favor da efetivação do projeto pedagógico, sendo uma delas os projetos direcionados feitos na escola.

Nesse sentido foi pensado o seguinte projeto que foi desenvolvido na EMEIF Bernadete Oriá. A sugestão era partir da realidade da comunidade e trabalhar com uma proposta em que a mesma se reconhecesse enquanto agente de todo o processo. Foi pensado então no Projeto Palmas, que é desenvolvido na comunidade pelo Banco Palmas e que trabalha com a sócioeconomia solidária. Existe toda uma gama de produtos produzidos pela comunidade e que são revertidos para o bem dela mesma. A moeda utilizada é a “palmas” que foi criado para fazer circular a riqueza dentro do próprio conjunto. O dinheiro é alternativo e de uso exclusivo do Banco Palmas, uma instituição de crédito montada pela associação de moradores com o apoio de ONG's. A palmas é aceita em todos os estabelecimentos cadastrados, inclusive nos meios de transporte. Foi observado que na escola nem todos conheciam o projeto, então, um grupo de alunos foi escolhido para conhecê-lo. Todos assistiram palestras, receberam panfletos, passando a ter um maior conhecimento sobre tudo o que era desenvolvido.

Voltando à escola, os alunos repassaram o que haviam aprendido para a comunidade escolar por meio de trabalhos em sala de aula que foram expostos a todos. Um grupo de pais ficou encarregado de obter mais informações e trazer posteriormente.

A conclusão a que todos na escola chegaram é que quando se trabalha com algo que diz respeito à própria comunidade a um resgate da sua auto-estima, que leva a um compromisso e a participação de todos no processo educativo. Respeitam-se dessa forma os diferentes segmentos sociais como possuidores de experiências vivenciais que precisam ser consultadas quando da implantação dos conteúdos escolares.

No sentido de desenvolver as habilidades artísticas, bem como trabalhar a auto-estima, a gestão buscou para os alunos o Projeto Canto coral, “Catando Estrelas no Chão”, que tinha uma parceria com a regional VI, passando a funcionar com crianças do 1º ao 5º ano. O canto coral torna-se importante no processo ensino-aprendizagem, pois, pode ser utilizado como uma importante ferramenta de ação social, desenvolvendo a auto-estima e constituído-se como um importante aspecto para a formação do indivíduo, independentemente das informações que recebeu ou não no seu ambiente sócio-cultural, familiar ou escolar. (Ver fotos 11 à 15 em anexo 3).

Durante dois dias por semana os alunos tinham a oportunidade de cantar e trabalhar artes com pintura, argila, ou seja, desenvolver o espírito de participação, autonomia, solidariedade e cooperação. Através do projeto os mesmos puderam alargar seus conhecimentos tanto artísticos como geográficos, pois fizeram algumas apresentações em diversos lugares como museus, no instituto Dragão do mar, no teatro José de Alencar, alargando cada vez mais seus conhecimentos de mundo e de novas pessoas.

Outro projeto muito interessante foi o realizado a partir do “Jornal Primeiras Letras”, feito em parceria com a ONG Comunicação e Cultura que passou a partir de 1994 a priorizar o trabalho no contexto escolar, considerando a comunicação e a liberdade de expressão como ferramentas importantes para o aprimoramento dos processos pedagógicos e para a própria mudança institucional na escola pública.

O seu público alvo eram os alunos do 1º ao 5º anos. Os alunos escreviam as notícias do seu dia-a-dia sobre várias temáticas relacionadas ao cotidiano, as diferentes disciplinas, que contribuía também para o processo de letramento e conscientização dos mesmos na construção da sua cidadania a partir dos questionamentos que os mesmos faziam sobre os assuntos,. É interessante salientar que os próprios alunos fazem o jornal, ou seja, escrevem a notícia, fazem os desenhos e com a ajuda de um professor – coordenador as editam.

6.6. As parcerias

Com o intuito de estreitar cada vez mais os laços com a comunidade escolar diversificando e melhorando os serviços é que são feitas as parcerias. Segundo Lück (2008):

Como a autonomia se constrói a partir da participação e contribuição pela comunidade e pais para a qualidade do ensino, é importante estabelecer com eles linhas de parceria para essa contribuição. Por meio de acordos, de parcerias com diferentes pessoas para que contribua com seus conhecimentos e habilidades é possível aumentar o capital cultural e intelectual da escola, de forma significativa, saindo todos ganhando com esse processo.(Luck, p.115)

Várias foram às parcerias feitas pela escola no sentido de tentar suprir algumas carências de ordem material e como uma forma de obter ganhos para a comunidade escolar no que diz respeito a questões didático – pedagógicas.

Como foi exposto ao início do projeto, a carência relativa aos materiais pedagógicos era grande. Os materiais didáticos eram poucos, os gizos brancos e coloridos ainda eram utilizados, bem como o mimeógrafo era a única forma de se operar, além da escrita, com as atividades avaliativas.

No intuito de solucionar esses problemas foram buscadas parcerias com órgãos da própria prefeitura que encaminharam doações, sendo utilizados como exemplo, os sete quadro brancos que foram colocados nas salas de aula e na secretaria, os primeiros pincéis e alguns materiais de expediente.

As atividades avaliativas ganharam uma “nova visão”, ao serem xerocopiadas, sempre que havia possibilidade para o mesmo.

As festas passaram a ter um novo e alegre aspecto com as apresentações de um projeto do bairro que trabalha com crianças da comunidade os deslumbres da arte circense, o Projeto Curumim. Por ser uma comunidade pobre e com poucos atrativos as festividades ganham um ar de prazer, encontros, socialização, de diversão e descontração.

As aulas de campo ganharam com as parcerias feitas com o Centro da cidadania Evandro Ayres de Moura, quando da ida ao museu do Ceará, e a Regional VI, tendo como exemplo a ida de várias turmas para participarem da Semana do livro no Centro de Convenções.

Outra grande parceria que teve efeitos mais voltados para o atendimento psicossocial dos alunos foi mais uma vez com o Centro da Cidadania Evandro Ayres de Moura, quando alunos que manifestassem algum problema de ordem emocional eram encaminhados, com a aquiescência dos pais, aos profissionais recomendados.

As escolas circunvizinhas também se auto-ajudam com o empréstimo de materiais de expediente, nas festividades.

A parceria é reconhecida pelo poder de agregar valor não somente à ação focalizada, como também contribuir para a qualidade da instituição e a melhoria do seu gerenciamento, promovendo não apenas um modo diferente de agir (mudanças) como também um jeito diferente de ser (transformação). Conseqüentemente o resultado é a ação humana. (Reinhardt, p. 92,2007).

É importante salientar que a conquista para a formação de parcerias entre escola e comunidade requer da gestão solidária a transposição de barreiras, ou seja, a busca por relações que extrapolem a sala de aula e a própria escola.

O que possibilita uma nova visão sobre a inter-relação das escolas, vislumbrando uma real ação conjunta de rede, além de uma autonomia com relação às instituições coordenadoras administrativas do processo educacional na cidade de Fortaleza.

Tal parceria vem para fortalecer e consolidar de forma positiva a relação da escola com a comunidade e da interatividade das comunidades com as escolas de uma mesma área geográfica, criando assim uma possibilidade de consolidação desta rede solidária há muito almejada pelos pensadores desta nova forma de gerir o processo pedagógico, seja em nível local, seja de forma mais ampla, mas com resultados que realmente surtam efeitos práticos para o desenvolvimento e melhoria da qualidade da educação em nosso país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“A proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos em conjunto e da instituição.” (Lück, p. 59, 2008)

A gestão de uma escola sendo ela pública ou privada tem como objetivos propiciar aos estudantes um ensino de boa qualidade, profissionais competentes, instrumentos pedagógicos adequados e espaços físicos alocados de forma razoável. Porém, isso apenas não basta. É pertinente que a gestão da escola acompanhe o desenvolvimento do aluno não apenas nos limites da mesma, mas, sobretudo, em vários outros aspectos que lhe são externos, como a família, a cultura da comunidade, seus anseios, pois, o resultado do trabalho realizado na escola depende de fatores que teoricamente não estão relacionados a ela.

Pensar em uma gestão democrática implica em respeitar o potencial de cada segmento presente na comunidade escolar, levando em consideração as suas diferentes habilidades, competências e atitudes, desde o aluno, o professor, os pais, funcionários, enfim, todos que fazem parte da comunidade.

Felizmente cada vez mais a comunidade está consciente de que a participação ativa e efetiva é importante para o fortalecimento do processo administrativo-pedagógico da escola otimizando o seu resultado.

Tendo em vista que ao se falar em gestão educacional, nos reportamos ao conceito de autonomia, percebe-se ao longo da pesquisa, que a gestão da EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira promoveu um ambiente favorável para a consecução de um projeto de gestão democrática.

Assim que foi feita a análise do PPP, ficou nítida a participação dos segmentos da escola na elaboração e execução do plano de ação dos trabalhos.

Obviamente se deve precisar o que a comunidade entende por participação, entrando aí o papel central do gestor, ou seja, ter habilidades especiais para

contornar situações de conflito, visto que, todo esse processo de participação e autonomia é um processo contraditório, pois envolve diferentes atores sociais com pensamentos diferenciados.

De acordo com Lück, são princípios norteadores da prática da autonomia: mobilização coletiva, transparência de atitudes e significados; visão estratégica, ou seja, abrangente da realidade; pro ativa, capacidade própria de enfrentar desafios, responsabilidades e criativamente enfrentá-las. Sendo vistas como iniciativas para a consecução desses princípios as estratégias utilizadas pela escola, que estão elencadas no decorrer da pesquisa como organismos de gestão colegiada, a formação de parcerias, espírito de equipe. (Lück, 2008).

Vale ressaltar que o conceito de autonomia com o qual trabalhamos diz respeito aos significados relacionados a um processo social de realização contínua que se expressa mediante iniciativas coletivas, no sentido de solucionar problemas relativos à escola, como é o caso dos projetos e das parcerias que foram feitas com e para a comunidade escolar.

Observei no decorrer da pesquisa como esses projetos conseguiram, de certa forma, suprir algumas carências de ordem pedagógica, além do que, trabalharam noções relacionadas à auto-estima, pluralidade cultural, cidadania, ou seja, temáticas pertinentes a um processo de gestão democrática.

Desenvolver um trabalho educacional da melhor qualidade, enfrentar os problemas com criatividade transformando-os em práticas pedagógicas importantes na formação da ética e do caráter dos alunos devem ser vistos como criações de alternativas viáveis que podem ser colocadas na prática da escola, tornando-se mecanismos efetivos para a viabilização de uma prática pedagógica que contribua para a conscientização e para a formação da cidadania.

Quanto à dimensão relativa à estrutura física da escola, percebe-se no decorrer da pesquisa como a falta de espaços adequados para a realização de determinadas atividades reflete diretamente na execução de algumas tarefas que são pertinentes ao processo ensino-aprendizagem, tendo como exemplo, a aula propriamente dita.

Observa-se que o espaço das salas de aula é bastante precário com cadeiras muito próximas, falta de ventilação, iluminação inadequada. Sem contar a ausência de outros ambientes inexistentes como biblioteca, sala de informática, quadra de

esportes, que são espaços essenciais que não só complementam o processo de sala de aula, mas fazem parte do mesmo. Vale ressaltar que tudo isso concorre para uma desmotivação do aluno.

Daí a importância da ressignificação dos espaços na busca por alternativas viáveis para a resolução de tarefas que são primordiais para o exercício do fazer pedagógico como a realização do recreio diferenciado, das parcerias feita com a comunidade, que tiraram o aluno de dentro do próprio entorno da unidade escolar, levando-os a conhecer novos horizontes, trabalhando a autonomia e independência dos mesmos.

A reforma feita no prédio contribuiu para tornar mais agradável a escola, sendo também responsável pela vinda de alguns equipamentos que facilitaram o trabalho dos profissionais e dos funcionários contribuindo para uma melhor organização do tempo e do fazer da escola.

Entende-se a cada dia a importância da escola para a formação de crianças, jovens e adultos e o papel do gestor escolar na promoção dessa formação com qualidade, na medida em que contribuem para a promoção de uma educação de qualidade voltada para o exercício da cidadania, da formação profissional, passando pela participação efetiva da comunidade de forma colaborativa e pró ativa, buscando a superação de dificuldades que são inerentes ao processo educacional como um todo, sendo essa busca incessante que a qualifica.

Considera-se que tudo que foi feito pela gestão da escola EMEIF Professora Bernadete Oriá de Oliveira levou em consideração um objetivo que é primordial: a escola enquanto lugar em que a comunidade se diverte, se encontra, dialoga e luta pelos seus direitos enquanto cidadãos. E que apesar das inúmeras dificuldades encontradas no dia-a-dia dos estabelecimentos de ensino, quer seja de ordem estrutural, relacional, intra e interpessoal, social, entre outros, a luta continua por uma escola de qualidade e que seja realmente voltada para o desenvolvimento do ser humano como um todo prevaleceu, seja no apoio da comunidade, seja na revisão de mentalidade dos funcionários, seja na tentativa de implantação desse novo Projeto Político Pedagógico.

A partir da pesquisa conclui-se que a implementação de um modelo de gestão participativa é fundamental para a melhoria das práticas pedagógicas bem como administrativas das unidades escolares públicas, adequando cada aplicação de

gestão participativa às comunidades escolares em que se quer trabalhar, atentando sempre para a realidade sócio-cultural e econômica de cada agrupamento em que se vai trabalhar.

Portanto, espera-se que as reflexões esboçadas nessa pesquisa possam contribuir para apontar caminhos a serem percorridos visando o enfrentamento dos incontáveis desafios a serem transpostos que a educação e o sistema educacional nos impõem a cada momento, contribuindo dessa forma para o fortalecimento da gestão democrática educacional na escola pública.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Marli. **Pesquisa em educação**: buscando rigor e qualidade. Cadernos de Pesquisa, n51-64, julho/2001.

ARAÚJO, Maria Neyara de Oliveira; BRITO, Ana Ruth de Sousa & CASTRO FILHO, José Aires de (orgs.) **Trabalho, desenvolvimento e educação; processos sociais e ação docente** – guia didático metodológico. Fortaleza: Tipoprogresso, 2007.

ARIÈS , Philippe. **A História social da criança e da família**. 2ª ed., Rio de Janeiro: editora Guanabara, 1981.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, N.S.C. (Org.). **Gestão democrática da educação**: atuais tendências, novos desafios. 3.e., São Paulo: Cortez, 1998.

BISCAIA, Maria Alice Dias Costa. **Professores e educação pública**: uma relação de troca?, Rio de Janeiro: UFRJ, 1989, 81 p. anexos

BRASIL. **Lei nº 8069/1990**: Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília: DOU, 1990.

_____. **Lei nº 9394/1996**: lei de diretrizes e bases da educação. Brasília: MEC, 1996.

_____. **O desafio de uma educação de qualidade para todos**: Educação no Brasil . 1990-2000. Brasília: MEC/ INEP. 2004

ENGUITA, Mariano F. **A face oculta da escola**: educação e trabalho no capitalismo. Trad. Thomáz Tadeu da Silva, Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

FERREIRA, N.S.C. & AGUIAR, M.A. da S. (Orgs.). **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. 3.e., São Paulo: Cortez, p. 147-176, 2001.

FORTALEZA. **Diretrizes Pedagógicas**: para a implementação das creches e pré-escolas da rede de ensino municipal de Fortaleza. Fortaleza: SEDAS, 2002.

_____. **Registro das ações pedagógicas** – educação Infantil. Fortaleza: SEDAS, 2006.

FORTUNATI, José. **Gestão da educação pública: caminhos e desafios**. Porto alegre: Artmed, 2007.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 1989.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários á prática educativa**. São Paulo: paz e terra, 1996.

GADOTTI, M.; ROMÃO, J.E. (Orgs.) **Autonomia da escola: princípios e proposições**. São Paulo: Cortez, 1997.

GRAMSCI, A. **A concepção dialética da história**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5.e., Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: Uma questão paradigmática** – Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: cadernos de Gestão.

PARO, Victor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo : Editora Ática, Série Educação em Opção, 2005.

_____. **Administração escolar** : introdução à crítica. São Paulo : Cortez, 2006.

PEREIRA, Francisco L. S. **Educar não é preciso: o sucateamento da educação municipal de Fortaleza na gestão jurubeba (1997-2004)**. Fortaleza: UECE (Monografia de Graduação), 2007.

REVISTA CRIANÇA. **Arquitetura e educação juntas por uma educação infantil melhor**. Ângela Miranda, Rio de Janeiro – RJ, nº 21, jul-dez 2007.

RIBEIRO, Lourdes Eustáquio Pinto. **Para casa ou para a sala?** Proposta didática de alfabetização. São Paulo: Didática Paulista, 1999.

WEISZ, Telma; SANCHES, Ana. **O diálogo entre o ensino e a aprendizagem.** São Paulo: Editora Ática, 1999.

ANEXOS

Anexo 1



Foto 1. Salas de aula (infiltrações, pouca luminosidade, infra-estrutura deficiente, inadequação de mobiliário



Foto 2. Sala dos professores e cozinha da escola, dividiam o mesmo espaço físico, em uma sala de 5m x 6m na escola.



Foto 3. Espaço utilizado para área de recreação de todas as crianças da escola.



Foto 4. Banheiros da coletividade (professores e funcionários) e dos alunos da escola.



Foto 5. Visão panorâmica de 70% da escola

Anexo 2

Foto 6. Reunião com a comunidade escolar para traçar os rumos da gestão diante da implementação do novo Projeto Político Pedagógico.

Foto 7. Integração entre funcionários e núcleo gestor após a reaproximação da nova gestão da escola.



Foto 8. Reunião em comemoração ao dia das mães.



Foto 9. Reunião em comemoração ao dia das mães.



Foto 10. Comemoração de final de ano letivo.

Anexo 3

Fotos 11 e 12. Apresentação da feira cultural de atividades pedagógicas.



Foto 13. Apresentação do Coral dos Alunos da EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira nas comemorações natalinas.



Foto 14. Apresentação do Coral dos Alunos da EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira no Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura (Fortaleza-CE)



Foto 15. Preparação do Coral dos Alunos da EMEIF Bernadete Oriá de Oliveira para apresentação no Museu da Imagem e do Som (Fortaleza-CE)