



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

**QUALIDADE E INCLUSÃO: UM OLHAR A PARTIR DO
ENSINO DE MORMAÇO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Ana Maria Silva de Moura

Tio Hugo, RS, Brasil

2009

QUALIDADE E INCLUSÃO: UM OLHAR A PARTIR DO ENSINO DE MORMAÇO

por

Ana Maria Silva de Moura

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

Orientadora: Ms. Mariglei Severo Maraschin (UFSM)

Tio Hugo, RS, Brasil

2009

Universidade Federal de Santa Maria
Universidade Aberta do Brasil
Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização Lato Sensu
Gestão Educacional

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

**QUALIDADE E INCLUSÃO: UM OLHAR A PARTIR DO ENSINO DE
MORMAÇO**

elaborada por
Ana Maria Silva de Moura

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

COMISSÃO EXAMINADORA

Ms. Mariglei Severo Maraschin (UFSM)
(Orientadora)

MS. Claudio Emelson Guimarães Dutra (UFSM)

Ms. Vantoir Roberto Brancher (UFSM)

Santa Maria, 14 de dezembro de 2009.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu esposo e minhas filhas que sempre estiveram ao meu lado nessa caminhada.

Aos meus colegas e professores e orientadora que me ajudaram na busca do saber.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade de estar realizando mais uma etapa de minha vida.

Agradeço a meu marido e minhas filhas pelo incentivo e compreensão durante os momentos de estudo que os deixe.

Agradeço a meus professores e tutores pela dedicação, e acompanhamento durante o curso.

Agradeço a minha orientadora pela dedicação e compreensão para a realização deste trabalho.

RESUMO

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

QUALIDADE E INCLUSÃO: UM OLHAR A PARTIR DO ENSINO DE MORMAÇO

AUTORA: ANA MARIA SILVA DE MOURA

ORIENTADORA: MS. MARIGLEI SEVERO MARASCHIN (UFSM)

Tio Hugo/RS, 14 de dezembro de 2009.

O ensino brasileiro tem buscado elevar os Índices de desenvolvimento da educação básica, para acompanhar os avanços mundiais e para garantir a formação necessária e adequada ao ser humano. Várias leis e documentos foram produzidos para garantir a quantidade na educação, a gestão escolar se institui para auxiliar na concretização da educação de qualidade e a educação só será de qualidade quando apropriada o sujeito do conhecimento já elaborado e atende seus objetivos. A busca da qualidade acontece nos sistemas educacionais com suas políticas centradas na Gestão democrática e participativa. Através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso busca-se com esta monografia refletir sobre a qualidade na Educação Brasileira e mais especificamente, a organização e a qualidade do sistema municipal de ensino de Mormaço. A busca pela qualidade é objetivo tanto das políticas educacionais como da comunidade escolar, por isso que a gestão escolar trabalha na perspectiva de atingir a qualidade na educação, a qual está interligada à gestão democrática, que se institui na participação, envolvimento e comprometimento de todos.

Palavras-chave: Educação, Gestão democrática, Qualidade.

ABSTRACT

Monograph of Specialization
The Post-Graduate Distance Learning
Specialization Sensu Lato in Educational Management
Universidade Federal de Santa Maria

QUALITY AND INCLUSION: A VIEW FROM THE TEACHING MORMAÇO

AUTHOR: ANA MARIA SILVA DE MOURA
GUIDANCE: MS. MARIGLEI SEVERO MARASCHIN (UFSM)
Tio Hugo / RS, December 14, 2009

The Brazilian education has sought to raise the indices of development of basic education, to monitor progress worldwide and to provide training necessary and appropriate to human beings. Various laws and documents were produced to ensure the quantity in education, school management is instituted to assist in the delivery of quality education and education quality will only be appropriated when the subject of knowledge already established and meet your goals. The search for quality education systems in place with their policies focused on democratic and participatory management. Through a literature search with this monograph reflect on the quality of Brazilian education, and more specifically, the organization and the quality of the municipal education Mormaço. The search for quality is the goal of both education policy and the school community, so that the school management with a view to working to achieve quality education, which is linked to democratic management, which establishes the participation, involvement and commitment of all..

Keywords: Education, quality , Democratic administration

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	9
2 METODOLOGIA	11
2 A EDUCAÇÃO BRASILEIRA EM BUSCA DE QUALIDADE E DE INCLUSÃO	13
2.1 Discutindo conceitos de qualidade	17
2.2 Qualidade na Educação Brasileira	19
3 A EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE MORMAÇO	24
4 A GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO	28
5 A GESTÃO ESCOLAR COMO RESPONSÁVEL PELA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DE QUALIDADE	32
6 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS	39

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem por objetivo recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre a gestão educacional democrática, participativa e a qualidade na educação analisando-as diante do Sistema educacional e da realidade de uma escola do município de Mormaço e dos desafios da educação para conquistar o verdadeiro salto de qualidade esperado pelos Brasileiros até o ano de 2022, ano em que se comemoram os 200 anos de independência do Brasil, para que consiga dar ao país condições de se igualar aos países chamados desenvolvidos.

Nesse contexto a gestão educacional evidencia a necessidade de um trabalho em que haja a interação e o compromisso de todos os envolvidos tanto no macro sistema (sistemas de ensino) como no micro sistema (escola).

No entanto, a qualidade na Educação não é fácil de ser determinada, o que traz maior complexidade a este trabalho, porque ao se requerer ao educando o direito de ter uma educação de qualidade está subentendendo alguns indicadores de qualidade ou alguma forma de verificá-la para comprovar se está sendo oferecida a contento.

Portanto, este estudo envolve a seguinte questão problema: Só há educação de qualidade se houver gestão de qualidade? E como objetivos específicos, busca-se recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre a gestão educacional democrática, participativa e a qualidade na educação, bem como analisá-los frente a realidade do sistema de ensino e de uma escola do município de Mormaço para que se possa ter noção de como está a gestão educacional.

Na visão tradicional o diretor da escola era visto como “chefe”, que comandava, decidia, determinava, enquanto os demais profissionais obedeciam criteriosamente às ordens sem que houvesse intervenções. Tal hierarquia impedia que se desenvolvesse um trabalho participativo e comprometido entre diretor, professores e demais funcionários na instituição.

Atualmente vivencia-se uma nova realidade, na qual a Gestão Educacional acontece de forma democrática, participativa e descentralizada, fazendo com que a

responsabilidade e comprometimento sejam assumidos por todos os profissionais envolvidos na instituição escolar, garantindo assim uma melhor qualidade. Nesta visão, o estudo procura enfatizar o papel da Gestão em nível de sistema de ensino com maior ênfase na realidade local, no qual insere a Educação no município de Mormaço.

Para tanto o trabalho foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica e estudo de caso e se dividiu em quatro capítulos, após a apresentação da metodologia..

Primeiramente o estudo dispõe a respeito da Educação Brasileira em busca da qualidade e da inclusão. Contendo dois subtítulos: Discutindo o conceito da qualidade e Qualidade na Educação Brasileira. O segundo trata dos aspectos referentes a Educação no município de Mormaço. O terceiro capítulo aborda a questão da Gestão, na visão da comunidade escolar o último aborda a gestão escolar como elemento responsável pela construção de uma escola de qualidade.

Dessa forma a presente monografia procura destacar a importância de buscar melhoria na qualidade de ensino através da Gestão Educacional, visando uma melhor formação dos educandos.

1- METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre a gestão educacional democrática, participativa e a qualidade na educação, para tal foi realizada uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso do sistema municipal de ensino de Mormaço - RS. Inicialmente foi realizada a revisão bibliográfica, pois em qualquer investigação necessita de pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (1985, p.15), "a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento técnico ou científico, e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Logo com esta pesquisa busca-se respostas para os problemas que a educação vem enfrentando na busca da qualidade.

Na pesquisa bibliográfica a metodologia consistiu em um levantamento de referenciais já existentes sobre o tema a qualidade na educação via a gestão escolar. De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 11) "um problema é sempre uma falta de conhecimento", na técnica bibliográfica, segundo Gil (2002), a base da pesquisa são matéria já elaborados constituídos de livros e artigos científicos.

A questão-problema que o presente trabalho visa responder é: Se só há educação de qualidade se houver gestão de qualidade?

A Ciência é o resultado de um processo contínuo de investigação e observação do homem objetivando interpretar e entender o seu meio e os problemas que o aflige. E todo o saber científico pode ser considerado inacabado, pois pode ser ampliado e aperfeiçoado, pois Segundo Lakatos e Marconi (1985, p. 66), a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias, teses, dissertações, material cartográfico, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já escrito sobre o mesmo e a partir desse chegar a novas conclusões conforme afirmam Lakatos; Marconi (1985, p. 66) que "a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras".

No decorrer da pesquisa escolheu-se o estudo de caso para procedimento técnico, pois de acordo com os objetivos da pesquisa foi o que mais se adequou. Segundo GIL (2008, p.57-58), “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. (ibid, p. 57-58)

Na coleta de dados a técnica utilizada foi a documental. Segundo Gil (2002) a técnica de coleta de dados documental apresenta várias vantagens, uma vez que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. Os dados foram coletados em Leis Municipais do município de Mormaço e documentos que registram os acontecimentos referentes à gestão escolar.

Para a escrita do trabalho foram analisados dados estatísticos disponíveis no site do Ministério da Educação e artigos da Constituição Federal de 1988 e LDB/96 e Plano Nacional de Educação de 2001, documentos da Secretaria Municipal de Educação de Mormaço e da Escola Municipal Antônio de Godoy Bueno e também a Declaração de Salamanca. Também foram considerados artigos das revistas Gestão em Rede, Pátio, Nova Escola, Espaço Acadêmico, Universidade e trabalhos publicados dos seguintes autores com seus respectivos trabalhos: Chico Alencar – Os cinco enganos e a cidade democrática, Maria Lucia de Arruda Aranha – História da Educação e da Pedagogia: Geral e Brasil, Pedro Demo – Educação de qualidade, Naura Carapeto Ferreira – Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios, Kátia Siqueira de Freitas – Uma inter relação: políticas públicas, gestão democrática participativa na escola pública e formação da equipe escolar, Heloisa Luck – Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores, Cosete ramos – Excelência na Educação: A escola de qualidade total, Benno Sander – Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação, Antônio Joaquim Severino – A escola e a construção da cidadania, Marília Pontes Spósito – Educação, gestão democrática e participação popular, Rosa Maria Torres – Educação para todos: a tarefa a fazer, Ilma Passos Alencastro Veiga – Projeto político pedagógico da escola: uma construção possível, Ilca Viana – Planejamento participativo na escola: um desafio ao educador. Vitor Henrique Paro – A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública, Antônio Carlos Xavier - A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação. Outros trabalhos foram lidos

para embasar esse trabalho os quais constam nas referências bibliográficas e notas de rodapés.

2- A EDUCAÇÃO BRASILEIRA EM BUSCA DE QUALIDADE E DE INCLUSÃO

Com base nos estudos realizados, percebe-se que o mundo vive hoje um momento de grandes mudanças devido aos novos avanços nas áreas da tecnologia, as quais repercutem dentro de uma conjuntura mundial e que reflete a todos os setores de sociedade, ou seja: cultura, economia, política e principalmente na educação.

Nesse contexto colocaremos o papel da Educação Brasileira no sentido de busca pela qualidade, garantindo a formação necessária do ser humano para atuar em conexão com esse mundo que está aí. Sabemos que a escola brasileira está tendo dificuldade em acompanhar a velocidade das transformações, pois

[...] no campo da educação revela que o professor e seus métodos de ensino-aprendizagem, são a chave mestra que explica os níveis de desempenho escolar [...] 40% dos professores da educação básica não tem a titulação acadêmica exigida para o exercício do magistério e, muitas vezes, utilizam modelos de ensino de caráter autoritário, que enfatizam a memória acima da criatividade e valorizam o conformismo acima do espírito crítico (SANDER, 2005, p. 30).

Segundo o mesmo autor

Os sistemas de ensino da América Latina enfrentam desafios de enormes proporções. Mostram que, em muitos aspectos os métodos de ensino e aprendizagem e os modelos de organização e administração da educação não acompanham os desenvolvimentos científicos e tecnológicos de outras áreas do conhecimento. Surgem que, embora os professores ensinem muitas vezes os alunos não aprendem. Não aprendem porque as escolas não lhes dão condições adequadas de aprendizagem. Na realidade, a escola precisa adotar um paradigma pedagógico ativo e construtivo que enfatize o aprender acima do ensinar, que valorize o aprender a aprender, lema básico da educação permanente, que se põe hoje como indispensável num mundo caracterizado por mudanças cada vez mais velozes e imprevisíveis (SANDER, 2005. p. 32).

Dados estatísticos do Ministério da Educação INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais) revelam sobre a formação profissional dos professores que, no ano de 2002, 14% dos docentes que atuam em creches tem formação inferior ao Ensino Médio (Região Norte).

Outros dados mostram a nível nacional a formação superior nas seguintes categorias: pré escolas o aumento de 16,3% (1996) para 22,5% (2002), na qual todas as regiões contribuíram para esse crescimento, podendo ser citado na seguinte forma: Sul 21,8% para 28,4%; Centro- Oeste 21,1% para 27,5%; Sudeste

de 28,2% para 33,5%; Nordeste 3,8% para 8 % e Norte com o menor crescimento de 2% para 3,1%.

O Ensino Fundamental, no mesmo período apresenta os seguintes índices de proporção de docentes com formação até o Ensino Fundamental, de 1ª a 4ª série diminuiu, de 15,3% (1996) para 2,8% (2002) e de 1% (1996) para 0,3% (2002) para os que atuam de 5ª a 8ª série. As regiões que mais contribuíram para essa redução considerando o Ensino Fundamental de 1ª a 4ª série foi a Norte passando de 33,3% (1996) para 5,6% (2002) e a Nordeste, de 27,7% (1996) para 5,1% (2002).

Nas demais regiões Brasileiras o número de professores com esse grau de formação praticamente acabou.

Esses dados estatísticos não apresentam um quadro completo da situação da Educação Brasileira, no entanto fornecem alguns parâmetros que requer especial atenção. Em se tratando da Gestão Educacional neste cenário entende-se que são grandes os desafios educacionais, o qual necessita investir em melhorias na formação profissional em todos os níveis de ensino e

se queremos melhores índices de educação e cultura precisamos de melhores escolas; se queremos melhores escolas, precisamos de melhores educadores; se queremos melhores educadores precisamos oferecer melhores condições de trabalho. (SANDER, 2005, p. 33).

Como marco balizador das políticas educacionais contemporânea, ou seja, da Gestão Democrática Participativa, bem como nas suas políticas “a aprovação da nova lei de diretrizes e bases coloca-se como passo decisivo nessa mudança” (FERREIRA, 2008, p. 78).

Nesse sentido, a LDB/96, traz bases legais que garantem a democratização do ensino a todos os cidadãos. No artigo 58 refere-se à educação especial e isto demonstra um avanço na garantia de apoio e acesso às pessoas com necessidades especiais:

Art. 58. Entende-se por educação especial, para os efeitos desta Lei, a modalidade de educação escolar, oferecida preferencialmente na rede regular de ensino, para educandos portadores de necessidades especiais.

§ 1º Haverá, quando necessário, serviços de apoio especializado, na escola regular, para atender às peculiaridades da clientela de educação especial.

§ 2º O atendimento educacional será feito em classes, escolas ou serviços especializados, sempre que, em função das condições específicas dos alunos, não for possível a sua integração nas classes comuns de ensino regular.

§ 3º A oferta de educação especial, dever constitucional do Estado, tem início na faixa etária de zero a seis anos, durante a educação infantil. (BRASIL, 1996, p. 21)

No mesmo sentido, o artigo posterior continua assegurando aos educandos educação de qualidade, adequada as necessidades.

Art. 59. Os sistemas de ensino assegurarão aos educandos com necessidades especiais:

I - currículos, métodos, técnicas, recursos educativos e organização específicos, para atender às suas necessidades;

II - terminalidade específica para aqueles que não puderem atingir o nível exigido para a conclusão do ensino fundamental, em virtude de suas deficiências, e aceleração para concluir em menor tempo o programa escolar para os superdotados;

III - professores com especialização adequada em nível médio ou superior, para atendimento especializado, bem como professores do ensino regular capacitados para a integração desses educandos nas classes comuns;

IV - educação especial para o trabalho, visando a sua efetiva integração na vida em sociedade, inclusive condições adequadas para os que não revelarem capacidade de inserção no trabalho competitivo, mediante articulação com os órgãos oficiais afins, bem como para aqueles que apresentam uma habilidade superior nas áreas artística, intelectual ou psicomotora;

V - acesso igualitário aos benefícios dos programas sociais suplementares disponíveis para o respectivo nível do ensino regular. (BRASIL, 1996, p.21-22)

Mesmo sendo assegurada em leis, a inclusão do portador de deficiência em todos os espaços sociais, ou seja, escola, trabalho, comunidade em geral, para a educação o momento requer grande atenção, podendo ser concebido como sendo um tesouro a descobrir, pois se percebe no cotidiano de nossas escolas, o despreparo para receber essa nova clientela, devido a falta de recursos tanto humanos quanto materiais.

De acordo com o ¹ artigo

Os professores do ensino regular ressaltam entre outros fatores, a dura realidade das condições de trabalho e os limites da formação profissional, o número elevado de alunos por turma, rede física inadequada o despreparo para ensinar alunos “especiais” ou “diferentes (SA, 2002, p. 01)

Sente-se ainda que até mesmo, os profissionais com formação, habilitados para atuarem com alunos portadores de necessidades educativas especiais “Educação especial” encontram dificuldades para desenvolver a sua prática de sala de aula específica devido os próprios cursos centrarem a formação em uma determinada área de deficiência, o que proporciona de um certo modo insegurança e despreparo para garantir o ensino que vise atender a diversidade. Ainda segundo a revista citada anteriormente:

Os professores da educação especial também não se sentem preparados para trabalhar com a diversidade do alunado com a complexidade e

¹ Revista Espaço Acadêmico-Ano II- Nº 14-Julho, 2002.

amplitude dos processos de ensino e aprendizagem. A formação destes profissionais caracterizam-se pela qualificação ou habilitação específicas...esses especialistas aprenderam a lidar com métodos , técnicas, diagnósticos e outras questões centradas na especificidade de uma determinada deficiência o que limita suas possibilidades de atuação. (SA, 2002, p. 01)

Além da LDB/96 a Declaração de Salamanca buscou garantir a educação para todos

1. Nós, os delegados da Conferência Mundial de Educação Especial, representando 88 governos e 25 organizações internacionais em assembléia aqui em Salamanca, Espanha, entre 7 e 10 de junho de 1994, reafirmamos o nosso compromisso para com a Educação para Todos, reconhecendo a necessidade e urgência do providenciamento de educação para as crianças, jovens e adultos com necessidades educacionais especiais dentro do sistema regular de ensino e re-endossamos a Estrutura de Ação em Educação Especial, em que, pelo espírito de cujas provisões e recomendações governo e organizações sejam guiados.

2. Acreditamos e Proclamamos que:

- toda criança tem direito fundamental à educação, e deve ser dada a oportunidade de atingir e manter o nível adequado de aprendizagem,
- toda criança possui características, interesses, habilidades e necessidades de aprendizagem que são únicas,
- sistemas educacionais deveriam ser designados e programas educacionais deveriam ser implementados no de se levar em conta a vasta diversidade de tais características e necessidades,
- aqueles com necessidades educacionais especiais devem ter acesso à escola regular, que deveria acomodá-los dentro de uma Pedagogia centrada na criança, capaz de satisfazer a tais necessidades,
- escolas regulares que possuam tal orientação inclusiva constituem os meios mais eficazes de combater atitudes discriminatórias criando-se comunidades acolhedoras, construindo uma sociedade inclusiva e alcançando educação para todos; além disso, tais escolas provêm uma educação efetiva à maioria das crianças e aprimora a eficiência e, em última instância, o custo da eficácia de todo o sistema educacional. (SALAMANCA, 1994, p. 01)

Outro fator preocupante vivenciado nos sistemas educacionais é a grande resistência por parte de alguns pais em incluir seu filho portador de necessidades educacionais especiais na rede regular de ensino, por medo de que venha sofrer discriminação e por sentir que há ainda um grande caminho a se fazer para realmente acontecer a tão sonhada Educação para todos, pois, enquanto uns temem, outros enfrentam um caminho árduo para inclui-los e ainda encontram desilusões. Foram definidas algumas estratégias na conferência de Jomteim para a educação básica:

Satisfazer as necessidades básicas de aprendizagem de todos- crianças, jovens e adultos- reconhecendo que têm necessidades de aprendizagem diferentes, e isso exige conteúdos, métodos e modalidades de ensino e aprendizagem também diferentes (TORRES, 2001, p. 21).

De acordo com o artigo citado anteriormente:

constatamos o receio e a insegurança e a resistência dos pais que preferem manter os filhos em instituições especializadas temerosos de que sejam discriminados e estigmatizados no ensino regular. Muitos deles desistem por terem ouvido tantas vezes que não havia vagas para seu filho naquela escola ou que o melhor para ele é uma escola especial. Outros insistem por convicção ou simplesmente por se tratar da única opção no local de moradia da família, pois existem os que estão fora da escola pelas razões aqui apresentadas (SA, 2002, p. 01).

Diante de fatos tão marcantes e vislumbrando uma educação inclusiva, com bases e amparos legais, diante de novas tendências para a Educação Brasileira, busca-se na Gestão Educacional tanto no macro quanto no micro sistema a criação de políticas públicas que venham consolidar um ensino e qualidade.

Outros fatores determinantes esta na desvalorização profissional são

Os baixos salários- que nos anos 90 foram em geral mais baixos que nos anos 80, é muito difícil motivar e recrutar bons candidatos para o magistério. Em muitas regiões os professores ganham menos que as pessoas que desempenham atividades domésticas e, na média um pouco mais do que aqueles que limpam as ruas de nossas vilas e as praias de nossas cidades. Em alguns casos, os professores ganham efetivamente menos do que as pessoas "as vezes analfabetas" (SANDER, 2005, p. 30)

Compreende-se, portanto, que de acordo com o que foi colocado, um dos maiores desafios para a educação na visão atual de gestão, concentra-se na formação necessária para os profissionais atuarem no seu campo de trabalho, afirmando a garantia de busca de qualidade.

2.1- Discutindo conceito de qualidade

Discutir conceito de qualidade numa visão democrática reflete na formação ampla do cidadão, pois frente às novas tendências da sociedade contemporânea, considerada pós moderna, qualidade do ensino significa um debruçar-se contínuo na busca de metas e de superações voltada tanto nas políticas, que regem a educação, quanto nas ações cotidianas das instituições escolares.

Nesse sentido, a questão da aprendizagem, como fator determinante à qualidade, é tema de grande relevância nas políticas educacionais para garantir o acesso e a permanência com qualidade, por isso as conferências² municipais,

² Refiro-me a CONAE/2010 – Conferência Nacional de Educação, preparatória ao Plano Nacional de Educação.

estaduais e nacionais, tem o desafio de discutir políticas que garantam acesso, a permanência e o sucesso do aluno na Educação Básica.

Segundo dados do MEC (Ministério da Educação e Cultura), 97% das crianças brasileiras de 06 à 14 anos estão matriculadas nas escolas, 3% encontram-se fora das escolas. Sendo que deste contingente 1 milhão de crianças encontram-se excluídas, casos marcantes nas periferias das grandes cidades, principalmente nas regiões norte e nordeste do país.

Outro fator que interfere na qualidade da Educação Brasileira, diz respeito ao abandono e a repetência, entre os alunos que freqüentam por vários anos e não aprendem, e ainda casos de alunos que mesmo sendo declarados alfabetizados não conseguem inserção na sociedade e não tem pleno domínio da leitura e escrita. Nesse sentido, é preciso perceber variáveis intra e extra escolares, na desigualdade social, na escola e sua estrutura, nas maneiras e possibilidades que os alunos dispõem para aprender.

Um dos paradoxos do século XXI está de um lado, a discussão sobre as tecnologias de ponta que exigem a mudança de paradigma da escola tradicional e, de outro, na constatação de que muitos nem sequer tiveram acesso às primeiras letras (ARANHA, 2006, p. 357)

A qualidade na educação está ligada a um conjunto de fatores relacionados, partindo da idéia de que qualidade deve ser compreendida dentro de um contexto histórico e social torna-se necessário a busca de novos desafios. Nesse sentido, vem acontecendo, debates no Congresso Nacional, para universalização e obrigatoriedade da educação básica para a abrangência do ensino fundamental, dos 07 aos 14 anos, para educação infantil e o ensino médio, ou seja, a obrigatoriedade passando dos 06 anos, atualmente, aos 14 anos, para 04 à 17 anos, metas para serem incorporadas no PNE (Plano Nacional da Educação), iniciado no ano de 2010 com prosseguimento nas gestões dos governos seguintes, acompanhado da qualidade, visando alcançar até o ano 2022 para igualar o Brasil aos países desenvolvidos com vistas à globalização.

As políticas de valorização do profissional da educação, conforme o que já foi colocado, interferem na qualidade educacional, podendo ser assim complementado com plano de carreira, salários condizentes, professores bem formados, cursos de formação continuada, ingresso por concursos, valorização e formação aos demais profissionais, sendo eles assim chamados funcionários, e, também a preocupação com os profissionais que estão atuando sem formação.

Além de investimento em formação de recursos humanos, faz-se necessário ainda, investimento em recursos materiais e equipamentos para as escolas que garanta infra-estrutura adequada às mesmas, e dessa forma promover o ensino.

Paro (1998) coloca que o conceito de educação de qualidade depende do que se entende por educação de qualidade, a qual pode ser entendida como a apropriação do saber historicamente produzido que precisa ser permanentemente passada para as novas gerações, e essa transmissão é realizada pela educação. Nessa concepção a educação prepara o homem para o trabalho e sobrevivência.

Ainda

é preciso ter presente que não basta formar para o trabalho, ou para a sobrevivência, como parece entender os que vêem na escola apenas um instrumento para preparar para o mercado de trabalho ou para entrar na universidade (que também tem como horizonte o mercado de trabalho). Se a escola deve preparar para alguma coisa, deve ser para a própria vida, mas esta entendida como o viver bem, no desfrute de todos os bens criados socialmente pela humanidade (PARO, 1998, p. 2)

Então qualidade de educação é mais ampla que, segundo Paro, aferições de produtividade através de índices de desempenho, aprovação e reprovação e avaliações externas, uma vez que não existem padrões definidos de qualidade pelo fato de a aprendizagem ser um ato complexo e seus resultados não serem imediatos.

2.2- Qualidade na Educação Brasileira.

Ao iniciar esta discussão sobre qualidade na Educação Brasileira, requer antes de tudo, um estudo sobre a educação no Brasil desde o início da civilização bem como seus avanços para compreender e situar a educação nos dias atuais, bem como os principais desafios.

Segundo Sander (2005) inicia-se no encontro entre o mundo dos donos da casa (povos nativos) e o mundo dos visitantes (povos latinos). Visto esse primeiro momento como, momento civilizador ou ainda globalizador entre duas culturas e que marcava o início de um novo mundo. Nesse período a educação foi marcada pelo escolaticismo católico que prolongou pelo período colonial como também na República.

Segundo Pilletti (1984), os estudos revelam posteriormente, sendo importante ressaltar ao se tratar da qualidade da Educação Brasileira no período do Brasil colônia no campo da educação onde somente a elite, ou seja, os filhos dos burgueses tinham acesso à educação. Uma formação com base em preceitos religiosos formava o aluno para a obediência, a submissão, o respeito a Deus e as autoridades dominantes

Conforme Pilletti (1984), em meados do século XVIII, Marquês de Pombal, experiência uma nova política educacional, a educação pública e a introdução do ensino superior, por motivo da permanência da Família Real no Rio de Janeiro, no início do século XIX e também pelo motivo de novas imigrações no Brasil destacando os imigrantes alemães, italianos, poloneses, surgem novas tradições pedagógicas que se refletem em nossos dias.

No final do segundo império, Rui Barbosa coordenou uma nova política brasileira em defesa da Educação popular assegurada com a República na primeira Constituição Republicana.

Novas reformas educacionais aconteceram entre elas: Benjamim Constant (positivismo), preconizada por Sander (2005), o autoritarismo centralizado na administração pública refletida na administração escolar, transmitido por conteúdos enciclopédicos e quantitativo com requisitos fundamentais da ordem e do respeito, a harmonia na sala de aula.

De acordo com Pilletti (1984), um novo momento surge na 3ª década do século XX a Semana da Arte Moderna em São Paulo. Os Pioneiros da Educação é o momento da Escola Nova, 1922-1928, A Lei de Francisco Campos, 1931, Legislação Educacional Brasileira concretizado na criação do Ministério da Educação e pelo presidente Getúlio Vargas, comprometida com os interesses nacionais e enfoques políticos e sociológicos de além mar.

Nas últimas décadas de 1970 em uma nova tendência nas ciências, economia e sociologia entre ela Boff (1998), Freire (1981), Gadotti (1980) com as seguintes obras citadas respectivamente Teologia da Libertação, Pedagogia do Oprimido, Educação como Prática da Liberdade, Educação e Poder: introdução a pedagogia do conflito, muito se pensou e apostou no desenvolvimento do ensino com bases democráticas. O momento envolve ainda a Conferência Brasileira, criação de nova Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, com a participação da sociedade civil, novas modalidades de curso superior e graduação e pós-graduação, defesa de

escolas públicas e de educação para todos, valorizando os profissionais da educação, formação, remuneração digna, busca de novas práticas de administração e educação no processo do ensino e da aprendizagem.

Nesta perspectiva a educação brasileira aponta caminhos para novos desafios, como no passado, hoje continua dentro de um processo civilizado democrático e globalizado, segundo Sander (2005) marcados por uma sociedade moderna e de constante transformação, conhecida como a era da tecnologia, a sociedade do conhecimento, a qualidade da educação brasileira faz-se importante.

A Educação Brasileira está amparada na Constituição Federal de 1988, a qual define as seguintes garantias:

- gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- ensino fundamental obrigatório e gratuito;
- extensão do ensino obrigatório e gratuito, progressivamente ao ensino médio;
- atendimento em creches e pré-escolas alunos de 0 a 6 anos;
- Acesso ao ensino obrigatório e gratuito como direito público subjetivo, ou seja, o seu não-oferecimento pelo poder público, ou sua oferta irregular, importa responsabilidade da autoridade competente (podendo ser processada);
- valorização dos profissionais do ensino com plano de carreira para o magistério público;
- Autonomia universitária;
- ampliação anual pela União de nunca menos de 18% e pelos estados Distrito Federal e municípios de 25% da receita resultantes de impostos, na manutenção e desenvolvimento do ensino;
- distribuição de recursos públicos assegurado prioridade no atendimento das necessidades do ensino obrigatório nos termos do plano nacional da educação;
- recursos públicos destinados às escolas públicas podem ser dirigidos a escolas comunitárias confessionais ou filantrópicas, desde que comprovada finalidade não lucrativa;
- plano nacional da educação visando a articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e a integração das ações do poder público que conduzam a erradicação do analfabetismo, universalização do atendimento escolar, melhoria da qualidade do ensino, formação para o trabalho, promoção humana, científica e tecnológica do país (BRASIL, 1988, p.38-39).

Após a Constituição Federal de 1988 foi criada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96 que rege a Educação Nacional e define os princípios e fins da Educação no

- Art.3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 - II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
 - III - pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas;
 - IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
 - V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 - VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - valorização do profissional da educação escolar;
 VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
 IX - garantia de padrão de qualidade;
 X - valorização da experiência extra-escolar;
 XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL, 1996, p. 1-2).

Tanto a LDB/96 como a Constituição Brasileira de 1988 dizem que a educação é para todos e de qualidade, além de garantirem o respeito às diferenças, portanto urge a necessidade de todos estarem preparados para oferecer educação de qualidade para todos.

Essa educação de qualidade perpassa pela gestão de qualidade e para isso Xavier (1996) diz que seis dimensões devem ser consideradas, as quais se apresentam no quadro a seguir:

DIMENSÃO	SENTIDO AMPLO	SENTIDO RESTRITO
Qualidade intrínseca	Qualidade política e à qualidade formal da educação. Essência do serviço educacional prestado, à sua razão de ser ao seu conteúdo e relevância, ao que se denomina qualidade ampla	Domínio, por parte dos alunos, de conteúdos relevantes.
Custo	Preço para se obter educação de qualidade e sua organização.	A educação de qualidade ajustada às necessidades dos usuários, ao menor custo de obtenção para seus provedores e ao menor preço para alunos, pais, sociedade.
Atendimento	Acesso à educação.	Quantidade certa de educação, no prazo certo e no local certo.
Moral	Motivação extrínseca (adequadas condições materiais de trabalho) dos profissionais da educação.	Motivação intrínseca (orgulho do trabalho bem feito).
Segurança	Impacto do serviço educacional.	Segurança física dos agentes no ambiente escolar.
Ética	Código de conduta responsável pela transparência e lisura das ações.	Deve ser observada entre os atores do processo educacional.

Ainda segundo Xavier (1996), a dimensão gerencial deve ter princípios e métodos que mobilizem a participação de todos os integrantes do processo educativo para obter a máxima satisfação dos sujeitos e de bem estar, com adequação aos interesses e necessidades da clientela, mantendo o padrão de qualidade no atendimento, bem como buscar melhorá-lo constantemente. Também o trabalho educacional deve satisfazer a comunidade escolar e a sociedade, tomando como parâmetro a opinião de todos os atores envolvidos com o processo educacional.

A organização de uma gestão de qualidade apresenta as seguintes características:

foco centrado nos seus clientes, principalmente o aluno; · todos os seus objetivos claros, bem definidos e compartilhados por todos; · todos os seus processos documentados e otimizados; · todos os funcionários e setores conhecendo suas atribuições; · todos os funcionários capacitados para executar as suas tarefas; · ampla participação de todos os funcionários nos processos, ações e soluções que os envolvam; · informações circulando rápida e corretamente entre todos os setores e funcionários, para permitir a avaliação constante dos processos e sua melhoria; e · preocupação com a inovação e a mudança. (XAVIER, 1996, p. 12)

A boa gestão deve adotar medidas que previnam os fracassos escolares e garanta crescimento constante, primando pela excelência. A gestão de qualidade afere o desenvolvimento de seus alunos e a eficiência e eficácia das políticas educacionais e da própria gestão escolar para identificar problemas, as suas causas e com esses dados agir com responsabilidade e respeito com a comunidade escolar e os agentes externos.

3- A EDUCAÇÃO NO MUNICÍPIO DE MORMAÇO

O Sistema Municipal de Ensino no Município de Mormaço foi criado em 14 de abril de 2004, pela Lei Municipal nº 574/2004, até então fazia parte do Sistema de Ensino Estadual. Hoje fundamentado pelas leis federais e próprias segue os princípios da Educação Nacional e o Conselho Municipal de Educação ainda não definiu as Diretrizes para o Ensino Fundamental e Educação Infantil.

A Educação Escolar inicia com a Educação Infantil, sendo que atende em torno de 150 crianças em três escolas, duas na zona rural e uma na zona urbana, atende 90% das crianças de 0 a 5 anos. “O sistema para a educação infantil está estruturado em etapas, sendo berçário de 0 a 2 anos, maternal de 2 a 4 anos e pré-escola de 4 e 5 anos”. (Art. 48 do Regimento Escolar)

O Ensino Fundamental está em fase de transição entre o de 8 séries e o de 9 anos, sendo que já esta no terceiro ano e não existe mais primeira série, atende 310 alunos na rede municipal em duas escolas que estão na zona rural e entorno de 350 na Escola Estadual que se localiza na zona urbana.

O Regimento Escolar foi elaborado pela Secretaria Municipal de Educação, possuindo dois Regimentos um para Educação Infantil e outro para o Ensino Fundamental, também a secretaria centraliza a maioria das ações, com o pessoal lotado na mesma.

Buscando atender a nova modalidade de ensino, a educação no município de Mormaço aderiu ao Plano Nacional de Educação na formação do PAR (Plano de Ações Articuladas)

Tendo o período inicial em 23/02/2009, período final 30/12/2010 o plano prevê as demandas através das descrições das ações e sub-ações destacando

- implementar o plano de carreira para os profissionais de serviço e apoio escolar;
- implantar política de apoio as escolas no estabelecimento de parceria para desenvolvimento de metodologias específicas, inclusive para atividades voltadas para a educação integral e outra no contra-turno escolar;
- implementar política de formação continuada dos professores que atuam na educação infantil (creches e pré- escolas), considerando a lei 10.639 e os princípios preconizados pelas diretrizes operacionais pela educação básica das escolas do campo;
- Formular e implementar políticas voltadas para a formação continuada de professores que atuam nos anos iniciais;
- Formular e implementar políticas voltadas para a formação continuada aos professores que atuam nos anos finais do ensino fundamental, visando

integralmente a melhoria da qualidade da aprendizagem, da leitura, escrita matemática, considerando também as especificidades das escolas do campo além das seguintes áreas temáticas educação ambiental, educação para os direitos humanos, educação integral e integradas:

-Promover programa de formação e habilitação específica para professores que atuam em Educação Especial em escolas do campo e em comunidades indígenas, e quilombola.

- Promover a participação dos profissionais de serviço e apoio escolar em programas de formação inicial e continuada (MORMAÇO, 2009, p. 3).

Alem da formação o Plano de Ações Articuladas (2009) prevê a estruturação física para o desenvolvimento das ações pedagógicas, também está previsto a elaboração de políticas pedagógicas que considerem e valorizem a diversidade racial, cultural sexual e igualdade de gênero e de pessoas com deficiência, e, ainda, os temas de direitos humanos de educação e saúde.

O plano está sendo analisado por uma equipe técnica do MEC, após a aprovação será colocado em prática, no entanto o Sistema Municipal de Mormaço ainda não possui o Plano Municipal de Educação e a gestão democrática da sinal de não tomar forma nesse sistema, pois nesse ano de 2009 foi revogada a Lei que permitia a escolha dos diretores de escola e segundo a Lei Municipal Nº 574, no capítulo V, artigo 20 diz que

A gestão democrática do Ensino Público Municipal dar-se-á através da participação dos profissionais da Educação e da comunidade escolar na elaboração do projeto pedagógico da instituição de ensino e da participação das comunidades local e escolar, em conselhos ou equivalente (MORMAÇO, 2004, p. 1)

Embora esteja previsto a gestão democrática e a participação dos envolvidos com o processo

a livre indicação dos diretores pelos poderes públicos se configurava como a que mais coadunava e contemplava as formas mais usuais de clientelismo. Esta modalidade permitia a transformação da escola naquilo que [...]pode ser designado como “curral” eleitoral, por distinguir-se pela política do favoritismo e marginalização das oposições em que o papel do diretor, ao prescindir do respaldo da comunidade escolar, caracterizava-se como instrumentalizador de práticas autoritárias (FERREIRA, 2008, p. 83).

O fato de os diretores de escolas serem indicados pelo poder executivo não quer dizer que não possa ter gestão democrática, pois depende da forma como for conduzido, já que

a forma de escolha não é tão relevante como o tipo de gestão na política educacional em curso, tal modalidade, tendo em vista o dinamismo da prática educativa, [...] reforça na maioria dos casos a manutenção do clientelismo no cotidiano escolar, além da exclusão da comunidade escolar na definição do seu destino FERREIRA, 2008, p. 83).

Enquanto a indicação do diretor pelo executivo municipal pode virar clientelismo e afastar a comunidade escolar, a eleição de diretores democratiza as relações escolares, pois afirma Ferreira (2008) que nesse caso, a comunidade é chamada para legitimar a democracia e se aproximar da escola.

Embora não haja mais eleição devemos olhar com prisma democrático e alguns índices referentes a dados sobre a qualidade e desafios serão discutidos na visão da gestão escolar para a qualidade educacional e para essa qualidade faz-se necessário a

articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola (...) a criação de espaços e mecanismos de participação e exercício democrático das relações de poder coloca-se como prerrogativas fundamentais para problematização da escola que temos e para a sinalização daquela que queremos (FERREIRA, 2008, p. 89) .

Na lógica de todos os especialistas em educação o sistema de ensino ideal é aquele em que todas as crianças e adolescentes têm acesso ao ensino não abandonam, não desperdiçam tempo com repetência e aprendem, por isso o INEP criou um novo indicador para medir a qualidade na educação o (IDEB) Índice de Desenvolvimento da Educação Básica tem a capacidade de avaliar dois fatores que interferem na qualidade: rendimento escolar (taxa de aprovação e reprovação e abandono) e média de desempenho, que são aferidas pelo senso escolar da educação básica e as médias pelo Saeb e pela Prova Básica.

Dessa maneira se um sistema de ensino reter seus alunos mais fracos para obter notas maiores no Saeb ou na Prova Brasil o fator fluxo será alterado podendo diminuir o valor do IDEB e indicar a necessidade de melhoria no sistema. Se ao contrário, o sistema apressar a aprovação do aluno sem qualidade, os resultados das avaliações poderão cair e o valor do IDEB indicará igualmente a necessidade de melhoria do sistema, portanto, prevalece “qualidade” no ensino aprendizagem antes de tudo nos sistemas para garantir bom resultado. O índice do IBD tem uma escala de 0 a 10 que é obtido na combinação entre fluxo e aprendizagem e tem por objetivo a verificação do cumprimento das metas fixadas no termo de adesão ao Compromisso Todos pela Educação.

Os últimos números apresentam a média nacional, em 2007, atingiu 4,2, cuja meta é chegar a média 6.0 até 2022, atuais médias dos países desenvolvidos. No Município de Mormaço serão aplicadas as provas para avaliação do conhecimento do aluno nesse ano de 2009.

Essa aferição não garantirá a qualidade da educação, uma vez que

os efeitos da educação sobre o indivíduo se estendem, às vezes, por toda sua vida, acarretando a extensão de sua avaliação por todo esse período. É por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo. (PARO, 1998, p. 3)

Para saber se um sistema de ensino tem educação de qualidade é preciso verificar a satisfação de seus sujeitos envolvidos no processo e se a aprendizagem ocorre através da mediação e se os sujeitos têm seus objetivos atendidos nesse sistema.

4- A GESTÃO ESCOLAR E QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

Com referência Escola Municipal de Ensino Fundamental Antonio de Godoy Bueno, situada na comunidade de Posse Godoy, município de Mormaço, Estado do Rio Grande do Sul, atende aproximadamente 150 alunos, conta com treze professores e duas funcionárias, com funcionamento nos turnos da manhã e da tarde. Os alunos são oriundos da zona do campo, região essencialmente agrícola, a maioria das famílias é carente, onde a renda familiar é baixa e vem da agricultura, do serviço público e privado, diaristas, emprego no ramo da construção, do trabalho em pedreiras e de benefícios governamental como bolsa escola e bolsa família. A Escola procura através de ações conjuntas entre direção, professores e Secretaria Municipal de Educação, motivar a participação da família e dos alunos, buscando soluções adequadas para garantir a aprendizagem dos educandos.

Para Marincek (2008), “[...] para o aluno sentir-se responsável pela lição é necessário que os pais estejam presentes e atuem nessa direção.” Entende-se, portanto que o papel de todos, escola e família é fundamental para a concretização dos objetivos que norteiam a educação atual, uma vez que o grande desafio da instituição escolar é fazer com que os alunos tenham sucesso no sentido global, aprendendo a conhecer, a fazer, a conviver e a ser, rompendo com as formas hierárquicas, mas baseando-se no respeito, na autonomia e na responsabilidade.

Quanto aos profissionais que atuam na escola, todos possuem habilitação para exercer as atividades docentes. Os professores participam de encontros e cursos de formação empenhando-se em fazer seu trabalho com qualidade, porém se faz necessário a conscientização de agir com profissionalismo e possuir uma única linha de ação.

De acordo com Parente (2008) ao gerir os recursos humanos da escola, uma das competências do gestor refere-se à promoção de cursos de formação continuada para seu pessoal, pressupondo a quantidade de profissionais a serem capacitados.

No entanto a escola ainda carece dessa competência, uma vez que a formação ocorre somente no início de cada ano e oferecida pela Secretaria

Municipal de Educação, sendo que está se iniciando a formação continuada oferecida pelo MEC.

O trabalho escolar é acompanhado pela coordenação pedagógica, pela direção e pela Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto e conta ainda com a assessoria de psicóloga e fonoaudióloga.

Dessa forma a instituição busca a garantia de melhor qualidade no ensino e na aprendizagem por meio de parceria com tais profissionais.

As escolas ganhariam se aproveitassem a extensa formação do psicólogo, como alguém especializado na construção da personalidade e no desenvolvimento da aprendizagem [...] pedagogos, psicólogos ou profissionais de outra formação tem enorme contribuição a dar na educação contemporânea (TAILLE, 2008, p. 49).

As condições físicas da escola suprem suas principais necessidades, tendo seis salas de aula, refeitório, cozinha, almoxarifado, depósito, biblioteca, sala de professores, sala de direção, Laboratório de Informática e de Ciências, banheiros para alunos e professores e quadra de esporte.

A estrutura funcional da escola é composta de nove turmas do ensino fundamental, as classes são organizadas por séries anuais. Com a implantação do ensino fundamental de nove anos onde já foram extintas a primeira e a segunda série passando para primeiro, segundo e terceiro ano e terceira série. Quando há necessidade é oportunizada a formação de turmas temporárias.

Os objetivos do MEC com o aumento do número de anos da educação básica obrigatória são vistos como um avanço. A inclusão dessa clientela é um grande passo para a democratização do acesso escolar [...] Outro ponto importante trazido pela proposta é a melhoria do desempenho dos estudantes ao longo da vida escolar. [...] começando mais cedo eles tendem a ter resultados superiores no futuro. (GUIMARÃES ; BIBIANA, 2009, p. 57)

A escola recebe matrículas de alunos especiais, aderindo desta forma à Inclusão. No entanto evidencia-se um caminho a percorrer, pois a educação inclusiva é vista como um tesouro a descobrir, já que a escola ainda encontra dificuldade para trabalhar com esta parcela de educando, tanto em recurso físicos quanto humanos, com grande número de alunos por turmas e também por resistência de pais com preferência em freqüentar somente atendimento em sala de apoio pedagógico. .

Com bases nas políticas da educação inclusiva a escola oferece atendimento de apoio pedagógico aos portadores de necessidades educativas especiais em turno inverso, visando apoio complementar ao processo de escolarização.

Nos últimos anos, a escola tem recebido alunos com grandes defasagens de aprendizagem, mesmos os que freqüentam a educação infantil têm chegado ao ensino fundamental com dificuldades de aprendizagem, e a escola no intuito de solucionar tais problemas que prejudicam o processo ensino-aprendizagem oferece aos alunos com baixo rendimento aulas de reforço no turno inverso de sua aula. Os alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem são encaminhados para avaliação junto ao serviço de Psicopedagogia.

Conforme

Pesquisa recente mostrou que são necessários mais de quatro anos de escolarização bem sucedidas para que um cidadão adquira as habilidades e competências cognitivas que caracterizam um sujeito plenamente alfabetizado diante das exigências da sociedade (ARANHA, 2006, p. 348).

O estudo feito no PPP (Projeto Político Pedagógico) deixa clara a função da escola comprometida em auxiliar o educando na construção de seu conhecimento, buscando sempre a qualidade da educação, com base na realidade local.

A gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivencia uma escola, desempenham as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e preposições diversas, de forma contextualizada; expressar idéias com clareza oralmente e por escrito; empregar a matemática e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos (LUCK, 2008, p. 13).

Diante deste contexto, a gestão escolar busca proporcionar qualidade no ensino procurando vencer os desafios do cotidiano escolar, visando à formação integral do educando, tornando-o capaz de interagir em seu meio, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais, a implantação de seu projeto político e pedagógico no âmbito de suas competências.

Quanto à gestão escolar, a escola ainda não tem conselho escolar e as decisões são centralizadas na pessoa do diretor, embora exista associação de pais e mestres, no ano em curso a escola não realizou nenhuma reunião com os pais, porém os chama individualmente quando o aluno apresenta problemas de aprendizagem ou indisciplina. Também realizou somente uma reunião pedagógica, mas para tratar dos eixos da Conferência Municipal de Educação. O conselho de classe não oportunizou a participação de todos os envolvidos com o processo educativo e o Projeto Político Pedagógico foi construído em 2007 com a participação dos professores, limitando a fichas de questionamento enviadas aos pais.

Se se pretende, com a educação escolar, concorrer para a emancipação do indivíduo enquanto cidadão partícipe de uma sociedade democrática e, ao mesmo tempo, dar-lhe meios, não apenas para sobreviver, mas para viver bem e melhor no usufruto de bens culturais que hoje são privilégio de poucos, então a gestão escolar deve fazer-se de modo a estar em plena coerência com esses objetivos. (PARO, 1998, p. 5)

Ainda

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2000, p. 7)

Dessa forma a gestão escolar não se limita as questões de gerenciamento administrativo, mas se faz necessário uma gestão que envolva e comprometa todos os envolvidos com o processo educativo nesse direcionamento.

5- A GESTÃO ESCOLAR COMO RESPONSÁVEL PELA CONSTRUÇÃO DE UMA ESCOLA DE QUALIDADE

Segundo a Constituição Federal (1988), a educação é “direito de todos” e esse direito tem de ser garantido pela escola para que ocorra o desenvolvimento do ser humano e sua cidadania, logo tem de estar embasada na “igualdade de condições, pluralismo de idéias” e na liberdade do fazer pedagógico, sendo que isso só é possível via gestão escolar democrática e participativa, com a qual se torna mais fácil à garantia do padrão de qualidade.

A gestão escolar para construir uma educação de qualidade precisa da participação da coletividade, pois a escola é um organismo vivo e seguindo nessa compreensão, os membros integrantes do processo educacional devem participar na construção de ambientes em que considerem que a realidade é global e a realidade dinâmica, sendo que em ambientes sociais o comportamento humano pode ser orientado, mas não controlado plenamente, por isso é importante o “reconhecimento desse fator pelos participantes do processo escolar, de sua compreensão ao seu papel em relação ao todo.” (LÜCK, 2000, p. 16).

A gestão escolar democrática e participativa precisa da liderança e da participação, mas

O desenvolvimento de líderes escolares autônomos não ocorre. Os incentivos políticos e institucionais à participação das comunidades escolar e local têm sido poucas e ineficientes na construção da autonomia escolar. A descentralização e a democratização da administração de escolas públicas são perseguidas teoricamente, mas com poucos resultados significativos e permanentes. Várias políticas e reformas legislativas, federal, estadual e até mesmo municipal têm observado e incorporado a crescente tendência, política e social, a democratização da gestão escolar. Contudo, a participação na tomada de decisões administrativas, financeiras e pedagógicas não alcançou a maior parte que vive e fazem a escola acontecer (FREITAS, 2000, p. 50).

Frente a esse fato a gestão escolar precisa transparência nas informações e que as decisões partam de debates e de votações na coletividade, pois todos precisam ser ouvidos e para ter uma escola de qualidade é preciso a prática de uma gestão democrática que se embase na participação, pois atuação do todo tem maiores probabilidades de obter sucesso e atender as necessidades e as expectativas da comunidade escolar, uma vez que

Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem-se situações de aprendizagem de mão dupla: ora a escola estende sua função pedagógica para fora, ora a comunidade influencia os destinos da escola. As famílias começam a perceber melhor o que seria um bom atendimento escolar, a escola aprende a ouvir sugestões e aceitar influências (MAIA; BOGONI, 2008, p. 23).

Por isso é importante que todos participem das discussões, de forma igualitária e tenham liberdade de expressão, pois assim a escola terá o apoio da comunidade escolar, além de ser um elemento que ajudará na concretização da aprendizagem com qualidade.

Nesse contexto de gestão democrática, o diretor de escola é responsável pela gestão da escola no todo e precisa ter conhecimento da função de gestão de pessoal, financeira, pedagógica, de matérias, mas precisa ter habilidade de mediar e interagir com a comunidade escolar para que as decisões tomadas coletivamente sejam respeitadas, e para tal

Cabe ao diretor envolver toda a equipe da Escola num processo contínuo de discussão [...] transformar sua Escola num verdadeiro centro de informações, debates, de avaliações a respeito das questões sócio-político-culturais que têm repercussão sobre a Escola, procurando firmar a posição da Escola ante esses contínuos desafios (SEVERINO, 1992, p. 87).

Logo o diretor é o responsável pela criação de um ambiente de compreensão, confiança, respeito às opiniões e é quem coordena e estimula as equipes de trabalho coletivo, mas jamais deve impor a vontade própria, pois na estrutura da gestão se faz presente o conselho escolar que é o órgão máximo que compreende os segmentos que compõem a comunidade escolar, e tem como função a efetivação do direito à educação de qualidade.

O Conselho Escolar tem por finalidade efetivar a gestão escolar, na forma de colegiado, promovendo a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola, constituindo-se no órgão máximo de direção e a Gestão é o processo que rege o funcionamento da escola, compreendendo tomada de decisão, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das questões administrativas e pedagógicas, efetivando o envolvimento da comunidade, no âmbito da unidade escolar, baseada na legislação em vigor e nas diretrizes pedagógicas.

Os objetivos do Conselho Escolar são:

- I. Democratizar as relações no âmbito da escola, visando à qualidade de ensino através de uma educação transformadora que prepare o indivíduo para o exercício da plena cidadania;
- II. Promover a articulação entre os segmentos da comunidade escolar e os setores da escola, a fim de garantir o cumprimento da sua função que é ensinar;

III. Estabelecer, para o âmbito da escola, diretrizes e critérios gerais relativos à sua organização, funcionamento e articulação com a comunidade de forma compatível com as orientações da política educacional da Secretaria de Educação, participando e responsabilizando-se social e coletivamente, pela implementação de suas deliberações (³MEC).

Em síntese, o conselho é responsável pelo estudo, planejamento, discussão, deliberação, acompanhamento, controle e avaliação das ações escolares e coordena a gestão escolar.

Outra estrutura que integra a gestão escolar é a Associação de Pais, Mestres e Funcionários que tem por objetivo o apoio ao aprimoramento do ensino e entrosamento entre a comunidade escolar através de atividades educacionais, culturais, sociais e esportivas. (ESTATUTO CPM DA ESCOLA MUNICIPAL ANTÔNIO DE GODOY BUENO)

Gestar uma escola requer espaços democráticos e de participação, para isso o grêmio estudantil é o órgão de representação dos estudantes a serviço do exercício da democracia, pois

Participação [...] é aprendizado intelectual e vivencial, inserção na “sociedade política”, ocupação de espaços de questionamento e deliberação, tomada coletiva de decisões. É tarefa espontânea da vida e deliberada da escola. (ALENCAR, 2005, p. 37).

Como afirma Spósito (2005, p. 54), “a gestão democrática poderá construir um caminho real de melhora de qualidade do ensino se ela for concebida, em profundidade, como mecanismo capaz de alterar práticas pedagógicas”, logo o conselho de classe é o espaço onde ocorre a integração entre professores, a análise do currículo e a eficiência e eficácia das metodologias e todos têm direito á palavra para que se diagnostiquem os problemas e suas causas e em conjunto buscar traçar metas para solucioná-los. Essas metas devem surgir como resultado de grupo para a intervenção no processo ensino aprendizagem.

Para a escola ter educação de qualidade precisa de um bom planejamento e nesse aspecto a gestão escolar deve construir um projeto político pedagógico resultado da ação coletiva, pois

um processo de gestão que construa coletivamente um projeto pedagógico de trabalho tem já, na raiz, a potência da transformação. Por isso, é necessário atuar nas escolas com o máximo de competência, a fim de que o ensino realmente se faça, a aprendizagem se realize, as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem no companheirismo e na solidariedade (FERREIRA, 1998, p. 139).

3

http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/pr_lond_sttt.pdf <acesso em: 09 agosto 2009.>

Também

a Escola de Qualidade que se pretende construir tem na inovação sua mola propulsora. Inovação exige talento e talento se obtém na medida em que se apóiem a criatividade, a inteligência e a visão empreendedora dos seres humanos envolvidos no processo educativo (RAMOS, 1992, p. 36).

Uma gestão escolar que quiser uma escola de qualidade precisa de um projeto pedagógico que seja elaborado através de um processo participativo de trocas e que busque um trabalho pedagógico baseado na autonomia da escola e na solidariedade entre os atores. Também deve conter bem claro as metas a curto e longo prazo para a realidade específica e deve

- a) nascer da própria realidade, tendo como suporte a explicitação das causas dos problemas e das situações nas quais tais problemas aparecem;
- b) ser exequível e prever as condições necessárias ao desenvolvimento e à avaliação;
- c) ser uma ação articulada de todos os envolvidos com a realidade da escola,
- d) ser construído continuamente, pois como produto, é também processo. (VEIGA, 2001, p. 11)

O projeto político pedagógico vai delinear as ações e necessidades que a escola precisa realizar em um determinado espaço de tempo, mas os gestores precisam estar em constante aperfeiçoamento, pois a qualidade da educação é fruto da qualidade dos seus atores, então

qualidade total denota o compromisso com a qualificação dos recursos humanos envolvidos, tendo em vista que qualidade provém deles.[...]. Qualidade total é, de si, processo de construção e participação. Qualidade é, assim, questão de competência humana (DEMO, 1994, p. 11).

A qualidade da educação está na interação e na convivência, pois de nada adianta ter pessoas bem qualificadas se o trabalho pedagógico não se voltar para a interatividade, pois é

a partir da convivência com pessoas que discutem, decidem, executam e controlam atividades propostas comunitariamente, a educação poderá efetivar, da melhor forma possível, seu objetivo de desenvolver integralmente a personalidade humana e sua participação na obra do bem comum pois, enquanto refletem, conscientizam-se, posicionam-se e decidem a respeito dos problemas de sua comunidade, os indivíduos se sentem integrados, agentes e responsáveis por esse mesmo bem comum que ajudam a construir. (VIANNA, 1986, p. 36).

Pode-se concluir que escola com educação de qualidade perpassa pela gestão escolar e para esta obter êxito precisa de se embasar na gestão democrática participativa, na qual as responsabilidades são ao mesmo tempo divididas e de todos, pois o trabalho em equipe resulta na qualidade da educação, pois

o trabalho em grupo por sua dinâmica gera uma maior gama de possibilidades, o que facilita a busca da qualidade.[...]. é a força das idéias capaz de revigorar as pessoas, no cotidiano, para uma produtividade em que elas acreditam. O mundo das idéias, dos valores, dos princípios tem mais força para modificar o ambiente com o qual se trabalha, do que propriamente uma soma, uma verba, um prédio imponente (MARQUES, 1994, p. 66-67).

Logo a estrutura física para o desenvolvimento dos atos pedagógicos é importante, no entanto mais importante é a forma como são geridos os processos escolares, uma vez que a comunidade escolar poderá ou não se sentir parte do processo educativo, para isso precisa a liderança e a coordenação voltada para a gestão democrática participativa.

Segundo Paro (1998) o processo educativo não pode estar desvinculado de tudo o que ocorre fora da escola, em especial no ambiente familiar e para que o aluno aprenda, a escola precisa considerar a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas para conseguir a adesão da família para sua tarefa de levar os educandos a desenvolverem atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar. Com isso o trabalho do professor é facilitado, pois o estudante já vem para a escola predisposto para o estudo e a família o estimula, essa interação será favorecida à medida que a escola ofereça ocasiões de diálogo, de participação na vida da escola. E para levar o aluno a querer aprender implica em fazer dos membros sujeitos,, trazendo-os para o convívio da escola, mostrando-lhes a importância da sua participação, fazendo assim uma escola pública de que vai ao encontro aos interesses de seus cidadãos.

6- CONCLUSÃO

A Educação Brasileira com a CF/98 incorporou o princípio da gestão democrática do ensino público e com Lei de Diretrizes e Bases da Educação passa a ter como princípio a participação da comunidade escolar, a partir desse advento os sistemas de ensino iniciam a implantação da gestão democrática tanto no macro sistema, como no micro, mas pensar numa escola democrática requer um projeto elaborado não só com participação ativa de professores e de alunos, mas com a participação democrática dos agentes externos via exercício da cidadania.

A qualidade da educação se constitui nas ações que satisfaçam tanto o aluno como a comunidade escolar e na eficácia de ações que levem o aluno a tomar posse do conhecimento produzido pelo homem, logo a qualidade da educação advém do fazer pedagógico do aluno, professor e das pessoas do entorno.

Considerando a crescente necessidade de uma educação de qualidade, o ensino brasileiro emerge como ponto chave para que homens e mulheres encontrem condições para desenvolver sua prática emancipatória, para uma vivência feliz, tornando-os cidadãos deste país e conectados com o mundo globalizado.

O trabalho procurou colocar os enfoques, com referências consideradas necessárias, para consolidação de uma educação voltada a uma sociedade contemporânea, marcada pela tecnologia, com relevância ao papel das políticas públicas no macro e no micro sistema, a realidade da educação no Brasil e a importância do papel das escolas e de seus gestores dentro da realidade local.

Ao analisar o Sistema de Educação do município de Mormaço, percebe-se que a gestão ainda está se construindo, uma vez que os conselhos estão atuando, no entanto, ainda não exercem suas reais atribuições, pois quase sempre validam as vontades dos administradores.

Com o enfoque dado à Escola Antônio de Godoy Bueno, à luz das teorias de gestão democrática pesquisadas, percebe-se que a escola está distante das famílias, logo as tomadas de decisões acontecem entre diretor e professores. Diante disso, e para

que a escola possa bem desempenhar sua função de levar o aluno a aprender, ela precisa ter presente a continuidade entre a educação familiar e a escolar, buscando formas de conseguir a adesão da família para sua tarefa de levar os educandos a desenvolverem atitudes positivas e duradouras com relação ao aprender e ao estudar (PARO, 1998, p. 7)

Nessa linha de enfoque, conclui-se que a gestão democrática possibilita atender ao direito de acesso, permanência e sucesso, uma vez que a gestão é responsável pela qualidade e a gestão de qualidade se efetiva nas decisões e responsabilidades partilhadas, pois todos se sentem sujeitos e responsáveis pelo ensinar, pelo aprender que é o enfoque principal de uma gestão escolar que visa formar sujeitos capazes e felizes.

Assim, acredita-se com este trabalho, que a gestão democrática além de buscar a qualidade pela participação de todos os envolvidos precisa buscar medidas para a aprendizagem docente e discente, prevenindo os fracassos escolares e promovendo o crescimento constante. Conclui-se que se conseguirá qualidade na educação com gestão democrática participativa que priorize reuniões de pais e reuniões sistematizada de professores,. Observou-se que estas práticas não acontecem no sistema municipal de ensino de Mormaço e isso inviabiliza um trabalho pedagógico.

Portanto, defende-se que se revejam o caminho percorrido pelas escolas do sistema de ensino pesquisado, pois a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Chico. **Cinco enganos e a cidade democrática**. In: BASTOS, João Baptista (org). *Gestão Democrática*. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2005.

ARANHA, Maria Lucia de Arruda; **História da Educação e da Pedagogia: Geral e Brasil**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.

BOFF, L. **Teologia da Libertação**. 2ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/_ConstituicaoCompilado.htm. Acesso em 22 maio, 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

_____. Lei n.9394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as **Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial [República Federativa do Brasil] Brasília, v.134, n.248, 27833-27842, dez. 1996. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/home/legislação>. Acesso em: 12 jun. 2009.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10172.htm. Acesso em: 13 jul, 2009

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

_____. **Declaração de Salamanca**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/salamanca/pdf>. Acesso em: 12 set 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

DEMO, Pedro. **Educação e qualidade**. São Paulo: Papirus. 1994.

Estatísticas dos professores no Brasil. Disponível em: WWW ísica.org. br. Acesso: em 20 out. 2009.

FERREIRA, Naura S. Carapeto (org). **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2008.

_____, Naura S. Carapeto. **Gestão da Educação e Formação: Notas de um projeto Pedagógico**. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. V. 14, n. 1, (jan/jun. 1998), Porto Alegre: ANPAE, 1998.

FREITAS, Kátia Siqueira de. **Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar**. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun., 2000. Acesso: em 20 out. 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

_____. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder: Introdução a Pedagogia do conflito**. São Paulo: Cortez, 1980.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Arthur; BIBIANO, Bianca. **Prepare-se! Um novo aluno está chegando**. Revista Nova escola, São Paulo, n. 225, p.56-57, setembro, 2009.

[http:// portal.mec.gov. br/seep/arquivos/pdf/salamanca.pdf](http://portal.mec.gov.br/seep/arquivos/pdf/salamanca.pdf). Acesso em: 09 agosto 2009

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Trad. Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda, Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LUCK, Heloisa. **Padrão de competência para as funções de Diretor Escolar**. Revista Gestão em Rede, São Paulo, nº 225, p.11-15, novembro, 2008.

_____, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7-33, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.inep.gov.br/download/cibec/2000/em_aberto/emaberto72.pdf. Acesso: em 10 set. 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

MAIA, Benjamin Perez; BOGONI, Gisele D'angelis. **Gestão Democrática. Coordenação de Apoio à Direção e Equipe Pedagógica – CADEP**. 2008. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/cadep/gestao_democratica.ppt#312,2, Slide 2. Acesso em: 02 fev. 2008.

MARINCEK, Vania, A Escola deve orientar os pais sobre a importância de sua participação nas tarefas dos filhos. **Revista Pátio**, Porto Alegre, nº 45, p.51 fevereiro/abril, 2008.

MARQUES, J. C. Trabalho em Equipe e qualidade do ensino e da pesquisa. Administração participativa: compromisso e desenvolvimento. **Revista Universidade**, São Paulo: IBRAQS, janeiro/fevereiro, 1994.

MORMAÇO, Lei Municipal n. 831/2009. **Revoga Lei de Eleição de Diretores das Escolas Municipal de Ensino de Mormaço**. Mormaço: Quadro Mural, agosto, 2009.

_____. **Estatuto do Circulo de Pais e Mestres**. Mormaço: Escola AGB, 2006.

Lei n. 574/2004. 14-04-2004. **Cria o Sistema Municipal de Ensino de Mormaço.** Mormaço: Quadro Mural, abril de 2004.

Programa de Ações Articuladas. Mormaço: Secretaria Municipal de Educação, maio, 2009.

Proposta Político Pedagógica. Mormaço: Escola Municipal Antônio de Godoy Bueno, 2007.

PARENTE, Francisca F. T. **Uma atividade que requer ética e competência.** Gestão em Rede, nº 90, p. 08-10, novembro, 2008.

PARO, Vitor Henrique. **A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública.** In: Silva, Luiz Heron da (org). A Escola cidadã no contexto da globalização, Petrópolis: Vozes, 1998, p. 300-307. Disponível em: <http://www.escoladegestores.inep.gov.br/artigos.htm>. Acesso em: 30 nov., 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

PILETTI, N. 1996. **História da educação no Brasil.** 6ª ed., São Paulo, Ática.

RAMOS, Cosete. **Excelência na Educação: A Escola de Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

Regimento Conselho escolar. Disponível; em http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/pr_lond_sttt.pdf. Acesso em 12 set. 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

ROTH, Berenice Weissheimer (organizadora). **Experiências Educacionais Inclusivas, Programa Educação Inclusiva: Direito à Diversidade,** Brasília, Ideal, 2006.

SÁ, Elizabet Dias de. **A educação inclusiva no Brasil: Sonho ou Realidade.** Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/014/14/csa.htm>. Acesso em 15 agosto. 2009.

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial

SANDER, Benno; **Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação.** Brasília: Líber Livro Editora, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **A escola e a construção da Cidadania.** In: Severino, Antônio, Joaquim etal (org.) Sociedade civil e Educação. Campinas: Papyrus, 1992.

SPÓSITO, Marília Pontes. **Educação, gestão democrática e participação popular.** In: BASTOS, João Baptista (org). Gestão Democrática. 4ª ed. Rio de Janeiro: DP&A/SEPE, 2005.

TAILLE, Yves La. Profissionais de meio de campo: Para que a escola desempenhe seu papel com qualidade. **Revista Pátio,** Porto Alegre, nº46, p.46-49, maio/julho, 2008.

TORRES, Rosa María. **Educação para Todos: a tarefa por fazer**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

VEIGA, I. P. A. (Org.) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23. ed. Campinas: Papyrus, 2001.

VIANA, Ilca de O. **Planejamento Participativo na Escola: Um desafio ao educador**. São Paulo: EPU, 1986

XAVIER, Antonio Carlos da R.. **A Gestão da Qualidade e a Excelência dos Serviços Educacionais: Custos e Benefícios de sua Implantação**. SERVIÇO EDITORIAL: Brasília: Serviço Editorial, 1996. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_408.pdf. Acesso em: 30 nov., 2009

Formatado: Fonte: (Padrão)
Arial