

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA:
DIFICULDADES, ESPECIFICIDADES E
POSSIBILIDADES A PARTIR DA REVISTA NOVA
ESCOLA**

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

Tagiane Michele Filippin

Três Passos, RS, Brasil

2013

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DIFICULDADES,
ESPECIFICIDADES E POSSIBILIDADES A PARTIR DA
REVISTA NOVA ESCOLA**

por

Tagiane Michele Filippin

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

Orientadora: Prof^a. Ms. Natália Pergher Miranda

Três Passos, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação**

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

**GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DIFICULDADES,
ESPECIFICIDADES E POSSIBILIDADES A PARTIR DA REVISTA
NOVA ESCOLA**

elaborada por
Tagiane Michele Filippin

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Natália Pergher Miranda, Ms.
(UFSM/Presidente/Orientadora)

Lúcia Bernadete Fleig Koff, Ms.
(UFSM)

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

Marta Roseli de Azeredo Barichello, Dr^a.
(UFSM/Suplente)

Três passos, 30 de novembro de 2013.

RESUMO

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

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: DIFICULDADES, ESPECIFICIDADES E POSSIBILIDADES A PARTIR DA REVISTA NOVA ESCOLA

AUTORA: TAGIANE MICHELE FILIPPIN

ORIENTADORA: NATALIA PERGHER MIRANDA

Data e Local da Defesa: Três Passos/RS, 30 de novembro de 2013.

Este trabalho apresenta elementos para a compreensão dos processos e das concepções referentes à gestão escolar. Processos estes que envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, criando elementos para a apresentação das possibilidades, dificuldades e especificidades para a gestão escolar. A pesquisa tem como objetivo geral: compreender os processos que envolvem a gestão escolar a partir de artigos da revista Nova Escola – Gestão Escolar; bem como seus objetivos específicos: identificar as principais dificuldades apontadas nos artigos da revista Nova Escola no processo de gestão escolar; analisar quais são as especificidades do papel do gestor escolar a partir dos artigos da revista Nova Escola – Gestão escolar; identificar alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar a partir dos referenciais teóricos trazidos nos artigos da revista Nova Escola – Gestão escolar. Neste sentido, o trabalho tem um caráter de estudo bibliográfico, ou seja, será realizado e aprofundado através de leituras, construindo então um referencial teórico sobre o tema de pesquisa, com vistas ao material encontrado e trabalhado pelos autores. Aliado ao estudo bibliográfico realiza-se uma análise documental através de alguns artigos encontrados e discutidos na revista Nova Escola, em uma série especial denominada Gestão Escolar, revista esta de fácil acesso, baixo custo e que pode ser encontrada com maior facilidade nas escolas, podendo assim trazer conhecimento acessível diante do tema Gestão Escolar. Caracterizam-se como outros referenciais teóricos para a análise Lück (2009), Libâneo, Toschi e Oliveira (2011), além de documentos legais como a Constituição Federal (1988) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996). Sendo assim, para a compreensão destes processos, as leituras terão ênfase nas particularidades que acercam a gestão escolar, bem como nos profissionais inseridos e na parceria que precisa existir entre a escola e a comunidade escolar assegurada através da gestão democrática, pontos estes descritos que se fazem presentes na gestão escolar.

Palavras-chave: Gestão escolar. Processos de gestão. Concepções de gestão.

ABSTRACT

Monograph Specialization
Course Postgraduate Distance
Specialisation Lato Sensu in Educational Management
Federal University of Santa Maria

DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND SPECIFICATIONS FROM THE NEW SCHOOL MAGAZINE

AUTHOR: TAGIANE MICHELE FILIPPIN

GUIDANCE: NATALIA MIRANDA PERGHER

Date and Place of Defense: Three Steps/RS, November 30, 2013.

This paper presents elements for the understanding of the processes and concepts related to school management. These processes involving pedagogical, administrative and financial elements for creating the presentation of the possibilities, difficulties and specificities for school management. The overall research aims: to understand the processes that involve the school management from magazine articles New School - School Management, as well as its objectives: identify the main difficulties identified by teachers in magazine articles New school in the process of school management, analyze what the specific role of the school manager from magazine articles New School - school management , identify possible alternatives for effective school management from theoretical brought in magazine articles New School - school management. In this sense, the work has a character study of literature i.e., will be held in-depth through readings, building so a theoretical reference on the topic of research, with views over the material found and worked by the authors. Coupled with the bibliographical study, we make an analysis of documents through some articles found and discussed in the journal New School in a special series called School Management magazine this easily accessible, inexpensive and can be found more easily in schools, thus being able to bring knowledge accessible on the theme Management School. Characterized as other theoretical frameworks for analyzing Lück (2009), Libâneo ,Toschi and Oliveira (2011), plus legal documents as the Constitution (1988) and the Law of Guidelines and Bases of National Education (1996). Therefore, to understand these processes, the readings will focus on the specifics that aceram school management as well as the professionals involved and the partnership that needs to exist between the school and the school community ensured through democratic management, these points are described that present in school management.

Keywords: School management. Management processes. Conceptions of management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 PARA INÍCIO DE CONVERSA... GESTÃO ESCOLAR ESPECIFICIDADES E POSSIBILIDADES.....	10
CAPÍTULO 2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO CAMINHO DA GESTÃO ESCOLAR	17
CAPÍTULO 3 ALTERNATIVAS POSSÍVEIS DE EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	32

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida.

A minha família, pai Valter, mãe Marli e irmã Paula, pelo incentivo de sempre, por acreditarem que é através da educação que se muda o mundo, onde ambos de alguma maneira contribuíram com todo este processo durante a especialização, e desde o meu primeiro dia de aula, lá em 1992, sempre ao meu lado, fazendo de mim uma pessoa melhor, fazendo com que eu acreditasse do orgulho deles diante desta mais nova conquista.

Ao meu “Namorado” Jonas, que durante este tempo teve muita paciência, que por muitas vezes teve que me consolar diante de minhas dúvidas e angústias, sem falar das madrugadas em que acordei chorando, você sempre ao meu lado me incentivando e me fazendo acreditar que eu era capaz disto e de muito mais. Por compreender que minha falta de tempo era por algo importante e significativo para mim. Sempre me dizendo que no final tudo da certo.

As minhas amigas e parceiras nesta caminhada, mais uma vez juntas, Vanessa e Bianca.

A minha orientadora Prof^a. Ms. Natália Pergher Miranda, pelo incentivo, sugestões, retornos e conversas, que foram de grande importância durante todo o processo de construção da monografia.

A todos os professores e tutoras que estiveram presentes nas disciplinas da especialização, contribuindo com o meu processo de ensino-aprendizagem

A minha colega de escola Janine pelo incentivo de sempre.

A minha Coordenadora Pedagógica Camila, pelo empréstimo de material de leitura e análise, eles foram de grande valia e importância.

A meus alunos, porque foi por eles e para eles que continuo estudando em busca de novas aprendizagens, de uma formação constante que contribua com a minha prática de sala de aula.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta uma discussão sobre a gestão escolar de acordo com os vários segmentos que contemplam a mesma: pedagógico, administrativo e financeiro. Deste modo, perpassa pela parte teórica e através desta pesquisa busca-se compreender as concepções de gestão escolar através de suas possibilidades, dificuldades e especificidades, uma vez que estes são processos que perfazem o cotidiano escolar, portanto, a realidade das instituições brasileiras.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009, p. 23).

Lembrando que muitas são as possibilidades de uma gestão democraticamente participativa, também há uma ressalva, relativa às dificuldades que são encontradas durante este processo, as quais precisam ser consideradas e discutidas. Pensar nas dificuldades também é fundamental, pois não há receita pronta para se “aplicar” ou “utilizar” na gestão escolar, e neste processo de adequação/implementação da mesma nas escolas, pode-se encontrar alguns desafios e dúvidas, que também são partes constituintes do processo de comprometimento com a gestão.

A fim de fazer um estudo destas situações e implicações, para conhecer todo o processo que abarca a gestão escolar, torna-se necessário compreender toda sua significação, para posteriormente identificar e analisar as alternativas que podem ser usadas e aplicadas em prol da gestão escolar.

Neste sentido, perpassando pela constituição dos gestores, ou seja, dos profissionais que estão intimamente ligados à gestão escolar, tem-se o intuito de conhecer suas funções, competências, dificuldades, ou seja, seu papel frente à gestão escolar. Sendo assim, através das leituras e reflexões diante

das características desses sujeitos, busca-se traçar um perfil destes profissionais.

Destaca-se neste campo de pesquisa, a gestão democrática, pois esta é a base para a construção de uma gestão escolar dialogada e participativa. Tal opção se dá, pois promove uma educação de qualidade e para que isso ocorra há a necessidade da participação de todos os envolvidos na escola nas tomadas de decisões, nos projetos, por ser legalmente instituída e, portanto, um parâmetro de ação para as instituições escolares.

Assim, através de um estudo bibliográfico e de uma análise documental de leituras que abrangem este tema, foi possível conhecer as idéias dos autores, sua relação com a realidade, para perceber e conhecer a gestão das escolas, no intuito de responder à problemática de pesquisa que constitui em **quais são as possibilidades, dificuldades e especificidades que contemplam práticas democráticas na Revista Nova Escola – Gestão Escolar?**

A pesquisa tem como objetivo geral: compreender os processos que envolvem a gestão escolar a partir de artigos da revista Nova Escola – gestão escolar; bem como seus objetivos específicos: identificar as principais dificuldades apontadas nos artigos da revista Nova Escola no processo de gestão escolar; analisar quais são as especificidades do papel do gestor escolar a partir dos artigos da revista Nova Escola – Gestão escolar; identificar alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar a partir dos referenciais teóricos trazidos nos artigos da revista Nova Escola – Gestão escolar.

O trabalho se constitui a partir de leituras de alguns artigos da revista Nova Escola – gestão escolar, os quais contemplam as categorias de análise elencadas para este trabalho: dificuldades, especificidades e possibilidades. O mesmo se insere em um estudo bibliográfico, de análise documental, enfatizando idéias trazidas na revista, complementando o estudo com as contribuições de autores que também falam sobre as possibilidades, dificuldades e especificidades que contemplam a gestão escolar, tais como Lück (2009) e Libâneo (2011).

Justifica-se a realização deste trabalho em decorrência da observação da necessidade de se conhecer mais profundamente a gestão escolar, no

sentido de acabarmos nos deparando com situações que ocorrem no contexto educacional e que algumas vezes provocam inquietações e curiosidades.

A razão de escolher a revista Nova Escola - Gestão Escolar é porque a mesma é um meio informativo de fácil acesso aos profissionais da educação, uma vez que na realidade em que a pesquisadora se insere, muitas escolas possuem a assinatura desta material. Sendo assim, torna-se um instrumento de consulta constante que fornece subsídios teóricos para a composição dos perfis dos gestores escolares.

Neste sentido, a fim de ilustrar ao leitor sobre o trabalho, apresentam-se os capítulos que compõem este estudo: O primeiro capítulo traz os processos que envolvem a gestão escolar em suas especificidades, ou seja, aborda aspectos referentes à gestão escolar, com suas características, segundo a Revista Nova Escola – Gestão Escolar orienta. O segundo capítulo apresenta as dificuldades que se inserem no campo da gestão escolar, de acordo com as opiniões abordadas pela já referida revista. O terceiro capítulo enfatiza as alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar, ou seja, as possibilidades elencadas pela revista, para que se concretize uma prática pautada na democracia. Por fim, apresentam-se as considerações finais, de modo que se tornam parciais, diante das infinidades de se estudar e aprofundar estudos sobre a gestão escolar.

1 PARA INÍCIO DE CONVERSA... GESTÃO ESCOLAR ESPECIFICIDADES E POSSIBILIDADES

A revista Nova Escola tem circulação mensal. É editada pela Fundação Victor Civita, destinada a professores, sem fins lucrativos. A mesma circula desde março de 1986. Tem o apoio do Governo Federal, assim permitindo que a revista tenha um baixo preço e seja distribuída para a rede escolar. No ano de 1986 eram publicados nove exemplares ao ano, a partir de 1997, passaram a ser dez edições anuais. Os artigos privilegiam algumas posições pedagógicas, como o construtivismo de Jean Piaget.

A revista também traz uma edição especial denominada Gestão Escolar, a qual apresenta temas e conteúdos que abordam a gestão escolar e suas demandas tais como: aprendizagem, administração, formação, equipe, comunidade, espaço e políticas públicas.

Tendo como ponto de partida tal revista, este capítulo traz os processos que envolvem a gestão escolar, como suas especificidades e possibilidades, segundo a Revista Nova Escola – Gestão Escolar.

O termo gestão abrange as mais diversas áreas, no sentido que ela envolve organização, administração, mas neste caso, em específico, dá-se foco principal à gestão escolar, no contexto da escola, na direção do seu sentido, seu significado. A gestão escolar precisa articular suas diferentes competências, sempre pensando em obter resultados positivos, ligados à qualidade da educação, ao desenvolvimento integral do aluno. Organização, orientação e planejamento administrativo e pedagógico são algumas das competências

Outro aspecto a ressaltar é em relação às políticas públicas referentes à educação, que estão em constante mudança e reorganização da escola em sua totalidade. Há, então, a necessidade de uma gestão escolar que acompanhe todos estes processos que estão em transformação, criando meios e maneiras, articulando com todos os segmentos que constituem a escola. Deve encarar as novidades superando as dificuldades e limitações, refletindo

sobre as mesmas, através de diálogo. Por isso, precisamos pensar em gestão no sentido de fazer a diferença.

Desafio é uma palavra ligada à gestão escolar. O desafio atual é uma escola de qualidade, ou seja, a gestão é elemento determinante para um trabalho significativo a ser realizado na escola, com os professores, funcionários, alunos, pais e comunidade escolar.

Toda a organização que abrange a gestão escolar perpassa pelos aspectos administrativos, físicos, pedagógicos e sociais, não apenas por uma esfera particular e individual. E estes aspectos precisam estar bem articulados para contribuir com uma escola de qualidade, para que a mesma possa atingir suas metas e objetivos.

A gestão escolar é um assunto amplamente discutido, pois contempla toda a sua estruturação, bem como seu contexto histórico e até o significado de sua nomenclatura. Portanto, muito se ouviu falar em administração escolar, um processo burocrático que pensa a escola como uma estrutura fragmentada e isolada e que fosse apenas função da diretora tomar todas as decisões.

Com o passar do tempo, com o direcionamento de novas leis, estudos e ações se pode fazer referência a uma nova maneira de se pensar a escola, ou seja, a gestão escolar. Este é um processo inovador, que rompe com certos aspectos e fatores antes determinados e estabelecidos, para criar meios de maneiras de se pensar e se reestruturar uma nova organização de escola, contemplando os aspectos: pedagógicos, administrativos e financeiros.

Paula Nadal (2011) em seu artigo “Modelos diferentes, um só objetivo”, começa apresentando uma passagem do filme Tempos Modernos (1936), em que Carlitos (Charles Chaplin), vai passando pela fábrica, apertando parafusos e porcas para que as máquinas não parem de funcionar.

A escola, não pode ser comparada como um sistema de produção em série. Mas, por outro lado, é formada por estruturas que estão sujeitas a ter problemas, que podem prejudicar os resultados esperados, no caso da escola podem atrapalhar o “foco na realização do papel social da escola e na qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e a formação dos alunos”. (LÜCK, 2009, p.15).

Neste mesmo sentido, segundo Amanda Polato (2010) em seu artigo “Um trio coeso e bem articulado”, a educação e a escola são responsabilidades

complexas e por isso não podem ficar nas mãos de apenas um profissional, o que aconteceu por muito tempo. Mas, aos poucos foi se percebendo que a atuação de outros atores diante deste desafio poderia contribuir com os objetivos educacionais desejados e, assim, através de pesquisas e estudos foram inseridos e designados outros profissionais para compor a equipe gestora. Profissionais estes inseridos no contexto da gestão e que representam a gestão escolar, enquanto equipe diretiva responsável pela liderança da gestão de uma escola abrangendo suas habilidades, especificidades, competências e dificuldades. Cada um com suas funções, mas trabalhando de modo integrado e articulado, para a qualidade das atividades escolares. Entre estes profissionais pode-se citar: o diretor, o professor e o coordenador pedagógico.

Conforme, Polato (2010), “Como as mais diversas partes de um jogo de encaixe, essas funções se articulam formando um bloco coeso para garantir o sucesso da aprendizagem” (p.23). E ainda, “Um trabalho em conjunto e bem realizado leva a escola a bons resultados”. (p.23)

Com isto, percebemos que estes profissionais, diretor, professor e coordenador, têm funções específicas, e as mesmas precisam se encaixar uma na outra, ou seja, criar um estreitamento entre ambas, com o intuito de existir uma coerência entre as atitudes e ações, promovendo assim situações significativas em prol da aprendizagem.

Para compreender o papel do diretor perante a gestão escolar, é interessante saber como surgiu este cargo. Segundo Gustavo Heidrich (2009), juntamente com a Proclamação da República em 1889, surge uma renovação educacional, que é caracterizada por uma nova organização: as crianças foram separadas por turmas de acordo com o que já sabiam, com um docente e funcionários, e por isso não cabia mais aos inspetores fiscalizar a instituição à distância. Era necessário alguém dentro da escola e, assim, surgiu o cargo de diretor. Esta organização escolar falhou e o que ficou dela foi à importância do diretor, que no dias atuais é reconhecido como um dos componentes da gestão escolar.

Portanto,

Para se ter uma máquina sempre azeitada, o diretor ao consegue, sozinho, dar conta de todos os aspectos que uma boa gestão demanda. Garantir a formação dos professores, manter a infra-estrutura em ordem, cuidar das finanças e da burocracia, fazer a gestão da equipe, promover um bom clima de trabalho, supervisionar a merenda... E ainda resolver imprevistos e eventuais conflitos [...] (NADAL, 2011, p.23).

A competência do diretor exige conhecimentos, habilidades e atitudes significativas. Para atuar precisa de um suporte teórico e prático que irá embasar e nortear o seu trabalho. Lembrando sempre da necessidade de uma avaliação constante e permanente em relação ao trabalho realizado no intuito de promover mudanças significativas, refletindo sobre as próprias ações, metas e princípios.

Neste sentido, Lück (2009) fala sobre o papel do diretor:

[...] o diretor é o profissional a quem compete à liderança e a organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (LÜCK, 2009, p. 17).

A formação do professor não pode se restringir ao seu diploma da universidade. A busca de alternativas para sua constante capacitação se torna indispensável para sua prática de sala de aula. A acomodação não pode ser uma palavra presente na vida de um professor, ainda mais com as inúmeras mudanças e transformações que ocorrem na educação, no ensino e a aprendizagem. Lembrando ainda que esta formação continuada necessária para o professor reflete positivamente na sala de aula, trabalhando e respeitando sempre as diferenças, pois nenhuma turma é homogênea e aprendem da mesma maneira.

Segundo Libâneo, Oliveira e Toschi (2009) o professor compreende, as seguintes atribuições:

Como docente precisa de preparo profissional específico pra ensinar conteúdos, dar acompanhamento individual aos alunos e proceder a avaliação da aprendizagem, gerir a sala de aula, ensinar valores, atitudes e normas de convivência social e coletiva. Necessita, também, desenvolver conhecimentos pedagógicos relevantes, como a elaboração do projeto pedagógico curricular e de planos de ensino, formas de organização curricular, critérios de formação das classes. Como membro da equipe escolar, o professor deve dominar conhecimentos relacionados a organização e a gestão, desenvolver capacidades e habilidades praticas para participar dos processos de tomada de decisões em varias situações (reuniões, conselho de classe, conselho de escola, bem como atitudes de cooperação, de solidariedade, de responsabilidade, de respeito mútuo e de diálogo. (LIBÂNEO, OLIVEIRA E TOSCHI, 2009, pp.310-311).

O gestor responsável pela formação continuada dos professores é o coordenador pedagógico. Esta formação é maneira de colaborar com a prática em sala de aula do docente, que conseqüentemente, irá contribuir com a aprendizagem dos alunos.

Estar atualizado é uma das competências do coordenador pedagógico, e, portanto, se insere na sua formação acadêmica, bem como em leituras que abrangem a educação e cursos de formação específica para este gestor. É através dos seus saberes sobre as diversas áreas do conhecimento, que o mesmo poderá auxiliar e orientar o professor, trazendo novas propostas, metodologias e leituras significativas. Amanda Polato escreve que o coordenador pedagógico precisa ser o parceiro mais experiente do professor. É ele, juntamente com o diretor, que responde pelas ações do docente e assim formando uma relação de cumplicidade (coordenador e diretor), em busca uma escola que se constitua um espaço de aprendizagem.

A gestão da aprendizagem é um dos focos principais da gestão escolar, enquanto processo que se torna indispensável em prol da educação de qualidade, garantindo que o processo de ensino-aprendizagem venha a contribuir progressivamente com o desenvolvimento e a construção dos saberes dos alunos.

Na gestão do espaço, temos a infra-estrutura das escolas, a qual se insere nos espaços adequados, necessários e preparados para a valorização da aprendizagem dos alunos. Portanto, a gestão do espaço físico é um recurso que precisa ser cuidado, planejado, ter uma conservação, para viabilizar as práticas de ensino. Evidenciando a gestão do espaço, temos o artigo “Em

péssimo estado de conservação”, de Ocimara Balmant (2012), em que a autora escreve que a organização e a manutenção dos espaços não podem ser ignoradas, no sentido que as características físicas da escola têm papel preponderante no desempenho escolar dos alunos, principalmente em realidades mais precárias. Acredita-se que a aprendizagem tenha maior possibilidade de se efetivar quando a escola apresentar condições mínimas, como um espaço adequado para que o estudante venha aprender, do que naquelas escolas onde a sala de aulas tem rachaduras, mesas e cadeias quebradas. Ou seja, um espaço acolhedor torna o ambiente escolar bem mais propício para os alunos aprender.

Não podemos falar em gestão escolar, sem também se referir à gestão democrática. O tipo de gestão adotada pelas escolas deve ressaltar a importância de se desenvolver uma organização democrática de funcionamento, assim, construindo um espaço que contribui com toda a comunidade escolar. A gestão escolar enquanto gestão democrática deve assegurar um trabalho compartilhado, participativo e integrado em prol da educação, dos alunos, da escola, no sentido de também contemplar as possibilidades e os processos que envolvem e englobam a gestão escolar.

Portanto,

São propostos os seguintes princípios da concepção da gestão democrático-participativa: autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento das atividades; formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos; com a ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns. (LIBÃNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p.333).

A elaboração, implementação e revisão do Projeto Político Pedagógico (PPP), se torna também um instrumento de gestão escolar democrática. De acordo com Noêmia Lopes (2010/2011), no artigo “PPP na prática”, o mesmo define a identidade da escola, indicando caminhos, bem como os meios para

consolidar suas metas e seus objetivos. Sua elaboração deve contemplar os seguintes assuntos: missão, clientela, dados gerais sobre a aprendizagem, relação com as famílias, recursos, diretrizes pedagógicas e plano de ação. O mesmo se torna uma

[...] ferramenta de planejamento e avaliação que você e todos os membros das equipes gestoras devem consultar a cada tomada de decisão. Portanto, se o projeto de sua escola estiver engavetado, desatualizado ou inacabado é hora de mobilizar esforços para resgatá-los e repensá-lo. (LOPES, 2010/2011, p.23)

Noêmia Lopes em seu artigo traz uma significativa contribuição sobre o PPP, desde seu significado, considerando aspectos importantes que o mesmo precisa contemplar, de maneira a ressaltar o quanto todo este processo, desde sua elaboração, implementação e revisão se torna imprescindível para a escola. Neste mesmo sentido Libâneo; Oliveira; Toschi (2011) contribuem:

Toda organização precisa de um plano de trabalho que indique os objetivos e os meios de execução, superando a improvisação e a falta de rumo. A atividade de planejamento resulta, portanto, naquilo que aqui denominamos de *projeto pedagógico – curricular*. O projeto é um documento que propõe uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, formula metas, prevê as ações, institui procedimentos e instrumentos de ação. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p. 345).

As análises dos artigos antes descritos dão ênfase a algumas possibilidades e especificidades acarretadas à gestão escolar de acordo com a revista Nova Escola – Gestão Escolar. Algumas no sentido de que a gestão escolar contempla uma infinidade de processos que varia de acordo com a realidade de cada instituição escolar.

2 DIFICULDADES ENCONTRADAS NO CAMINHO DA GESTÃO ESCOLAR

O presente capítulo apresenta as dificuldades que se inserem nos processos de efetivação da gestão escolar apontadas nos artigos da Revista Nova Escola – Gestão Escolar.

Segundo Paula Nadal (2011) o gestor, neste caso o diretor esquece de que pode e deve compartilhar tarefas com sua equipe. Portanto, o mesmo não pode pensar que é o “dono” da escola, que apenas sua opinião é a que vale, trabalhando de maneira autoritária e individualista, pois sozinho talvez ele não consiga trabalhar e enfatizar todos os aspectos que uma gestão de qualidade requer. São suas ações e decisões que caracteriza sua metodologia de trabalho e justifica sua postura enquanto responsável pela gestão da escola. A falta de professores, violência, indisciplina, problemas com a infra-estrutura, evasão escolar, falta de material pedagógico, são alguns dos exemplos das dificuldades encontradas no cotidiano do diretor elencadas em alguns artigos analisados.

No que se refere às dificuldades referentes ao professor, nenhum dos artigos selecionados mencionou sobre este assunto.

As ações que precisam ser realizadas pelo coordenador pedagógico nem sempre são bem explicadas. Suas atividades divergem, pois a uma confusão sobre as funções designadas a este cargo. Neste panorama, pode se citar que este é considerado o substituto do diretor, aquele profissional responsável pela indisciplina dos alunos, perpassando por funções burocráticas, administrativas e financeiras. Neste sentido,

[...] no quesito tarefas, rotina deste educador é uma bagunça: 72% costumam acompanhar a entrada e saída dos alunos diariamente, 55% conferem se as classes estão organizadas e limpas, 50% atendem a telefonemas de pais e de outras pessoas que procuram a escola (e 70% acreditam que isso é adequado) e 19% assumem alguma classe pelo menos uma vez por semana quando falta um professor. No meio disso tudo, temos ainda 9% que admitem não desempenhar nenhuma atividade regular relativa à formação de professores e 26% que se ressentem por não dispor de tempo suficiente para se dedicarem a elaboração ou a revisão periódica do projeto político-pedagógico (PPP). (GENTILE, 2001, p.21)

O excesso de atribuições, professores desmotivados, a falta de clareza sobre suas funções, legislação confusa, falta de tempo, problemas com a equipe de trabalho, são algumas das dificuldades encontradas pelo coordenador pedagógico, segunda a pesquisa acima citada.

Amada Polato (2010), em seu artigo estrutura a escola como um bloco de encaixe que precisa ser bem estruturado para garantir o sucesso da escola e a qualidade educação. Mas por outro lado, a momentos em que estas peças ficam confusas, ou seja, ocorrem divergências entre os profissionais inseridos na escola, um culpando o outro, procurando falhas nas ações realizadas pelo colegas.

Destacando as seguintes idéias:

É muito comum ouvir gestores se queixando de que supervisores vão às escolas somente para fiscalizar e dar ordens. Estes, por sua vez, reclamam que aqueles não sabem administrar e os coordenadores pedagógicos não formam os professores – e por isso alguns assumem essa função diretamente, deixando os coordenadores a margem do processo. Sentindo-se excluídos, esses últimos alegam que os supervisores não têm os conhecimentos didáticos necessários para orientar a equipe docente. Enfim, “picuinhas” que não levam a lugar nenhum e podem ser superadas [...]. (POLATO, 2010, p.24).

A eleição de diretores é um dos instrumentos/mecanismos da gestão democrática e se faz presente nos processos da gestão escolar, em que todos os sujeitos envolvidos têm a oportunidade de votar e escolher. Mas por outro lado sabemos que ainda existem situações em que os diretores são escolhidos a dedo, ou seja, são indicados por “padrinhos”, sem deixar de mencionar os casos que envolvem política. Não podemos generalizar, mas ocasiões em que não dão importância à qualificação do profissional, o que possivelmente acarreta em dificuldades que de alguma forma prejudica a escola. Por outro, tem as restrições diante desta indicação, no sentido que não poderá passar por cima do seu “padrinho”.

Temos no Art. 14 da LDB, que cada sistema de ensino definirá as suas normas de gestão democrática, ou seja, a lei deixa em aberto a possibilidade de eleição de diretores. Cabe então a cada Secretaria de Educação normatizar os processos de gestão democrática.

A infra-estrutura e os espaços da escola apresentam um papel importante perante a aprendizagem dos alunos. Em contrapartida, temos a realidade de muitas instituições escolares, que enfrentam inúmeras dificuldades em relação a sua infra-estrutura, e que resultam em prejuízo aos alunos, a educação. Os dados abaixo nos revelam a precariedade, os perigos que envolvem nossas escolas.

Por falta de segurança, uma escola de São Paulo teve de adiar o início do calendário letivo depois de uma vistoria do Corpo de Bombeiros encontrou extintores e fiação exposta. Em Várzea Grande, na região metropolitana de Cuiabá, até março os alunos de uma instituição tinham de sentar no chão para assistir as aulas porque não havia número suficiente de carteiras. Em Campo Alegre, a 88 quilômetros de Maceió, o teto de uma sala de aula desabou e feriu 19 estudantes em julho de 2011.

E o mais grave é que estes não são casos isolados. Eles refletem a falta de infra-estrutura básica de grande parte das escolas brasileiras. Sinais de depredação-como lâmpadas quebradas e carteiras em mau estado de conservação - estão presentes em 23,5% das instituições. E, se o assunto é o telado, a demanda cresce – 36,4% das escolas necessitam de reformas na cobertura, os dados foram coletados entre as 58 mil escolas que responderam ao questionário que acompanha a inscrição da Prova Brasil 2009 e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb). (BALMANTT, 2012, p.22).

Antes já havia sido mencionado sobre a importância do Projeto Político Pedagógico para os processos de Gestão escolar, mas “Infelizmente muitos gestores vêem o PPP como uma mera formalidade a ser cumprida por exigência legal – no caso, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)” (LOPES, 2010/2011, p.23).

Noemia Lopes ainda cita alguns imprevistos que ocorrem durante o processo de elaboração do PPP que podem prejudicar sua real função: comprar modelos prontos, realizar a revisão apenas para enviar o arquivo à Secretaria de Educação quando solicitado, deixá-lo arquivado em gavetas ou no computador, deixar de lado os conflitos que surgem durante sua elaboração e confundir o PPP com outros documentos legais que a escola deve construir.

Com estes imprevistos, pode-se perceber que este importante processo acaba sendo banalizado com atitudes que prejudicam sua construção que deveria ser o resultado do trabalho da escola e da comunidade escolar.

Comprar um modelo pronto é deixar que alguém que não conhece a realidade da escola elaborar um documento tão importante. Da mesma forma, realizar sua revisão apenas quando solicitado é um equívoco, pois o mesmo requer mudanças no sentido de melhorias, alterações. Deixar o mesmo trancado a sete chaves, impede que todos tenham acesso ao documento e confundi-lo com outros documentos é bem contraditório, pois cada um tem seu sentido e significado.

Noêmia Lopes (2011) em seu artigo “Um ciclo transformador”, apresenta uma escola que as únicas famílias que matriculavam seus filhos, eram aquelas que não conseguiam vaga em outra instituição, ela era considerada um lugar ruim, seu Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) era de apenas 2, com isto configura a realidade de muitas escolas, onde suas funções e atribuições revelam a precariedade da educação e do ensino no Brasil. A imagem da mesma perante a sociedade se insere nas dificuldades encontradas pelas escolas, e mudar esta visão depende muito do trabalho e esforço de todos os envolvidos.

As dificuldades acima descritas e analisadas de acordo com a revista Nova Escola – Gestão Escolar traz um pequeno apanhado da atual realidade dos processos de Gestão Escolar.

3 ALTERNATIVAS POSSÍVEIS DE EFETIVAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

O último capítulo destaca as alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar elencadas na revista.

Em seu artigo Paula Nadal (2011) identifica um tripé da organização, para garantir que as engrenagens de qualquer escola funcionem corretamente, ou seja, estratégias que promovam alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar:

Exercício da liderança: É a habilidade de identificar problemas estabelecer e priorizar metas e coordenar ações institucionais. **Conhecimento técnico:** é o saber sobre o processo na qual se trabalha – no caso da escola, o fazer pedagógico. **Método de gerenciamento:** é a forma de administrar uma instituição, permitindo a participação de todos, o aprendizado contínuo da equipe e a divisão de papéis. O diretor é o líder principal. Contudo, isso não impede a existência de outras lideranças que ajudem a gerir áreas específicas da escola. Cabe a ele identificar as competências e preferências de seus auxiliares para aproveitar melhor as habilidades de cada um. (NADAL, 2011, p. 23)

Neste mesmo artigo, Paula Nadal apresenta cinco formas de organizar a gestão de maneira que funcione de verdade, de acordo com a realidade de cinco escolas selecionadas.

Primeiro, que para solucionar os imprevistos previsíveis, torna-se necessário a autonomia dos coordenadores, vices-diretores e uma orientadora educacional para cada turno, para tentar impedir que estes imprevistos atrapalhem a rotina, realizando reuniões com toda a equipe, para discutir problemas, avaliar as ações da escola e planejar os próximos objetivos;

Segundo, que descentralizar a burocracia e a administração, designando profissionais que têm autonomia para resolver assuntos relacionados aos mesmos, sem precisar da ajuda do diretor para supervisionar e orientar o trabalho.

Terceiro, que para as decisões e ações compartilhadas, deve ser realizada uma divisão coerente das atividades, de modo a ocorrer um compartilhamento das informações.

Quarto, que para o atendimento em tempo integral, a escola precisa de profissionais para dar suporte às novidades desta nova estrutura, de modo que a diretora tenha a possibilidade de assumir suas principais responsabilidades.

Quinto, que na relação entre a escola e a comunidade, a diretora deve denominar um dos seus trabalhos como “trabalho no portão”, onde tem a oportunidade de receber os alunos e conversar com as famílias, articulando, assim, esta relação. Comanda, também, reuniões com o Conselho de Escola (alunos, pais e professora) e participa dos encontros da Associação de Amigos da Escola, grupos estes que contribuem com a gestão do pedagógico e com a gestão dos recursos. A mesma tem uma equipe gestora que trabalha para garantir a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem.

Portanto,

O princípio de autonomia requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, constituída basicamente pelos pais, pelas entidades e pelas organizações paralelas à escola. A presença da comunidade na escola, especialmente dos pais, tem várias implicações. Prioritariamente, eles e os outros representantes participam do conselho da escola, da Associação de Pais e Mestres (ou organizações correlatas), para preparar o projeto pedagógico e acompanhar e avaliar a qualidade dos serviços prestados. Adicionalmente, usufruem da vivência das práticas democráticas de gestão, desenvolvendo atitudes e habilidades para participarem de outras instâncias decisórias [...] (LIBÁNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2011, p.336).

Estas diferentes realidades, que se localizam em diferentes cidades, nos diferentes níveis de ensino, demonstram que pode sim existir um trabalho de qualidade. Só depende de cada escola fazer com que a gestão contribua decisivamente com as ações, decisões, objetivos e metas planejadas pelas instituições escolares. Cada uma dessas cinco realidades construíram e planejaram estratégias para o bom funcionamento da escola e efetivação da gestão escolar.

Em uma das realidades acima citadas, se fez uso do termo gestão dos recursos e, neste sentido, Ocimara Balmant (2012), em seu artigo “Elas apostaram na mudança”, traz exemplos de escolas que transformaram espaço escolar. A autora complementa que, para uma gestão eficiente dos recursos é preciso: decidir quais são as prioridades para o investimento, ou seja, o que precisa ser resolvido com urgência; depois de destacar as necessidades é o momento de fazer a adequação ao recurso disponível; realizar um acompanhamento das instalações físicas, registrando e prestando conta sobre o serviço ou a aquisição de material utilizado; o que estiver fora do orçamento, requisitar a colaboração da Secretaria de Educação; promover a oportunidade de conscientização da comunidade, ou seja, discutindo com os participantes sobre os investimentos para que ambos sintam-se responsáveis pela conservação e manutenção da instituição escolar.

Pode-se também citar sobre este processo, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), que tem a finalidade de contribuir com a manutenção e conservação da estrutura da escola. Cabe a cada gestor ter autonomia e discernimento para usar este recurso em prol da instituição escolar, detectando os principais problemas, dando ênfase ao que é mais necessário no momento, utilizando de maneira correta este dinheiro, ou seja, planejar o uso desse recurso. Discutindo a gestão de recursos, há também a necessidade de se falar na gestão administrativa, ou seja, na aplicação dos recursos financeiros disponibilizados para a escola, planejando e controlando o orçamento de maneira a aplicar corretamente o dinheiro.

Para Ocimara Balmant, em seu artigo “Em péssimo estado de conservação”, para que as verbas sejam bem aproveitadas, depende também das formações na área de administração financeira que os gestores têm a oportunidade de participar, ou seja, gestores preparados têm mais facilidade em exigir melhorias e fazer o uso eficiente dos recursos.

Retomando o artigo de Ocimara Balmant (Elas apostaram na mudança), ela primeiramente fala da gestão eficiente dos recursos, que antes acima foi citado. Mas, também, apresenta alternativas que se tornaram eficientes:

- Fortalecimento do vínculo da comunidade, onde se realiza uma análise da realidade para depois encontrar uma forma de atuar, promovendo

parcerias com pais através de eventos. Também podemos destacar que alguns deles conseguiram ganhar dinheiro realizando serviços para a escola, através de um programa de empregabilidade do município. Bem como o contato com comerciantes locais possibilitou que os mesmos repassem algum tipo de material. Este vínculo trouxe benefícios e reflexos na escola, como adequações em seu espaço, material e pessoal;

- Mobilização do poder público, em relação a casos de risco perante a infra-estrutura, enviando relatórios com fotos que mostram a realidade da escola. Todo este processo precisa ser documentado para depois ser entregue às autoridades, de modo que todos os envolvidos estejam envolvidos a uma maior probabilidade de sensibilizar a opinião pública, portanto, a cobrança da comunidade se torna imprescindível;

- Atuação conjunta com a rede de ensino, detectar ações prioritárias e enviar um planejamento detalhado para a Secretaria de Educação.

Ocimara Balmant (2012) também nos apresenta outras realidades de instituições brasileiras que não ficaram de braços amarrados, ou acomodados diante de dificuldades. Ambos criaram estratégias em busca de resultados, e estas realidades evidenciam processos significativos de gestão escolar.

Libâneo, Oliveira, e Toschi enfatizam a importância da participação do professor nos processos de gestão:

Há, todavia, outra importante tarefa, nem sempre valorizada: a de participar de forma consciente e eficaz nas práticas de gestão da escola da escola. Os professores além da responsabilidade de dirigir uma classe, são membros de uma equipe de trabalho em que discutem, tomam decisões e definem formas de ação, de modo que a estrutura e os procedimentos da organização e da gestão sejam construídos conjuntamente pelos que nela atuam (professores, diretores, coordenadores, funcionários, alunos). (LIBÂNEO, OLIVEIRA, TOSCHI, 2011, p.29).

Partindo desta idéia, o professor não pode se deter apenas em cumprir suas responsabilidades na gestão da sua sala de aula. Ele necessita envolver-se com os outros segmentos escolares, participar de atividades coletivas, se comprometendo com o restante da equipe gestora. Sua participação em experiências democráticas que envolvem ações e decisões é muito importante,

lembrando que estas mesmas ações e decisões refletem decisivamente na sala de aula.

O ato de planejar se torna imprescindível para o professor. Deste modo, o planejamento precisa se fazer presente em sua rotina, usando-o como recurso e instrumento para promover uma aprendizagem de qualidade para os alunos. Ir para a sala de aula e apenas trabalhar com o imprevisto é um equívoco, no sentido que o trabalho não teria sentido e significado, pois ao planejar o professor tem a possibilidade de refletir sobre o que seus alunos já sabem ou não, tendo objetivos claros e específicos, com uma intencionalidade no que está preparando e ensinando. O ato de planejar contribui também com a responsabilidade de ensinar o aluno de acordo com sua realidade, individualidade e subjetividade

Trabalhar em parceria com as famílias é necessário para a prática do professor, de maneira a contribuir também com a gestão escolar democrática. O envolvimento e participação da família na aprendizagem dos alunos são essenciais. O professor precisa fazer com que os pais sintam-se parte deste processo de construção, assumindo suas responsabilidades perante seu filho.

Nenhum profissional se constitui e realiza um trabalho apenas no sentido individual. Há também de se pensar e refletir o coletivo, sempre em busca de melhorias. Por isso, pensar no sucesso da gestão necessita o comprometimento de todos os sujeitos inseridos, diretamente ou indiretamente ligados à escola, participando das tomadas de decisões, assim se constituindo um trabalho de colaboração e participação coletiva. Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases (1996), destacou esta relação entre a escola e a comunidade escolar.

Art.12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de: VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola. (BRASIL, 1996).

Seria interessante que o diretor antes tenha sido um professor da escola, pois assim o mesmo teria conhecimentos necessários e pertinentes à

escola, seus projetos, dificuldades e necessidades, seus alunos, professores, funcionários e comunidade escolar. O seu envolvimento e participação nesta realidade é um indicador do trabalho que ele poderá vir a realizar, de acordo com aquilo que ela já participou e vivenciou, nos diferentes setores da escola: pedagógico, administrativo, financeiro...

Toda a comunidade escolar precisa sentir-se responsável pelas ações e decisões que a escola vai tomar, no sentido que os sujeitos refletem na aprendizagem e na educação dos alunos, sentindo-se parte deste contexto, assumindo suas responsabilidades e participando ativamente desta experiência democrática. E cabe à escola promover momentos para que a comunidade possa fazer parte da instituição escolar, contribuindo com sua parcela de envolvimento e tornando o espaço escolar atrativo não apenas para os alunos, mas para todos que dela fazem parte. Trabalhando temas e assuntos que são do interesse dos pais e que podem influenciar o processo e ensino-aprendizagem de seu filho. Com vistas nisso, Libâneo e colaboradores afirmam que:

A participação é a principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2011, p.328).

Neste mesmo sentido, a participação contribui para um melhor estreitamento das relações entre professores, alunos, pais, funcionários e diretores, pois assim têm a oportunidade de contribuir com a organização, os objetivos, os projetos da escola, ocorrendo assim uma articulação das atividades, descentralizando as responsabilidades. A participação de todos os atores que compõe a escola é uma maneira que ambos conheçam, percebam e avaliem.

E a avaliação se faz presente quando ela se torna um instrumento de acompanhamento e controle. “Uma vez tomada às decisões coletivamente, participativamente, é preciso pô-las em prática”. (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI; 2011, p. 331).

Ao se falar em gestão escolar democrática se deixa de lado a idéia de que a escola é um lugar fechado, onde os portões a separa do restante da comunidade escolar. Com a gestão democrática, a instituição tem a oportunidade de deixar os portões abertos em busca da participação e envolvimento de todos os sujeitos que compõe a mesma.

Diretamente ligado a gestão do espaço se enfatiza as ações que as autoridades públicas precisam investir para melhorar e manter o ambiente físicodas escolas. Temos também as ações e funções destinadas aos gestores diante dos espaços físicos e pedagógicos, supervisionando os mesmos e diagnosticando os problemas, tendo também autonomia necessária para avisar a rede de ensino sobre os problemas detectados. Neste contexto, Ocimara Balmant (2012), em seu artigo “Em péssimo estado de conservação”, enfatiza que os avanços nas questões referentes à infra-estrutura dependem de financiamento publico e da autonomia do diretor.

A realidade antes referida no capítulo 2, apresentada no artigo de Noêmia Lopes, teve uma grande guinada em sua história, pois agora os pais fazem fila para matricular seus filhos. “Tudo isto foi resultado de uma grande virada. Ela consiste em adotar medidas para mudar a imagem da instituição, entusiasmar alunos, professores e funcionários e alcançar melhores resultados na aprendizagem”. (LOPES, 2011, p. 23)

Neste sentido,

Essas três dimensões, valiosas para elevar a qualidade do ensino, são interdependentes – uma influencia o desenvolvimento da outra forma cíclica. E não importa por onde se começa a “girar” o círculo: o essencial é fazê-lo rodar no sentido certo (pois o contrário também pode acontecer e, nesse caso, o os resultados serão desastrosos). (LOPES, 2011, p. 23)

Essas três dimensões são consideradas como um tripé que contribui com os processos de Gestão Escolar. Portanto a primeira dimensão se introduz na mudança da imagem da escola, transformações que vão além de fazer investimentos na estrutura física. O artigo trata da imagem em relação a como os outros enxergam a escola, suas metas, ações e objetivos, bem como a

maneira como esta se comunica internamente e externamente, ou seja, cadernos, paredes, cartazes demonstram o que a escola efetivamente está fazendo. A segunda dimensão insere-se no estímulo para ensinar e aprender, ou seja, o envolvimento de todos diante da aprendizagem dos alunos, motivando cada integrante da escola a participar ativamente de suas atividades. A terceira e última dimensão, se coloca na busca de bons resultados, neste caso a mera mudança da imagem da escola contribuiu para um melhor desempenho nos indicadores de aprendizagem.

Assim, toda esta realidade estudada por Noêmia Lopes, é base para a denominação de um círculo virtuoso criado por ela que se encaixa e se conversa desta maneira: boa imagem maior incentivo melhores resultados maior incentivo melhores resultados.

Portanto, fazer uma análise e reflexão dos resultados dos alunos e da escola é uma maneira de contribuir com as metas e princípios de ensino estabelecido e pensado pela escola, fazendo desta análise um instrumento de avaliação, colaborando com melhorias.

Quando se fala em gestão da aprendizagem, é possível também citar a gestão dos resultados educacionais, ratificando a idéia de que os processos de gestão precisam contribuir com resultados positivos e eficazes referente à aprendizagem dos alunos. Conforme Heloisa Lück (2009):

[...] a gestão dos resultados corresponde a um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos, cabe, portanto, destacar esse foco. Mesmo porque, ele não parece estar recebendo a devida atenção pelas escolas, que consideram as estatísticas educacionais uma questão burocrática, de interesse dos sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar. Compreender o papel e os mecanismos de avaliação de resultados educacionais, tanto no âmbito externo, realizados pelos sistemas de ensino, como interno, realizado pelas escolas, constitui-se em condição fundamental para definir qualificações que tornam as escolas mais eficazes. (Lück, 2009, p.56).

As alternativas para a concretização da gestão escolar depende de cada realidade e do empenho de todos os envolvidos. As alternativas acima

descritas são exemplos eficazes e que deram certo, porque todos se comprometeram e foram em busca de soluções e propostas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender os processos que envolvem a gestão escolar através de alguns artigos da revista Nova Escola, permitiu destacar algumas possibilidades, especificidades e dificuldades, as quais configuram um pouco do cenário educacional brasileiro, apontando realidades que se diferenciam e se deparam com diferentes situações diante da gestão escolar e seus processos.

Ao identificar as dificuldades, se percebe algumas contradições, pois sabemos que a educação é um direito de todos, mas por outro lado encontramos escolas em situações precárias, com péssimas condições de uso. E como poder falar em direitos quando o principal ambiente de acesso a uma educação de qualidade está pedindo socorro. Sem deixar de mencionar as dificuldades encontradas pela equipe gestora que enfatiza a realidade atual dos profissionais da educação, ou seja, as condições de trabalho, sua formação...

Fazer uma análise das especificidades acarretadas à equipe gestora, neste caso o diretor, coordenador e professor, profissionais que se destacaram nos artigos da revista, se percebe que cada um tem suas responsabilidades, competências e atribuições. Cada profissão tem objetivos a ser alcançados, por isso há também a necessidade que esta equipe trabalhe em conjunto, compartilhando idéias, promovendo soluções, planejando ações, para configurar a escola como espaço de compartilhamento e tomada de decisões enquanto processo coletivo.

Os artigos mostraram algumas realidades que criaram alternativas possíveis de efetivação da gestão escolar, com isto se consolida a idéia que tudo é possível quando se assume efetivamente a responsabilidade perante a educação. Estas escolhas mostram que o trabalho não é fácil, que as dificuldades estão presentes no cotidiano das escolas, mas que através de ações de pessoas que se envolvem e querem mudanças, se pode modificar o cenário atual da educação brasileira, ou apenas a realidade da sua própria escola que já é um grande passo.

A escola também precisa assumir seu papel diante da gestão democrática, criando maneiras de trazer a comunidade para dentro da escola, fazendo que ambos sintam-se parte deste contexto. Os artigos contemplaram a gestão do pedagógico, da equipe, do espaço, dos recursos, da comunidade os quais apresentam a função social da escola: a aprendizagem dos alunos.

Os artigos selecionados apresentaram um pouco dos processos que envolvem a gestão escolar, trazendo um pequeno apanhado, pois sabemos que a gestão tem uma infinidade de possibilidades e especificidades, e que as dificuldades também estão presentes.

REFERÊNCIAS

BALMANT, Ocimara. Elas apostaram na mudança. **Nova Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.19, ano IV, abril\maio. 2012.

_____, Ocimara. Em péssimo estado de conservação. **Nova Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.19, ano IV, abril\maio. 2012.

BRASIL, **Lei de Diretrizes e Bases**. Lei Federal nº 9.394, de 20\12\1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 11 jan. 2013

GENTILE, Paola. Um profissional em busca da identidade. **Nova Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.14, ano III, jun./jul. 2011.

HEIDRICH, Gustavo. E surge o diretor escolar. **Nova Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.2, ano 1, jun./jul. 2009.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2011. p. 287-405.

LOPES, Noêmia. Um ciclo transformador. **Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.15, ano III, ago./set. 2011.

_____, Noêmia. PPP na prática. **Escola– Gestão Escolar**, São Paulo, n.11, ano II, dez. 2010/jan.2001.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. 143

NOVA ESCOLA. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Nova_Escola. Acesso em: 23 dez. 2013.

NADAL, Paula. Modelos diferentes um só objetivo. **Nova Escola – Gestão Escolar**, São Paulo, n.13, ano III, abril/maio. 2011.

POLATO, Amanda. Um trio coeso e bem articulado. **Nova Escola – Gestão Escolar**, São Paulo, n.6, ano I, fev./mar. 2010.