



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

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA
QUALIDADE DA EDUCAÇÃO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Leticia Degrandi Gelatti

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

Leticia Degrandi Gelatti

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

Orientador: Prof^a. Ms^a. Lorena Inês Peterini Marquezan

**Santa Maria, RS, Brasil.
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

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

**CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DA
EDUCAÇÃO**

Elaborada por
Leticia Degrandi Gelatti

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

Comissão Examinadora

Lorena Inês Peterini Marquezan
(Presidente/orientador)

Clóvis Renan Jacques Guterres, Dr. (UFSM)

Rosane Carneiro Sarturi, Dr^a. (UFSM)

Santa Maria, 20 de agosto de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão de mais essa etapa na minha vida:

Aos meus pais e irmãos, que torceram por mim e que também são responsáveis por eu ter chegado até aqui;

Ao meu namorado e companheiro Pedro, pois seu apoio, carinho e incentivo foram essenciais para que eu conseguisse concluir este trabalho;

À minha orientadora Lorena, pela dedicação, incentivo e motivação, e que disponibilizou seu tempo e paciência, possibilitando a conclusão de mais esta etapa;

Às professoras da equipe diretiva da escola Vicente Farenzena, que aceitaram fazer parte dessa pesquisa, sendo de fundamental importância para a realização deste trabalho;

Aos meus amigos e colegas, especialmente à Tatielle, pela amizade e incentivo;

E a todos que direta ou indiretamente colaboraram para que minha caminhada.

*A utopia está lá no horizonte.
Me aproximo dois passos,
ela se afasta dois passos.
Caminho dez passos
e o horizonte corre dez passos.
Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei.
Para que serve a utopia?
Serve para isso:
para que eu não deixe de caminhar.*

Eduardo Galeano

RESUMO

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

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

AUTORA: LETICIA DEGRANDI GELATTI
ORIENTADORA: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 20 de agosto de 2013.

O presente trabalho é fruto da pesquisa com a equipe diretiva da escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena, Santa Maria – RS, sobre os resultados no IDEB/2011, no qual obtiveram média superior nos anos iniciais, média 7,2 e nos anos finais, 5,4. Os objetivos da pesquisa foram: conhecer quais são as ações desenvolvidas pela gestão escolar (equipe diretiva) desta escola para facilitar o processo de aprendizagem de seus alunos, de forma a superar a média nacional do IDEB; ouvimos a equipe diretiva quanto ao planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos; refletimos sobre o PPP da escola, as ações que foram planejadas, desenvolvidas pela escola que contribuíram para esse sucesso, ou seja, uma educação de qualidade. A fundamentação teórica baseou-se em vários autores, entre eles: Lück (2001, 2006, 2008, 2009, 2011, 2012); Paro (2000); Vieira (2012); Castro (2009). Como metodologia adotou-se a abordagem quanti-qualitativa, utilizando-se de estudo de caso com entrevista semiestruturada com a equipe diretiva da escola, observação, pesquisa no PPP da escola e dados quantitativos sobre o IDEB. Como resultados da pesquisa percebeu-se que, na escola pesquisada, a democracia é vivenciada na práxis pedagógica e social, na construção democrática do PPP, bem como as ações/atividades que facilitam o sucesso escolar dos alunos são planejadas e vivenciadas com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, características estas que auxiliam na promoção da qualidade da educação oferecida por esta escola.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Avaliação. IDEB. Qualidade da Educação.

ABSTRACT

Specialization Monography

Latu-Sensu Post-Graduation Program in Management School
Federal University of Santa Maria

CONTRIBUTIONS OF SCHOOL MANAGEMENT IN QUALITY EDUCATION

AUTHOR: LETICIA DEGRANDI GELATTI

ADVISOR: LORENA INÊS PETERINI MARQUEZAN

Date and Place of Defense: Santa Maria, August 20, 2013.

The present study was elaborated based on the research with the the directive team of the Municipal School of Basic Education Vicente Farencena, Santa Maria - RS, on the IDEB/2011 results in which had an average higher in the initial years, 7.2, and on the final years, 5.4. The research objectives were: to investigate what are the actions taken by the school management (directive team) to facilitate the learning process of its students, in order to exceed the national IDEB average; hear the directive team regarding the planning and execution of actions / activities / projects that facilitate the learning of students; reflect on the school's Political Pedagogical Project (PPP), the actions that are planned, developed by the school that contributed to such success, a quality education. The theoretical foundation was based on several authors, among them: Lück (2001, 2006, 2008, 2009, 2011, 2012), Paro (2000), Vieira (2012), Castro (2009). The methodology adopted was the quantitative and qualitative approach, using case study with semistructured interview with the the directive team of the school, observation, research on PPP of the school and quantitative data on the IDEB. As results of the research, it was noticed that in the school studied, democracy is experienced in pedagogical and social praxis, democratic construction of the PPP, as well as the actions / activities that facilitate students' achievement are planned and lived with the participation of all segments of the school community, such characteristics that help promote the quality of education provided by this school.

Keywords: School Management. Evaluation. IDEB. Education Quality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Notas do IDEB dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental no Brasil	20
Quadro 2 – Notas do IDEB dos Anos Finais do Ensino Fundamental no Brasil	20
Quadro 3 – Média do IDEB nos Anos Iniciais do ensino fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena	21
Quadro 4 – Média do IDEB nos Anos Finais do ensino fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena	21
Gráfico 1 – Notas IDEB observado x metas projetadas para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena	22
Gráfico 2 – Notas IDEB observado x metas projetadas para os Anos Finais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena	22
Quadro 5 – Comparativo entre administração e gestão, de acordo com Lück	25
Figura 1 – Painel exposto no pátio da escola sobre a nota no IDEB 2011	47

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Mapa de localização da E.M.E.F. Vicente Farençena no município de Santa Maria - RS	59
--	----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista	55
Apêndice B – Termo de Consentimento	56
Apêndice C – Fluxograma do Plano de Ação da E. M. E. F Vicente Farencena	57

Sumário

1	INTRODUÇÃO	11
1.1.	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos específicos.....	14
2	GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, AVALIAÇÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO	15
2.1	O papel da escola na busca pelo sucesso dos alunos e pela qualidade da educação	15
2.2	Políticas de avaliação da educação e suas implicações na qualidade da educação	17
2.3	Gestão escolar e gestão democrática participativa	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	ANÁLISE DOS DADOS	32
3.1.1	Situando a escola.....	32
3.1.2	Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	32
3.1.3	Análise das informações coletadas: o que mostram as gestoras da escola?.....	33
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
5	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICES	54
	ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

Através de estudo já realizado na pesquisa do trabalho de conclusão do curso de licenciatura em Pedagogia, em 2010, intitulado “Sucesso escolar em meios populares: isso é possível?”, foi percebido como são grandes os números que se referem ao fracasso escolar no Brasil. O problema torna-se mais grave ainda quando falamos no fracasso de alunos de escolas públicas, onde grande parte do público atendido são crianças e adolescentes provenientes de famílias de baixo nível socioeconômico. As regiões de periferia das cidades são as que possuem os maiores índices de fracasso escolar no país, de acordo com pesquisas de autores como Pereira (2005), Nozaki, Dias e Ferreira (2003), entre outras.

Está especificado em Brasil (1996), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9694/96 (LDB), que toda criança tem direito de acesso ao Ensino Fundamental, e é dever do Estado oferecê-lo e dar condições para que os educandos permaneçam na escola, porém esta condição de permanência implica, entre outros aspectos, a garantia de assistência ao educando em relação ao material didático-escolar, transporte, alimentação e saúde. Além disso, é de grande importância que a equipe escolar como um todo permaneça motivada e procurando alcançar objetivos em comum, trabalhando em busca de uma educação de qualidade.

A partir da reflexão feita na leitura do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, viu-se que este caracteriza os alunos como um grupo heterogêneo, pois enquanto alguns são filhos de funcionários da UFSM e da Base Aérea de Santa Maria, outros advêm de comunidades econômica e culturalmente desfavorecidas. O processo educativo dessa escola procura atender à diversidade, aos déficits cognitivos e sociais através de uma educação aberta, aceitando contribuição de várias instituições de Ensino Superior da nossa cidade, como será visto no decorrer deste trabalho.

O tema apresentado aqui é o olhar da equipe diretiva da escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena, Santa Maria – Rio Grande do Sul, sobre os resultados no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) na qual obtiveram média superior. A proposta será enfatizar as contribuições da equipe gestora desta escola para a aprendizagem escolar de seus alunos, visando o

sucesso escolar destes. Entende-se que a Gestão da escola é composta por toda a comunidade escolar, isto é, todos que, de algum modo têm relação com a escola, são gestores. Porém, neste trabalho, no qual optamos por focar apenas neste grupo de professores da escola, será utilizado o termo “Gestor” para se referir à equipe diretiva da escola pesquisada, incluindo-se nesta equipe, a diretora, a vice-diretora, as coordenadoras pedagógicas e as orientadoras educacionais. Foram analisadas no decorrer do trabalho algumas bibliografias que abordam a gestão escolar frente à aprendizagem e sucesso escolar, formação de professores e os sistemas de avaliação da Educação Básica.

A escolha desta escola deu-se a partir do resultado do IDEB, do ano de 2012. Superando a média nacional, que em 2011 foi de 5 para os anos iniciais do Ensino Fundamental e 4,1 para os anos finais, esta escola atingiu a média 7,2 para os anos iniciais, sendo este o maior índice obtido considerando todas as escolas com séries iniciais e anos finais do município de Santa Maria. Esta nota surpreende, pois supera muito as expectativas em relação às escolas públicas.

O IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) foi criado em 2007 para medir o desempenho de cada escola e de cada rede de ensino. O cálculo é realizado com base no desempenho dos alunos nas avaliações do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) – a Prova Brasil, no caso dos municípios – e nos índices de aprovação, obtidos no Censo Escolar, e representado em uma escala de 0 a 10. Assim, para que a média do IDEB seja crescente, ano a ano, é necessário que as escolas busquem o sucesso escolar de seus alunos, evitando a reprovação e a evasão. Os resultados do IDEB também permitem que sejam traçadas metas para o sistema educacional.

Desta forma buscou-se, nesta pesquisa, responder à indagação: é possível conhecer quais as ações que são realizadas pela gestão desta escola para auxiliar no sucesso escolar de seus alunos, aumentando, assim, a sua média no IDEB? Levando em consideração que “o sucesso de uma gestão escolar, em última instância, só se concretiza mediante o sucesso de *todos os alunos*” (VIEIRA, 2007, p. 49).

Neste trabalho também será discutido sobre o papel da valorização e da formação de professores, inicial e continuada, para que o trabalho pedagógico seja de qualidade, sabendo-se que a educação de qualidade só se consegue com professores qualificados e bem preparados. É importante estar claro que a formação

nunca é completa e acabada, sendo de fundamental importância a formação continuada para a atuação docente. Em relação a isto, o Plano Nacional de Educação (PNE) apresenta, como uma de suas tarefas mais importantes, a busca pela articulação entre formação inicial e continuada (SCHEIBE, 2010, p. 988), fazendo parte do cotidiano dos professores, pois possibilita o desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, este aspecto não depende apenas dos professores e gestores das escolas. Exige, além destes, uma articulação entre as políticas municipais, estaduais e federais para que a formação docente realmente aconteça.

Pesquisas apontadas por Scheibe (2010), com base em dados apontados pelo INEP (Censo Escolar 2007), demonstram que apenas 68,4% do total de professores atuantes na educação básica possuíam curso superior completo, dos quais pelo menos 10% não possuem licenciatura. A autora ressalta, ainda, a importância do novo PNE para a valorização dos professores da rede pública, pois estes são os principais responsáveis pelo sucesso escolar dos alunos. Uma das hipóteses que servirão de base para a pesquisa é exatamente esta, a de que os professores são os principais responsáveis pelo sucesso dos alunos da escola pesquisada, justamente por possuírem uma boa formação, estarem preparados para o trabalho e serem valorizados, por que valorização não implica somente em salários altos, engloba muitos outros aspectos, questão que também será discutida na análise das falas das entrevistadas.

É importante destacar e valorizar o trabalho de gestores preocupados com a educação e que acreditam nesta como a principal forma de emancipação e desenvolvimento integral do ser humano. Com isso é possível auxiliar professores, diretores e toda a comunidade escolar na busca e promoção de uma educação de qualidade oferecida a seus alunos, bem como o sucesso escolar destes.

Este é um trabalho que procura tratar sobre a realidade de uma escola que promove o sucesso escolar, através de ações voltadas para a real aprendizagem das crianças e jovens, visto que este é um assunto de grande relevância, porém pouco abordado em pesquisas no Brasil. O número de bibliografias encontradas que tratam sobre o sucesso ainda é muito pequeno, embora venha sendo mais frequente e abertamente discutido entre os educadores.

O presente trabalho constituiu-se de um estudo de caso, no qual os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada com a equipe gestora

(diretiva) da escola. Assim sendo, efetuou-se uma análise dos dados coletados a respeito do entendimento dos gestores pesquisados sobre os motivos que levaram a escola a atingir um bom índice no IDEB – 2011 e sobre o papel de cada uma das entrevistadas nesta conquista da escola.

Com relação à Gestão Escolar e Gestão Democrática trabalhou-se, com Paro (2000) e, principalmente, com Lück (2001, 2006, 2008, 2011, 2012). Optou-se por trabalhar com esta autora também na análise dos dados, por esta abordar de forma bastante completa as questões como gestão democrática e gestão participativa, questões estas que são o foco desta pesquisa. Sobre as políticas de avaliação da educação foram consideradas as contribuições de Castro (2009), além de documentos oficiais da legislação educacional brasileira, como a LDB (1996) e o Decreto n.º 6.094/2007 (Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação). Na parte metodológica utilizou-se de ALVES (1991), GOLDENBERG (2005) e MINAYO (2011).

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Investigar quais são as ações desenvolvidas pela gestão escolar (equipe diretiva) desta escola para auxiliar no processo de aprendizagem de seus alunos, de forma a superar a média nacional do IDEB, desenvolvendo uma educação de qualidade.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar qual é o papel dos gestores da escola, especialmente equipe diretiva, no planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos.
- Refletir sobre o PPP da escola, as ações que são planejadas, desenvolvidas pela escola que contribuíram para esse sucesso, ou seja, uma educação de qualidade.
- Contribuir na divulgação do trabalho de comprometimento, colaborativo, participativo e de qualidade da escola em estudo, em encontros, seminários, congressos locais, nacionais e internacionais.

2 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA, AVALIAÇÃO E QUALIDADE DA EDUCAÇÃO

2.1 O papel da escola na busca pelo sucesso dos alunos e pela qualidade da educação

O abandono da escola ainda é muito comum em todo o sistema público de educação, nos diferentes níveis de ensino, e ocorre ainda mais frequentemente nas escolas de regiões periféricas. Este fato se torna preocupante no sentido de que para estas populações a escola pública é um veículo (e talvez o único) que aponta para a possibilidade de inclusão social e de apropriação de saberes que possam contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para que as pessoas possam usufruir de seus direitos como cidadãos (TRINDADE, 2002, p. 13).

Este é o papel social da escola, esteja ela inserida na zona urbana ou rural, central ou periférica, sendo que, sem a participação da escola, a apropriação destes saberes necessários à vida em sociedade e a inclusão destes sujeitos na cultura letrada torna-se praticamente impossível. No que se refere a este aspecto retoma-se o que está exposto na LDB 9394/96, que traz como finalidade da educação “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996).

É neste sentido que se dá a grande importância da escola buscar auxiliar na aprendizagem de todos os alunos, sejam eles das mais variadas culturas que estão inseridos no ambiente escolar. Na importância da prática docente estar “voltada para a diversidade étnica e cultural de nossa população” (TRINDADE, 2002, p. 15), procurando atingir a todos os alunos e estando a escola consciente de que seu público (os alunos) está em transformação, juntamente com esta sociedade cada vez mais dinâmica neste mundo em pleno desenvolvimento. É necessário ver e pensar a escola como um espaço inserido dentro da sociedade, como parte integrante de um contexto que é dinâmico. Para Mello (1988):

As formações sociais possuem um movimento interno porque elas se constituem não de ‘indivíduos’ nem de ‘coisas’ mas de *relações entre pessoas* que fazem parte de grupos sociais distintos [...]. São as relações entre as classes que efetuam a dinâmica de nossa sociedade, isto é, são

relações de contradição. Este movimento, a contradição, existe também na escola (MELLO, 1988, p. 16, grifo da autora).

Seguindo esta lógica, Paro (2000) contribui, afirmando que “se a população usuária mudou e se se mudam os objetivos da escola pública (porque se os pretende adequados aos interesses dessa nova população a que ela serve), é preciso mudar também seus métodos e conteúdos” (PARO, 2000, p. 91).

Sendo a escola um espaço próprio à socialização do saber sistematizado pela humanidade, e sendo esta a essência da tarefa educativa, todo o esforço realizado no espaço escolar deve convergir para a aprendizagem daqueles para quem foi criada. E é nessa lógica que deve se concentrar a atenção de toda a comunidade escolar.

A escola estará a caminho de oferecer um ensino de qualidade para seus alunos no momento em que professores, equipe gestora, pais e comunidade realmente estiverem preocupados com a aprendizagem das crianças e jovens e engajados em melhorar esta educação cada vez mais. Há a necessidade, também, de que todos estejam conscientes da forma como ocorre o processo de ensino-aprendizagem no aluno. Neste sentido, é importante compreender que o sujeito tem um papel ativo na construção do seu próprio conhecimento, diferentemente do que acreditava a educação tradicional, a qual julgava que o aluno era um ser passivo e que o conhecimento era passado de professor para aluno, bastava esse escutar e reproduzir conteúdos.

No momento em que toda a comunidade escolar toma consciência destes fatores que envolvem o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, a responsabilidade pela educação das crianças e jovens da escola passa a ser compartilhada entre todos, e não fica a cargo apenas do professor, que não é o único a quem compete esta tarefa.

Não se pode esperar que a escola busque sozinha uma educação de qualidade para seus alunos e que esses alcancem o sucesso escolar sem a participação de toda a comunidade neste processo. Uma vez que professores, funcionários, alunos, pais e comunidade, não só fazem parte do ambiente cultural, mas formam a identidade da escola e de suas ações e modos de agir dependem os resultados alcançados.

2.2 Políticas de avaliação da educação e suas implicações na qualidade da educação¹

O sistema de avaliação da educação no Brasil é relativamente recente e tema de constantes estudos e debates na área da educação. Até meados da década de 1990 não existiam medidas de avaliação da aprendizagem que demonstrassem de forma significativa a real situação da qualidade do sistema de ensino brasileiro. O Sistema de Avaliação da Educação Básica – Saeb – foi o primeiro sistema implantado para avaliar a qualidade da Educação Básica e, a partir de 1995, passou a ser aplicado de dois em dois anos a uma amostragem significativa de estudantes da rede pública e privada de ensino.

A nova LDB, aprovada em 1996, determinou à União a responsabilidade pela avaliação da educação, como pode ser constatado em seu artigo 9º, inciso VI:

VI - assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino (BRASIL, 1996).

A partir deste momento as políticas nacionais de avaliação da educação foram ganhando destaque e se consolidando, com a criação de novas avaliações, como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 1998, a Prova Brasil, em 2005 e o IDEB, em 2007, entre tantos outros de nível nacional, estadual ou municipal, que compõem um macrossistema de avaliação da qualidade da educação brasileira.

Com a regulamentação do Decreto n.º 6.094/2007, que implementou o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, ficou estabelecido que o IDEB fosse o indicador da qualidade da educação brasileira. Neste documento, o capítulo II é dedicado especialmente ao IDEB, conforme pode ser constatado em seu artigo 3º:

Art. 3º A qualidade da educação básica será aferida, objetivamente, com base no IDEB, calculado e divulgado periodicamente pelo INEP, a partir dos dados sobre rendimento escolar, combinados com o desempenho dos alunos, constantes do censo escolar e do Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB, composto pela Avaliação Nacional da Educação Básica - ANEB e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (Prova Brasil)

¹ Qualidade da educação pode ser entendida aqui conforme o conceito dado pelo próprio IDEB, já especificados neste trabalho, página 13.

(BRASIL, 2007).

Desta forma, o IDEB passou a ser o indicador do desenvolvimento da Educação Básica, combinando as informações do fluxo escolar (baseado nos índices de aprovação, calculados através do Censo Escolar) e o desempenho dos alunos nas avaliações, no caso dos municípios, representado pela Prova Brasil. O indicador é divulgado de dois em dois anos, sendo que a Prova Brasil também é aplicada bianualmente. Assim, o resultado das avaliações de 2011, por exemplo, foram calculadas e divulgadas no ano de 2012. O objetivo é servir de indicador para a verificação do cumprimento de metas fixadas no termo de adesão ao Compromisso (BRASIL, 2007). Por se utilizar de dois fatores que indicam uma determinada concepção de qualidade na educação, o rendimento e o desempenho, o IDEB se traduz em um indicador estratégico da atual política educacional de avaliação. Sobre isso Castro (2009) contribui, afirmando que a relevância do IDEB pode ser atribuída a estes dois importantes fatores já citados (rendimento e desempenho), no sentido de que:

O desenho do indicador evita que os sistemas de ensino direcionem suas ações para um dos seus componentes, ou seja, uma escola que reprova sistematicamente, fazendo que muitos alunos abandonem os estudos antes de completar a educação fundamental, não é desejável mesmo que os poucos alunos sobreviventes tenham bom desempenho nas provas nacionais. Também não é desejável uma escola que aprova em massa, sem dar atenção à qualidade da aprendizagem de seus alunos, pois não adianta alcançar taxas elevadas de conclusão dos ensinamentos fundamental e médio, se os alunos aprendem pouco na escola (CASTRO, 2009, p. 12).

Em resumo, o verdadeiro sentido do IDEB está em evitar o aumento das aprovações sem preocupação com a qualidade da aprendizagem dos alunos, mas também evitar que as escolas reprovem seus alunos em massa, reforçando o abandono escolar e excluindo os alunos com desempenho insuficiente para atingir boas médias nas avaliações, selecionando apenas os que têm melhores notas para elevar os índices (Ibid, p. 12).

Sendo assim, os sistemas de avaliação, neste caso o IDEB, mostram-se importantes indicadores da situação educacional brasileira, embora se deva considerar que a qualidade da educação seja algo extremamente difícil de “medir”, por se tratar do fato da educação ser um campo extremamente subjetivo e heterogêneo, com resultados nem sempre observáveis e mensuráveis. Sobre isso,

Lück (2009) traz uma contribuição bastante significativa acerca dos indicadores da qualidade da educação:

Baseado em exames padronizados e análises estatísticas, esse indicador, constitui-se, portanto, em um instrumento capaz de proporcionar *informações significativas e consistentes que permitem aferir o estado e a situação de sistemas ou redes de ensino e de escolas* e descrevê-los de forma objetiva e facilmente entendível, uma vez que abrange elementos observáveis e mensuráveis.

Os indicadores de desempenho da escola *servem para apontar sucessos, como também expor dificuldades, limitações e indicar situações que necessitam de mais cuidado e atenção*, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. *Também servem para reforçar as ações bem sucedidas*, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados (LÜCK, 2009, p. 58, grifo meu).

Em face do que foi exposto, as políticas de avaliação são, sem dúvida, importantes mecanismos que dão subsídios para a formulação, implantação e monitoramento de políticas públicas para a melhoria da qualidade da educação, sendo mais eficazes aquelas políticas que focam a aprendizagem e os índices de frequência e aprovação dos alunos, como é o caso do IDEB. Para Castro (2009), o objetivo do sistema de avaliação no Brasil ainda tem outra importante função, quando ela mostra que:

Mais do que isso, a institucionalização da avaliação educacional no Brasil é hoje, sem dúvida, instrumento fundamental do processo de prestação de contas à sociedade e de enriquecimento do debate público sobre os desafios da educação no país (CASTRO, 2009, p. 6).

De acordo com esta afirmação, é neste momento em que se dá a importância da participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, no sentido de conhecer a situação da escola e participar da mesma, contribuindo nas discussões, debates e tomadas de decisões sobre a melhoria da qualidade da educação, sentindo-se, assim, responsáveis pela escola.

Ainda no que se refere às contribuições das políticas de avaliação na atualidade, é oportuno reiterar que, além de identificar os resultados das aprendizagens dos alunos, a avaliação, a partir da década de noventa, passou a ser um importante instrumento para análise de desempenho das instituições e sistemas educacionais. A avaliação ultrapassa a ideia de quantificar os resultados da escola e torna-se uma fornecedora de informações sobre os alunos, os professores e a

escola como um todo, servindo como respaldo para elaboração e políticas e reformas educacionais (FERNANDES, 2005, p. 145).

No IDEB, a média de nota das escolas pode variar entre 0 e 10, combinando o fluxo e a aprendizagem. Abaixo, seguem os quadros 1 e 2 que indicam os resultados e metas para o IDEB em âmbito nacional, considerando os anos iniciais (1º ao 5º ano) e anos finais (6º ao 9º ano) do Ensino Fundamental, elaborado com informações disponibilizadas pelo INEP:

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
Pública	3,6	4,0	4,4	4,7	3,6	4,0	4,4	4,7	5,8
Estadual	3,9	4,3	4,9	5,1	4,0	4,3	4,7	5,0	6,1
Municipal	3,4	4,0	4,4	4,7	3,5	3,8	4,2	4,5	5,7
Privada	5,9	6,0	6,4	6,5	6,0	6,3	6,6	6,8	7,5
Total	3,8	4,2	4,6	5,0	3,9	4,2	4,6	4,9	6,0

Quadro 1 – Notas do IDEB dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental no Brasil.

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2012.

	IDEB Observado				Metas				
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2021
Pública	3,2	3,5	3,7	3,9	3,3	3,4	3,7	4,1	5,2
Estadual	3,3	3,6	3,8	3,9	3,3	3,5	3,8	4,2	5,3
Municipal	3,1	3,4	3,6	3,8	3,1	3,3	3,5	3,9	5,1
Privada	5,8	5,8	5,9	6,0	5,8	6,0	6,2	6,5	7,3
Total	3,5	3,8	4,0	4,1	3,5	3,7	3,9	4,4	5,5

Quadro 2 – Notas do IDEB dos Anos Finais do Ensino Fundamental no Brasil.

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2012.

Nos quadros apresentados acima é possível ver os resultados do IDEB nos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental, nas instituições estaduais e municipais de ensino no Brasil, além da média total das escolas públicas. Além disso, veem-se também as metas projetadas até o ano de 2021, que foram calculadas com base nos resultados já existentes. A nota de 2005 refere-se à média da Prova Brasil, que teve sua criação neste mesmo ano.

Analisando os resultados do IDEB expostos nos quadros acima, percebe-se que desde a sua criação as médias das escolas públicas têm evoluído positivamente e permanecido acima das metas estabelecidas até o ano de 2011, último ano em

que o IDEB teve suas notas divulgadas até a presente data.²

Este avanço crescente nas notas do IDEB também pode ser percebido nas médias da escola pesquisada, tanto nos anos iniciais quanto nas séries finais do Ensino Fundamental, fato que pode ser observado nos quadros 3 e 4 a seguir, elaborados com base nos resultados disponibilizados pelo INEP:

Escola	IDEB Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
E. M. E. F. Vicente Farencena	5,0	5,4	5,5	7,2	5,0	5,4	5,7	6,0	6,2	6,5	6,7	6,9

Quadro 3–Média do IDEB nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena. Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2012

Escola	IDEB Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
E. M. E. F. Vicente Farencena	4,5	5,0	5,4	5,4	4,5	4,7	4,9	5,3	5,7	5,9	6,1	6,4

Quadro 4 – Média do IDEB nos Anos Finais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena. Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2012

Nos quadros 3 e 4 exibidos acima, veem-se as médias do IDEB para esta escola desde 2005 até 2011, bem como as metas projetadas de 2007 até o ano de 2021. Conforme exposto nos quadros nota-se que as médias no IDEB da escola pesquisada permanecem acima das médias nacionais das escolas públicas desde o ano da criação desta política. O mesmo pode ser percebido se comparado às escolas municipais. Tomando como exemplo a fins de comparação, no ano de 2011 a média total do IDEB observada no Brasil nos anos iniciais foi 5,0, enquanto na escola Vicente Farencena atingiu a média 7,2. Uma diferença considerável também pode ser percebida nos anos finais, onde a média da escola pesquisada foi de 5,4, enquanto no Brasil a média total observada foi de 4,1 no mesmo ano.

Ainda com base nos quadros do IDEB da escola pesquisada, pode se perceber que a mesma tem atingido médias que ficam acima das metas estipuladas

² As notas obtidas com as avaliações de 2011 somente foram divulgadas em 2012. Da mesma forma ocorrerá com os indicadores coletados neste ano de 2013, que serão apresentadas como média final do IDEB em 2014.

para os mesmos períodos (2007, 2009 e 2011), tanto nos anos iniciais quanto nos anos finais do Ensino Fundamental. Nos gráficos abaixo são apresentadas as comparações entre as médias observadas no IDEB desta escola de 2007 à 2011 e as metas projetadas para o mesmo período:

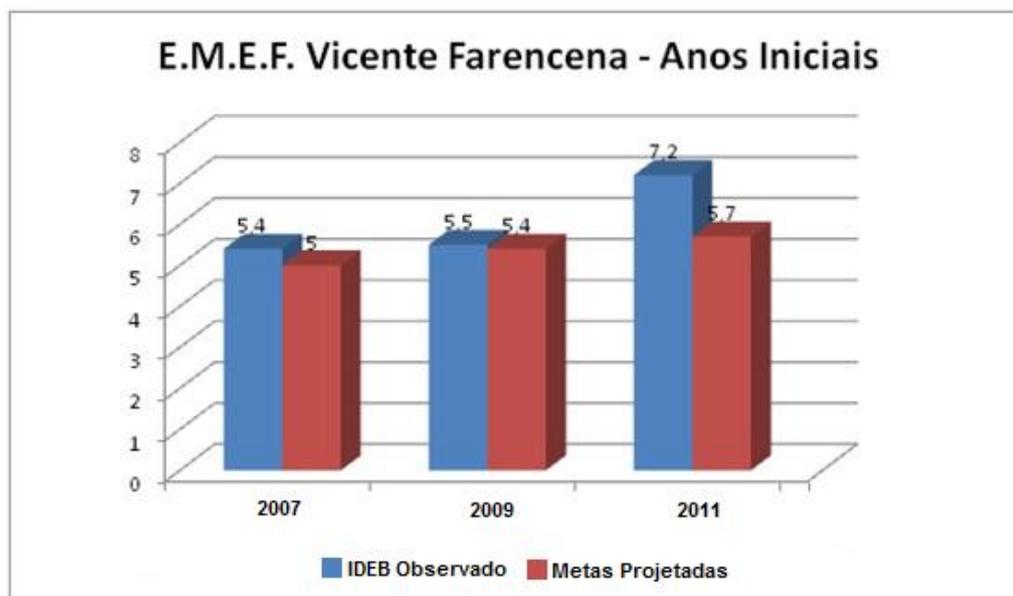


Gráfico 1 – Notas IDEB observado x metas projetadas para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena.
Elaboração: GELATTI, L. D. (2013).

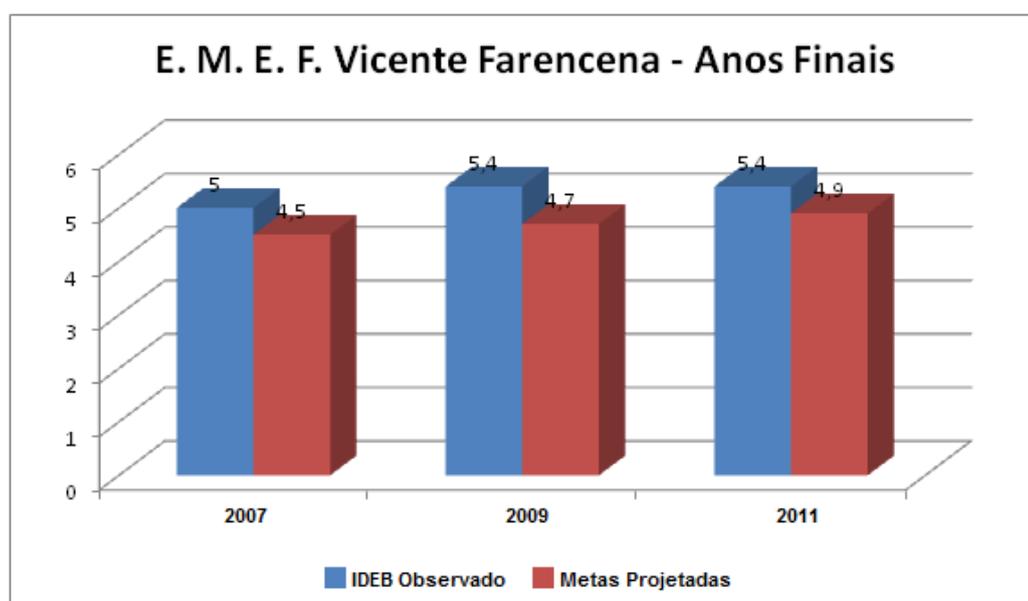


Gráfico 2 – Notas IDEB observado x metas projetadas para os Anos Finais do Ensino Fundamental da E. M. E. F. Vicente Farencena.
Elaboração: GELATTI, L. D. (2013).

Avaliando os gráficos elaborados com base nos resultados e metas do IDEB da Escola Vicente Farenzena é possível visualizar mais claramente os avanços desta escola nos resultados do IDEB, se comparados às suas metas nos referidos anos e às médias dos anos posteriores. Este crescimento é ainda mais visível na etapa do 1º ao 5º ano, onde este nível avançou de 5,4, em 2007, para 5,5, em 2009, atingindo a média 7,2, em 2011, um avanço considerável se for comparado aos outros anos, o que evidencia a qualidade do ensino oferecido por esta escola e o sucesso de seus alunos.

2.3 Gestão escolar e gestão democrática participativa

É inegável o fato de que a sociedade atual vive em processo de constantes transformações econômicas, políticas, sociais, culturais, de valores e na forma de ver e interagir no mundo. A escola, por sua vez, se encontra no interior deste processo de mudança e tem o desafio de adaptar-se a esta sociedade cada vez mais dinâmica. Os estabelecimentos de ensino são unidades que fazem parte de um contexto socioeconômico e cultural, marcado pela pluralidade e diversidade.

Com isso, a responsabilidade da gestão educacional vai muito além da simples administração de recursos financeiros, de pessoal ou do patrimônio escolar. Da mesma forma a gestão de uma escola não se resume mais ao seu diretor que, até bem pouco tempo, atuava como um gerente a quem competia zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos que eram ditadas por órgãos centrais (LÜCK, 2006, p.34).

Sobre este aspecto, Paro (2000), esclarece que

[...] administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada tem a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los (PARO, 2000, p. 07).

Seguindo o pensamento de Paro, cabe salientar que a gestão escolar das escolas públicas compreende inúmeras ações, dentre elas a condução do trabalho

dentro da escola, levando em conta a função social da escola, empregando meios claros e compreensíveis para se alcançar determinados fins.

Para Lück, a mudança de paradigma, que passa da simples administração para a gestão da escola é marcada:

[...] por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas na mesma – se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LÜCK, 2000, p.15)

A gestão educacional, neste contexto dinâmico em que o mundo se encontra, tem a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a ultrapassar esta concepção de gestão como mera administração escolar. A escola deve levar em consideração estes importantes fatores que envolvem a escola pública e o meio onde ela está inserida, no sentido de promover ações para auxiliar na atuação dos docentes, de forma que assim seja possível promover a aprendizagem significativa dos alunos.

O desafio da gestão educacional atualmente consiste em desafiar a educação a esta nova sociedade. Para isso é necessário um esforço especial por parte da gestão escolar, no sentido de promover a articulação entre seu talento e energia humana, recursos e processos, visando à transformação dos seus alunos em cidadãos participantes da sociedade (LÜCK, 2006, p.34).

Cabe trazer a discussão o entendimento do que é Gestão Educacional, de acordo com Heloísa Lück:

[...] a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e *dinamizar* o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados. (LÜCK, 2006, p.25, grifo meu).

Desta forma, de acordo com a autora, as ações dos gestores educacionais devem ser articuladas entre si e com a participação de todos no processo, do planejamento à execução, caso contrário, não alcançarão o sucesso almejado. Destaca-se, nestas palavras da autora, a dinâmica necessária na ação dos gestores

educacionais e das escolas, necessária para acompanhar as mudanças cada vez mais acentuadas na sociedade, como já foi abordado anteriormente.

O termo Gestão Escolar possibilita ultrapassar o enfoque limitado de administração, levando em conta que os problemas educacionais são complexos e necessitam de visão global e abrangente, assim como ações articuladas, dinâmicas e participativas. Esta mudança, que não é apenas uma questão terminológica, representa novas ideias e estabelece, na instituição escolar, uma orientação transformadora, a partir da rede de inter-relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo.

Para sistematizar esta distinção entre a administração e a gestão escolar, abordadas neste trabalho, buscou-se o quadro comparativo retirado da obra de Heloísa Lück, “Gestão Educacional: uma questão paradigmática”. Nesse quadro a autora traça as principais diferenciações que apontam para a mudança do paradigma da administração para gestão, através dos pressupostos e processos sociais, bem como da organização e das ações dos dirigentes, como podemos observar no Quadro 5, a seguir:

ADMINISTRAÇÃO	GESTÃO
<ul style="list-style-type: none"> • A realidade é considerada como regular estável e permanente e, portanto, previsível. 	<ul style="list-style-type: none"> • A realidade é considerada como dinâmica e em movimento e, portanto, imprevisível.
<ul style="list-style-type: none"> • Crise, ambiguidade, contradições e incerteza são consideradas como disfunções e, portanto, forças negativas a serem evitadas, por impedirem ou cercearem o seu desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise, ambiguidade, contradições e incerteza são consideradas como elementos naturais dos processos sociais e como condições de aprendizagem, construção de conhecimento e desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> • A importação de modelos que deram certo em outras organizações é considerada como a base para a realização de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências positivas em outras organizações servem como referência à reflexão e busca de soluções próprias e mudanças.
<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças ocorrem mediante processo de inovação, caracterizadas pela importação de ideias, processos e estratégias impostos de fora para dentro e de cima para baixo. 	<ul style="list-style-type: none"> • As mudanças ocorrem mediante processo de transformação, caracterizadas pela produção de ideias, processos e estratégias, promovidos pela mobilização do talento e energia internos, e acordos consensuais.
<ul style="list-style-type: none"> • A objetividade e a capacidade de manter um olhar objetivo sobre a realidade não influenciado por aspectos particulares determinam a garantia de bons resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • A sinergia coletiva e a intersubjetividade determinam o alcance de bons resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • As estruturas das organizações, recursos, estratégias, modelos de ação e insumo são elementos básicos da promoção de bons resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos sociais, marcados pelas contínuas interações de seus elementos plurais e diversificados, constituem-se na energia mobilizadora para a realização de objetivos da organização.

<ul style="list-style-type: none"> • A disponibilidade de recursos a servirem como insumos constituem-se em condição básica para a realização de ações de melhoria. Uma vez garantidos os recursos, decorreria o sucesso das ações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção de óptica proativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas são considerados como sendo localizados, em vista do que podem ser erradicados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os problemas são sistêmicos, envolvendo uma série de componentes interligados.
<ul style="list-style-type: none"> • O poder é considerado como limitado e localizado; se repartido, é diminuído. 	<ul style="list-style-type: none"> • O poder é considerado como ilimitado e passível de crescimento, na medida em que é compartilhado.
<ul style="list-style-type: none"> • O direcionamento do trabalho consiste no processo racional, exercido objetivamente de fora para dentro, de organização das condições de trabalho e do funcionamento de pessoas, em um sistema ou unidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> • O direcionamento do trabalho consiste no processo intersubjetivo, exercido mediante liderança, para a mobilização do talento humano coletivamente organizado, para melhor emprego de sua energia e de organização de recursos, para a mobilização de objetivos sociais.
<ul style="list-style-type: none"> • Ao administrador compete manter-se objetivo, imparcial e distanciado dos processos de produção, como condição para poder exercer controle e garantir seus bons resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ao gestor compete envolver-se nos processos sob sua orientação, interagindo subjetivamente com os demais participantes, como condição para coordenar e orientar seus processos e alcançar melhores resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Ações e práticas que produzem bons resultados não devem ser mudadas, a fim de que estes continuem sendo obtidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A alteração contínua de ações e processos é considerada como condição para o desenvolvimento contínuo; a sua manutenção, mesmo que favorável leva à estagnação.
<ul style="list-style-type: none"> • A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em seu cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A autoridade do dirigente é centrada e apoiada em sua competência e capacidade de liderança.
<ul style="list-style-type: none"> • O dirigente exerce ação de comando, controle e cobrança. 	<ul style="list-style-type: none"> • O dirigente exerce ação de orientação, coordenação, mediação e acompanhamento.
<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade maior do dirigente é a de obtenção e garantia de recursos necessários para o funcionamento perfeito da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade maior do dirigente é a sua liderança para a mobilização de processos sociais necessários à promoção de resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • O dirigente orienta suas ações pelo princípio da centralização de competência e especialização da tomada de decisões. 	<ul style="list-style-type: none"> • O dirigente orienta suas ações pelo princípio da descentralização e tomada de decisão compartilhada e participativa.
<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade funcional é definida a partir de tarefas e funções. 	<ul style="list-style-type: none"> • A responsabilidade funcional é definida a partir de objetivos e resultados esperados com as ações.
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em indivíduos e situações específicas, considerados isoladamente, visando identificar problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e análise de ação e de desempenho são realizadas com foco em processos, em interações de diferentes componentes e em pessoas coletivamente organizadas, todos devidamente contextualizados, visando identificar desafios.
<ul style="list-style-type: none"> • O importante é fazer mais, em caráter cumulativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • O importante é fazer melhor em caráter transformador.

Quadro 5 – Comparativo entre administração e gestão, de acordo com Lück.

Fonte: LÜCK, 2008, p. 102

Refletindo sobre o paralelo feito pela autora percebemos que o conceito de

gestão escolar ultrapassa o de administração por ser este mais dinâmico, participativo e

[...] por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro [o conceito de administração], podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial da liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino (LÜCK, 2000, p.16).

Lück (2006) defende que, paralelamente à adoção do termo gestão na legislação e nas organizações escolares, ocorre principalmente a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar. Consequentemente, há maior abertura à participação da comunidade escolar no cotidiano da escola, assim como possibilita uma visão mais abrangente dos problemas e necessidades educacionais e da própria organização escolar.

Sem essa orientação, todos os esforços e gastos são despendidos sem muito sucesso, mediante a atuação orientada por: a) adotarem perspectivas burocráticas, isoladas e eventuais; b) focalizarem projetos isolados, na busca de soluções tópicas e localizadas, e sem participação, na fase de planejamento, dos envolvidos na ação para implementá-los; c) enfatizarem a realização das atividades, sem orientação clara e empenho determinado pela realização de objetivos e promoção de resultados significativos. No entanto, estes aspectos, dentre outros, têm ocorrido na educação brasileira, evidenciando a falta de reconhecimento de que a realidade é dinâmica (LÜCK, 2006, p.25).

Parafraseando Lück (2006), salienta-se que os princípios, atitudes e ações encontradas implicitamente no termo gestão possibilitam um cerceamento de ações mecânicas ou apenas burocráticas; da realização de atividades desprovidas de sentidos e objetivos em comum, bem como de ações isoladas sem visão de conjunto.

Com esta análise, pode-se afirmar que Gestão educacional significa a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, onde a ideia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto a nível gestão do sistema de ensinos (macro), quanto em nível de gestão de escolas (micro). Na gestão, os processos pressupõem uma

ampla e continuada ação que se estende a dimensões técnicas e políticas que só produzem um efeito real quando unidas entre si.

Nos dispositivos legais do final da década de 1980 e início da década de 1990 também é possível encontrar uma mudança nas terminologias que se referem à gestão da escola. Na Constituição Federal (BRASIL, 1988) a gestão democrática é apontada como um dos princípios do ensino público. Assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei 9.394/96 (BRASIL, 1996), que concordou com a Constituição e ampliou para a necessidade de participação dos professores e da comunidade escolar na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola e nos Conselhos Escolares e equivalentes.

Vale destacar que a gestão escolar nas legislações brasileiras aparece acompanhada de qualidades como democrática e participativa, o que induz a uma visão otimista do termo. A predominância do termo gestão sobre administração, no âmbito do governo, parece ser resultado de uma adoção terminológica encarada como “melhor” ou de qualidade para se referir ao desenvolvimento das atividades administrativas da escola.

Na Gestão Educacional democrática, pode-se destacar a criação de conselhos dotados de autoridade deliberativa e decisória (como os Conselhos Escolares), a participação da comunidade escolar na escolha dos diretores e o repasse direto de recursos financeiros às unidades escolares como sendo medidas que visam contribuir para a construção de uma escola autônoma.

Percebe-se, porém, que as relações do sistema educacional são tecidas no dia-a-dia, assumindo as características produzidas pelos distintos processos de gestão a que são sujeitas, o que demonstra o papel essencial do gestor escolar na busca por empreender um forte espírito de equipe na escola para cumprir os objetivos educacionais, a partir do trabalho coletivo. Este processo é feito através da criação de condições de confronto construtivo de ideias, por meio de diálogo e interação, com o gestor como pedra fundamental, demonstrando segurança na construção de uma escola participativa e democrática.

É significativo salientar a importância da liderança no acompanhamento do trabalho do professor, no sentido de apoiá-lo no desenvolvimento de competências, habilidades, criatividade, no desenvolvimento das atividades e garantindo a melhoria no processo educativo e um ensino com mais inovação, temática que será

aprofundada na análise dos dados coletados. Este retorno valoriza o trabalho do professor e o motiva a fazer a diferença no processo educacional.

A comunicação e o sentimento de pertencimento devem permear o processo educacional junto à comunidade escolar, com um trabalho onde todos possam ser capazes de ouvir um ao outro, dialogar vivenciando conhecimentos e respeitando valores de maneira equilibrada, com inteligência e sensibilidade.

A gestão escolar deve ser democrática, com destaque para o relacionamento entre seus profissionais, que buscam valores como fraternidade, igualdade, liberdade, generosidade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo. Sabemos que o trabalho do diretor escolar é necessário, mas que este profissional não tem em suas mãos o controle da produção e das decisões a respeito das políticas do sistema de educação do qual faz parte, como por exemplo, das diretrizes, das metas, dos projetos e dos programas. O diretor exerce uma perspectiva política decorrente da estrutura organizacional dos governos aos quais está subordinado.

Cabe a ele manter a organização da escola, devendo, para tanto, cumprir e fazer cumprir as determinações decorrentes de leis, projetos e programas propostos pelo sistema, assim como fazer cumprir as decisões coletivas decorrentes das assembleias deliberativas, participativas e gestadas no seio de toda a comunidade escolar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As pesquisas nas ciências sociais e humanas buscam compreender e tentar solucionar as questões que envolvem a sociedade, na sua ampla variedade de aspectos. Para isso se utiliza, na sua grande maioria, da abordagem qualitativa como forma de pesquisar os fenômenos sociais. A abordagem qualitativa se preocupa com a compreensão e interpretação dos fenômenos, analisando-os de forma singular e procurando dar significados a estes, o que possibilita ao pesquisador chegar a resultados mais aproximados da realidade, embora estes resultados nunca sejam conclusivos. Não se exclui, com isso, a utilização da abordagem quantitativa para pesquisas nas ciências sociais, de forma que esta poderá complementar de forma positiva a pesquisa qualitativa.

Uma das características principais da pesquisa qualitativa é imersão do pesquisador no campo de pesquisa e sua interação direta com os sujeitos. Desta forma, o pesquisador é considerado como o instrumento mais importante de investigação e o contato direto e prolongado com o campo também são necessários (ALVES, 1991, p. 54). Propôs-se a abordagem quanti-qualitativa para este trabalho pelo fato de ter sido trabalhado com questões subjetivas e particulares a respeito da gestão da escola e da compreensão dos gestores a respeito do sucesso de seus alunos e da gestão da escola, além de dados quantitativos relativos aos índices de avaliação do IDEB, os quais se mostraram de fundamental importância para as análises da pesquisa.

O Estudo de caso foi realizado em uma escola municipal da periferia da cidade de Santa Maria, buscando compreender como a gestão desta escola se organiza para contribuir para o sucesso de seus alunos. Estudo de caso “considera a unidade social estudada como um *todo* [...], com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos” (GOLDENBERG, 2005, p.33). O método em questão é um dos mais utilizados nas pesquisas qualitativas em ciências sociais, pois possibilita que o pesquisador consiga muitas informações detalhadas acerca do tema pesquisado, com todas as suas características e particularidades. O pesquisador mergulha na realidade pesquisada podendo obter as informações mais minuciosas dos fenômenos.

Yin (2005) explica o estudo de caso como único e múltiplo. Este apresenta três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira é quando o caso

em estudo é crítico para se testar uma hipótese ou teoria explicitada. A segunda situação para se optar por um estudo de caso é o fato dele ser extremo ou único. A terceira situação se dá quando o caso é revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a um evento ou fenômeno até então inacessível à pesquisa científica. Já André (2005) define o estudo de caso assim caracterizando: etnográfico (um caso é estudado em profundidade pela observação participante); avaliativo (um caso ou um conjunto de casos é estudado de forma profunda com o objetivo de fornecer aos atores educacionais informações que os auxiliem a julgar méritos e valores de políticas, programas ou instituições); educacional (quando o pesquisador está preocupado com a compreensão da ação educativa); e ação (busca contribuir para o desenvolvimento do caso por meio de feedback).

Os dados foram coletados através de entrevista semiestruturada (apêndice A) com os gestores da escola, que responderam a questões sobre o papel do gestor no sucesso da escola, as ações realizadas pela escola que garantiram um bom índice no IDEB e a participação dos pais no cotidiano escolar. A entrevista mostrou-se mais apropriada para a coleta de dados desta pesquisa, pois através dela é possível estabelecer uma relação mais próxima com o tema investigado e com seus sujeitos. É possível, ainda, conseguir “informações diretamente construídas no diálogo com o indivíduo entrevistado e tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia” (MINAYO, 2011, p. 65). Constitui-se, assim, uma representação mais próxima da realidade, por evidenciar questões de crenças, modos de pensar, ideias, sentimentos, questões estas que acabam se tornando importantes na compreensão da realidade pesquisada.

A análise dos dados foi feita com base nas transcrições das entrevistas e análise das respostas dadas pelas entrevistadas, levando em consideração o foco da pesquisa que é a compreensão dos sujeitos pesquisados acerca da importância da gestão escolar no sucesso dos alunos desta escola. Para isso foram utilizadas, principalmente, as contribuições de Lück (2001, 2006, 2008, 2011, 2012).

As entrevistas foram realizadas na escola com as professoras que compõe a equipe diretiva da mesma, que inclui a Diretora, a Vice-diretora, as Coordenadoras Pedagógicas e as Orientadoras Educacionais. Por motivos de preservação da identidade das entrevistadas, referir-se-á a elas com os pseudônimos “A”, “B”, “C”, “D”, “E” e “F”.

3.1 ANÁLISE DOS DADOS

3.1.1 Situando a escola³

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farencena está localizada à rua João Fontoura e Souza, s/nº, no bairro Camobi, município de Santa Maria – RS, (ver anexo 1) e oferece o Ensino Fundamental de nove anos. Sua fundação ocorreu no ano de 1972, sob o nome de Grupo Escolar Municipal.

Atualmente, a escola atende a mais de 400 alunos e conta com um corpo docente de 31 professores e uma educadora especial. Na estrutura interna da escola existem 10 salas de aula, biblioteca, sala de multimeios para alunos com necessidades educacionais especiais, sala de informática, sala de professores e sala de orientação educacional (SOE), sala de direção, secretaria, laboratório de ciências, laboratório de informática, cozinha e refeitório, banheiros para professores e banheiros para alunos.

Já na área externa da escola podem ser vistos uma passarela coberta, que vai da calçada externa até as duas entradas do prédio, a pracinha, o bar, a quadra de esportes equipada com tabela de basquete, goleiras e redes, além da casa do zelador.

Nas proximidades da escola encontram-se a Universidade Federal de Santa Maria, a Base Aérea e vários pontos comerciais, sendo que este bairro encontra-se em constante desenvolvimento.

De acordo com o Projeto Político Pedagógico, a comunidade do entorno da escola consiste, na sua maioria, em funcionários do comércio, bancos, UFSM, militares da Base Aérea de Santa Maria (BASM), mas também estão presentes famílias de baixa renda e em situação de vulnerabilidade social, e que também são atendidas nesta escola.

3.1.2 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Esta pesquisa realizada na escola Vicente Farencena teve a participação das professoras que integram a equipe diretiva da escola que responderam a uma

³ Estas informações foram retiradas do PPP da escola Vicente Farencena e de observações realizadas no campo de pesquisa.

entrevista semiestruturada. A *Professora A* é a diretora da escola, possui formação inicial em Geografia e pós-graduação em Gestão Educacional pela UFSM. Trabalha há 24 anos na docência e nesta escola e há 23 no cargo de diretora ou vice-diretora. A vice-diretora da escola, denominada aqui como *Professora B* possui magistério, Licenciatura em História, especialização em Gestão Educacional e Mestrado em Educação. Atua há 19 anos na docência, o mesmo tempo que trabalha nesta escola.

A *Professora C* é uma das coordenadoras pedagógicas. Possui Magistério, Pedagogia e Especialização em Gestão Educacional. Atua como professora há 29 anos e há 20 trabalha nesta escola. A outra coordenadora pedagógica é a *professora D*⁴, que possui especialização em Gestão Educacional e trabalha na escola Vicente Farenzena há 33 anos. A *professora E* atua nesta escola como orientadora educacional. Atua há 24 anos na docência e há 8 anos na escola. Sua formação inicial é em Letras Português/Inglês e também possui especialização em gestão – habilitação orientação educacional. Por fim, a *professora F*, que também é orientadora educacional da escola, formada em Pedagogia e com duas especializações: em Gestão Educacional e em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Trabalha há 29 anos na docência e há 4 atua na escola.

3.1.3 Análise das informações coletadas: o que mostram as gestoras da escola?

Neste item será apresentada uma análise sobre os objetivos específicos desta pesquisa, com base nas entrevistas das seis professoras que atuam na equipe diretiva da escola Vicente Farenzena. A utilização do método de entrevista semiestruturada exige um processo bastante complexo e trabalhoso no momento da sua análise. Mesmo assim, a análise das informações foi elaborada de forma a respeitar integralmente as opiniões de cada uma das gestoras participantes da pesquisa. Para esta análise considerou-se o referencial teórico sobre a gestão escolar democrática, formação continuada de professores e participação dos pais no cotidiano escolar.

Questão 1: “A escola tem se destacado por uma educação de qualidade,

⁴ A entrevista com a Professora D não pôde ser realizada de forma presencial, por motivos de incompatibilidade de horários, tanto da pesquisadora quanto da professora entrevistada, sendo esta realizada por e-mail.

apresentando índices de avaliação no IDEB acima da média nacional. Em relação a isso, ressignifique quais são as ações e/ou projetos significativos realizados pela escola que contribuem para que isso ocorra?”

Professora A: *Acho que é os professores trabalharem integrados, de forma interdisciplinar. A participação deles em todos os projetos, reuniões, simpósios, oferecidos pela secretaria de educação, que a escola sempre dispensa pra isso, e projetos que a gente teve em parceria com a universidade (projeto de filosofia, por exemplo). A gente sempre trabalhou em conjunto com a universidade, não só com a federal, mas também projetos com a Unifra, com a ULBRA, também, sempre recebemos contribuições.*

E aqui na escola, também, o que prevalece bastante é o trabalho em conjunto dos professores. Eles são muito solidários um com o outro. Se o professor precisa sair, o outro acerta o horário, eles se trocam bastante. É um trabalho bem em conjunto.

E também, acho que uma das coisas que a escola tem é: nós não temos rodízio de professores. Então os professores que entram aqui permanecem por bastante tempo. A maioria vem pra cá e acaba ficando aqui até se aposentar. Então isso também é bom, porque ele se integra bem com o projeto político da escola, conhece bem a escola e o trabalho desenvolvido. Então acho que isso também é bem pontual.

Conforme é possível perceber nesta fala da diretora, os professores costumam participar dos projetos da escola e suas parcerias, bem como de formações organizadas pela Secretaria de Município da Educação (SMEd). De posse dessas informações, surgiu uma nova indagação no momento da entrevista: “A escola apoia a formação continuada dos professores?”.

Professora A: *Muito. Sempre, sempre. Até a gente sabe que tem escolas que não dispensam os professores para a formação. Mas nós sempre dispensamos, nós da direção vamos para a sala de aula para dispensar o professor. Este ano [...] eles (SMEd) já fizeram o dia certo para cada formação e daí a escola já se organizou, naquele dia, no planejamento do professor, é para fazer a formação. Em anos anteriores, era a gente (equipe diretiva) que ia para a sala de aula. A gente sempre deu incentivo, e a formação continuada mesmo na escola, as nossas reuniões pedagógicas, sempre é focando na formação continuada.*

Professora B: *Eu acredito que a primeira coisa é o trabalho em conjunto de todo o grupo. Tanto equipe diretiva, como os professores, funcionários e também a comunidade, os pais são bem atuantes. A questão das parcerias com as universidades, também, e dentro disso tem os projetos que são desenvolvidos na escola há bastante tempo e que contribuem na formação dos professores.*

Os professores todos buscam uma formação continuada lá fora, e todos tem especialização, ou cursos de formação continuada mesmo, embora não seja um curso mais formal, [...] no caso da especialização, mas todos, continuamente, buscam essa formação. Tem muitas coisas que são oferecidas através do governo e da secretaria da educação, mas os professores buscam bastante fora também.

E essas parcerias com universidades, com projetos, eu acho que qualificam todo o quadro da escola, porque envolve tanto os professores, quanto funcionários e alunos. Então isso se reflete nas atividades que são desenvolvidas cotidianamente e também no desempenho dos alunos como um todo.

A escola busca continuamente ver e rever o que está dando certo e o que precisa ser melhorado. Então isso é uma forma da gente conseguir melhorar o desempenho, uma avaliação constante.

Professora C: *Acho que a formação dos professores é o ponto de partida, é tudo. Há pouco rodízio de professores, eles dificilmente faltam, deixam de vir.*

A relação entre eles e a direção é muito boa, de responsabilidade e reconhecimento, aliado ao comprometimento deles com os alunos. Eles se importam muito com a aprendizagem dos alunos e por isso procuram não faltar.

A coordenação/ equipe diretiva é uma unidade administrativa, tem uma unidade, ninguém trabalha independente do outro. Os professores confiam na equipe diretiva, apoiam.

Outro ponto é o fato é que os professores estão envolvidos com a mídia e as novas tecnologias. São abertos a mudanças e dispostos a sempre melhorar a sua atuação, estão preocupados com a aprendizagem. Procuram se atualizar e trazer coisas novas para os alunos.

Há também, a questão da família, os pais reconhecem a escola como forte, eles têm expectativas quanto à escola e os professores têm que corresponder a estas expectativas. Os pais têm que fazer mais, assim como a direção.

Assim, por exemplo, está tendo palestras, agora, inclusive, para as oitavas séries, que são alunos já um pouco desmotivados, a gente entende. Chamamos ex-alunos que se projetam na comunidade, fazem curso superior, têm sucesso. Esse menino que tá dando palestra agora é dedicado e teve sucesso. O objetivo é mostrar que eles devem se inspirar em exemplos próximos a eles, não precisa se inspirar em um jogador de futebol, atriz, claro que estas pessoas tiveram sucesso também, mas queremos que eles se inspirem em pessoas da comunidade. Temos ex- alunos na medicina e outros cursos, e queremos que eles possam se inspirar em exemplos próximos. Nos anos finais essa é uma das coisas que procuramos fazer.

A gente vê professor que não falta à escola, se falta tem sempre um ou dois professores prontos pra cobrir. Tem companheirismo, trabalho em equipe, união.

Nos anos iniciais o que fazemos era que antes não tinha biblioteca organizada nem uma pessoa responsável. Faz dois ou três anos que conseguimos organizar e as crianças fazem retiradas de livros toda semana. Tínhamos ano passado o projeto da Hora do Conto. Acho que a leitura é muito importante para o aprendizado nos anos iniciais. A leitura é a base de tudo [...].

Professora D: *Primeiramente, o interesse e responsabilidade do corpo docente bem como sua formação continuada, desenvolvimento de projetos que envolvam a Escola como um todo, além da parceria com instituições (UFSM e outros) buscando a melhoria na qualidade de ensino.*

Professora E: *Em primeiro lugar eu creio que é a experiência profissional dos professores. Porque os professores aqui na escola todos eles têm um tempo de serviço, já, não são iniciantes, são professores experientes na profissão, que passaram por muitas formações. Eu não sei te dizer hoje a porcentagem, mas a grande maioria dos professores tem especialização ou mestrado. A maioria tem especialização, eu não sei te dizer o quanto, mas os que eu hoje convivo todos eles têm.*

Outra coisa, os professores são muito dedicados, há uma dedicação muito especial à escola, à função social da escola, entende? Um empenho, há uma dedicação que em outras escolas talvez os professores não queiram participar das coisas e talvez reclamem. Aqui ninguém reclama, são muito dispostos. Acho que isso faz a diferença.

Os professores sempre participam de formação continuada. E sempre há um empenho muito grande para que o aluno supere as suas dificuldades, nas mais variadas disciplinas.

Professora F: *É resultado do trabalho em conjunto do professor, da equipe diretiva, das parcerias, também, que a gente busca com órgãos, entidades que se disponibilizam à*

instituição, a Universidade, tudo o que for ajudar o aluno a gente está aberto, a escola está aberta para tudo o que vem para contribuir, para ajudar. [...] a gente aqui na orientação, todas aquelas solicitações que vem por parte dos professores, das dificuldades que eles vêm encontrando em sala de aula, eles passam pra gente e buscamos palestras, profissionais que possam estar ajudando, ou as famílias, ou os alunos, ou mesmo o grupo de professores, buscando dar esse suporte para eles em sala de aula.

De posse desses fragmentos percebemos que todos os sujeitos pesquisados afirmam como sendo de fundamental importância a participação coletiva, a formação continuada dos professores e a presença dos projetos e parcerias com universidades como a UFSM, ULBRA e Unifra e atribuem a estes fatores o sucesso da escola no IDEB.

A participação, o trabalho em conjunto, a relação de respeito e comprometimento e o envolvimento são valores e características recorrentes nas falas das professoras. Como já foi discutido no capítulo anterior, a participação é um dos princípios básicos da gestão educacional democrática, devendo ser estendida a todos os segmentos da comunidade escolar: professores, alunos, funcionários, pais e comunidade. Para Lück (2001, p. 15), o próprio conceito de gestão já carrega em si a ideia de participação, onde pessoas trabalham de forma associada analisando situações, trocando experiências e tomando decisões de forma conjunta. Esta mesma autora evidencia que

[...]o desempenho de uma equipe depende da capacidade de seus membros de trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns. [...] Por outro lado, a mobilização e o desenvolvimento dessa capacidade depende da capacidade de liderança de seus gestores (LÜCK, 2008, p. 97).

Neste sentido, a participação consiste na atuação consciente dos sujeitos no cotidiano escolar, que assumem serem membros de uma instituição social e que têm poder de exercer influência nas tomadas de decisões da escola. Para que isto ocorra é necessário, porém, que as pessoas desejem participar das discussões que envolvem o ambiente escolar e que a própria gestão disponibilize momentos de participação. Reportamos-nos novamente à Lück (2011) quando ela atribui aos responsáveis pela gestão escolar a função de promover a criação de um ambiente que seja favorável à participação no processo educacional, tanto dos profissionais que atuam na escola quanto dos alunos e pais. É através desta participação,

segundo a autora, que os sujeitos desenvolvem a consciência social crítica e o sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e as práticas escolares promovam a formação dos seus alunos. (LÜCK, 2011, p. 78).

A formação continuada é outra característica bem marcante nas falas dos sujeitos pesquisados. Pode-se perceber que todas as professoras que responderam à entrevista consideram a formação continuada dos professores como sendo um dos principais motivos pelo sucesso alcançado pela escola. Os professores dessa escola participam das formações promovidas pela escola, durante as reuniões pedagógicas, de eventos de formação promovidos pela SMEd e até mesmo buscam por cursos e eventos por conta própria, demonstrando o interesse pela atualização, complementação e (re)avaliação e reflexão crítica da própria prática educativa. No próprio PPP da escola, consta, como um dos objetivos da formação continuada na escola “refletir sobre as práticas e discutir o papel e a importância da reflexão para o desenvolvimento profissional e pessoal” (PPP Escola Vicente Farenzena, p. 51).

Pacheco (2008) afirma que:

A formação de professores é um processo contínuo e participado, decorrente das práticas e a elas referenciado, um processo contínuo de ação e reflexão crítica sobre a ação, pois é através da reflexão crítica que são questionadas formas de legitimação (PACHECO, 2008, p. 25).

Percebe-se, assim, que a reflexão crítica sobre os saberes e fazeres do professor deve permear a formação contínua dos profissionais da educação, visando qualificar cada vez mais a sua práxis educativa.

Sobre a formação continuada, Nóvoa (1997) argumenta:

[...] a formação não se constrói por acumulação (de cursos, de conhecimentos ou de técnicas), mas sim através de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal (NÓVOA, 1997, p. 25, apud BORIN, 2010, p. 17).

Assim, o professor é o maior responsável pela sua própria formação, cabendo a ele investir na sua capacitação e na busca por aprimorar a sua prática docente e estar em constante reflexão sobre a mesma.

Questão 2: Como gestor escolar, qual é o seu papel na conquista da qualidade da educação pela sua escola?

Professora A: *Eu acho que é na condução da equipe. Porque eu tenho uma equipe diretiva, que é nota 10. Então a escolha da equipe mesmo foi um sucesso para isso. As coordenadoras são incansáveis. O acompanhamento delas com o trabalho com os professores. A formação nossa, também, a formação continuada na gestão, a gente sempre tem feito tudo que foi curso de gestão oferecidos pela secretaria de educação. Inclusive ano passado eu fiz um curso, eu e uma supervisora, durante o ano inteiro, um curso de gestão.*

Outra coisa é o nosso trabalho com a comunidade, também. Trabalho de chamar os pais para a escola, em fazê-los acompanhar os alunos, e um dos nossos maiores problemas da escola é esse, o acompanhamento dos pais nas tarefas de casa. Mas a gente, sempre que tem reunião, sempre que se encontra com os pais, pede que venham à escola, que nos procurem e que procurem os professores, e que a gente tem horários que os professores podem atender. E que a escola é uma escola “aberta” à comunidade [ênfase da professora], a gente quer a participação dos pais. É bem democrática a nossa escola. Não é só porque que tem portões fechados, ali, né, isso é só para ter mais segurança⁵. Mas a gente recebe os pais a todo o momento. Os pais se sentem mais seguros em saber que podem contar com a escola.

Professora B: *Bom, se for avaliar isso no IDEB, eu estou vice-diretora agora, até o ano passado eu era coordenadora pedagógica. Eu acho que o papel é justamente acompanhar tanto naquele momento do trabalho com os professores, procurar dar um suporte e ver continuamente o que a gente precisava melhorar e rever, buscando melhorar os índices de reprovação. E até nem tanto de reprovação, mas de melhoria da aprendizagem propriamente dita, porque nossos índices de reprovação eram baixos, mas mesmo assim, dentro daquele quadro, o que a gente tinha que fazer para melhorar a aprendizagem, para eles terem uma aprendizagem mais significativa. E hoje, como vice-diretora, buscar sempre manter esse trabalho conjunto, acho que esse é um ponto forte da escola. Manter as parcerias com as universidades e projetos, e com os pais também. Porque não adianta se nós fizermos todo um trabalho aqui, se não tiver esse apoio, esse reconhecimento por parte dos pais não vai refletir. A gente tem 4 horas com eles, os pais têm todo o resto do tempo. E se eles não nos virem, também, como uma referência, eles não vão fazer a parte deles.*

Professora C: *Me acho pouco responsável. Minha parte é mais na questão das reuniões pedagógicas. Acho que o pouco tempo que temos é aproveitado ao máximo. Até nos momento que nos encontramos no corredor, nos intervalos entre uma aula e outra, a gente aproveita ao máximo esse tempo. Nas reuniões revemos questões, encaminho o que não está bem.*

Fizemos ano passado (2012) uma nova pesquisa revendo dificuldades, forças da escola, metas retiradas de uma problemática, que são o que move a escola. O objetivo é fazer mais e melhor a partir de onde já estamos; há coisas a curto, médio e longo prazo. Procuro dar apoio aos professores.

Outra coisa é a seriedade de liberar os professores para a formação continuada. Quando a SMed organiza formação continuada [...] nós fazemos de tudo pra liberar.

No plano de ação foi apresentado ao conselho escolar e os pais deram como sugestões a leitura, e este ano organizamos o círculo do livro.

Professora D: *Promover e incentivar a formação do corpo docente, buscar estratégias para um novo fazer pedagógico que favoreça a construção de conhecimento pelos alunos, trabalhar em parceria com as instituições educacionais proporcionando a inclusão de todos os alunos no ambiente escolar, entre outras.*

⁵ Neste comentário a Professora A referiu-se ao sistema de segurança da entrada da escola, que é equipado com câmera e interfone.

Professora E: *Creio que o papel é o de justamente fazer com que o processo da aprendizagem seja aprimorado a cada ano. E a cada ano a gente vai tendo mais experiências com situações, problemas que vão acontecendo e que a gente vai sempre procurando pesquisar e sanar as dificuldades para que quando venha a ocorrer novamente a gente já tenha uma resposta mais eficaz, já saiba o que fazer. Então, é esse o meu papel dentro da orientação educacional. E muito empenho, eu creio que os orientadores aqui, eles são muito empenhados, tanto a outra orientadora quanto eu, nós não somos aquela orientação parada, nós estamos sempre atrás dos problemas, a gente vai atrás dos problemas, também, não só os problemas vêm atrás de nós. E a gente tenta resolver.*

Professora F: *É fazer essa ponte entre o professor, a família e o aluno. Tanto que a nossa estratégia na orientação é: o professor detecta uma situação lá na sala de aula que ele não está conseguindo solucionar ou que ele observou, e ele passa para a orientação e a gente procura conversar com o aluno. Se não surtir efeito a gente chama a família e se não conseguimos resolver assim, encaminhamos o aluno para um profissional especializado para que seja avaliado.*

A gestão escolar consiste no processo de mobilização e orientação do talento e esforço coletivos presentes na escola, associados com a organização de recursos e processos, instigando, mobilizando competências, superando o enfoque administrativo a partir do reconhecimento da dinâmica humana, promovendo a formação dos professores, dos alunos, inovando, criando espaços de aprendizagens significativas, desempenhando de forma efetiva seu papel social (LÜCK, 2012, p. 96).

Conforme a mesma autora, os conceitos de liderança e gestão se complementam, pois não se pode exercer gestão sem liderança. Desta forma, Lück (2012), coloca algumas características dos gestores escolares que agem como líderes, são elas: liderança compartilhada entre os membros da organização e determinada coletivamente; tomada de decisões distribuída, mediante processos de reflexão e disseminação de informações; sucesso atribuído ao trabalho em conjunto; papéis e funções assumidos de forma compartilhada, segundo o sentido de responsabilidade comum (LÜCK, 2012, p. 85-86).

Por isso, os gestores da escola devem agir de certa forma, como líderes no processo de gestão, de modo a mobilizar e orientar os profissionais dentro da escola. Observando os fragmentos das falas das professoras pesquisadas nota-se claramente este sentimento de liderança entre a equipe diretiva da escola. Tanto a Diretora (professora A) quanto a Vice-Diretora (professora B) afirmam, em suas falas que têm o papel de conduzir e mobilizar a equipe, bem como procurar manter este trabalho em equipe entre os professores, que é uma característica marcante da escola, conforme a professora B.

Da mesma forma, as Coordenadoras Pedagógicas (professoras C e D), afirmam que sua função consiste em dar apoio aos professores, promovendo e incentivando a formação do corpo docente, organizar reuniões pedagógicas, onde reveem dificuldades e forças e propõem metas para a escola. Sobre o papel do Coordenador Pedagógico, Placo, Almeida e Souza (2011) afirmam que este tem a função mediadora dentro da escola e que compete a ele “oferecer condições ao professor para que aprofunde sua área específica e trabalhe bem com ela, ou seja, transforme seu conhecimento específico em ensino” (PLACO; ALMEIDA; SOUZA, 2011, p. 230). Além disso, o Coordenador deve ter o papel de articulador e transformador, promovendo na escola um clima de coletividade, estimulando a reflexão, a dúvida, a criatividade e a inovação, caminhos para um ensino de qualidade.

O trabalho do Coordenador Pedagógico na escola é de fundamental importância, conforme pode ser percebido no PPP da escola Vicente Farenzena, em que consta o seguinte:

O Serviço de Coordenação Pedagógica acompanha o desenvolvimento do trabalho pedagógico, planejando, coordenando e acompanhando as atividades curriculares, conforme a linha filosófica da Escola, em consonância com a da Secretaria de Município da Educação e os objetivos da Escola. (PPP Escola Vicente Farenzena, p. 28).

No papel de articuladores do trabalho pedagógico também estão as Orientadoras Educacionais, mediando as situações-problema da escola, fazendo “essa ponte entre o professor, a família e o aluno” (Professora F), na busca por soluções e auxiliando, com isso, no processo de ensino e aprendizagem.

Através dos fragmentos das falas percebemos que a equipe gestora coloca em prática todas essas características de gestão democrática, participação e liderança, citadas pela autora, no cotidiano escolar, justificando o sucesso do IDEB, como já foi visto no capítulo anterior através dos quadros e gráficos apresentados para ilustrar estes índices positivos da escola.

Ainda nos reportando a Lück, no seu livro *Gestão Participativa na Escola*, quando salienta a importância da equipe diretiva desempenhar suas funções mobilizando toda a comunidade escolar de maneira participativa, assim se refere:

Realizam gestão; focalizam as pessoas; desenvolvem; apoiam-se em ações de confiança; adotam perspectivas de médio e longo prazos; criam e

inovam; são originais; puxam e orientam; são todo-ouvidos; perguntam “o que” e “por quê”; aceitam a diversidade aproveitando sua energia para promover a inovação. (LÜCK, 2012, p. 100)

Comprovamos através dos quadros e gráficos o resultado de um trabalho dinâmico, de intervenção na realidade, de participação coletiva, de educação de qualidade e de liderança aliada ao compromisso com a função social da escola.

Questão 3: Analisando o Projeto Político Pedagógico da escola, percebe-se que o mesmo foi construído participativamente com todos os gestores da escola. Os pais (como gestores) têm sido uma presença constante na escola? Comente como conseguiram sensibilizá-los e quais são os momentos abertos para que os mesmos participem do cotidiano da escola?

Professora A: *Os pais, para participarem nas atividades da escola, tu tem que proporcionar atividades recreativas, atividades nossas de trabalho, a nossa festa juliana, que é de praxe, campeonatos abertos para os pais, apresentação do Dia das Mães, do Dia dos Pais, encerramento do final do ano com apresentação de Natal. Então é esse chamamento. Nós iniciamos no ano passado, e esse ano já temos na programação, também, um dia de Feira do Livro na escola. Então chamamos escritores locais e eles trazem livros, dão autógrafos, dão palestras, contam histórias para os pequenos e os pais também vêm.*

Na construção do PPP a gente fez por segmentos. A parte dos pais foi mais por questionários enviados. Enviamos aleatoriamente vários questionários e em cima disso a gente fez um apanhado. Aí, claro, com os alunos, professores e funcionários isso foi feito na escola através de reunião.

Com este questionário a gente queria saber a realidade deles. Desde a quantidade de filhos, endereço correto, situação financeira, profissão. Foi um questionário sobre o qual até fizemos um resumo e apresentamos naquele curso sobre gestão que fizemos no ano passado. Neste trabalho fizemos percentual com a instrução dos pais, etc, então nós temos tudo tabelado isso. Os dados que estão no PPP sobre a comunidade foram coletados através deste questionário.

Professora B: *Acho, principalmente, que sensibilizar para que eles participem é no momento que eles nos procuram, seja por qualquer motivo, a gente receber bem. Porque aí eles vão se sentir, também, muito mais seguros para participar, para se envolver, vão se comprometer mais, porque eles se sentem parte do processo. Sentir a escola como um ambiente em que ele se sente bem, que ele pode chegar e vai ser ouvido, muitas vezes as suas angústias. Às vezes a gente diz aqui que a gente tem que fazer terapia, porque os pais vêm muitas vezes contar as suas histórias, muito mais do que a questão do filho ou da própria aprendizagem.*

E os momentos que eles são ouvidos são as assembleias, reuniões, quando tem questionários para que eles participem, a gente faz um primeiro levantamento, depois se faz a discussão em assembleia. E sempre que eles sentem necessidades podem nos procurar. Mas o que é feito constantemente são reuniões. E eles mesmos procuram, é uma característica dos nossos pais. Eles nos apoiam muito, mas eles nos cobram muito também. Então isso também acaba refletindo nessa questão do comprometimento, de ambas as partes. A gente tem como uma característica bem diferenciada em relação às outras escolas, enquanto supervisora que participava das reuniões, é essa cobrança dos

pais, sabe, eles são muito presentes. Acho que esse é um diferencial da escola. Eles se envolvem realmente.

Professora C: *Eles podem participar no CPM e no conselho, e durante o ano são convidados às reuniões, principalmente no início do ano e no final de cada trimestre. Temos a ideia de que sem a participação dos pais não se faz nada sozinhos, sem eles como parceiros a gente não consegue fazer nada.*

Eles mesmos propõem reuniões quando estão preocupados e a escola atende. A escola também chama quando sente necessidade.

Há as reuniões do Conselho Escolar e do CPM que são sistemáticas. Os pais tiveram participação no Plano de Ação da escola. Foram propostas três metas para resolvermos os problemas que existem na escola.

A participação dos pais é muito importante, pois no momento em que tu coloca para os pais o que está sendo proposto, acaba se comprometendo em cumprir o que tu propôs, eles cobram bastante da escola.

Nós nos preocupamos com os nossos alunos e os pais se preocupam com os filhos deles, que são os mesmos, e isso faz com que tenhamos este comprometimento.

Professora D: *A escola oferece uma gestão compartilhada nas decisões e informações necessárias a um ensino de qualidade. Os membros da comunidade escolar são envolvidos através de festas, passeios, viagens de estudo, assembleias, palestras, conselho escolar, CPM, e, sempre que solicitados atuam tanto na parte pedagógica como financeira.*

Professora E: *Os pais são muito participativos aqui. Eles olham para a escola sempre como se a escola fosse uma escola particular. Então, como eles têm esse olhar, como se fosse uma escola particular e que eles estivessem investindo muito dinheiro aqui, eles acham, assim, que eles têm a obrigação de virem. Então, eles estão sempre muito aqui. Mas uma coisa que eu vejo assim e que contribui bastante é o fato de o SOE fazer muitos chamamentos aos pais, quando o aluno apresenta alguma dificuldade de aprendizagem. Então, a presença dos pais aqui é frequente, porque nós chamamos. E os pais sempre querem saber o que está acontecendo com os filhos, então eles vêm.*

E os pais observam essa dedicação e eles gostam desse interesse. Aí, o que acontece, nós trabalhamos em equipe, nós não ficamos somente aqui no SOE. Quando temos situações-problemas graves, nós vamos todos ali pra sala da direção e em equipe nós resolvemos as coisas, nós não resolvemos, assim, sozinhas, todos participam. E, assim, também, os pais gostam de festas, então é uma coisa que atrai os pais. Nós temos uma grande festa junina, e é essa festa que mobiliza toda a escola, toda a comunidade, e os pais vêm mesmo.

E os pais têm um perfil participativo, também. Então, o que acontece, como tem pais com perfil de participação, os outros que não têm começam a observar “puxa, mas esses pais se dedicam tanto!”, então um acaba influenciando o outro. Então eles entram aqui na escola e são bem recebidos, são bem atendidos.

Professora F: *Participam, com certeza. Essa escola aqui, eu que já participo de outra escola, que é a que eu tenho mais tempo, mas o que eu percebo aqui é que é uma comunidade muito especial, é uma comunidade que qualquer evento que a escola tenha eles próprios vêm se disponibilizar a ajudar. Todo aluno que chega à escola a nossa primeira ação é fazer uma entrevista com os pais. E nos chama a atenção que já na entrevista eles já dizem “olha, podem me chamar sempre” ou “eu trabalho em ‘tal coisa’, então se vocês precisarem eu estou à disposição”, sabe, eles próprios se dispõem a ajudar. É um diferencial muito grande, que em outras comunidades a gente não percebe, não encontra isso.*

Isso que vocês estão tentando identificar, qual é a causa desse índice do IDEB, eles também percebem, e talvez por isso já saibam, já vêm com essa expectativa de que “a escola é boa e eu vou ajudar para que seja cada vez melhor, porque o meu filho está estudando nessa escola”. Porque é uma disputa muito grande por vagas, assim, no final

do ano, no início do ano a gente “rebola” pra acomodar porque não dá conta da quantia de gente que quer vir pra cá.

Percebemos pelas falas que os pais participam ativamente da vida escolar de seus filhos. Esse exemplo demonstra que os pais, quando estimulados, aceitos e compreendidos, desenvolvem o sentimento de pertencimento, um maior comprometimento e contribuem, assim, para a melhoria da qualidade da educação. Na escola, os pais participam da Associação de Pais e Mestres e do Conselho Escolar, o que demonstra o interesse dos mesmos pela escola em que seus filhos estudam.

Para Lück (2011),

Essa participação dos pais na vida da escola tem sido observada, em pesquisas internacionais, como um dos indicadores mais significativos na determinação da qualidade do ensino, isto é, aprendem mais os alunos cujos pais participam mais da vida da escola (LÜCK, 2011, p. 86).

Como foi possível perceber, as falas das professoras pesquisadas deixa em evidência o fato de que a escola é aberta à participação dos pais, reconhece e valoriza a importância desta participação recebendo e chamando para reuniões, festas, elaboração do PPP e do Plano de Ação da escola⁶. Fica claro, desta forma, que os pais, quando aceitos, compreendidos e estimulados participam da vida escolar, contribuindo, e muito, para a melhoria da qualidade do ensino oferecido a seus filhos. Conforme as professoras, a escola, bem com a equipe de professores, desenvolveram nos pais a confiança necessária para proporcionar essa participação e o sentimento de pertencimento e responsabilidade pela escola.

A participação dos pais no cotidiano escolar de seus filhos é de suma importância na realização de uma gestão democrática, o que é evidenciado pelas falas das professoras. Sobre isso, Lück (2000) afirma que:

Educação, portanto, dada sua complexidade e crescente ampliação, já não é vista como responsabilidade exclusiva da escola. A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre nos estabelecimentos de ensino. Não apenas exige que a escola seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização

⁶ O fluxograma que reproduz o Plano de Ação da Escola encontra-se no final deste trabalho, no Apêndice C.

desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos (LÜCK, 2000, p. 12).

Portanto, a escola e a família compartilham a responsabilidade pela educação das crianças e jovens, mas cabe à equipe gestora se esforçar para trazer os pais para o ambiente escolar, promovendo meios para isso. Conforme exposto por Valerien (2005), estes chamamentos aos pais podem ser feitos por meios escritos, orais, reuniões, de convívio (festas, quermesses, exposição de trabalhos), visitas às famílias, mensagens aos pais, entre outros (VALERIEN, 2005, p. 137). Conforme as falas das professoras participantes da pesquisa, os pais participam da vida escolar de seus filhos das mais diversas formas: no Conselho Escolar, no Círculo de Pais e Mestres (CPM), assembleias, reuniões, palestras, atividades recreativas, passeios, viagens de estudo, festa junina, campeonatos, apresentações em datas festivas, Feira do Livro da escola, além da participação na construção do PPP e na elaboração do Plano de Ação da escola.

Questão 4: Quais são as ações/experiências/atividades mais significativas para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, como as que vocês construíram?

Professora A: *A gente tem tentado atender tudo o que os professores nos pedem, desde jogos, atualização do laboratório de informática, livros de literatura, enfim, beneficiar todas as áreas. Esse ano tem a prova do IDEB de novo, então nos anos finais os professores fazem uma espécie de simulado, no primeiro e no segundo semestre, com mais ou menos o que vai cair, com base nas provas de anos anteriores, para prepará-los para a prova. E no 5º ano também os professores focam, em certo período do ano, bem no que vai ser trabalhado na prova.*

A gente prima por tudo, não só a parte pedagógica, mas também a parte física, porque eu acho que isso também contribui, uma merenda de qualidade para os alunos, que eles tenham um ambiente limpo, um ambiente seguro, que eles tenham atendimento do SOE, na Educação Especial, e este ano até estamos sem, mas já está chegando uma educadora especial. Então o objetivo é que eles sejam bem atendidos em todos os setores da escola, sejam bem acolhidos quando vêm na direção. Acho que não é só na sala de aula, eles têm que se sentir bem na escola, no todo.

Professora B: *Eu acho que o que a gente busca cada vez mais e que ainda não chegou é o envolvimento ainda maior (tem até nas nossas metas ali) [referindo-se ao plano de ação exposto no corredor da escola], com a questão da família ainda, no sentido da aprendizagem propriamente dita. E acho que manter a nossa característica principal, que é esse comprometimento da equipe diretiva, a equipe diretiva dando suporte aos professores para que eles possam realizar um trabalho de qualidade e os professores comprometidos com este trabalho, também, e buscando cada vez mais se qualificar. E eu acho que as coisas vão surgindo, assim, nessa avaliação constante que a gente faz, vão surgindo coisas diferentes, alternativas que a gente tem que pensar para manter e melhorar esse índice. A gente não esperava um índice tão alto, então a nossa*

preocupação agora é manter.

Quando a gente coloca sobre um maior envolvimento, ainda, dos pais, é porque embora eles estejam preocupados, há toda uma questão de tempo também. No contexto que nós vivemos hoje, muitas vezes eles não conseguem dar o acompanhamento específico quanto às atividades, na questão das tarefas, o acompanhamento diário.

E uma meta mais específica é amenizar a angústia que os professores sentem em relação à educação inclusiva. Nós temos muitos alunos incluídos e é uma preocupação garantir uma aprendizagem dentro das necessidades destas crianças e respeitando as suas diferenças. [...] Pelo contexto, a gente até acha que está conseguindo atender, mas isso está gerando uma angústia muito grande para os professores. Porque eles estão sentindo uma dificuldade, principalmente nos anos finais, pois no momento nós estamos sem educadora especial, então está faltando a pessoa que dá a sustentação, o suporte para tudo isso. Eles estão se sentindo meio sozinhos [...].

Professora C: *O que estamos lutando ainda é pela adequação curricular para a inclusão. São muitos alunos com necessidades especiais e é difícil atender. A Educadora especial está em licença, chega outra este mês, mas já estamos no meio do ano.*

Uma coisa boa que está sendo feita agora no município é uma unidade de plano curricular, uma unidade de ação pedagógica, de proposta pedagógica. Assim o currículo é semelhante em toda a rede.

Como nos anos iniciais trabalhamos com a interdisciplinaridade, as disciplinas não são trabalhadas de forma separada e a avaliação também é feita desta forma interdisciplinar. No plano é diferente, as disciplinas são tratadas separadas e as avaliações também são separadas por disciplinas. E isso está um pouco contraditório.

Professora D: *A construção do primeiro PPP da escola, pois através do curso de pós-graduação em Gestão Educacional, minha monografia: 'A construção de um projeto político-pedagógico da Escola Municipal Vicente Farenzena', posso dizer que foi o 'pontapé' inicial e hoje, nota-se que foi de grande importância para a escola, pois, a partir daí surgiram as novas versões.*

A parceria com a Natura Cosméticos com o projeto 'Crer para ver' através do qual, em anos anteriores, foi conquistado o Laboratório de Ciências e Matemática, fundamentais na aprendizagem dos alunos, auxiliando os professores nas suas práticas pedagógicas.

Professora E: *Eu acho que é a unidade; unidade de trabalho; unidade de ação. Poderíamos até ir melhor ainda, na questão dos relacionamentos. Acho que quando tu tem um e bom relacionamento uns com os outros, os professores tem um bom relacionamento uns com os outros, afetivo, assim. A gente vê carinho, cuidado, zelo, se preocupam uns com os outros, não são pessoas distantes umas das outras. Quando acontece alguma situação com algum colega todo mundo se volta pra aquele problema e dão uma atenção muito boa, então todo mundo se sente amado, acolhidos. Tem um bom acolhimento por parte dos professores entre si, os professores entre si se dão bem. Sempre tem aqueles que não, a gente sabe, mas há muita discrição, muita ética, e eu acho que isso proporciona uma qualidade [...]. Mas isso tudo é porque todos trabalham há muitos anos uns com os outros. Não é uma coisa, assim, de dois, três anos. É dez, vinte, trinta anos trabalhando juntos. Já se conhecem.*

E uma coisa, assim, [...] que eu acho que também influi é que nós temos aqui muitas professoras que trabalham aqui na escola que foram ex-diretoras, nós temos várias ex-diretoras aqui. Então parece que juntou tudo numa mesma escola várias pessoas com potencial. Ex-diretoras de outras escolas que estão atuando hoje em sala de aula. Olha, eu fui ex-diretora, e pelo menos mais três professoras daqui foram. Então, assim, nós temos um quadro muito bom de professores, de ex-diretores de escola, e na parte da formação, também, especialização, mestrado, então isso tudo conta.

Professora F: *Aqui o que eu vejo que é mais significativo é a valorização do profissional. Porque queira ou não queira, quem tem que realmente fazer a diferença é o professor dentro da sala de aula. Se ele não fizer lá dentro da sala de aula, a coisa não muda, a*

coisa não anda e não teriam esses resultados. E o que se percebe é que aqui eles se sentem acolhidos, se sentem valorizados, se sentem respeitados e eu acho que é isso que todo profissional quer. Embora os órgãos superiores lá fora não deem esse suporte, a gente aqui dentro procura ter essa união, essa cumplicidade de um ajudar ao outro quando precisa, valorizar o lado humano das pessoas e isso faz com que a coisa realmente ande. Assim eles se sentem acolhidos e fortificados para isso.

Percebemos nas falas dos sujeitos pesquisados que as ações, atividades, projetos são gestados pela comunidade escolar em parceria com várias instituições universitárias citadas anteriormente. Vimos nos relatos das professoras a reflexão sobre a importância da inclusão dos alunos com necessidades especiais, destacando a falta de uma educadora especial, uma das angústias de toda a equipe da escola demonstrada pelas falas.

Observamos que todos desejam crescer juntos, encorajando-se, fazendo acontecer as ações planejadas no PPP, onde a cooperação, a solidariedade, o acolhimento, o sentimento de pertencimento são marcas visíveis nas falas de todos os sujeitos pesquisados.

A equipe gestora percebe a importância do papel dos pais na estimulação, na construção dos conhecimentos, dos valores e sentimentos e aprendem junto com as famílias, compartilhando os cuidados e educação das crianças e adolescentes, apoiando-se, engajando-se na práxis pedagógica e social, através de atividades interdisciplinares. Inclusive aos finais de semana e feriados a escola se mantém aberta para que pais, alunos e professores participem de momentos integradores. Apesar disso, a equipe diretiva da escola busca cada vez mais este envolvimento dos pais, entendendo que a participação deles é de fundamental importância até mesmo no acompanhamento das tarefas dos filhos, o que parece ser algo insignificante, mas que tem muito valor nos resultados da aprendizagem das crianças e jovens. Em relação a isso, a professora B justifica sobre o porquê do fato de nem todos os pais participarem ativamente da rotina escolar dos filhos, afirmando que no contexto em que vivemos atualmente, muitas vezes eles não conseguem dar o acompanhamento necessário aos filhos devido à falta de tempo, mas que mesmo assim fazem o possível para estarem presentes.

Percebemos na fala da professora D uma ampliação de olhares, escutas e movimentos sensíveis, afetividade e cognição que mexem com a realidade da escola, quando se refere ao curso de Gestão Educacional e a construção do PPP da escola, sua monografia defendida no curso.

A maioria da equipe de gestores da escola destaca a necessidade de olharmos as crianças e adolescentes na sua singularidade, ampliando o foco da visão, mirando na diversidade, respeitando as diferenças, buscando formas de inclusão de todos, na dinâmica do cotidiano escolar, de acordo os dispositivos legais da Lei 9394/96 e Constituição Federal de 1988, quando se demonstram preocupadas com a ausência de um profissional de Educação Especial na escola.

Por fim, é possível perceber nas falas de todos os sujeitos da pesquisa que a escola se preocupa com o bom atendimento tanto dos alunos quanto professores, pais e comunidade em geral em todos os aspectos, prezam pela formação e valorização dos professores, o comprometimento com a escola, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, o envolvimento, as parcerias estabelecidas entre a escola e outras instituições.

Estas falas que foram analisadas no decorrer deste capítulo demonstram a forte preocupação dos profissionais desta escola com a aprendizagem dos seus alunos e com o ensino oferecido a eles. Mostram também que com o comprometimento de todos com a educação é possível oferecer um ensino de qualidade e promover o sucesso escolar de seus alunos.



Figura 1 – Painel exposto no pátio da escola parabenizando a todos da equipe gestora pelo sucesso obtido pela escola no IDEB 2011.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Refletindo sobre o papel dos Gestores Escolares (equipe diretiva) no planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos, buscou-se compreender a atuação destes profissionais na busca para promoverem práxis pedagógicas significativas e ações compartilhadas para o aprimoramento da aprendizagem dos alunos nessa escola que obteve média superior no IDEB.

A pesquisa realizada junto à equipe diretiva da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena, Santa Maria – RS percorreu um longo e extraordinário processo de reflexão, desejo de conhecer, de instigar pensamentos, sentimentos e satisfação, rumo a autorrealização (conclusão do curso de Gestão Educacional). Exigiu-se para a realização da mesma um número extenso de horas de leituras, registros, anotações, consultas bibliográficas, idas e vindas à escola para observar, fotografar, analisar o PPP da mesma e para coletar os dados, através da entrevista semiestruturada.

Para explorar o tema, buscou-se argumentos sobre o novo paradigma que fundamenta o termo Gestão Escolar, que usualmente tem sido empregado no cotidiano escolar e nos meios educacionais. Este não é mais compreendido como mera administração da escola, centrado na figura do diretor, mas sim marcado pela democracia, participação e coletividade.

Procurou-se aprofundar conhecimentos através das fontes bibliográficas e documentos legais sobre as políticas de avaliação da educação, enfatizando principalmente o IDEB, tomando-se como base os resultados dos índices nacionais acerca da avaliação escolar. Por meio de uma nova visão, mais global e abrangente, analisaram-se estes dados do IDEB alcançados pela escola, ouvindo os Gestores Escolares sobre o tema e ações relacionados ao processo de avaliação.

Percebeu-se que paralelamente a adoção do termo gestão escolar na legislação e nas organizações escolares, devem ocorrer também a adoção de princípios e valores mais democráticos no ambiente escolar com maior abertura à participação da comunidade no cotidiano da escola. Nessa escola pesquisada, a democracia é vivenciada na práxis pedagógica e social, não somente na construção do PPP da mesma, mas principalmente nas ações planejadas e executadas com a participação de todos os segmentos que fazem parte da comunidade escolar.

Vale realçar a abertura da escola, inclusive nos finais de semana e feriados, para que toda a comunidade possa vivenciar, jogando, brincando, compartilhando sonhos, ideais, vida vivida com sentimento de pertencimento, promovendo, assim, a participação de todos no ambiente escolar.

Verificou-se qual é o papel dos gestores na escola, especialmente equipe diretiva, no planejamento e execução das ações/atividades/projetos que facilitam a aprendizagem escolar de seus alunos. Observou-se, através da análise das falas, que todos se sentem engajados, motivados, instigados a estimular as crianças e adolescentes no processo de construção de conhecimentos interdisciplinares. É possível afirmar, com base nas falas das gestoras entrevistadas, que as pessoas que atuam nesta escola praticam uma gestão democrática e participativa, o que contribui de forma bastante significativa para uma efetiva educação de qualidade. Resumindo a essência das falas da equipe diretiva, de maior significação percebemos: Participação coletiva; Formação continuada; Projetos e parcerias com outras instituições (UFSM, ULBRA, Unifra); Trabalho em conjunto; Relações de respeito; Comprometimento e envolvimento da equipe.

Refletindo sobre o PPP da escola, viu-se que as ações que são planejadas e desenvolvidas pela escola contribuíram para o sucesso alcançado pelos alunos, e conseqüentemente pela Gestão Escolar, incluindo-se equipe pedagógica, pais e comunidade escolar como um todo. Isto porque estes bons índices de avaliação alcançados pela escola são resultado de um trabalho em equipe. Percebe-se que a escola promove uma educação de qualidade, observada na práxis pedagógica e social, na participação coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar nas ações planejadas e desenvolvidas pela escola.

Ainda como um dos objetivos deste trabalho, pretende-se contribuir na divulgação do trabalho de comprometimento, colaborativo, participativo e de qualidade da escola em estudo, em encontros, seminários, congressos locais, nacionais e internacionais. Este trabalho será apresentado na Jornada Acadêmica Integrada da UFSM – 2013 (onde já foi aceito) e no Seminário Internacional de Políticas da Educação Básica e Superior, IV Encontro Estadual da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação – RS e VII Semana Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Educacional – UFSM, bem como em outros espaços em que seja possível estar divulgando estes resultados.

Acredita-se que, para se conquistar a tão almejada qualidade na educação,

faz-se necessário que a equipe escolar atue de forma a promover uma gestão escolar democrática, destacando o importante papel da equipe diretiva da escola na condução deste processo. Uma escola que promove uma gestão democrática, participativa e com o comprometimento e envolvimento de todos os responsáveis pelo processo de aprendizagem, terá como consequência deste trabalho e esforço a qualidade da educação e o sucesso da escola.

Os objetivos propostos inicialmente para este trabalho foram alcançados, porém, o mesmo pode ser considerado como apenas uma etapa concluída, considerando a preocupação com a necessidade de ouvir os demais gestores escolares, pais, professores e alunos desta comunidade escolar, podendo ser realizada em um futuro curso de Mestrado. É importante considerar que a formação pessoal e profissional deve estar em permanente atualização e reflexão, desafiando-se a si mesmo a continuar investigando e estudando.

5 REFERÊNCIAS

ALVES, A. J. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação.** (Cadernos de pesquisa), São Paulo, 1991.

ANDRÉ, M. E. D. A. Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

BORIN, A. **A importância atribuída pela gestão escolar à formação continuada de professores:** um estudo de caso. 2010. 55 f. Monografia de Especialização – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

BRASIL, Lei nº 9.394/1996, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007. **Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>. Acesso em: 10 jul. 2013

_____. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Portal IDEB**. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/portal-ideb>>. Acesso em: 3 jul. 2013.

_____. **MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. IDEB**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=273&Itemid=345>. Acesso em: 17 fev. 2013.

CASTRO, M. H. G. **Sistemas de avaliação da educação no Brasil:** avanços e novos desafios. Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009. Disponível em < http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v23n01/v23n01_01.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2013.

FERNANDES, C. F. R. **O IDEB e a prova Brasil na gestão das escolas municipais de Vitória – ES.** 33ª Reunião anual da ANPED. Caxambu, MG, 2010. Disponível em <<http://www.anped.org.br/33encontro/app/webroot/files/file/Trabalhos%20em%20PDF/GT05-6889--Int.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

FERNANDES, C. M. B. et al. Formatos Avaliativos: trajetória Histórica, contradições

e impactos em estudantes universitários. In: CUNHA, M. I. (org). **Formatos Avaliativos e Concepção de Docência**. Campinas, SP: Autores Associados, 2005. P. 143-162.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 9 ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2005. 107 p.

LÜCK, H. et. al. **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5 ed. Rio de Janeiro, RJ: DP&A Editora, 2001. 168 p.

LÜCK, H. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. *Em aberto*, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: < http://www.publicacoes.inep.gov.br/arquivos/%7B7FF1DC84-64A4-42B8-B810-F685C8CD7193%7D_em_aberto_72.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2013

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. (Série Cadernos de Gestão, Vol. 2).Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. 132 p.

_____. **Gestão Educacional**: Uma questão paradigmática. 4 ed. (Série Cadernos de Gestão, Vol. 1). Petrópolis, RJ:Vozes, 2008. 116 p.

_____. Gestão de resultados Educacionais. In. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba, PR: Positivo, 2009. p. 55-68.

_____. **A gestão participativa na escola**. 10 ed. (Série Cadernos de Gestão, Vol. 3). Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 125 p.

_____. **Liderança em gestão escolar**. 8 ed. (Série Cadernos de Gestão 4). Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 165 p.

MELLO, G. N. Educação escolar e classes populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político do Brasil. In: ALVES, N. (Coord) **Educação e Supervisão**: o trabalho coletivo na escola. 4 ed.São Paulo, SP: Cortez: Auroter Associados, 1988. P. 11-22.

MINAYO, M. C. S. (org) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 30 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 108 p.

NOZAKI, I; DIAS, T. L. ; FERREIRA, A. C. **Fracasso escolar e exclusão social**.

2003. Disponível em: http://www.ufmt.br/revista/arquivo/rev9/fracasso_escolar_e_exclusao_soci.html. Acesso em: 15 out. 2010

PACHECO, J. **Escola da Ponte: Formação e transformação da educação**. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo, SP: Ática, 2000.

PEREIRA, A. S. A. **Sucesso escolar de alunos dos meios populares: Mobilização pessoal e estratégias familiares**. 2005. 219 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

PLACO, V. M. N. S.; ALMEIDA, L. R.; SOUZA, V. L. T. O coordenador pedagógico (CP) e a formação de professores: intenções, tensões e contradições. In: Fundação Victor Civita. **Estudos e Pesquisas Educacionais**. São Paulo, SP: Fundação Victor Civita, 2011. P. 227-287.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA. Secretaria de Município da Educação. **Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal de Ensino Fundamental Vicente Farenzena**. Santa Maria, RS. 2012. 53 p.

SCHEIBE, L., **Valorização e formação dos professores para a educação básica: questões desafiadoras para um novo plano nacional de educação**. Revista Educ. e Soc. vol.31 n.112. Campinas, jul. /set. 2010.

TRINDADE, A. L. Olhando com o coração e sentindo com o corpo inteiro no cotidiano escolar. In: TRINDADE, A. L.; SANTOS, R. (orgs). **Multiculturalismo: mil e uma faces da escola**. 3 ed. Rio de Janeiro, RJ: DP&A, 2002. P. 7-16.

VALERIEN, J. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 9 ed. Adaptação: José Augusto Dias. São Paulo: Cortez, 2005. UNESCO; Ministério da Educação e Cultura.

VIEIRA, S. L. **Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense**. Estudos Avançados 21 (60). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ea/v21n60/a04v2160.pdf>>. Acesso em: 3 out. 2012.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro da Entrevista

Entrevista semi-estruturada com os gestores da escola Vicente Farenzena

Caracterização dos sujeitos

- Função na escola:
- Formação:
- Tempo de atuação na docência e na escola:

Questões:

- I. A escola tem se destacado por uma educação de qualidade, apresentando índices de avaliação no IDEB acima da média nacional. Em relação a isso, ressignifique quais são as ações e/ou projetos significativos realizados pela escola que contribuem para que isso ocorra?
- II. Como gestor escolar, qual é o seu papel na conquista da qualidade da educação pela sua escola?
- III. Analisando o Projeto Político Pedagógico da escola, percebe-se que o mesmo foi construído participativamente com todos os gestores da escola. Os pais (como gestores) têm sido uma presença constante na escola? Comente como conseguiram sensibilizá-los e quais são os momentos abertos para que os mesmos participem do cotidiano da escola?
- IV. Quais são as ações/experiências/atividades mais significativas para o desenvolvimento de uma educação de qualidade, como as que vocês construíram?

Apêndice B – Termo de Consentimento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa

Estamos realizando uma investigação com a finalidade de responder a questões acerca dos índices de avaliação na sua escola. Tal estudo servirá de base para o desenvolvimento da Monografia de Especialização da acadêmica Leticia Degrandi Gelatti, aluna do curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional desta instituição. O referido trabalho está sob orientação da professora Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan. Deste modo, temos o interesse de realizar uma entrevista semi-estruturada com os professores gestores desta escola.

Pelo presente termo de consentimento, eu, professora _____, declaro que fui informada de maneira clara e detalhada dos objetivos da presente pesquisa e estou de acordo em participar da mesma, autorizando a publicação da entrevista a mim respondida, com pseudônimo.

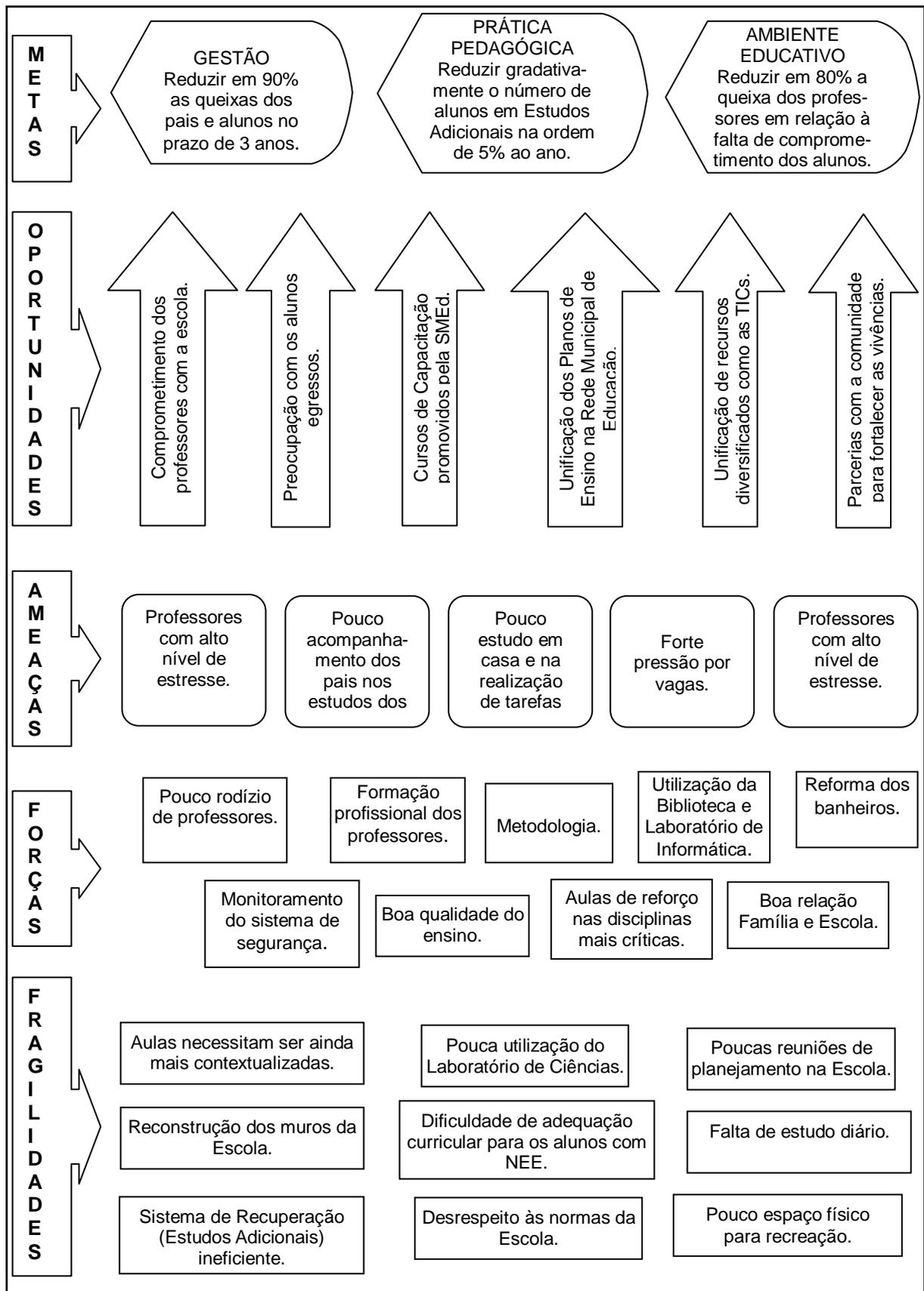
Santa Maria, ____ de _____ de 2013.

Professora Participante

Acadêmica Pesquisadora

Professora Orientadora

Apêndice C – Fluxograma do Plano de Ação da E. M. E. F. Vicente Farençena



Observação: Fluxograma do Plano de Ação da Escola Vicente Farençena, elaborado por GELATTI, L. D., retirado do painel elaborado pela equipe de professores da escola.

ANEXOS

Anexo A – Mapa de localização da E.M.E.F. Vicente Farençena no município de Santa Maria – RS.

