



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

**FORMAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL PARA
GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE
FORTALEZA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

RENATA LYVIA FURTADO MOREIRA

**Fortaleza, CE, Brasil
2011**

FORMAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL PARA GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA

por

Renata Lyvia Furtado Moreira

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. Celso Ilgo Henz

Fortaleza, CE, 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

**FORMAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL PARA GESTORES DE
ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA**

elaborada por
Renata Lyvia Furtado Moreira

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

Comissão Examinadora

Professor Celso Ilgo Henz, Dr.
(Presidente/Orientador)

Professor Hugo Antonio Fontana, Dr
(1º Examinador - UFSM)

Professora Lorena Inês Peterini Marquezan, Ms
(2º Examinador - UFSM)

Fortaleza, 16 setembro de 2011.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus filhos Caio Victor e Ana Lyvia por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, igualmente belos e admiráveis em essência, e estímulos que me impulsionaram a buscar vida nova a cada dia, meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Um objetivo: minha especialização! Era esse meu horizonte. E só o conquistei com a compreensão de meu marido, Antonio; meus filhos, Caio Victor e Ana Lyvia; minha família, mãe e irmãos; que entenderam minha vontade de conseguir transpor barreiras, na fé e obstinação.

Não posso esquecer-me de falar de meu orientador, Prof. Dr. Celso, que soube compreender várias dificuldades e ajudou-me a ver que meu sonho podia ser alcançado, sendo incansável na busca pelo “saber” e pelo “pesquisar”. Assim como tive também a bênção de deparar-me com Silvia, tutora à distância, que com sua franqueza e experiência, soube abrir caminhos para meu trabalho monográfico. E minhas caríssimas tutoras presenciais, Eliane e Selma, que foram dois anjos ao enfrentarem e sofrerem comigo cada um dos momentos difíceis que passei.

Ao diretor e vice-diretora, Francisco Chagas e Janaína da Silva, da Escola José Ramos Torres de Melo, em que trabalho e com meus gestores pude perceber a importância da formação de representantes da gestão educacional de instituições de ensino da rede pública municipal de Fortaleza com compromisso e ética para uma educação de qualidade.

Obrigada, principalmente, a Deus. Fiel e Onipotente sou grata e bendigo o Seu santo nome todos os dias pelas bênçãos alcançadas. Minha N.Sra, graças a Sua santa intercessão pude chegar ao dia de hoje e apresentar minha monografia.

RESUMO

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

FORMAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL PARA GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA

AUTORA: Renata Lyvia Furtado Moreira

ORIENTADOR: Prof. Celso Ilgo Henz, Dr.

Data e Local da Defesa: Fortaleza, 16 setembro de 2011.

Gestores educacionais que têm formação em Gestão Educacional conseguem estimular a sua equipe da escola e a todos que a fazem, a tudo o que for possível para vê-la crescer e se desenvolver. Isso já não se vê em escolas nas quais os gestores apenas administram, pois não há envolvimento destes, que somente são colocados em um cargo indicado por políticos, falta a eles aprenderem a gerir uma escola e, a partir de sua experiência, “liderar” uma equipe para conquistar metas estabelecidas no PPP. A liderança, algo imprescindível para a qualidade do ensino da escola, só ocorre quando se tem gestores capazes de implementar ações com o direcionamento focalizado para a educação, enfrentando os desafios impostos à escola com motivação e com coragem. A capacitação dos gestores educacionais com essa formação acadêmica trará para o município e para a população qualidade de ensino e cidadãos críticos.

Palavras-chave: Formação, Liderança, Ação, Motivação.

ABSTRACT

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

FORMAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL PARA GESTORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DE FORTALEZA (EDUCATIONAL MANAGEMENT TRAINING FOR MANAGERS OF PUBLIC SCHOOLS FROM FORTALEZA)

AUTHOR: RENATA LYVIA FURTADO MOREIRA

ADVISER: Celso Ilgo Henz, Dr.

Date and place of Defense: Fortaleza/CE, 16 september of 2011.

Educational managers that have Educational management training can stimulate your school team and all that do, everything possible to see it grow and develop. This is no longer shown in schools in which the managers just administer, because there is no involvement of these, which are only placed in a position indicated by the lack of political, they learn to manage a school and, from his experience, "lead" a team to achieve targets set in the PPP. The leadership, something essential to the quality of school education, only occurs when you have managers able to implement actions with the focused targeting education, facing the challenges posed to school with motivation and with courage. The training of educational managers with this academic will bring to the municipality and the population quality of education and critical citizens.

Key-words: Training, Leadership, Action, Motivation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- PPP – Projeto Político Pedagógico
- PROJOVEM – Programa Nacional de Inclusão de Jovens

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Capítulo 1	13
1.1.1 Professor não é “apenas” transmissor de conteúdos	14
1.1.2 Ações de equipe diretiva, corpo docente, comunidade escolar e conselho Escolar.....	16
1.1.3 Gestor transformador apresenta resultados concretos.....	21
1.1.4 Gestor-líder motiva e alcança resultados.....	28
1.1.5 A gestão democrática descentraliza a elaboração do PPP da escola.....	29
1.1.6 Inspirar e vivenciar Educação são caminho para o conhecimento.....	31
1.2 Capítulo 2	32
1.2.1 O resultado da pesquisa	33
1.2.2 Entrevista	34
1.2.3 Questionamentos	34
1.2.4 Escola Alfa	36
1.2.5 Escola Beta	39
2. CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
ANEXOS	46

INTRODUÇÃO

A Administração Escolar no Brasil principiou na aplicabilidade de conceitos administrativos de empresa, na qual o aluno era a matéria prima para os negócios, teorias adotadas em empresa capitalista. Os critérios de valor eram pautados no sistema de produção e minimizados na preocupação com a formação humana e cidadania.

O corpo discente da escola deveria seguir, rigorosamente, o regulamento com as normas determinadas pelo diretor e vice-diretor, sem o poder de opinião ou participação na elaboração destas. O corpo docente era explorado, executava seu trabalho em salas superlotadas, com baixos salários e com falta de segurança na escola, e ainda tinha que elaborar formas de definir objetivos, planos, estratégias, para a apresentação dos conteúdos, e avaliar seus alunos. Em contraponto, o diretor é o “comando” detentor de poder e autonomia para o cumprimento das normas estabelecidas na instituição.

Na Gestão Escolar Democrática, cada componente que trabalha na escola tem seu papel, com a importância e obrigações que são determinadas pelo cargo que ocupam. O corpo discente é o alvo de preocupação do trabalho a ser concretizado, a partir do que está estabelecido no Projeto Político Pedagógico- PPP elaborado pela equipe diretiva, professores, estudantes, funcionários, comunidade escolar, Conselho Escolar e com a participação da comunidade , quando se tem efetivamente a presença atuante dos pais na escola.

O primeiro capítulo da presente monografia trata dessa construção, em que todos os gestores têm o papel de tornar a escola local de se inspirar e vivenciar educação como ponto em que principia o caminho do conhecimento como elo facilitador para a formação do cidadão consciente de seus direitos e deveres na sociedade. Nessa perspectiva, os gestores fazem mediação entre a escola e a comunidade escolar, com o propósito de democratizar as opiniões e o respeito pelas pessoas como seres humanos.

Assim, com a participação concreta da comunidade, os pais conhecem o trabalho desenvolvido pelo corpo docente da escola, valorizam por entenderem as metas a serem alcançadas para cada conteúdo exposto em sala de aula. A gestão,

dessa forma democrática, e todos que a compõem têm sua responsabilidade para que o objetivo seja um só: a educação de qualidade. A atuação pedagógico-administrativa descentraliza as responsabilidades do processo educativo, torna importante a participação de cada membro - alunos, pais, professores e funcionários - nas decisões.

O segundo capítulo apresenta a proposta desse trabalho monográfico, que é sugerir investimento na capacitação daqueles que fazem parte da gestão de escolas públicas, dando-os competência para administrar com estratégias a fim de solucionar problemas cotidianos. A importância da valorização de uma formação em gestão educacional será o ponto central dessa pesquisa, entrevistando os membros da gestão das escolas Alfa e Gama (nomes fictícios), questionando-os a respeito de qual a formação pedagógica dos gestores do sistema de ensino público da prefeitura de Fortaleza, no Ceará; qual a implicação dessa formação influenciar no trabalho atingir resultados satisfatórios para o corpo docente, discente e comunidade escolar em decorrência do uso de estratégias pedagógicas adotadas por especialistas em gestão educacional.

Acredita-se que essa preocupação dará subsídios para que diretor, vice-diretor, secretário, coordenador, supervisor, professores, Conselho Escolar e alunos consigam trabalhar em harmonia, pois a capacitação dos gestores e equipe diretiva de uma escola interfere na melhoria dos trabalhos traçados no Projeto Político Pedagógico da instituição. Dessa forma, todos se empenham para o crescimento da escola e revelam o significado do papel que cada um representa para seu desenvolvimento.

Ainda neste capítulo, encontra-se o resultado da pesquisa que buscou conhecer duas administrações escolares de escolas públicas do município de Fortaleza, "Alfa e Gama". Cada gestor tem uma formação acadêmica específica, um em administração de empresa, e o segundo em pedagogia. E é essa diferenciação que fundamenta como cada um desses profissionais dirige o projeto político pedagógico elaborado para a escola que lhes é confiada. Será que a aplicabilidade dos planos administrativos de gestores democráticos terá o mesmo respaldo para todos que não têm essa preocupação pedagógica? Será que a formação em Gestão Educacional deveria ser considerada critério para que, na elaboração e na execução dos trabalhos propostos no projeto políticos pedagógicos, se tenham resultados desejáveis? Tais inquietações delimitaram a problematização da pesquisa e a busca

por respostas possíveis é minha meta, que servirá de pesquisa para a próxima pauta.

No capítulo seguinte, na pauta supracitada encontram-se as Considerações Finais onde estão apresentadas as percepções a respeito do tema trabalhado e as possíveis colaborações para outras pesquisas de ampliação e aprofundamento sobre o mesmo. Para isso foram feitas entrevistas com as pessoas nas escolas Alfa e Beta com o intuito de perceber, na prática escolar dessas instituições, a validade do estudo das teorias expostas nesse trabalho monográfico, mostrando os resultados e apresentando aos leitores desta pesquisa a importância da formação na área de Gestão Educacional.

1.1 CAPÍTULO 1

1.1.1 O processo educacional *versus* as ações dos gestores

Como administrar democraticamente uma instituição de ensino e saber o papel de cada um que faz parte dela, a importância e as obrigações correspondentes ao cargo? A princípio, os gestores das escolas devem se preocupar com a construção do PPP da instituição a qual lideram, pois com ele a prática pedagógica e social passa a ser um trabalho pautado com objetivos e metas claramente definidos para que uma educação humanizada e de qualidade tornem-se possíveis na transformação dos desafios impostos pela realidade social da comunidade a qual está inserida a instituição.

As ações dos gestores devem objetivar promover uma construção coletiva viável para o desenvolvimento escolar, dinamizando o ensino-aprendizagem com práticas de liderança com foco nas metas de uma educação democrática e cidadã nas escolas inseridas em suas respectivas comunidades, zelando os compromissos com a transformação para uma nova realidade. O apoio dos líderes para a execução dos objetivos propostos é imprescindível para que o trabalho aconteça e os resultados sejam alcançados com louvor. Tudo isso também dependerá de um agente divulgador e espelho para os educandos: o professor, com esse alicerce, a escola será o Norte para a vida intelectual e profissional desses estudantes.

Assim, a escola deve se caracterizar como um lugar onde a equipe diretiva, corpo docente e discente, funcionários, comunidade escolar e Conselho Escolar trabalhem com um único objetivo, traçado para o desenvolvimento da escola e daqueles que favorecem a prática do PPP implantado na instituição, com o propósito de torná-la ambiente de educação e formação humana, com conteúdos e estímulos que encantem o corpo discente, por serem estes, a principal motivação de busca de um caminho de humanização pela educação para a sociedade. Esse processo só é possível com o resgate da essência do ser humano e deve ser apresentado pelo professor.

Resgatar a poesia, o encantamento, a imaginação, a intuição, o sonho, a reflexão, enfim, a razão-emoção como um todo, mergulhando na intimidade das coisas, dos fatos, dos seres humanos, da vida, para ir além

da mera constatação e descrição, fazendo emergir um sentir/pensar/agir como manifestação da “razão de ser” de cada coisa, de cada ser, da existência humana (HENZ, 2010, p.49).

A busca pelo encantamento do corpo discente é papel dos gestores e professores para assim verem resultados para a vida dos educandos, pois, dessa forma, realizarão, de acordo com Jacques Delors, um dos pilares da educação: aprender a ser. Esse talvez seja o grande desafio na busca pela educação de qualidade, já que somente alicerçados com este fundamento, os gestores e corpo docente das escolas serão capazes de encantar o corpo discente, assim construirão bases para a formação de cidadãos críticos com condições e maturidade para propor soluções e, mais ainda, concretizar o que foi problematizado no princípio. A busca por pessoas com o domínio intelectual no *sentir/pensar/agir* nos processos sócio-histórico-culturais é um mistério para a equipe diretiva e corpo docente das instituições, porque essa capacidade resultará do trabalho, compromisso, engajamento, coerência e decisão de todos que compõem a escola.

1.1 Professor não é “apenas” transmissor de conteúdos:

A falta de iniciativa do Governo Federal, do Estadual e do Municipal de propor uma política educacional para a sociedade brasileira não estimula a busca de teorias que destaquem ideais para o desenvolvimento da Educação do país, fazendo com que a educação perca seu princípio básico: a formação de cidadãos críticos, motivados e humanizados. A educação deve ser o ponto de partida de uma revolução para uma transformação social emancipadora, capaz de provocar nos jovens o desejo pela descoberta de novos caminhos que mudem a política ineficiente colocada para a educação. Pode-se, inclusive, apontar as lutas sociais históricas, a fim de que se instigue nos estudantes a sede pela busca de novos conceitos e valores para a construção de uma sociedade mais coerente e justa.

O conceito convencional de democracia, segundo o dicionário Aurélio, é: *“governo do povo. / Regime político que se funda na soberania popular, na liberdade eleitoral, na divisão de poderes e no controle da autoridade.”* De acordo com Boaventura de Souza Santos, *os conceitos de hoje são adjetivados, a democracia foi qualificada e teve que ser reinventada*(SANTOS, 2009) . O papel da democracia é mostrar a soberania de um povo, cabe ao corpo docente e gestores das

instituições educacionais despertarem nos discentes a importância dessa descoberta. E por que não apontar a tecnologia como a principal mudança nessa democracia atual? Seria um adjetivo estimulador para conseguir o interesse dos educandos pela escola. O professor capacitado para transmitir conteúdos por meio de material tecnológico que seria apresentado ao corpo discente em Laboratórios de Informática, poderia montar nas escolas públicas atividades motivadoras, mostraria que há preocupação com a qualificação dos jovens. Mas isso só é possível houver patrocínio de um Governo eleito pelo povo que trace planos para a Educação de seus eleitores com o objetivo de formá-los.

A escola tem seu papel imprescindível para o desenvolvimento político desses jovens. Os professores e gestores devem se comprometer em instruir seus alunos com esse conhecimento, para que sejam capazes de serem competentes e conscientes de sua função na sociedade em que vivem e, dessa maneira, a equipe diretiva e os professores formarão cidadãos responsáveis pelos seus atos e não conformistas, que se sintam maduros e não aquém do que acontece em seu país na política, na economia e assim estarem preparados para a vida, encarando seus problemas já pensando nas soluções possíveis e, principalmente, resolvendo.

A missão do professor não se resume em transmissão de conteúdos programáticos planejados no plano de curso, mas no engajamento das ações planejadas no PPP da escola, já que com o comprometimento com a aprendizagem deve ser a base. O corpo discente será envolvido nos trabalhos e nos projetos com entusiasmo e buscará o conhecimento numa tomada de consciência cidadã e humana. É importante salientar que o papel do docente volta-se na conscientização dos seres, ou seja, das pessoas ainda em formação de seus conceitos morais e de suas convicções, e com esse trabalho de envolvimento desses jovens com atividades pedagógicas, eles verão que é algo significativo para a vida de seus alunos. Formar cidadãos críticos e que sejam capazes de solucionar problemas é desafio para os professores que estão comprometidos com o desenvolvimento da educação, sendo facilitadores de conhecimento. Essas metas estão pautadas nos planos do Ministério da Educação, basta observar as provas do Exame Nacional do ensino Médio, que propõe soluções, contudo apenas uma, das cinco expostas, será a mais adequada para resolver determinada problematização proposta.

1.1.2 Ações de equipe diretiva, corpo docente, comunidade escolar e conselho escolar:

Inspirar e vivenciar a Educação são o caminho para o conhecimento? Quem deve mostrar esse caminho? Que objetivos serão traçados no PPP da escola para se democratizar opiniões? A gestão democrática baseia-se na conscientização de que a liderança não deve trabalhar de forma solitária. Esse processo democrático só será possível se todos fizerem sua parcela de contribuição ser atuante e que possa ser executada concretamente, conforme as ideias de Libâneo (2005). O que cabe aos gestores é fazer com que esses planos de ação, distribuídos entre os membros participantes, sejam executados. Devem-se buscar sempre meios para que todos sejam beneficiados com essas ações. Um diretor ativo e dinâmico é um sério candidato a ser um líder, já que com uma administração humanizada consciente do que deve ser pautado para o desenvolvimento pedagógico das atividades propostas pela coordenação, assim os professores trabalham numa base sólida e planejada para o envolvimento mais comprometido de alunos motivados.

O diálogo com o corpo discente ajuda a todos que fazem a escola buscarem uma leitura de mundo a partir de experiências do cotidiano e da realidade vivida pela comunidade escolar. A equipe gestora, descrita no parágrafo anterior, deve ser motivada pelo desafio de descobrir, dentro de sua comunidade escolar, valores e pensamentos nas crianças e nos jovens estudantes que participam de sua escola, planos que estimulem à descoberta científica e à transformação enquanto pessoa humana, que vivendo numa sociedade capitalista, que cobrará desse corpo discente, muito mais o ter do que o ser, bem mais profissionalismo do que humanidade. Aqui rege a responsabilidade da escola e, principalmente, da família para a formação do indivíduo, que fará parte dessa sociedade, discernir esses conceitos do ser e ter. À proporção que isso ocorra, os alunos verão na prática escolar vivências e aprendizagens bem mais significativas para suas vidas. Com esses requisitos, o trabalho educacional dos gestores educacionais será objetivo e se posicionará com metas traçadas no PPP da escola, mostrando aos educandos o seu papel na organização e na construção de ações para a prática da educação proposta na instituição, apresentando-lhes suas responsabilidades para que tudo seja encaminhado corretamente para os seus alunos.

Após esse 1º momento, outra ação da liderança da escola deve ser apresentada: a coordenação pedagógica com a colaboração dos professores na elaboração de projetos pautados na tomada de consciência do aluno, este sendo capacitado a responder por suas atitudes com consciência e com a valorização do ser humano. Um projeto interessante seria o incentivo para campanhas sociais com ações escolares dirigidas por facilitadores das disciplinas envolvidas, desde o cuidado com o meio ambiente, apresentando propostas e soluções para uma problematização levantada, o que pode ser observado numa Feira de Ciências com a apresentação por equipes, distintas por seus temas em exposição, bem como a pintura do muro da escola, com a colaboração de grafiteiros conhecidos no bairro pelo seu trabalho, com a pré-eleição de desenhos inspirados em sugestões dadas pelos próprios alunos, porém com a supervisão do corpo docente, gestores, comunidade escolar, e com a aprovação do conselho escolar. Todos motivados a zelar esse muro que será o espelho do trabalho harmonioso e integrado entre aqueles que fazem a escola, com a intencionalidade de deixar o ambiente escolar mais próximo e parecido com cada um. Tudo com a orientação e planejamento da coordenação pedagógica e dos professores, de acordo com os estudos de Henz(2010), que diz

Alcançar a compreensão profunda dos conteúdos, da realidade e das pessoas, consiste numa reflexão e tomada de consciência que se manifesta em palavras e atitudes frente ao conhecimento, ao mundo e às pessoas; implica procurar curiosa e rigorosamente onde os mesmos se geraram e/ou onde e para quê pretendem interferir. (HENZ, 2010, p.52)

Os estudos das teorias de Gardner, que é o laboratório para abrir caminhos para novas perspectivas de uma visão para um conceito atual de educação, pretendem-se apresentar ao corpo docente da instituição dirigida por gestores especializados na área de Gestão Educacional fazer o diferencial para o ensino-aprendizagem do educando. O autor propõe que o educador(professor e colaboradores) observe seu aluno como um ser inato e apto a ser desenvolvido, como alguém passível de um investimento de cultura e saberes, porém sendo acompanhado e instruído por quem desenvolva sua capacidade física, intelectual e motora. O educador sensibilizado a essa teoria ficará atento e perceberá que, de acordo com as atividades estimuladoras, o estudante tenha uma propensão maior à

aprendizagem de determinada área ou várias, mas sempre com uma visão de que o aluno deve ser feliz naquilo que está construindo, para que ele seja capaz de alicerçar sua escolha profissional de forma concreta e consciente. O professor será o meio para que essa teoria tenha um valor prático na vida de seus alunos, mas para isso o educador deve estudar essa teoria, comentada neste parágrafo, e, com certeza, entendê-la como algo significativo, que trará uma visão mais ampla de educador. Este professor motivado pela teoria de Gardner absolveu essa teoria e quer praticá-la, assim conseguirá atingir seu aluno de forma completa, seu educando será capaz a solucionar problemas e será mais humano. A coordenação pedagógica fará o papel de observar o professor no processo de elaboração de aulas direcionadas a todos os tipos de alunos e sua área de conhecimentos deve estimulá-los a conhecerem o porquê de cada conteúdo ministrado e para quê servirá na vida. O Educador tornar-se-á um facilitador em sala de aula, apresentando ao corpo discente uma construção de conteúdos que tenha sentido na prática, no cotidiano escolar. Para Gardner(1995), a escola tem um propósito.

O propósito da escola será desenvolver as inteligências e ajudar as pessoas a atingirem objetivos de ocupação e passatempo adequados ao seu espectro particular da Inteligência. As pessoas que são ajudadas a fazer isso, acreditam, sentem-se mais engajadas e competentes, e, portanto, mais inclinadas a servirem à sociedade de uma maneira construtiva (GARDNER, 1995, p.16).

Ainda com os estudos das teorias de Gardner, o autor expõe sua teoria das inteligências múltiplas e divide-as em: inteligência lógico-matemática(utilizada para resolver problemas no que diz respeito ao pensamento do hemisfério lógico), inteligência espacial(capacidade de perceber imagens, recriá-las, transformá-las e modificá-las; pensamento tridimensional), inteligência musical(permite perceber, discriminar, expressar e transformar as formas musicais), inteligência corporal: habilidade de usar o corpo para expressar idéias ou sentimentos – destreza de coordenação motora, equilíbrio e flexibilidade), a criatividade como um alfabeto humano, a que ele chama de inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal(permite construir uma percepção precisa a respeito de si mesmo), inteligência naturalista(compreensão de detalhes mais que perfeitos e a facilidade de distinguir, classificar e utilizar tudo ao seu redor: observar). O professor atento aos talentos de seus alunos perceberá as tendências e facilidades de cada um de

maneira pessoal e individual, propondo trabalhos pedagógicos significativos para conceituar na prática escolar e discernimento do verdadeiro/falso/belo/feio/bom/mau a partir das teorias do dia a dia que sejam próximas de sua realidade, pois essa distinção, de acordo com Marquezan(1999) pautada em Gardner, é definida pela cultura onde está inserida a criança ou adolescente da escola. A importância da escola com uma Gestão Educacional democrática é fundamental para que essas ideias pautadas na teoria de Gardner possam ser levadas à prática, não seja apenas teoria, o aluno deve ser base preciosa na transformação de professor, coordenador, supervisor e diretor em profissionais mais humanos.

Gardner revela a que o propósito da educação deveria ser aumentar o entendimento profundo do aluno a respeito de certos princípios básicos para a formação do indivíduo; os conceitos de verdadeiro/falso/ belo/ feio/ bom/ mau, como definidos pelas diversas culturas. (MARQUEZAN, 1999, p.46)

Como visto o estudo dessa teoria para os gestores educacionais e os professores das escolas públicas do município de Fortaleza ampliariam os olhares sobre a educação brasileira. Esta ganharia valores voltados à humanização, que se adequariam à realidade de cada comunidade escolar, pois tanto gestores quanto corpo docente passaria a tratar o aluno como um indivíduo a ser formado, com cuidado, e a ser desenvolvido com aproveitamento de todo seu potencial e suas qualidades. É imprescindível, para um trabalho pedagógico atuante, no mínimo, o conhecimento da teoria de Gardner da multiplicidade das inteligências, para que os projetos pedagógicos das escolas públicas municipais de Fortaleza pudessem prever a que capacidades humanas seriam desenvolvidos pelo corpo docente, orientadas com o desenvolvimento de projetos e de atividades interdisciplinares expostas pelo corpo docente nas diversas áreas do conhecimento, incentivada pela gestão e coordenação pedagógica da escola, com o trabalho e com os avanços de novos conhecimentos adquiridos durante a mostragem dos exercícios sugeridos. O objetivo maior é a formação de cidadãos críticos e capazes de se realizarem profissionalmente, naquilo que os fazem ser autônomos e felizes. A humanização de todos da escola determina o resultado positiva da Educação: a aprendizagem concreta e internalizada, como base para uma vida profissional de sucesso.

A Gestão Educacional das instituições de ensino público do município de Fortaleza terão que buscar investimentos do Governo Federal/Estadual/Municipal

para que os professores recebam essa capacitação nos conhecimentos acerca das teorias de Gardner, apresentando ao corpo docente a obra em sua plenitude e os conhecimentos de suma importância para o enriquecimento cognitivo daqueles que trabalham na Educação. Os fundamentos do O Verdadeiro, o Belo, e o Bom oportunizam esse corpo docente a colaborar concretamente na vida do corpo discente, dessa forma aparecerão resultados positivos no rendimento escolar dos alunos e promoverá um envolvimento comprometido dos educadores com a formação humana desses estudantes da rede pública no município. Vale ressaltar que é de responsabilidade dos professores habilitar o corpo discente a uma nova realidade educacional, com a recomendação de que a elaboração de projetos interdisciplinares possa desenvolver cada uma dessas capacidades individuais citadas na teoria aqui em estudo, já que os facilitadores poderão, dessa forma, observar as aptidões educandos e deixá-los, progressivamente, descobri-las e depois desenvolvê-las. A coordenação pedagógica, que estudou as teorias supracitadas, usa um recurso sugerido por Gardner: a execução de trabalhos interdisciplinares. Numa escola municipal, que será alvo de relato posterior desse trabalho monográfico, pode ser um exemplo, pois dirigiu um estudo junto ao Laboratório de Informática sobre a montagem de robôs com um material que aparentemente seria apenas brinquedo, mas se bem utilizado, transformar-se-ia em peças para alicerçar a construção do projeto: LEGO. A exposição dos trabalhos seria numa Feira de Ciências, com a Mostra de Robótica, que, para acontecer, tem que haver uma preparação teórica, uma observação de habilidades e competências dos alunos por meio de atividades em sala de aula com os professores das áreas envolvidas no projeto, para enfim coordenador e corpo docente encontrarem no ambiente escolar àqueles que se mostraram capazes de desenvolver a atividade proposta com determinação e vontade de ser o melhor. O aluno será como um pesquisador de saberes múltiplos a serem investigados e a serem colocados em prática diante de toda comunidade escolar como desafio para descobertas, o que vemos na obra de Marquezan(1999).

Na sua obra O verdadeiro, o Belo, e o Bom, Gardner explora a teoria de Darwin, a música de Mozart e as duras lições do Holocausto, como exemplos históricos ao longo da humanidade que demonstram, fatos mais disciplinas. O trabalho interdisciplinar se constitui num permanente desafio. (MARQUEZAN,1999,p.46)

Portanto, numa busca por um ambiente de crescimento intelectual do corpo docente da escola onde os gestores atentam para uma formação humana e para as inteligências particulares de seus alunos, é necessário abordar essa pesquisa aqui exposta neste estudo monográfico e apresentá-la como uma teoria voltada para o desenvolvimento intelectual de todos na escola, não somente para uma pequena comunidade escolar, mas também para o avanço na educação do município de Fortaleza, quiçá na brasileira, porque educar não é uma tarefa fácil, é um caminho de insistência e de determinação para educadores e educandos. É um trabalho árduo e cheio de caminhos obscuros, não é uma missão, como alguns querem figurar, mas uma profissão que a cada dia está desvalorizada socialmente e financeiramente, porque a família delega à escola o papel de educar, porém esqueceu-se do seu papel na formação de caráter de seus filhos. O desafio dos gestores é estimular esses profissionais da educação, a fim de que essas questões sociais e financeiras não sejam empecilhos e demonstre a importância destes professores para a humanização de seus alunos. Precisamos, com urgência, primeiro investir novos olhares para os alunos das escolas públicas, como foram já citadas algumas formas para corpo docente e gestão ficar sensível a essa motivação, assim esses discentes serão guiados e contemplados com as ferramentas do conhecimento, sendo preparados para desenvolver suas habilidades, de acordo com suas inteligências, que foram despertadas no trabalho pedagógico da escola. Com isso, todos ganham, principalmente, nosso país, que contará com pessoas justas, humanas e, muito provavelmente, intelectualmente bem-sucedidas. Uma pessoa é competente quando é capaz de saber, saber conviver, aprender a aprender, saber fazer e saber ser (DELORS, 2000). Isso deveria ser transmitido pela Gestão Educacional da escola à coordenação pedagógica e aos seus professores, que passarão a seus alunos.

1.1.3 Gestor transformador apresenta resultados concretos

O Estado-Nação tem o papel de elaborar leis que beneficiem a educação, estabelecendo regras para que os setores administrativos das escolas públicas municipais e estaduais possam funcionar com mais autonomia e agilidade. As políticas públicas do país devem envolver leis voltadas para uma educação de

qualidade e para o desenvolvimento de projetos educacionais pautados no crescimento do ensino-aprendizagem do corpo discente das instituições que compõem a rede pública. A preocupação com a implantação das leis de políticas públicas para a educação é de adquirir investimentos para que os projetos elaborados nas escolas sejam executados e praticados com o propósito de apresentar resultado satisfatório. A Gestão Educacional pública, quando democrática, tem o papel de tentar fazer com que esses investimentos do Governo, seja federal, municipal ou estadual, tenham fins incentivadores da educação, para o crescimento e a riqueza de conhecimento dos estudantes das escolas públicas. As políticas públicas se fossem realmente cumpridas, destinariam condições financeiras adequadas à educação pública nos estados e municípios de modo que os projetos pedagógicos aprovados e elaborados pelas escolas públicas saíssem do papel e fossem realidade para a vida de alunos de comunidades carentes, para que os recursos federais/estaduais fossem investidos para o desenvolvimento das escolas com qualidade de ensino-aprendizagem, buscando educação de excelência.

A aplicação dos bens públicos dirigidos à educação nas escolas públicas municipais compete aos gestores educacionais responsáveis por elas. Caso a escola tenha uma gestão democrática, que divide suas obrigações com coordenadores, supervisores, corpo docente, comunidade e conselho escolar, o desenvolvimento das atividades dos projetos será mais homogêneo, já que todos estarão envolvidos e voltados a uma mesma finalidade. A intencionalidade desse perfil de gestores líderes é que cada um dos membros que compõem a escola apresente problemas e as suas soluções para estes, com a finalidade de atribuir qualidade à educação na escola. Esta quando é composta por pessoas humanizadas, pelo espelho da liderança democrática atuante da instituição torna-se exemplo de que as propostas levantadas nesse trabalho monográfico têm uma sustentação pelo resultado apresentado durante a pesquisa que logo mais será exposta. Para descrever uma gestão democrática de liderança e motivação, basta imaginar a escola composta pelos membros já anteriormente citados: diretor, vice-diretor, coordenação e supervisão pedagógica, comunidade e conselho escolar, e idealizar que a administração dos recursos que chegam seja destinada aos projetos elaborados por todos e que o resultado disso será a composição de uma escola com alunos mais comprometidos com a construção de um país fundamentado pela humanização do conhecimento adquirido em anos na escola. A coordenação

pedagógica, se presente na escola, ajuda a fazer com que os projetos elaborados para a execução das atividades pedagógicas tenham o resultado esperado pelos professores e alunos, pois os estimulando à participação de forma integrada junto à instituição vigente as atividades pedagógicas elaboradas serão executadas com base no conhecimento e observação de inteligências multifacetadas, de acordo com a área de conhecimento que o aluno tiver mais intimidade.

Daí a necessidade de que a escola esteja construída com parâmetros educacionais relacionados à realidade de cada comunidade escolar. No mundo globalizado de hoje, em pleno século 21, em que a escola pública tornou-se lugar para que pais deixem seus filhos e possam trabalhar, sem que esse pai e essa mãe conheçam a filosofia empregada na escola, e local onde o Governo destina a ser depósito de criança e adolescente para que estes não estejam nas ruas. Com base nisso, a construção de um projeto político pedagógico, PPP, facilita o bom desempenho dessas atividades pedagógicas elaboradas pela gestão escolar democrática da rede pública, pois todos os setores que alicerçam a escola, alunos, professores, gestores e coordenadores pedagógicos, comunidade e conselho escolar, saberão seu papel para o crescimento e melhorias para desenvolvimento do ensino-aprendizagem da escola. O que ainda falta para a educação pública brasileira voltar a ter prestígio é a qualificação dos profissionais da educação, que, muitas vezes, até tentam se especializar e crescer intelectualmente, mas a verdade é que não há incentivo para que o professor público volte a estudar e deseje ser mais que seus antecessores foram.

Cabe às políticas públicas brasileiras traçarem planos para o desenvolvimento e o progresso das escolas públicas. Não se podem desvalorizar as tentativas do Governo, como por exemplo, com o PDE, Plano de Desenvolvimento da Educação, com o IDEB, Índice de Desenvolvimento da educação Básica, que pode estimular a uma preocupação crescente por parte dos gestores educacionais com a concretização de projetos pedagógicos para a integração dos alunos a atividades intelectuais e científicas, já que com a efetiva participação das escolas em atividades pedagógicas diversas há um incentivo financeiro proporcional ao investimento elaborado. O que, é bem verdade, fica distorcido para os professores é a questão da reprovação nas escolas públicas afetar no fluxo do caixa desse investimento, pois esse critério de julgar o aluno não habilitado à série posterior depende de critérios avaliativos pré-determinados e estipulados pela coordenação e

supervisão pedagógica da escola, com o aval dos professores que viram o desempenho crescente ou decrescente desse aluno. A globalização e a política social no Brasil fizeram com que o investimento do Governo fosse confundido com uma política social assistencialista, já que a Gestão Educacional esqueceu-se da importância de uma educação de qualidade e, para alguns gestores que apenas administram as escolas públicas sem o compromisso com a educação de qualidade, detiveram-se exclusivamente com a preocupação das quantidades de alunos que teriam que enumerar na sala de aula, para assim receberem mais recursos financeiros de organizações internacionais (UNESCO, BANCO MUNDIAL, ONU) por meio do Ministério da Educação. A formação humana e a pesquisa científica que se trabalhadas concomitantemente têm o poder de transformar a vida de alunos e, conseqüentemente, de sua comunidade, acredita-se ser esse o indicador de desempenho avaliado para os estudantes, e não somente taxas de aprovação.

Para haver mudança o Governo deve desmistificar a lenda de que a escola ideal deve ser com salas de aula superlotadas de alunos, com professores que têm de trabalhar três turnos para garantir sua sustentabilidade digna e com funcionários mal-remunerados, sem formação humana para trabalhar numa instituição de ensino. Os gestores educacionais das escolas públicas do município de Fortaleza, com a apresentação desse estudo, têm papel fundamental na idealização de um ambiente de conhecimento propício para o crescimento intelectual e edificante do corpo discente e docente, comunidade e conselho escolar do qual fazem parte. Gestores líderes buscam atualizar-se e estarem sempre capacitados e especializados em Educação, a fim de buscarem novos caminhos que se adéquem à melhoria educacional da sua escola. Numa Gestão Democrática, baseada na motivação e na ação aplicada à educação de qualidade, consegue a aprovação de seus alunos pelos valores aprendidos e internalizados nos projetos, isso é feito com a participação efetiva e imprescindível de todos os membros: diretor e vice, secretário, corpo docente e discente, conselho e comunidade escolar; dessa forma a escola se adapta, acomoda-se e consegue realizar projetos significativos a partir das opiniões de vivências e saberes de cada um.

Numa escola em Fortaleza, alunos do Ensino Fundamental estavam com dificuldade de compreender algumas teorias de matemática, alegando que elas eram muito abstratas e não tinham significado para as suas vidas. A professora da disciplina, preocupada com o desenvolvimento e aprendizado de seus alunos,

procurou a equipe diretiva, pedindo ajuda para solucionar o problema, que poderia acarretar não só na recuperação, mas na irrelevância da disciplina na vida estudantil destes. A coordenação pedagógica procurou teorias que os fizessem entender como elaborar projetos pedagógicos construindo base para o objetivo maior do professor: a aprendizagem. A internalização do conteúdo era o ponto de discussão, pois o ensino-aprendizagem pauta-se na promoção do aluno, mas se o conhecimento não foi adquirido, o que fazer? Então tinha que se pensar em um projeto que envolvesse o corpo discente a ver a prática desse conteúdo como algo importante, assim como aprender a andar de bicicleta necessita de treino e de disciplina, aquela matéria também precisaria de ambos. Mas para isso, os pais desses alunos deveriam se envolver nesse processo, foi o que a coordenação pedagógica fez, trouxe esses pais e treinou-os primeiro, para que fosse sintonizado o trabalho escola-família. Depois, iniciou um encaminhamento de atividades extras no Laboratório de Informática da escola com o intuito de concretizar o conteúdo ao educando. Junto a isso, o professor recebeu orientações da supervisão pedagógica de como aplicar e interagir os conhecimentos dos livros didáticos ao mundo da tecnologia da digitalização.

Os gestores educacionais também se engajaram nesse desafio e buscaram formas para que essas atividades idealizadas fossem executadas com êxito, que fizessem o estudante entender o que estava acontecendo e, assim, poderem desenvolver as atividades propostas. Uma Gestão Educacional atualizada como nesta escola, que é capaz de buscar teorias que solucionem problemas como o citado anteriormente, pensou-se na de, ainda em acabamento, Bronfenbrenner, que apresenta-nos os molares, estes que instigam o desenvolvimento para a prática. Com a ajuda desta teoria, pode-se observar a importância dos sistemas de instrução para o ensino-aprendizagem no desenvolvimento humano, que é dividido em macrossistema para mostrarem as teorias nas diversas visões que elas têm; em microssistema, que é a parte mais importante, pois neste a família e as pessoas próximas estimulam também o aprendizado através das relações pessoais e atividades; em mesossistema nos laços indiretos e nos conhecimentos dos ambientes em que as teorias podem ser encaixadas; e em exossistema que privilegia aquilo que acarreta o aprendizado dessa teoria no ambiente em que está inserido. É possível integrar a escola à família, para que ela se desenvolva e torne-se parte da vida de seus alunos, óbvio que faz-se necessário a aprendizagem plena do aluno, para o seu desenvolvimento educacional na prática do dia a dia tenha

sentido no dia a dia, mas essa interseção trará frutos significativos à medida que são plantadas ações motivadoras e estimulantes, como esta exposta, pois o resultado foi além do que objetivado, que era entender o conteúdo, os alunos queriam participar e frequentar a escola para aplicarem o aprendizado adquirido.

Com esses estudos mostrados acima, os coordenadores pedagógicos da escola apresentaram atividades que envolveram a prática dos conteúdos didáticos e tornaram prazerosos os momentos nas aulas de Matemática, o diretor observou e, a partir dos resultados positivos vistos nos alunos, concordou e resolveu participar desses momentos, o que fez com que a autoestima dos educandos fosse elevada. Por fim, o professor pode esclarecer satisfatoriamente as dúvidas e as aulas de Matemática passaram a ser interessantes, sem esquecer-se da auto-estima desse professor, que foi valorizado e aperfeiçoado numa área de conhecimento até então desconhecida. Todo o trabalho refletiu em um corpo discente contente e realizado com o aprendizado e na construção de uma escola formada por pessoas humanas que trabalham em equipe com o objetivo de crescer e adquirir novos conhecimentos. A coordenação pedagógica solucionou o problema levantado e integrou seus professores, agora exemplificando com dados da prática conseguida por meio das atividades executadas na ação pedagógica, que foi capaz de sanar o problema. A aprovação não a única meta, mas uma consequência de um trabalho sério desenvolvido durante o período letivo.

Com esse resultado da escola citada anteriormente, pode-se comentar um artigo de Cássia M. B. Santos(2009), no qual se apresenta uma leitura de gestão transformadora para os tempos modernos e de uma gestão de pessoas, e isso pode ser adaptado à Escola, já que uma gestão democrática nas escolas públicas municipais, que renova conhecimentos e moderniza suas ideias pode inovar seus projetos pedagógicos, para alterar planos antigos numa perspectiva de educação voltada ao saber científico, incentivando a pesquisa e metas de trabalho. De acordo com o artigo de Santos, o conhecimento facilita a evolução profissional, e essa ideia deve ser incorporada ao campo educacional, já que o Governo tenta elaborar estratégias para integrar o aluno à escola facilitando o ingresso deste no mercado de trabalho, com a instituição de disciplinas que unifiquem conteúdo didático e profissionalizante nas redes públicas. Foi o que se pensou com o PROJOVEM, quando jovens que não concluíram seus estudos teriam a oportunidade de fazê-lo com o incentivo de uma bolsa de estudo, para que esse jovem tivesse condições

financeiras de se dirigiram ao ambiente escolar e conhecessem ferramentas de uma possível profissão. A Gestão Educacional de cada instituição pública, que faz parte desta pesquisa monográfica, será exemplo de como uma transformação na organização pode mudar toda uma equipe, visualizando o horizonte de descobertas para engrandecer a todos da comunidade escolar. A importância de uma liderança que motiva com ações transformadoras é o diferencial para o resultado positivo da escola.

O gestor de pessoas da atualidade tem que saber transformar informação em conhecimento, e saber usá-lo adequadamente e dividi-lo sempre que preciso. E esse conhecimento facilita a evolução do profissional e da organização. No momento em que o gestor de pessoas consegue visualizar e mostrar a cada membro de equipe que ele faz parte do todo, influenciando e sendo influenciado, podemos dizer que a comunicação nessa equipe é eficaz e gera fatores de ordem indispensáveis: equipe, parceria, sinergia, eficiência, satisfação, resultado.(SANTOS,2009.)

A transformação de gestão de pessoas proposta por Santos(2009) e a visão de liderança idealizados por Luck(2001) transformariam o sistema educacional das escolas públicas municipais em Fortaleza, já que as equipes gestoras de cada escola pensassem em estratégias que abrangessem os objetivos de cada um daqueles que fazem a instituição: coordenação e supervisão pedagógica, corpo docente, corpo discente, comunidade e conselho escolar e equipe diretiva. Todos trabalhando juntos com um só propósito: o crescimento e desenvolvimento educacional. À medida que os líderes dessas escolas conseguissem mostrar suas atividades, com a intencionalidade para que as ações pedagógicas propostas fossem concretizadas, mostrariam que cada aluno e a comunidade escolar em que trabalham são importantes no processo ensino-aprendizagem. Enquanto os gestores fazem parte do todo, ou seja, de um trabalho coeso e integrado nos planos e metas traçados, pois para agirem em conjunto e despertarem em todos um desejo de um desafio a ser transposto, devem instigar, provocar. Portanto, cada membro tem seu papel legítimo na organização da escola, de maneira a atender as necessidades e satisfação de todos os profissionais que querem eficácia e resultados de seu planejamento. Cabe a esse gestor, inicialmente pensado, transformar a sociedade que não pensa nas mudanças como algo importante e fundamental para a Educação, mas que acha uma tolice pensar que essa mutação formará cidadãos que formam opiniões e serão capazes de inovar com novos conhecimentos. O trabalho de transformação inicia na comunidade escolar, que tem papel essencial, já que é dela que o corpo discente

deve se espelhar, pois a família é uma instituição que forma e faz surgir esse cidadão ideal.

1.1.4. Gestor-líder motiva e alcança resultados

Uma gestão democrática escolar, segundo Heloísa Lück(2001), depende de como será tratado o processo pedagógico a ser trabalhado na instituição com valor social. E esse trabalho pedagógico é iniciado com os projetos interdisciplinares, já exemplificados anteriormente, direcionados pela coordenação pedagógica, com o auxílio dos professores que verbalizarão, na elaboração, quais os objetivos a serem alcançados durante a apresentação dos alunos. O líderes de uma escola que veicula e possibilita a execução de projetos tornam os trabalhos na escola mais motivadores e desafiadores a novas pesquisas, tanto para que os professores sintam-se incentivados, como com os alunos capazes e estimulados a refletirem esse entusiasmo na mostragem dos trabalhos. Os gestores participativos que compõem uma escola com gestão democrática têm comando de autoridade compartilhada, e com conhecimento científico acerca de técnicas de liderança, conforme Luck(2001) ele irá compor um grupo seletivo de profissionais especializados em Gestão Educacional, que fará a diferença na vida dos educandos da instituição a qual desenvolve seu trabalho pedagógico, alcançando resultados que beneficiam a todos: gestores, corpo docente, comunidade e conselho escolar, no que diz respeito a autoestima do corpo discentes. Eles conseguem implantar um sistema participativo, envolvendo cada membro da escola na construção de um projeto pedagógico abrangendo as necessidades de todos para o crescimento educacional na busca pela excelência e qualidade. De acordo com Libâneo(2004) “gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos de uma organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Portanto, os verdadeiros gestores líderes motivam os alunos da escola ao facilitarem a execução desses projetos pedagógicos, pois com reuniões compostas por coordenação e supervisão pedagógica, corpo docente e conselho escolar, trocando ideias acerca de como levantar hipóteses, problematizações e desafios que agucem a curiosidade pelo

conhecimento dos alunos, tudo com a intencionalidade de abrir caminhos para que as escolhas destes estudantes tenham uma afluência nivelada, o que dependerá apenas do incentivo, principalmente dos professores, com quem eles convivem 1/3 dos dias letivos. Não se esquecendo da família como parte considerável para que os esforços tenham o resultado esperado: educação de qualidade e cidadãos eficientes nas profissões escolhidas.

Cabe a esse gestor-líder a missão de buscar planos de ação junto à coordenação pedagógica para por em prática projetos pedagógicos elaborados e organizados pelo corpo docente, para fortalecer o alicerce do conhecimento da escola, com o incentivo à pesquisa e à sensibilização dos gestores-líderes, que buscarão investimentos do Governo federal/estadual/municipal para capacitar seus professores com cursos de aperfeiçoamento na área de conhecimento de cada um desses professores, para que os planos pedagógicos idealizados por todos tenham sentido e sejam executados voltados à prática de atividades elaboradas para atribuir significado real à vida desses alunos. A capacidade de liderança desse gestor é apresentada com a empolgação de seus liderados durante e na execução dos planejamentos, com a organização dessas ações e com a colaboração para que tudo tenha resultado sustentável. Dessa forma, o gestor que lidera motiva e instiga desafios, desperta a sensibilidade do professor de reconhecer no aluno um ser completo, fortalecendo o desempenho individual e coletivo deles e de todos para a vivência escolar e extraescolar.

1.1.5 A gestão democrática descentraliza a elaboração do PPP da escola

O projeto de educação de uma escola pública municipal de Fortaleza deve ser uma colaboração de todos os setores que compõem a instituição, já que a construção dele deve ser pautada com informações das políticas públicas locais, voltadas para essa categoria, e democratização para a participação ativa de todos. Existe, em uma escola de gestão democrática, a construção do projeto pedagógico no intuito de formatar um documento com as pretensões e aspirações para ajudar no desenvolvimento educacional de professores e alunos. Mas para tanto, a gestão educacional necessita da colaboração dos governos, na elaboração de política públicas direcionadas à educação. Vale ressaltar que, sem essa condição, todo o

projeto acaba sendo engavetado, caso não consigamos a contribuição do governante, mesmo que este perca o poder.

Políticas públicas são as ações do Estado com vista ao alcance de objetivos de um plano de governo. Por isto, mudam conforme o governo.(FERREIRA, 2008, p.176-189)

De acordo com o artigo da Profa Liliana Soares Ferreira de 2008, há três fatores importantes para entender-se o processo de aplicação dos projetos interdisciplinares discutidos e elaborados por gestores, coordenadores e supervisores pedagógicos e professores voltados ao processo ensino-aprendizagem da escola diretamente relacionada ao pedagógico: *imprecisão da categoria pedagógica, a existência dessa imprecisão (reflete sempre na relação entre sujeitos) e a gestão do pedagógico*. Para cada um desses fatores explica-se a necessidade de conectar a esse o processo ao trabalho pedagógico, que incentivado pelo professor, coordenador do setor pedagógico da escola, executado pelos alunos, cada um desses membros participantes da construção do PPP. Vale ressaltar que o pedagógico é todo pensar-agir(FERREIRA,2008) observados com o cotidiano escolar de sala de aula direcionados pelos professores municipais de Fortaleza, estes com o papel de promover atividades que façam os alunos interagirem com os novos conhecimentos e entre eles, aprendendo, assim, a conviver, a si humanizarem.

Pedagógico é todo o pensar-agir da escola com o intuito de produzir conhecimento. Porém, não é pedagógico o pensar-agir, embora muito bem organizado, incoerente com a expectativa de produção do conhecimento dos sujeitos da aula.(FERREIRA, 2008, P. 176-189)

O planejamento deve partir da iniciativa dos professores da rede de ensino público municipal de Fortaleza, com o auxílio da coordenação pedagógica, já que esses educadores são parte prática do processo pedagógico, pois atuam diretamente com os alunos para formá-los, educá-los e ensiná-los a pensar e agir com retidão em princípios e ética. Esses dois últimos conceitos, hoje, não estão sendo mais respeitados, mas não devem ser deixados de lado, continuam imprescindíveis para que o corpo discente amadureça ideias e saibam solucionar situações diversas, sem esquecer-se de serem felizes naquilo que escolherem executar na escola e em suas vidas. Não que os docentes fiquem isentos de procurarem continuamente formações

e capacitações na sua área educacional atuante, mas fiquem alerta para edificarem esses princípios no seu trabalho pedagógico. Com tudo isso, os resultados serão possíveis e praticáveis.

Para cada parte integrante da escola municipal: diretores, coordenação e supervisão pedagógica, funcionários, professores, alunos, conselho escolar, deve participar, ativamente e com competência, da elaboração do projeto político pedagógico, cabe a esses componentes da instituição apresentar ideias e atividades pedagógicas que acrescentem inovações para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos alunos, prevendo acertos com resultados positivos e apostando em trabalhos já realizados com êxito para serem refeitos, lógico que após adequações à realidade daquele ano em que serão realizados. Portanto, com esse trabalho conjunto e com elaborados e preparados por todos, PPP, poderá se compreender as limitações reais da instituição a que pertencem e abranger todas as aspirações idealizadas para se ter, como processo final, uma educação de qualidade, com um corpo discente composto de cidadãos formadores de opinião, para assim organizarem a nação brasileira, tão sucateada pela falta desse tipo de pessoas, indivíduos humanos e motivados pela busca do conhecimento.

1.1.6 Inspirar e vivenciar educação são caminho para o conhecimento

Com o Projeto Político Pedagógico da escola pública municipal de Fortaleza já formulado, agora é momento de pô-lo em prática, fazê-lo parte do cotidiano escolar e adaptá-lo à realidade da comunidade escolar heterogênea em suma importância a participação dos professores como seres inspiradores das atividades pedagógicas elaboradas no PPP, é graças a esse componente da instituição que o aluno, significado singular da existência de uma escola, será motivado a querer participar e desenvolver suas habilidades que foram descobertas e a buscarem ser competentes nos seus saberes revelados em atividades pedagógicas realizadas e desenvolvidas em sala de aula. O corpo docente é responsável pela formação humana desses alunos, pela integração deles na sociedade, enquanto cidadão capaz de transformá-la e melhorá-la. Para isso, o professor elaborará projetos interdisciplinares, envolvendo-os em várias áreas do conhecimentos, inspirando-os e

motivando-os com pesquisa científica, e, para enfim, deixá-los vivenciar essas experiências praticando o que foi aprendido durante a execução dos planos traçados. Os gestores serão facilitadores desses caminhos do conhecimento, deverão estimular tanto corpo docente como discente, trilhando estratégias para que a inspiração de ambos não seja dissipada pela falta de incentivo financeiro do Governo.

Enfim, os gestores educacionais do município de Fortaleza têm que ousar e atrever-se a transformar o estereótipo de que diretor é apenas administrador, parte exclusiva de setor financeiro da escola. Não, seu papel é de facilitador, se lidera com obstinação e conhecimento, conseguirá inspirar todos da instituição a quererem o melhor para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem imaginado no PPP. As vivências serão fatores que eternizarão o trabalho pedagógico programado pela coordenação e supervisão pedagógica junto ao conselho e comunidade escolar. Com tanto empenho, os resultados serão notórios e decisivos para marcarem a vida estudantil do corpo discente de forma significativa e real. Basta que cada plano tenha o olhar humanizado do gestor democrático, aquele que tem hegemonia nas ações pedagógicas. As escolas públicas municipais de Fortaleza compostas com um quadro de gestores com essa filosofia de Educação, fará dessa instituição de ensino lugar de formação, de capacitação e de cidadãos capazes de sonhar com um país melhor e mais justo.

1.2 CAPÍTULO 2

1.2.1 O RESULTADO DA PESQUISA

Espelhado na Gestão Democrática atuante de uma escola municipal de Fortaleza, aqui, neste trabalho monográfico, com o codinome de Escola Alfa, a presente monografia inspirou-se e apresentou visões de uma Gestão que lidera e conquista o respeito do corpo docente, coordenação e supervisão pedagógica da instituição, desenvolvendo, dessa forma, atividades pedagógicas idealizadas no PPP. Com empenho e compromisso de cada um, co-responsáveis pela concretização das ações elaboradas, a feitura desse estudo poder servir de inspiração para aquele Gestor, como na Escola Gama, que ainda não teve a oportunidade de saber aprender a aprender, tornando-se competente e habilidoso para realizar e buscar o avanço do ensino-aprendizagem da escola.

Ao se pensar em um crescimento na Educação do município de Fortaleza, inicialmente, foi investigada qual a formação acadêmica e profissional dos membros gestores das escolas Alfa e Gama, a fim de que se pudessem reconhecer quais práticas pedagógicas foram adotadas pelo diretor e vice em cada uma para desenvolver as ações elaboradas no PPP da instituição. Dessa forma, o pesquisador pode explorar os critérios que serão vislumbrados na resolução de problemas do cotidiano escolar, que dependem, muitas vezes, do conhecimento de teorias pedagógicas para elaborar estratégias de resolução. Os membros com este conhecimento conseguirão associar ideias com experiências que poderão solucionar as dificuldades.

Portanto, é desenvolvendo atividades pedagógicas sugeridas no capítulo anterior que Gestores Democráticos podem engajar professores e alunos na execução dos planos de ação sugeridos, a fim de que os resultados esperados para a melhoria do ensino-aprendizagem sejam alicerçados em dados concretos, pois serão exemplos a serem seguidos por outras escolas que não têm gestores

preocupados com a humanização e motivação daqueles que fazem parte desse lugar que deve aspirar por meio de trabalhos efetivos e concretos pela Educação de qualidade.

1.2.2 ENTREVISTA

A intencionalidade desse mecanismo de pesquisa é entender como são/ estão ou não formados os gestores educacionais das escolas municipais de Fortaleza, assim podemos avaliar se o funcionamento dos gestores sem conhecimento técnico tem os mesmos resultados daqueles que se qualificaram e, com essa experiência, sabem motivar e alcançar seus resultados das metas estabelecidas no PP da escola. Como foi dito, o profissional que lidera uma instituição de ensino tem o dever de procurar se especializar nesta área do conhecimento deve está sempre atualizado com as teorias que inovam a maneira de enxergar a sala de aula e àqueles que saberão aprender a aprender a “ser”.

1.2.3 QUESTIONAMENTOS

A educação no Brasil recebeu influência do modelo taylorista-fordista no que diz respeito à mecanização dos papéis da organização escolar na administração e setor pedagógico vigente da instituição de ensino. O conceito de que cada um só deve se preocupar com determinado e restringido papel, sem ter informações ou influenciar no ato de escolha para melhorar as condições da escola, transformou a gestão num organizador administrativo, sem vínculo educacional para com a comunidade escolar. Acredita-se que esse papel mecanizado e indiferente à comunidade escolar, bem como a modernidade atual, não deixará nossos estudantes dispostos na ida à escola para descobrirem ou terem acesso ao conhecimento. Veja: numa escola em que gestão, professor e aluno trabalhem com sintonia, pode-se ver resultados surpreendentes para a vida social desses, o que numa outra em que há notoriamente um afastamento da parte que administra e coordena a escola aquilo que se tem como resultado certamente serão o

desinteresse do aluno e a revolta do corpo docente, por não conseguir atingir suas metas.

O papel do gestor democrático está diretamente ligado aos conceitos e preceitos seguidos por ele para saber conduzir sua liderança de modo a acolher cada uma das opiniões e observações dos membros que compõem a escola. O L Darling-Hammond e C. Ascher(1991) falam de elementos para a qualificação do ensino chamados de Indicadores: validade e credibilidade, pois eles são responsáveis por auxiliar o envolvimento e o cumprimento das ações dos gestores a partir das sugestões de professores, alunos, conselho escolar e comunidade para que o ambiente fique favorável a uma educação de qualidade. Isso tudo cabe ao gestor educacional da instituição executar. Desse modo, seria uma justificativa para a formação acadêmica em gestão educacional daqueles que se comprometem em liderar um ambiente de ensino-aprendizagem.

Indicadores bem concebidos, que sejam apropriadamente utilizados, podem servir como incentivos positivos para o desenvolvimento da escola. Se indicadores de aprendizagem estudantil encorajam estudantes e professores a focarem o trabalho em habilidades e capacidades, se eles ajudam a identificar necessidades ou problemas (...), então os indicadores poderão ser utilizados mais cotidianamente (DARLING-HAMMOND e ASCHER, 1991, p. 37).

É importante observarmos a necessidade da formação em gestão educacional das equipes diretivas de escolas públicas do município de Fortaleza, no Ceará, para que, desse modo, possamos nos pautar na liderança como ponto incondicional para que as estratégias organizadas pelos que formam a escola sejam estímulo às ações planejadas pelo corpo docente e discente, comunidade e conselho. Portanto, concluímos que não basta gerir ou administrar uma escola, cabe a esse líder acolher e incentivar à participação de todos os componentes envolvidos no estabelecimento de ensino na elaboração e execução de planos de ação.

Os gestores democráticos têm prioridade no incentivo de sua equipe, facilitando os caminhos para que ela possa crescer e desenvolver, enriquecendo os projetos idealizados com ações e desafiando as dificuldades, até transpô-las. A ideia de gestão contém a concepção de coordenação e de participação, de acordo com o pensamento de Pazeto.(PAZETO, 2000, p.16), sem a participação da equipe

diretiva, a escola perde sua fundamentação básica de educar com motivação e coragem. Nosso país não estimula o desenvolvimento pedagógico de seu povo, pois tem um conceito equivocado do que seja formar um cidadão. Cabe a todos, e com maior responsabilidade aos gestores das escolas, que se comprometem com a educação, preparar projeto para promover a participação de professores, alunos, conselho escolar e pais para uma escola ideal e de qualidade.

1.2.4 Escola Alfa

Um ponto importante para ser levantado nesse estudo monográfico é como uma liderança pedagógica pode fazer a diferença numa gestão democrática, conquista seus colaboradores e estimula capacitação e formação continuada daqueles que fazem a escola. Na escola Alfa, podemos observar esse quadro a seguir, do PP de 2003, com pontos de necessidades vistas em conjunto pela equipe gestora, professores, secretário, funcionários, aluno, conselho e comunidade escolar.

NECESSIDADES MAIS URGENTES DA ESCOLA

- **Recursos humanos. Quais?**
- Bibliotecário – Turno da tarde
- Lotação de Professor no Laboratório de Ciências (240 horas)
- Orientador educacional – Turno da tarde
- Vigia – noturno
- Porteiro – noite
- Serviços gerais – Turno da manhã

Recursos didáticos. Quais?

- Falta de livros didáticos suficientes para os alunos
- **Material de apoio da secretaria da escola. Quais?**
- **Material esportivo. Quais?**
- Falta de alguns materiais para promover o entretenimento esportivo: uniformes, cones, mesa de totó, mesa de ping-pong, tatami para Karatê
- **Instalações físicas. Quais?**
- Reforma da quadra externa
- **Outros. Quais?**
- Falta de banheiros para professores no último andar e no térreo

(PPP 2003 – Escola Alfa)

Nesse mesmo documento, discorreram pontos discutidos e observados na escola, merecedores de atenção para o ensino-aprendizagem ter resultados com qualidade.

Pontos fortes da escola

CATEGORIA DE ANÁLISE	ÁREA ESTRUTURAL E FÍSICA	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA PEDAGÓGICA	ÁREA RELACIONAL
PONTOS FORTES DA ESCOLA	Algumas salas são ampliadas e arejadas	Gestão presente e acessível	Sala de Apoio com material didático e jogos	Clima relacional é bom

3.3. Pontos de estrangulamento ou dificuldades da escola

CATEGORIA DE ANÁLISE	ÁREA ESTRUTURAL E FÍSICA	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA PEDAGÓGICA	ÁREA RELACIONAL
PONTOS DE ESTRANGULAMENTO OU DIFICULDADES DA ESCOLA	Acústica prejudicial à saúde	Menor autonomia das decisões dos assuntos internos	Falta de supervisor para dar apoio nos planejamentos assim como fazer acompanhamento do pedagógico	Sensibilizar e envolver as pessoas para haver mais participação e integração

3.4. Principais Necessidades:

CATEGORIA DE ANÁLISE	ÁREA ESTRUTURAL E FÍSICA	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA PEDAGÓGICA	ÁREA RELACIONAL
PRINCIPAIS NECESSIDADES	Estrutura causa problema acústico, provocando danos à saúde da comunidade	Conselho Escolar atuante	Solicitar técnicos de supervisão para suprir carência	Sensibilizações e relações interpessoais sistematizadas

Em 2011, foram discutidas, ao final do semestre, mudanças no PPP, pois grande parte das metas e melhorias na logística da escola, propostas em 2003, foram atingidas, o que nos remete mais uma vez a funcionalidade de uma gestão

democrática ter resultados mais precisos. A formação acadêmica do gestor educacional, que pesquisa e se especializa nessa área, resulta em uma participação efetiva de todos os que compõem a instituição de ensino: corpo docente e discente, comunidade e conselho escolar, funcionários ligados à educação.

Isso demanda tempo para dialogar, “tomar distância”, problematizar, refletir e buscar cooperativamente a apreensão crítica das ideias dos(as) autores(as), para relacioná-las com as ideias dos(as) educadores(as), sempre situando a todas dentro dos seus contextos para desvelar a aprender o movimento dinâmico e dialético entre palavra e o mundo, buscando as raízes do conhecimento a partir das condições em que foi gerado.(HENZ, 2010, p.49)

Como coloca HENZ(2010) em seu texto *Dialogando sobre as cinco dimensões para (re)humanizar a educação* o papel do gestor é imprescindível para motivar seus colaboradores à participação, à elaboração de projetos, a apresentar ações e, com estas, resultados. Sem uma gestão atuante, todos apenas fariam seu trabalho cumprindo expediente, sem qualquer ligação com a escola em que trabalha e com seus alunos, que devem ser ponto de reflexão para que o papel da equipe gestora, coordenadores, professores e conselho escolar tenha significado.

Uma iniciativa bastante importante para a construção do PPP de uma escola é quando se conta com a participação da comunidade – não por considerar que esteja participando, quando fornece dados para a concretização da parte histórica do documento, mas porque se tem suas necessidades atendidas e visualiza, na escola, um espaço de inserção diária, com envolvimento nos processos decisórios e também eles passam a ser parte do cotidiano. A equipe diretiva da escola Alfa preocupou-se em envolver a comunidade escolar para que esta tivesse participação ativa do que acontece no ambiente, onde seus filhos passam 1/3 de seus dias. Trabalhar com motivação é uma tarefa árdua e complicada, quando está se falando de seres humanos, cada um com sua educação, seus costumes e maneiras de pensar. O gestor educacional, mesmo assim, deve ter senso crítico e equilíbrio para balancear cada um desses sentimentos. A gestão democrática atuante da escola Alfa só cresce na qualidade e conquista cada vez mais o respeito de todos que fazem essa instituição desenvolver-se. O trabalho de todos em sintonia: pais, alunos, diretores e professores resulta na satisfação dos estudantes e na admiração de quem conhece esse trabalho feito por estes.

Com uma gestão democrática, pode-se evidenciar que a participação dos diferentes segmentos envolvidos na gestão da escola, seja por meio de festividades, seja por a escola estar aberta para a prática de esportes, resulta na motivação de ações praticadas por todos que fazem a escola. Mesmo o documento da escola Alfa sendo datado de 2003, percebe-se, através do relato, que os profissionais da educação têm se esmerado em busca de um espaço de qualidade para o desenvolvimento de suas propostas e, embora a participação dos pais possa ter sido esporádica inicialmente, demonstra a abertura de espaços para diálogos que tendem a propor crescimento à escola.

Muitas mudanças aconteceram como a formação de uma coordenação e supervisão pedagógica como também assistência de um Laboratório de Informática e Biblioteca, bem equipados e com profissionais capacitados para administrar esses ambientes educacionais. O intermédio da comunidade escolar, alunos e mestres ajudaram para mostrar a importância da politização os educandos, para que surja daí uma sociedade crítica e transformadora, madura e seletiva, que proponha ideias e ideais inovadores, capazes de mudá-la, para melhor, e representar para o sistema político em exercício uma ameaça concreta e singular. Tudo isso tem resultado, a exemplo da escola Alfa.

1.2.5 Escola Beta

A pesquisa na Escola Beta é bem mais sucinta, já que não houve uma abertura para momentos como o questionamento e acesso a PPP da escola, vale ressaltar que se observou, inclusive, certo distanciamento entre equipe gestora, corpo docente e corpo discente. Um ambiente mais harmonioso era com a gestão e conselho escolar. A comunidade é participativa, mas apresenta falhas para tomada de decisões e autonomia.

Como já dito anteriormente, cabe ao gestor mostrar liderança, para que sua missão na busca de escola melhor, com resultados satisfatórios e todos participantes que compõem a instituição motivados a traçar planos de ação para por em prática projetos pedagógicos, elaborados e organizados, em conjunto, pelo corpo docente, comunidade escolar e corpo discente, fortalecendo a base que sustenta esse lugar que é um ambiente de estudo, de pesquisa, de conhecimento, deve

preocupar-se em capacitar seus professores com cursos de aperfeiçoamento, para que o planejamento pedagógico tenha sentido e seja executado na prática.

IMAGENS FIGURATIVAS DAS ESCOLAS

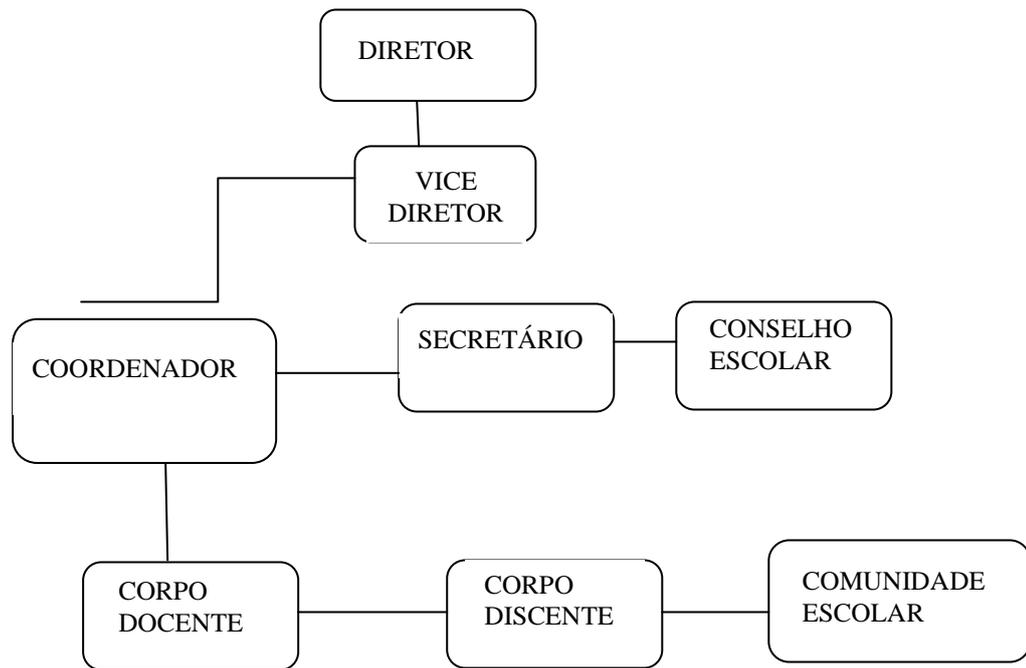
I. ESCOLA ALFA



(Disponível em : http://escoladegestores.mec.gov.br/site/6-sala_topicos_especiais_conselhos_escolares/mapadasala. Acesso: 09/08/2011)

O trabalho em equipe, de troca de conhecimentos e formação de grupos de opinião: esse é o propósito de uma escola como a Alfa. O objetivo maior é a valorização do ser humano, das pessoas que trabalham para instituição e pelo desenvolvimento das ações pedagógicas desta. O aluno, o professor, o diretor e vice, secretário, coordenação e supervisão trabalham em sintonia, buscando teorias que transformem os projetos propostos em realidade. É o caso da teoria do macrossistema e microssistema de Bronfenbrenner(1986), que preocupa-se com o desenvolvimento humano, o gestor tem essa formação, conhecendo esses estudos, tem a capacidade de liderar com segurança as metas traçadas.

II. ESCOLA BETA



Esse tipo de gestão, como pautado e argumentado nesse estudo, não é mais aceito, ainda que haja resistência por parte de alguns administradores, que sem a formação adequada, não se preocupa com a educação como ponto de descobertas para abertura de possibilidades, principalmente, para as famílias menos favorecidas. A falta de conhecimento só retarda o crescimento e desenvolvimento do nosso país, e cabe ao gestor educacional democratizar para a participação de todos aqueles que aspiram mudanças nas políticas públicas no que diz respeito a educação. Essa especialização em Gestão Educacional levará ao gestor participativo a buscar sempre e cada vez melhorias na qualidade da educação.

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante essa pesquisa, pude perceber a importância da especialização em Gestão Educacional para gestores das escolas municipais do município de Fortaleza, essa área de pesquisa deve ser exigida pelos governantes municipais para que a qualidade no ensino seja concretizada, pois os trabalhos pedagógicos foram alicerçados em teorias que apresentaram resultados por meio de pesquisas científicas. O incentivo para esses gestores se especializarem deve partir dos prefeitos, se estes visam para sua população uma educação de excelência.

A disponibilidade para gestores de escolas públicas percebam que, com esse estudo científico, a equipe diretiva terá uma capacidade maior de liderar sua equipe, já que todos na escola contam com eles para concretizar pretensões de projetos elaborados e motivados para uma projeção crescente. A formação em especialização *latu sensu* em Gestão Educacional renovaria todo o quadro de Gestores e a Educação do município de Fortaleza ganharia qualidade de ensino com resultados concretos apontados no desenvolvimento das práticas pedagógicas plenamente, não que esse curso fosse a solução para todos os problemas, mas fazê-lo seria uma forma de dar uma grande contribuição para uma educação e uma democrática, participativa, emancipatória e cidadã.

Passamos pela experiência de ver os dois tipos de escolas, com as duas versões de gestão, podemos dizer que para o professor, papel no qual me apresentava na época, é bem difícil a aplicabilidade de projetos e a busca pela capacitação, visando à qualidade de ensino e desenvolvimento da escola, assim como é notória a liberdade que se tem quando se conta com o apoio dos gestores motivadores, líderes competentes, que agem com pressupostos teóricos. Os resultados são vistos com a participação do corpo docente e discente, comunidade e conselho escolar com prazer trabalhando, compartilhando o sonho de melhorarmos a Gestão Escolar.

Acreditamos na possibilidade da Gestão Democrática propiciar a participação e a motivação nas escolas do município de Fortaleza, transformando esse espaço num lugar capaz de desenvolver competências de liderança, melhorando a construção e a reconstrução do PPP da escola, a fim de que cada componente participante da construção de projeto tenha a oportunidade de fazer

acontecer às ações propostas e ver os resultados atingidos com a execução de cada plano idealizado. Devemos apresentar exemplos de Gestores líderes que se formaram nessa área de Gestão Educacional e ousaram aplicar as teorias aqui expostas, mostraram as consequências dessa coragem.

O Gestor líder capaz de motivar o corpo docente à sensibilização de reconhecer em sala de aula os seres competentes, capazes de saberem, aprenderem a aprender, saberem fazer e a saberem a ser (DELORS, 2000), conseguirá mostrar para toda sociedade que basta acreditar e buscar por meio de teorias como a de Gardnen e a de Bronfenbrenner, que praticadas nas escolas públicas municipais, poderão ser o diferencial para toda comunidade escolar em que esses alunos estão integrados.

REFERÊNCIAS

HENZ, Celso Ilgo. Dialogando sobre cinco dimensões para (re)humanizar a educação. *In*: ANDREOLA, B. Pauli, E; KROMBAUER, L; ORTH, M(Orgs). **Formação de Educadores: da itinerância das universidades à escola intinerante**. Ijuí/RS: Ed. UNIJUÍ, 2010.pp 49-62.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. (Revista Ampliada). Goiânia: Alternativa, 2004, p. 319.

_____. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2005.

_____. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5ª Ed. São Paulo, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 16 de abril de 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

GARDNER, Howard. **Inteligências Múltiplas: a teoria na prática**. Howard Gardner; Gestão Educacional Desenvolvimento Humano em Diferentes Abordagens. Unidade B/II. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. **Revisitando a teoria das inteligências múltiplas a partir do “O verdadeiro, o belo e o bom” os princípios básicos para uma nova educação**. Gestão Educacional Desenvolvimento Humano em Diferentes Abordagens. Unidade B 3 – Algumas considerações.1999.

DELORS, Jacques (Org.). **Os quatro pilares da educação** *In*: _____. *Educação: um tesouro a descobrir*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, Liliana Soares. **Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala?**. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa & MENESES, Maria Paula. **Epistemologias do Sul**. Coimbra:Cortez, 2009.

PAZETO, A. E. **Participação: exigência para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização**. Em Aberto. v. 17, nº 72, p.163-166, Fevereiro/ Junho. 2000.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO:

Nome da escola:

Diretor e Vice-diretor:

Grau de instrução:

- ensino médio
- ensino superior incompleto
- ensino superior completo
- pós graduação*
- mestrado*
- doutorado*

Em que e qual instituição de ensino?

Na escola há PP? Quando foi elaborado? Houve participação ativa dos gestores, com opiniões e sugestões?

Na afirmação: “Equipes motivadas são imbatíveis.” Como ela se encaixaria na gestão dessa escola?

No livro “Measure of a leader”, os autores Aubrey C. Daniels e James falam que a liderança foca-se na mudança, na criatividade e no gerir o inesperado. Que momentos do gerenciamento da escola o gestor deve administrar o “inesperado”?

“É urgente a capacitação daquela que se diz elite pedagógica, para que possam com responsabilidade e compromisso, renovarem a sua prática, melhorarem a qualidade da gestão escolar e conseqüentemente do ensino e sensibilizar os alunos do papel que eles representam na sociedade.”(RIBEIRO, Maria das Graças. O gestor como agente mobilizador e a função social da escola. Pós graduada pela Universidade do Vale do Sapucaí – UNIVÁS, em Gestão Educacional: orientação e supervisão escolar.)

Responda rápido:

Quem é essa elite?

O que é responsabilidade e compromisso?

Como renovar sua prática pedagógica?

O que fazer para melhorar a qualidade da sua gestão?

Como sensibilizar os alunos para o ensino-aprendizagem?

Ser gestor-líder ou gestor-administrador?

Seu papel na construção de uma sociedade com cidadãos críticos e com qualificação profissional em qualquer área do conhecimento?

7. Quais os recursos e/ou espaços de participação que a escola oferece aos que participam/interagem para seu processo pedagógico?

8. É realizada a avaliação do processo de gestão democrático-participativa para observação de resultado de metas estabelecidas? De quanto em quanto tempo?

9. Quais são e como se dão os encaminhamentos a partir dos resultados da avaliação?