



UFSM

Dissertação de Mestrado

**O ESTILO DE GESTÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE SANTA MARIA COMO REQUISITO PARA A
QUALIDADE**

Cláudia Maffini Griboski

PPGEP

**Santa Maria, RS, Brasil
2004**

**O ESTILO DE GESTÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS
DE SANTA MARIA COMO REQUISITO PARA A
QUALIDADE**

por

Cláudia Maffini Griboski

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Qualidade e Produtividade, da Universidade Federal de Santa Maria como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

PPGEP

**Santa Maria, RS, Brasil
2004**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**O ESTILO DE GESTÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE
SANTA MARIA COMO REQUISITO PARA A QUALIDADE**

Elaborada por

Cláudia Maffini Griboski

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Alberto Souza Schmidt, Dr. (orientador)

Prof. Leandro Cantorski da Rosa, Dr

Prof^a Leoni Pentiado Godoy, Dr^a

Santa Maria, julho de 2004.

AGRADECIMENTOS

*Aos professores e colegas
que enriqueceram este trabalho
contribuindo com suas opiniões,
meus sinceros agradecimentos.*

Este estudo é um produto da interação com colegas, professores, diretores de escola e familiares. Entretanto, algumas pessoas, por sua participação decisiva, precisam ser particularizadas com uma homenagem especial.

Acima de tudo, agradeço à minha família, ao meu esposo Rogério e aos meus filhos Pablo e Fellipe por compreenderem minhas ausências com dedicação e amor. Aos meus pais e minha irmã Clandia pelo incentivo e à minha cunhada Rejane, pela cumplicidade.

Quero também agradecer às minhas amigas pelo ânimo com que impulsionaram a continuidade em meus estudos e, em especial, à Sílvia que tornou possível o desenvolvimento de minha pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt, mais que um orientador, um amigo compreensivo. Agradeço aos professores e colegas do Mestrado em Engenharia de Produção pelos ensinamentos e colaboração.

Agradeço, ainda, aos diretores das escolas pesquisadas, pela oportunidade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE ANEXOS	x
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Definição do problema	5
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Justificativa	7
1.4 Organização do estudo	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Teorias da Administração	14
2.2 Estilo de gestão diretivo x participativo	21
2.3 A gestão democrática na escola	24
2.4 Autonomia: legislação própria	29
2.5 A gestão da qualidade	32
2.6 O sistema de gestão na moderna instituição	40
2.7 Sistema de gestão: um instrumento da direção	43

3 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA	46
3.1 Contexto do Sistema Educacional	48
3.2 A evolução da escola pública	51
3.3 A autonomia da escola como ponto de partida	53
3.4 A gestão da escola	55
3.5 A liderança na gestão	57
3.6 Projeto de autonomia e democracia participativa	60
4 METODOLOGIA	63
4.1 Método da pesquisa	63
4.2 Definição de termos	65
4.3 Delimitação da pesquisa	68
4.4 Coleta de dados	68
5 RESULTADOS	70
5.1 Identidade profissional dos diretores	73
5.1.1 Qualificação profissional dos diretores	74
5.1.2 Proveniência e tempo de moradia no Estado	75
5.1.3 Idade, tempo de formação e experiência profissional dos Diretores.....	76
5.2 Concepção sobre gestão democrática e participação da comunidade	78
5.2.1 A condição de eleito	79
5.2.2 Prioridades na gestão da escola	80
5.2.3 Características de uma escola de qualidade	82
5.2.4 Entraves na gestão da escola	83
5.3 Perfil das escolas e suas comunidades	84
5.4 Práticas de gestão desenvolvidas nas escolas	92

5.4.1 Práticas de gestão de rede desenvolvidas nas escolas	93
5.4.2 Práticas de gestão desenvolvidas em escolas	107
5.5 Propostas de solução	113
5.5.1 Como utilizar os indicadores de qualidade na educação	119
5.6 Características da escola eficiente	125
5.7 Conclusão	126
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS	139

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Elementos de gestão escolar que devem ser considerados na elaboração de projetos educacionais	125
-----------	---	-----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Total de Escolas participantes por classificação de tamanho	71
TABELA 2	Total de questionários respondidos por situação funcional	72
TABELA 3	Formação profissional de ex-diretores e diretores das escolas	74
TABELA 4	Número de ex-diretores e diretores em exercício com experiência anterior em cargo de direção	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Caracterização administrativa da escola	118
QUADRO 2	Indicadores de qualidade na educação	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I	Correspondência de encaminhamento do instrumento de coleta de dados	140
ANEXO II	Instrumento de coleta de dados	141
ANEXO III	Resultados das eleições para Direção e Vice-direção das escolas municipais/2003	144
ANEXO IV	Relação das escolas envolvidas na Pesquisa	146

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil.

O ESTILO DE GESTÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE SANTA MARIA COMO REQUISITO PARA A QUALIDADE

AUTORA: CLÁUDIA MAFFINI GRIBOSKI

ORIENTADOR: PROF. DR. ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 05 de julho de 2004.

Este estudo tem como principal objetivo verificar se as escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria possuem práticas de gestão diferenciadas que favoreçam o desenvolvimento da democratização do espaço escolar, modernização da gestão e efetiva aprendizagem dos alunos. A pesquisa, caracterizada como um estudo multi-casos, envolvendo opiniões e percepções dos diretores das escolas municipais, compreendeu um estudo qualitativo e quantitativo. Os dados foram coletados visando identificar se as escolas estão orientadas para um processo de gestão escolar. Com relação às características organizacionais, os resultados demonstraram que as escolas necessitam de um aporte maior de recursos, tanto financeiros para melhorar suas estruturas, como de pessoal, para promover sua ampliação e qualificação no atendimento dos alunos na escola e melhorar as práticas de gestão das escolas, estabelecendo-as de forma participativa com o intuito de dar resposta às necessidades da comunidade escolar. É relevante salientar, que a Secretaria de Município da Educação, também desenvolve práticas de gestão, com vistas a acompanhar o desempenho das escolas e contribuir para a melhoria da qualidade do processo educacional no sistema de ensino. Desse modo, ao ressaltar aspectos importantes da gestão escolar, os resultados da pesquisa permitiram entender que a qualidade na gestão da educação, como princípio educativo, investe a favor dos interesses de uma educação articulada à transformação, sugerindo outros estudos com maior aprofundamento nessa questão e um aprendizado específico a tal contexto.

Palavras-Chaves: gestão, participação, qualidade.

ABSTRACT

Dissertation of Master degree
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

THE ADMINISTRATION STYLE OF MUNICIPAL SCHOOLS IN SANTA MARIA AS A REQUIREMENT TO QUALITY

AUTHOR: CLÁUDIA MAFFINI GRIBOSKI

ADVISOR: PROF. DR. ALBERTO SOUZA SCHMIDT

Location and Date of the Defense: Santa Maria, Jul 05 2004

This study had, as its main objective, to verify if the municipal schools of Santa Maria possess differentiated administration practices that favor the democratization of school space, the modernization of its administration, and the students' effective learning. The research, characterized as a multi-case study, involves opinions and the perception of the municipal schools directors in a comprehensive qualitative and quantitative study. The data were collected seeking to identify if the schools are guided to a process of school conduct. In relation to organizational characteristics, the results demonstrated that the schools need a larger contribution of resources, as much as financial to improve its structures, as of personnel to promote its amplification and qualification in serving, with quality, the student body's diversity. The data allowed us to conclude that the schools, in their great majority, still accomplish school management practices. These are established in participative form and with the intention of answering to the community's school needs. It is important to point out, that the Municipal Educational District also develops school management practices, with its eyes accompanying the progress of the schools and contributing to the quality improvement of the educational process in the school system. Thus, when showing the important aspects of school administration, the results of the research allowed us to understand that the quality in managing education, as an educational principle, invests in favor of an education articulated to transformation, suggesting other studies with larger depth in this subject and specific learning in such context.

Key-wors: management, participation, quality

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a condução das questões educacionais e desenha perspectivas para a orientação do trabalho de gestão competente, à luz de um paradigma dinâmico, mobilizador da aptidão e talento humano e responsável pela transformação das instituições educacionais. Debate a construção das ações da gestão, destacando-se a peculiaridade e a complexidade que assumem no contexto educacional.

A reflexão gira em torno da compatibilização entre os valores presentes nas atividades desenvolvidas pelas instituições e os princípios norteadores da gestão. Levanta os desafios da gestão, enfrentados por essas instituições, sobretudo no que diz respeito ao trabalho do diretor. As discussões teóricas desenvolvidas apontam para uma sincronia entre os valores e princípios que guiam a instituição escolar e as práticas de gestão desenvolvidas.

O estudo do "estilo de gestão das escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria como requisito para a qualidade" e seus possíveis impactos no resultado do trabalho da escola, foi organizado em três partes: a primeira apresenta uma análise dos principais acontecimentos, cujas dinâmicas e ocorrências permitiram a emergência de um "estilo de gestão"; a segunda, discute a sua inserção no contexto brasileiro, o termo "qualidade" enquanto uma construção histórica e social; e, a terceira parte, identifica algumas tendências

possíveis sobre a qualidade da gestão da escola a partir da adoção de práticas de gestão que resultam na preponderância de um “estilo de gestão participativo” nas escolas e, que, por seu caráter decisório é um dos pressupostos que conduzem à melhoria da qualidade educacional.

A administração dos processos de gestão sempre foi exigida e passou a ser cada vez mais fundamental, principalmente pelas inovações práticas nesse campo. Da utilização dos princípios do gerenciamento científico de Frederick W. Taylor pelos educadores, até aos dias de hoje, ocorreram consideráveis melhorias nos métodos de gestão.

Para Arantes (1994:104), a evolução do sistema de gestão é permanente: “As necessidades de revisões e ajustes do Sistema de Gestão são decorrentes do próprio processo de evolução da instituição e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada novo estágio desse processo, surgem novos requisitos de administração que devem estar suportados por instrumentos de gestão adequados. Um modelo organizacional utilizado em determinado estágio pode não ser adequado para o estágio seguinte.”

As instituições escolares têm buscado a qualidade da gestão, partindo da revisão dos seus critérios de liderança, planejamento, foco nas necessidades da comunidade escolar, gestão das pessoas, gestão dos processos e resultados. Estes componentes são decisivos para a eficácia escolar, pois a escola bem organizada e com acompanhamento de suas atividades faz diferença no desempenho dos

alunos, sendo estes critérios, fundamentais para uma gestão competente e para o alcance dos objetivos da escola.

Associados aos critérios de qualidade da gestão, os fatores que têm sido apontados como essenciais para a qualidade do ensino são: o comprometimento político do diretor; a busca por alianças e parcerias; a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar e a racionalização e produtividade do sistema educacional. Este último em destaque a partir de 1990 e configurando-se como padrão de gestão.

Os pressupostos da gestão são apresentados a partir das teorias da administração e analisados à luz da mudança paradigmática no decorrer do tempo e sua relação com as linhas da qualidade na construção do enfoque da gestão educacional. O aspecto que sobressai nos modelos de gestão, até então praticados, recai nas questões relativas à democratização e à participação, chegando a representar uma tendência nacional.

Nesta construção, a mudança de concepção se evidencia pela transformação do sistema de gestão educacional: da ótica fragmentada para a ótica globalizadora; da limitação de responsabilidade para sua expansão; da ação episódica para o processo contínuo; da hierarquização e burocratização para a coordenação; da ação individual para a coletiva.

Para Habermas (1999: 461): “... a burocratização se apodera dos processos espontâneos de formação de opinião e de vontade coletivas e os esvazia de conteúdo [...], amplia o espaço para a mobilização planejada da lealdade generalizada da população e [...] facilita a

desconexão das decisões políticas com respeito aos aportes de legitimação procedentes dos contextos concretos do mundo da vida, formadores de identidade.”

O que se espera da gestão é uma mudança de direção, voltada para a transformação do sistema educacional, das instituições escolares e em seus processos, como meio para superar a dimensão anterior, mantendo por base os seus princípios para determinar o progresso e a evolução com originalidade e efetiva atuação.

Os processos de gestão e controle de qualidade de políticas públicas estão estreitamente vinculados aos processos participativos. Cury (1997:199-206), ao refletir sobre a gestão democrática da educação, chega a compreender os processos participativos como fontes de gestão, onde o processo de democratização da educação é identificado em três diferentes áreas: a dos mecanismos administrativos, a da oferta de escola e a da qualidade dos processos pedagógicos, onde a participação é a concepção fundamental que perpassa esses três níveis.

A participação, no âmbito da gestão, considera a importância da inclusão das pessoas nos processos e mecanismos para o partilhamento das decisões, a facilitação das negociações e as diversas formas de controle democrático, hoje consolidada pela criação dos conselhos, como resultados das ações em favor da redemocratização do país.

A criação dos conselhos conquistou o reconhecimento da importância da participação popular na gestão e no controle social das

políticas públicas, como forma de garantir a universalização de direitos básicos que promovam o exercício da cidadania.

O estudo da qualidade da gestão na educação, em âmbito local, se faz extremamente necessário, frente aos atuais problemas educacionais, especialmente no que diz respeito à formação dos dirigentes escolares e ao estilo de gestão das escolas como elemento indispensável para a melhoria da gestão educacional.

A pesquisa realizada nas escolas municipais permite aprofundar esse assunto, identificar o estilo de gestão predominante nas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria e analisar sua relação com a imagem de sucesso dessas escolas. Afirma a necessidade de redimensionar a teoria e a prática da gestão escolar como questão iminente, exatamente porque esse novo paradigma é caracterizado pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida, das pessoas, nas decisões.

1.1 Definição do problema

Atualmente, a qualidade da gestão tem se constituído, entre as instituições escolares, como uma filosofia e um pré-requisito, com o desafio de transformar a escola num espaço onde se vivencia a democracia, voltado para a inclusão, atendendo à diversidade de alunos e consolidando princípios, métodos e práticas de gestão, tanto eficientes, quanto democráticas.

Esses princípios possibilitam uma nova relação de poder nas escolas, sendo essencial para a construção de um projeto comprometido com a qualidade, em que questões como repetência, evasão e baixa qualidade de ensino sejam enfrentadas, ampliando a atuação da escola na comunidade.

A participação da comunidade escolar, nos processos decisórios da escola, faz parte da evolução da educação para que se consolide uma nova concepção, baseada na construção coletiva para a melhoria da qualidade da gestão. Neste sentido, deseja-se saber: “Qual o estilo de gestão predominante nas escolas de Santa Maria pertencentes à rede municipal de ensino, e que práticas educativas são adotadas, na gestão escolar?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar o estilo de gestão predominante nas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, pretende-se:

Identificar as características organizacionais e de desempenho das escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria;

Analisar as políticas e práticas de gestão das escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria/RS;

Apontar os vários aspectos do estilo de gestão que podem ser melhorados e que certamente podem contribuir para a maior eficácia e qualidade da instituição.

1.3 Justificativa

Entende-se que a questão do desenvolvimento da qualidade de ensino demanda uma orientação mais global e abrangente, com visão de longo prazo. Isso porque se observa ao longo da história de nossa educação, que não se tem promovido a melhoria da qualidade do ensino por meio de ações fragmentadas e desarticuladas. Qualquer ação isolada de melhoria da metodologia do ensino, formação de professores, melhoria das condições físicas e materiais da escola resultam em fracasso e falta de competência na efetivação de ações e falta de custeio para melhorar o ensino. Segundo Bruno (1997:44) Melhorar a qualidade da educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica no âmbito das relações sociais.

A gestão escolar é vista como uma especialidade social que trata de pessoas e instituições e exatamente por se referir a pessoas, é um processo contínuo sujeito a mudanças, inexistindo uma única maneira de administrar corretamente. A tendência atual é a abordagem de trabalho em equipe com a participação da comunidade escolar nos processos decisórios da escola e a valorização do profissional, ou seja, o seu reconhecimento como um conhecedor do seu trabalho e seu papel na instituição. A estrutura organizacional é transparente, tendendo a uma maior horizontalidade e autonomia aos funcionários. Não nega a hierarquia, mas permite uma nova maneira de administrar, com pessoas mais responsáveis por sua função e valorizando-se o potencial de cada um. Enquanto construção social, um estilo de gestão é por natureza plural, diversificado e dinâmico dependendo da construção de regras construídas e reconstruídas pelos envolvidos. É uma possibilidade real de trabalhar com as diversidades de cada ser humano.

Contrariamente, há aquela instituição escolar com uma abordagem tradicional de administrar que se caracteriza por realizar uma gestão centralizadora, burocrática e com visão autocrática da gestão, acreditando que só existe uma maneira de administrar pessoas e processos, que as pessoas são todas iguais e que um estilo de gestão pode ser aplicado a qualquer instituição, dissociado do contexto em que está inserido.

Esta visão se deve a um longo período em que na história educacional, dirigir uma escola era tarefa exercida por pessoa de confiança dos governantes, com o objetivo de controle e fiscalização

das ordens emanadas do órgão central de ensino, exercido enquanto cargo e não como função. As práticas do diretor tradicional são fechadas, centralizadoras e verticais, denotando forte influência das Teorias Clássicas de Administração, onde a liderança era exercida sob pressão e autoritarismo.

Segundo Godoy (2000:33): “... a sociedade se transforma rapidamente; observa-se as sociedades contemporâneas e verifica-se que a maioria sofre, dentre outras, a consequência de processos administrativos inadequados e ineficazes que prejudicam a produtividade global das nações, comprometendo o bem estar físico, mental e social das populações”.

Embora as instituições escolares tenham acompanhado a atual tendência, no que diz respeito à atitude do diretor, para realmente favorecer a gestão escolar: valorizar seus professores e funcionários, incentivar as relações de trabalho, ser menos centralizadora, repensar sua estrutura organizacional, criar oportunidades para que novas parcerias sejam efetivadas e atuar de forma dinâmica e transformadora na comunidade escolar, ainda percebe-se a resistência de alguns para a mudança e a conseqüente reprodução de práticas tradicionais de gestão.

É preciso realizar movimentos efetivos para a melhoria da qualidade do ensino. Godoy (2000:33) afirma que: “... para um processo de qualidade induzir a mudanças positivas, deve ser implantado como programa de qualidade de mudanças de cultura e treinamento com novos conceitos e métodos de gerenciamento, deve

seguir as características próprias da organização, exigindo adaptação do processo de qualidade total, respeitando as peculiaridades.”

A grande competitividade da atualidade conduz a uma forte tendência das instituições pelo estilo de gestão participativo. Pessoas motivadas e realizadas trabalham de maneira mais eficaz no alcance dos objetivos educacionais. Deste modo, quando se busca saber qual o estilo de gestão predominante nas escolas pertencentes à rede municipal de ensino, formula-se a seguinte proposição: “As escolas de Santa Maria pertencentes à rede municipal de ensino apresentam em seus processos, o estilo de gestão participativo.”

Os interesses teóricos giram em torno da qualidade do Sistema de Gestão, adotado pelas escolas de Santa Maria, pertencentes à rede municipal de ensino a partir da busca dos seus fundamentos administrativos, pedagógicos e de qualidade, de forma a poder compreender, em profundidade, tais abordagens. Com base nestes fundamentos, pretende-se identificar e explicitar abordagens emergentes, na busca da superação de limitações teóricas e metodológicas para o estudo da qualidade do sistema de gestão predominante nas instituições e suas conseqüências.

A conclusão do estudo proposto oportunizará uma profunda reflexão sobre as implicações do estilo de gestão na qualidade da escola e de toda a rede municipal de ensino, de forma a propiciar a transformação do sistema educacional.

1.4 Organização do estudo

O estudo se constitui de três momentos principais. Inicialmente, na fundamentação teórica, é apresentada em dois capítulos: uma investigação histórica sobre a origem da educação e as mudanças estruturais dos sistemas de ensino no decorrer dos últimos anos para acompanhar o percurso da educação em um mundo capitalista e globalizado. Nesse contexto, se destaca a evolução da escola pública, a partir da autonomia da gestão da escola e da superação do estilo diretivo de gestão pela concepção da participação na gestão. Destaca-se, também, a busca pela qualidade na educação e o acompanhamento e análise dos critérios de excelência segundo os pressupostos de qualidade para a melhoria nas práticas de gestão. Apresenta-se ainda, a gestão democrática, como diretriz estratégica e o enfoque da autonomia escolar para a qualidade da gestão.

A seguir, num terceiro capítulo, descreve a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos. O universo da pesquisa constitui-se pelas escolas de ensino fundamental de Santa Maria, pertencentes à rede municipal de ensino. A escolha desta população como objeto de investigação, se deve ao fato da evidente necessidade de um estudo dessas instituições para a proposição de novas metodologias de gestão com o objetivo de melhoria da qualidade da educação. O número de escolas de ensino fundamental da rede municipal, segundo dados da Secretaria de Município da Educação de Santa Maria, é de 62 (sessenta e duas). O número de escolas que compõem a população deste estudo é de 36 (trinta e seis),

tomando-se como critério de seleção, aquelas que realizaram eleição para diretores, em outubro de 2003.

O instrumento de coleta de dados é o questionário, entregue aos diretores eleitos e ex-diretores. Após a coleta de dados, chega-se à caracterização organizacional das escolas, apresentada na forma descritiva. Para a identificação do estilo de gestão predominante nas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria analisa-se, também, sua experiência e prática de gestão visando destacar os aspectos positivos, bem como propiciar a difusão dessas experiências e promover a melhoria do seu sistema de gestão e de todo o sistema educacional do município.

Os resultados da pesquisa são apresentados num quarto capítulo e compreendem a análise das características organizacionais e de gestão, com um estudo que compreende três questões fundamentais: o perfil dos diretores, sua condição de eleito e as prioridades e entraves da gestão, a fim de avaliar sua identidade profissional e sua concepção sobre gestão democrática; o perfil das escolas e a participação da comunidade escolar; e a identificação de práticas de gestão das escolas, compreendendo aquelas aplicadas em todas as escolas da rede municipal de ensino e outras desenvolvidas em algumas escolas e que refletem a qualidade da gestão da escola.

A conclusão se propõe a revelar a orientação da gestão nas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria a partir da análise dos indicadores de qualidade da gestão, tomando-se como critério a participação na gestão e as várias práticas adotadas neste sentido,

destacando-se o sucesso nos resultados, a clareza na definição de propósitos e a capacidade de inovar e enfrentar desafios.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Teorias da Administração

No princípio da civilização, os conhecimentos eram transmitidos de geração para geração de diferentes formas. Na Idade Média, os pais eram os responsáveis pela educação dos seus filhos, pela difusão da cultura e conhecimentos de seu meio social, principalmente no mundo do trabalho, onde as crianças aprendiam os afazeres dos pais e ficavam preparadas para assumir a profissão no futuro. Com o passar do tempo, a tarefa de educar foi repassada para a Igreja, que organizou a escola transmitindo conhecimentos universais.

Com o surgimento da indústria e a transformação nas relações de trabalho, o pensamento, acerca da educação, foi modificado, rompeu-se a antiga tradição e houve a necessidade de uma educação científica e técnica que preparasse as pessoas para o trabalho por meio da garantia da produção e do crescimento da economia. Nogueira (1990:176), ao abordar as concepções de Marx e Engels, traz-nos a seguinte contribuição: “(...) a burguesia, visando manter o controle sobre o processo produtivo, assegura para si o controle do conhecimento científico e ergue obstáculos à aquisição pelos trabalhadores, de uma verdadeira formação científico-técnica.”

Com a transformação da economia mundial, a inovação tecnológica abriu espaços aos processos de produção e novas funções foram criadas exigindo do trabalhador novas técnicas de gestão com qualidades inovadoras para competir em um mercado mais exigente.

No plano social, as relações se modificaram em decorrência das desigualdades econômicas. As escolas, que sempre tiveram a função de preparar as pessoas para o trabalho eram capacitadas para a produção e concorrência no mercado competitivo. O trabalhador, por sua vez, perdeu cada vez mais seus direitos, tendo reduzido sua atuação no processo produtivo, tornando-se refém do capitalismo num cenário com altas taxas de desemprego e poucas ações voltadas para o social.

A gestão democrática torna-se, então, um instrumento eficaz de luta para modificar as relações sociais na construção de saberes, de forma que a sociedade possa superar essas dificuldades e construir um país, repensando a participação das pessoas, compartilhando as responsabilidades e dividindo a autoridade diante dos funcionários e da comunidade escolar. Nesse processo o administrador educacional tem papel fundamental.

A missão histórica do administrador sempre foi a de planejar e direcionar os recursos para melhor atender as necessidades do mercado, que aparece como principal fator de adaptação estrutural, mais do que a própria legislação governamental.

O ato de administrar tem sido exercido, desde muito tempo com a finalidade de organizar e coordenar o trabalho empresarial e a prestação de serviços públicos. Teve origem nos países desenvolvidos

da Europa e da América do Norte, porém, são recentes os estudos desta prática em nível educacional.

O desenvolvimento da indústria levou ao surgimento do administrador profissional quando começaram a ser debatidas suas responsabilidades, teorizar suas funções e construir um pensamento administrativo a partir de teorias que fundamentaram a prática de administrar.

A teoria administrativa se desenvolveu no século XX, a partir de três escolas: a Clássica, a Psicossocial e a Contemporânea. A Escola Clássica nasce após a Revolução Industrial e se baseia nas questões do liberalismo. Foi representada por meio de três movimentos: Administração Científica de Taylor, nos Estados Unidos, Administração Geral de Fayol, na França e Administração Burocrática de Weber, na Alemanha.

Frederick Taylor está entre os pensadores que mais se destacaram na história da administração. Estudou o controle e a racionalização do trabalho. Preocupava-se em saber: Qual a melhor forma de fazer um determinado trabalho? Estabeleceu o controle como essencial para a gerência, determinando assim, maior poder do chefe sobre os trabalhadores, sustentando a necessidade de um trabalhador responsável pelo planejamento e controle das atividades: o administrador.

Para Taylor, uma boa teoria deveria supor que o trabalhador agisse individualmente, o mais possível de acordo com o seu interesse pelo ganho material, sem levar em consideração outros fatores de motivação, colocando em segundo plano a personalidade humana.

Mesmo assim, os princípios de Taylor, apesar de bastante criticados, atualmente ainda servem como critérios gerais para treinamento da supervisão.

Henri Fayol contribuiu para a Teoria da Administração com a defesa dos princípios da divisão do trabalho, que formam o modelo da estrutura capitalista: disciplina, igualdade entre autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesses individuais aos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade no quadro de pessoal, iniciativa, solidariedade e lealdade.

Segundo Fayol (1989:28), “Em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa.”

Fayol definiu as funções da administração nos seguintes termos: planejar é examinar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar é construir a estrutura, material e humana da instituição; comandar é manter o pessoal em atividade; coordenar é reunir, unificar e harmonizar as atividades e esforços; e controlar é assegurar-se de que tudo ocorre de acordo com a ordem que foi estabelecida. Direcionou seus estudos mais para a organização e comando preceituando algumas funções dos superiores, surgindo a partir de então, o “fayolismo”, que assumiu o aspecto de escola de chefes. Fayol (1989:62), destaca a importância de “... manter a iniciativa de todos, dentro dos limites impostos pelo respeito da autoridade e da disciplina.”

Enquanto o movimento da Administração Científica difundia seus princípios e prescrições na América, Max Weber estudava a organização burocrática por meio de um movimento de idéias.

Max defendia que a organização do trabalho e do capital na estrutura burocrática traz a separação entre planejamento e execução, trabalho manual e intelectual, causando a dominação do capital sobre o trabalho. Burocracia é então definida como um sistema social organizado por normas escritas visando uma racionalidade e igualdade no tratamento de seus públicos. Nesta teoria, a eficiência significa a capacidade real de produzir mais com o mínimo de recursos.

Os modelos de Administração Clássica foram superados pela Escola Psicossocial, a partir do movimento das relações humanas proposto por Mayo, ao dizer que o trabalho é uma atividade grupal e que é tarefa da administração formar uma elite compreensiva e comunicativa, feita de chefes agradáveis, simpáticos, democráticos e convincentes. Mayo modificou radicalmente a Teoria da Administração, contrariando os princípios da Escola Clássica.

A Teoria Psicossocial buscou humanizar e democratizar a administração incluindo novas estratégias para administrar com a ênfase no estudo da motivação, satisfação e contentamento no trabalho; na dinâmica de grupo; na formação da liderança democrática; no estudo das comunicações. Dos estudos de Mayo, se formou o conjunto das ciências do comportamento: dinâmica de grupo, aconselhamento de pessoal, comunicações, mudanças, integração, motivação, satisfação no trabalho, técnicas de desenvolvimento organizacional, pesquisas de opinião, sistemas de

sugestão, sistemas de reclamação, sistemas de avaliação do desempenho e inúmeras outras técnicas que hoje fazem parte da gestão de pessoas dentro das organizações.

A partir da organização do sistema cooperativo, que se baseia na comunicação entre os diversos setores, Barnard (1971) introduz o termo executivo e descreve suas funções. A seguir, Jennings (1972) define a responsabilidade do executivo de encontrar o caminho a seguir para controlar e dirigir as atividades humanas, apresentando três formas de comportamento administrativo: o autocrata, o burocrata e o democrata. O autocrata apresenta um comportamento carregado de tradição, o burocrata apresenta características de formalidade e uniformidade com ações racionalmente planejadas e o democrata se baseia na orientação, repartindo as tarefas, preocupando-se com o bem-estar de todos e da organização.

Para o equilíbrio da gestão, o diretor ideal é aquele que mistura as três formas do comportamento sendo um pouco autocrata, um pouco burocrata e um pouco mais democrata, buscando responder as necessidades e expectativas da sociedade.

A administração e as instituições passam por grandes transformações. A idéia da administração participativa ganha cada vez mais espaço com essa tendência, pois é preciso, para se manter competitivas, fazer mudanças com bastante frequência. Entretanto, técnicas como o downsizing, a reestruturação e a reengenharia, não têm trazido os resultados esperados, principalmente por esquecer do papel das pessoas. Surge, então, uma nova e poderosa proposta: a organização orientada para o aprendizado que se trata de um modelo

de instituição que envolve os funcionários em um processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um. Neste processo, surge a figura de um novo líder; disposto a associar seu aprendizado pessoal à ação coletiva da instituição.

Para manter uma estrutura de gestão compatível com o mundo atual, discute-se os termos “qualidade total” e “gestão pela qualidade total” que indicam um modo de organizar a gestão que atenda às necessidades e expectativas buscando a plena satisfação de todos os envolvidos. Assim, a instituição deve ser entendida como um sistema dinâmico compreendido em até três dimensões: os propósitos, os sistemas e o gerenciamento.

Contudo, existe um debate intenso na implantação da filosofia da qualidade total na área da educacional. O foco negativo está no sentimento de perda da identidade da escola atribuindo a ela princípios construídos acerca das experiências das empresas, não aceitando comparações entre as organizações empresariais e organizações de ensino do tipo aluno e “cliente” e a escola e “fornecedor”.

Em nossos dias, consolida-se uma abordagem moderna da qualidade, com mudanças que permitem visualizar conceitos de administração baseados na qualidade, produtividade e eficiência voltada para o controle de resultados, com planejamentos bem elaborados, com visão de curto, médio e longo prazo buscando atender às demandas da sociedade.

2.2 Estilo de gestão diretivo x participativo

As circunstâncias atuais da educação pressupõem a evolução da instituição quanto ao seu estilo de gestão. Em oposição ao modelo de administração diretivo, tradicionalmente aceito, surge o modelo de administração participativo como condicionante da modernidade organizacional da instituição.

Existem dois modelos básicos de administração, o diretivo e o participativo, que podem ser contrastados como pontos opostos. O modelo diretivo utiliza predominantemente a autoridade formal e seus mecanismos, para obter a obediência, enquanto no modelo participativo predominam a liderança e a autonomia.

Nos anos 60, o pesquisador americano Rensis Likert, se propôs a dissecar o modelo tradicional e estruturar um modelo participativo de organização. Em suas pesquisas, Likert procurou identificar as características das instituições de melhor e pior desempenho. Para medir, criou uma régua. No extremo esquerdo dessa régua, fica o Sistema um, correspondente ao modelo autoritário forte. No extremo direito, fica o Sistema quatro, equivalente ao modelo participativo. Entre os dois extremos ficam dois sistemas intermediários, benévolo e consultivo. A pesquisa mostrou que as instituições identificadas com o Sistema quatro tinham melhor desempenho, medido pela satisfação de seus funcionários e pelos resultados econômico-financeiros.

O grande avanço da administração participativa ocorreu na passagem dos anos 1980 para os anos 1990. Nesse período, a escola

começou a utilizar intensivamente os princípios de administração participativa que haviam sido desenvolvidos anteriormente.

A Teoria Administrativa se preocupou em identificar as características que as escolas apresentam, correlacionando-as ao seu êxito. A administração participativa, segundo Maximiano (1997:32): “... é uma filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre diversos aspectos da administração das organizações.”

As instituições escolares, assim como as empresas, definem seus objetivos e metas, seus valores, políticas e padrões de conduta prevendo, em seu planejamento, estratégias para a remoção de barreiras e criação de mecanismos para avaliação de desempenho, descentralizando o sistema de gestão e cobrando resultados. Esses fatores são dependentes entre si e fazem parte de um sistema que assegura a concretização dos objetivos. A gestão da qualidade nada mais é do que um sistema que visa o controle da qualidade de uma instituição.

Segundo Mezomo (1997:146): “A escola e a empresa são instituições um tanto diferentes em sua missão. Mas a escola, assim como a empresa, existem para atender a comunidade, para oferecer-lhe produtos ou serviços de qualidade, para atender a suas necessidades e para contribuir com seu próprio desenvolvimento e bem-estar. Tanto a escola quanto a empresa têm uma missão e um sentido de ser que, fundamentalmente, convergem para o pleno entendimento de determinadas necessidades das pessoas, que, de qualquer maneira, compram seus serviços, tornando-se assim, seus

“clientes”. Tanto a escola quanto a empresa utilizam recursos e tecnologias que são patrimônio da comunidade, e devem fazê-lo de forma otimizada.”

No caso das escolas, sua existência só tem sentido se for para atender as necessidades das pessoas de sua comunidade, tendo como objetivo atender os alunos e suas famílias, a sociedade, os professores e funcionários, as entidades financiadoras.

Assim, cabe ao administrador escolar ou ao diretor da escola, abrir espaços para o debate coletivo, onde possa acontecer a construção do projeto pedagógico da escola. A escola participa da formação do cidadão quando desenvolve um projeto político pedagógico não discriminatório, para diferentes grupos e oportuniza as relações sociais de forma mais coletiva, participativa, igualitária, com a permissão de vivências democráticas. Nessa perspectiva, afirma Bruno (1997:40), “... é necessária uma participação maior dos sujeitos envolvidos no processo educacional no interior da escola, na medida exata em que suas responsabilidades aumentam com a descentralização operacional.”

A gestão escolar é um processo democrático que abrange o exercício do poder, incluindo-se a forma de planejamento, tomada de decisão e avaliação dos resultados alcançados. Na prática, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, propõe a formação dos conselhos escolares com o objetivo de fortalecer procedimentos e a participação da comunidade escolar, descentralizando os processos na construção de propostas para a educação.

O princípio da Gestão Democrática, além de ser um preceito legal, constitui-se numa exigência ética e política, possibilitando, cada vez mais, a participação da sociedade civil na avaliação, definição e fiscalização das políticas educacionais, implementadas pelos sistemas de ensino do País. Para oportunizar essa participação, torna-se necessária a criação e ressignificação dos mecanismos institucionais de participação direta e representativa, dos diversos segmentos envolvidos com a educação, dentre os quais, incluem-se os Conselhos Municipais, Estaduais e Nacional de Educação, exercendo papel de mediadores das demandas educacionais da sociedade, junto aos gestores do poder público.

É preciso investir em propostas que oportunizem melhores condições de acesso, a permanência na escola e um ensino de melhor qualidade para a educação brasileira, com autonomia para as escolas e independência enquanto instituição que constrói o conhecimento.

2.3 A gestão democrática na escola

Não se pode afirmar que a democratização da educação no Brasil sempre esteve entre as preocupações da população. A cultura política autoritária que predominou no Brasil deixou marcas profundas na forma como as políticas públicas sociais foram implantadas ao longo da história, conduzidas por um modelo de Estado que tutelava o povo. Assim, tardiamente, a educação brasileira vivenciou um

processo de democratização, já superado em países de tradição democrática.

A escola sempre atuou numa dimensão de alienação, que possibilita desenvolver e sistematizar conhecimentos que preparem para o trabalho, explorando e produzindo mais-valia no capitalismo. Nesse modelo de escola capitalista, existem dois tipos de alunos: o bom aluno que atende a todos os requisitos pré-determinados sem saber do interesse de valorização da força de trabalho futura; e o mau aluno que rejeita as regras e normas impostas diminuindo suas chances de sucesso.

A escola, por si só, não resolverá todos os problemas da humanidade, sendo necessário repensar seu papel na sociedade contemporânea, uma vez que o mundo passa por profundas transformações sociais, econômicas, políticas e éticas. A gestão democrática, ao ser adotada como diretriz de política pública educacional, é compreendida como diretriz estratégica, na medida em que seu alcance é considerado um mecanismo das demais diretrizes do processo educacional.

O processo de democratização da sociedade brasileira, no período conhecido como de "transição democrática", ocupou o sistema de ensino público, em vários Estados, por meio da adoção de práticas colegiadas, eleições e descentralização dos recursos financeiros. Essas inovações foram introduzidas em vários estados brasileiros, de forma pontual, desde 1981.

No Brasil, a gestão democrática da educação figura como norma jurídica desde a Constituição Federal de 1988, como se refere

no artigo 206, inciso VI: “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: “... Gestão democrática do ensino público, na forma da lei ...”

A sua regulamentação tem diversas interpretações e a década de 90 foi marcada pela centralidade na gestão da educação e pela preocupação em torno dos objetivos, meios e fins da educação pública com conseqüente formulação de políticas no campo da gestão, se movimentando em torno de reformas administrativas no setor educacional.

Esse conjunto de medidas passou a configurar um estilo de gestão denominado Gestão Democrática, que deveria substituir o modelo tradicional, com fundamento em uma cultura administrativa e política, autoritária e centralizadora. O novo modelo de gestão, mais participativo, representa um grande desafio que conduz à elaboração de um projeto político, com a finalidade de acompanhar e avaliar o processo de implantação.

A gestão democrática da educação faz parte de uma gama mais ampla de processos, procedimentos, instrumentos e mecanismos de ação que envolve, também a política do sistema educacional e o planejamento da educação, não se restringindo à realidade local da escola. É compreendida como um conjunto de procedimentos que inclui todas as fases do processo de administração, desde a concepção de diretrizes da política educacional, passando pelo planejamento e definição de programas, projetos e metas educacionais, até suas respectivas implementações e procedimentos avaliativos.

Para a implementação da política de democratização da educação no Estado do Rio Grande do Sul foi criada, no ano de 1995, a Lei nº 10.576/95, que versa sobre a Gestão Democrática, com o objetivo de tornar a escola um lugar de maior participação e ensejar maior abertura da administração da escola pública, oportunizando uma construção coletiva, onde haja participação, autonomia e descentralização. Esta Lei busca resgatar a identidade pedagógica do administrador, como mediador do processo, não cabendo somente a ele a exclusividade do ato de administrar, mas sim assessorado principalmente do vice-diretor e do conselho escolar, possibilitando a descentralização do poder, aflorando sua liderança político pedagógica, comprometida com a educação: “O princípio da gestão democrática aponta para o desenvolvimento da cidadania democrática, por meio de instrumentos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento e no acompanhamento das políticas educacionais.”

Os princípios básicos da Lei da Gestão Democrática são: autonomia na gestão administrativa, pedagógica e financeira; livre organização dos segmentos da comunidade escolar, participação da comunidade escolar nos processos decisórios; transparência administrativa, financeira e pedagógica; descentralização do processo educacional; valorização do profissional da educação e eficiência no uso dos recursos.

No art. 14 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, está claro que: “Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.”

O desafio de transformar a escola num espaço onde se vivencia a plenitude da democracia implica uma nova relação de poder dentro das escolas que será essencial para a elaboração de estratégias de solução de questões relacionadas à ineficácia do processo educacional.

As eleições de diretores são fator imprescindível para a construção da democracia, apesar de não serem suficientes para assegurá-la. São várias as opções sobre quem será esse gestor, indo do mais tradicional, o diretor, e passando por outras alternativas tais como direções colegiadas e conselhos deliberativos, que contêm uma ampla participação dos sujeitos envolvidos.

Segundo Hora (1994:49): “Há então uma exigência ao administrador educador de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. É a recuperação urgente do papel do diretor educador na liderança do processo educativo.” A construção de uma sociedade moderna requer o resgate do compromisso do diretor com o pedagógico, liderança política e cultural, extraindo o autoritarismo inerente ao cargo e abrindo espaço para a participação de toda a comunidade escolar, que deve estar em constante reflexão, estudo e avaliação de suas ações para a construção de uma sociedade democrática.

2.4 Autonomia: legislação própria

Seria um grande erro histórico justificar o processo de gestão democrática inicialmente pela legislação. Na verdade, o processo de gestão democrática vem se consolidando há muito tempo, sofrendo diversas transformações e a legislação de forma tímida vem sendo alterada acompanhando os fatos que tornam imprevisíveis cenários futuros.

A mudança de paradigmas tradicionais, centrados no tecnicismo e no modelo fabril, associado às transformações históricas fez com que a escola assumisse sua posição e desempenhasse sua função social, que no modelo tradicional era de reprodução e manutenção do sistema dominante. Modificar esta concepção é uma tarefa que se estende além do cumprimento de leis, significa construir princípios, estabelecer parcerias e ressignificar valores.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN N° 9394/96 é marcada pela abertura de possibilidades para a realização de profundas transformações no currículo escolar, pois se caracteriza pelos ideais de flexibilidade e inovação, orientada por concepções pedagógicas relacionadas diretamente à aprendizagem dos alunos, onde todos os processos desenvolvidos pela escola estão presentes, desde princípios, procedimentos metodológicos, processo avaliativo, definição e execução de conteúdos.

A gestão democrática, quando exercitada, consolida valores fundamentais como a solidariedade, a justiça e a cooperação. Este

processo se baseia nos princípios de descentralização, flexibilidade, responsabilidade, autonomia e participação. Merece, portanto, profunda atenção da instituição escolar, pois envolve mudança de concepções e desencadeia vários processos, entre eles, o processo de autonomia que se consolida como um importante instrumento de comprometimento coletivo.

A autonomia demanda uma profunda articulação entre os interesses dos envolvidos e os objetivos comuns, portanto, exige o compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões e a necessidade de que escola tenha claro seus problemas e suas expectativas, bem como sua identidade e relação com o sistema educacional do qual faz parte.

A escola desenvolve sua autonomia por meio do projeto político pedagógico, no qual delimita seu horizonte conforme o enfoque que quer trabalhar, superando antigos paradigmas com características de padronização e fragmentação das instituições e construindo uma identidade inter-relacionada com outros segmentos da sociedade, de forma ativa e dinâmica. A autonomia pode ser analisada, na esfera administrativa, em relação à aplicação dos recursos financeiros e organização do trabalho escolar, e pedagógica em relação aos métodos de ensino-aprendizagem. Estes aspectos compõem um único processo: o de cumprimento da função social da escola e, portanto, não devem ser tratados de forma compartimentalizada.

Pelo enfoque pedagógico, a autonomia é definida como um processo de busca da qualidade do fazer pedagógico, de diálogo e compromisso coletivo que envolve professores, alunos, família e

comunidade e está fundamentado no projeto político-pedagógico. A escola determina sua filosofia de atuação e concepção educativa, formação de professores, define métodos, conteúdos, aplica critérios de avaliação e decide sobre a promoção dos alunos.

Uma vez que se trata de uma concepção da prática escolar, a autonomia é exercitada de forma comprometida e coletiva e não tem tempo limitado para acontecer, é planejada e constantemente avaliada para a construção de consensos possíveis e alcance dos objetivos. A organização da escola prevê espaço e tempo para o debate coletivo e a consolidação de propostas que atendam as necessidades da comunidade escolar.

Pelo enfoque administrativo, o princípio da descentralização tem papel importante ao lado da autonomia. Para cumprir as suas decisões, a escola adquire recursos e administra de forma participativa, democrática e transparente. O diretor é eleito pela comunidade escolar e atua junto a conselhos e colegiados.

A organização escolar ainda conserva uma estrutura burocrática que traz consigo o peso da fragmentação que prejudica o compartilhamento de responsabilidades, pois tende a ser hierarquizadas e vertical. É preciso romper com a cultura individualista e competitiva do sistema capitalista em que estamos inseridos para dar sentido ao fazer pedagógico. O mais apropriado num processo democrático é a responsabilidade compartilhada e o trabalho em equipe, visto que embora com papéis diferenciados os objetivos de um mesmo projeto foram definidos coletivamente e fazem parte de um mesmo horizonte.

Por meio da autonomia financeira, a escola estabelece suas prioridades e desenvolve políticas sem prejudicar o financiamento interno da escola, assegurado pelo repasse financeiro. A escola capta seus próprios recursos, recebe repasses e os aloca de acordo com os interesses da comunidade. Os recursos deverão ser muito bem administrados pelo diretor utilizando o princípio de autocontrole, para não cometer nenhuma negligência ou omissão que venha a comprometer seu papel de gestor perante a comunidade escolar.

2.5 A gestão da qualidade

O princípio da filosofia da gestão da qualidade é uma estratégia que almeja resultados, e, para isso, define critérios e métodos adequados, usando como referência e não como regra, a adoção de soluções que deram certo em outras instituições. Cada instituição deve realizar seu diagnóstico de acordo com sua situação atual e visualizar as melhorias necessárias, aliando para isso a liderança do diretor e o comprometimento da equipe de profissionais. Ao analisar o que é qualidade, Godoy (2000:32) diz: “A qualidade que se tornou estratégia básica para a atual competitividade, tanto industrial como no setor de serviços, também passou a ser agente de mudança corporativa mais importante da época e é fator principal à demanda gerencial a ser enfrentada pelas empresas de serviços e indústrias. A percepção da importância da qualidade está hoje generalizada.”

Os princípios da qualidade total permeiam o atual estilo de gestão das instituições escolares: 1) o princípio da satisfação total dos clientes é identificado pelo atendimento às necessidades das partes interessadas e pela preocupação com o conhecimento que os professores devem ter de suas necessidades para em seguida atendê-las com o objetivo da efetivação da aprendizagem; 2) o planejamento estratégico como princípio da qualidade que prevê a definição de objetivos e metas, planejamento de processos ligados ao desenvolvimento do aluno e à qualidade do processo educacional; 3) o princípio da gestão participativa que envolve a descentralização da gestão, investimento na capacidade de liderança do diretor e envolvimento de todos no processo educacional; 4) o princípio de desenvolvimento e utilização de recursos humanos, com a valorização dos profissionais da educação, investimento na formação continuada dos professores, motivação, trabalho coletivo; 5) o princípio de informação e de comunicação, baseado na identificação e uso dos dados educacionais na tomada de decisões, divulgação dos resultados de desempenho escolar, divulgação de informações; e 6) o princípio de melhoria contínua com a gestão dos processos da escola com ações de prevenção do fracasso escolar e melhoria do desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem do aluno e da escola como um todo.

Para a implantação de programas de qualidade como estratégia de gestão é importante o comprometimento de toda a comunidade escolar, desde a definição dos métodos e processos até o desenvolvimento da gestão. Há que ressaltar a necessidade de muita habilidade dos diretores para liderar a equipe que deve agir com muita

sinergia em torno dos objetivos propostos. Como afirma Grandó (2000:106) “... a arte de criar equipes sinérgicas depende, sobretudo, da maturidade que cada indivíduo da organização possui em relação a um programa de qualidade. Nesse sentido, a sensibilização deverá ser uma etapa bem trabalhada, objetivando-se o engajamento de cada indivíduo em prol da qualidade.”

No Brasil, a implantação de programas de qualidade total tem sido responsável por maiores investimentos das instituições na busca de novos modelos de gestão mais modernos e que atendam com maior eficiência as necessidades da população trazendo-lhes satisfação. Neste processo, o desenvolvimento das pessoas é fator fundamental para o sucesso, devendo ser considerados os fatores referentes à motivação, à educação, ao treinamento e às condições de trabalho.

O controle da qualidade tem sido utilizado por meio da utilização de ferramentas que auxiliam na resolução dos problemas encontrados nas instituições. Algumas ferramentas como o gráfico de Pareto, que mostra qual problema deve ser solucionado primeiro; o diagrama de causa e efeito, que serve para organizar as informações e identificar as causas dos problemas; o histograma, que dispõe em gráficos, organiza e distribui os dados da instituição para melhor identificação dos problemas; as folhas de verificação, que facilitam a coleta dos dados e uniformizam a pesquisa; o diagrama de dispersão, importante na visualização da intensidade das variáveis encontradas; o fluxograma, que facilita o planejamento e a solução de problemas; as cartas de controle e cartas de amplitude, que mostram a diferença entre os dados variáveis.

Para acompanhar o desenvolvimento da qualidade nas instituições, surgem mecanismos de avaliação do desempenho que ajudam a manter a competitividade e incentivam a inovação nos métodos de gestão. Destaca-se, neste objetivo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade fundada em outubro de 1991 que tem incentivado, ao longo dos anos, a melhoria da qualidade da gestão das organizações brasileiras a partir da premiação às instituições que se destacam pela excelência das práticas de gestão e contribuem para a melhoria da qualidade de vida do cidadão. O Prêmio Nacional da Qualidade tem sido um grande estimulador da gestão e se destaca como um instrumento de difusão de práticas inovadoras, técnicas mais atualizadas para administrar.

Na visão educacional, o Prêmio Nacional da Qualidade é um importante centro de educação, e não de treinamento dos gestores das diversas instituições. O Prêmio Nacional da Qualidade apresenta como missão: “Promover a conscientização para a busca da excelência na gestão das organizações e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às técnicas e práticas bem sucedidas, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.”

Para permitir às organizações, a continuidade do seu processo de melhoria da gestão e maior exatidão nos resultados das suas ações, estabelece critérios de excelência que são revisados anualmente e utilizados para avaliar a gestão anterior e busca promover o entrosamento dos requisitos para alcançar a excelência da atuação e a ampla troca de informações sobre métodos e sistemas de gestão que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização

dessas estratégias. Assim, os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade/2004 apresentam: “uma melhoria em termos de objetividade e clareza, em busca da sua adoção indiscriminada por todo e qualquer tipo de organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, independentemente do setor de atividade econômica à qual pertença.”

O Prêmio Nacional da Qualidade apresenta os critérios a serem analisados para a excelência na gestão e se referem à liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Eles formam uma base consistente para o fortalecimento da competitividade das organizações, porque auxiliam na melhoria das práticas de gestão, do desempenho e da capacidade das instituições, facilitam a comunicação e o compartilhamento das melhores práticas.

Assim como as demais instituições, as escolas também devem ser analisadas, avaliadas e orientadas segundo as práticas de gestão implementadas a partir de um modelo que reflita sua experiência, seu conhecimento, seu investimento em pesquisa. Esta avaliação precisa envolver critérios.

Alguns pressupostos devem ser observados para o alcance da melhoria nas práticas de gestão. O primeiro deles diz respeito à qualidade centrada no aluno. Aqui se encontra uma estratégia para permanência do aluno na escola.

O segundo pressuposto a ser considerado é a liderança. A gestão escolar precisa estar comprometida com o desenvolvimento de todos os funcionários, estimulando a participação e a criatividade.

Deve-se ainda estar atento para a melhoria contínua. Esse Campo refere-se à inovação. Essa melhoria inclui sugestões da comunidade escolar, pesquisa, análises de desempenho, entre outros fatores.

A continuidade de propósitos e percepção de longo prazo deve ser outra preocupação. É preciso ter forte orientação para o futuro, e assumir compromissos de longo prazo com toda a comunidade escolar.

Quanto à gestão com orientação para resultados, é necessário perceber que a gestão de uma escola depende de medição, informação e análise. Esse conjunto forma a base do planejamento.

O desenvolvimento de parcerias implica na cooperação entre a direção, professores e demais funcionários. É uma estratégia de desenvolvimento dos recursos humanos. As parcerias externas envolvem outras instituições no relacionamento, que podem ocorrer em forma de convênio.

Finalmente, a participação e desenvolvimento dos recursos humanos, que diz respeito à necessidade das escolas investirem no desenvolvimento dos seus professores e funcionários, através de formação continuada e criação de oportunidades. Nesse ponto, se encontra a valorização profissional por meio dos planos de carreira que incentivam o desenvolvimento de competências e uma melhor remuneração baseada nas habilidades adquiridas por meio da formação profissional.

Esses critérios estão presentes na instituição escolar e estão diretamente relacionados ao estilo de gestão adotado pela escola e

depende deles o bom desempenho da escola, refletindo e interferindo na comunidade escolar.

Há algum tempo, para atender a demanda de alunos, se pensava prioritariamente na construção do prédio e na contratação dos professores. Recentemente, a prioridade passou a ser aumentar o número de matrículas de alunos. Logo depois, a importância de administrar com o objetivo de consertar e suprir o necessário para funcionar uma escola, com ênfase na parte de organização física da escola e seus procedimentos burocráticos.

Administradas essas questões, logo se percebeu que suprir a escola dos insumos que faltavam não resultava num processo de gestão que apresentasse uma boa educação a toda a população. Ainda era preciso resolver o problema da existência de muitos alunos fora da escola em atendimento à Constituição, que no artigo 208, torna obrigatório o ensino: “O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria.”

O que fazer então? A solução da época foi mascarar a educação ampliando os espaços para a expansão do atendimento educacional, porém, por conta disso, oferecendo um ensino massificado e sem qualidade, fazendo com que até os dias de hoje se lute para combater as conseqüências desse tipo de ensino.

A partir de então, a busca pela qualidade educacional se tornou um ideal procurado por todas as instituições modernas. No entanto, é impossível falar em qualidade sem falar em gestão participativa. A

evolução para um sistema de garantia da qualidade pressupõe, paralelamente, o avanço no estilo de gestão.

A preocupação com a qualidade e a produtividade existe há muito tempo. Porém, a qualidade vista de forma global, compreendendo o produto, as relações internas e externas da instituição, somente começou a ganhar destaque, especialmente no Brasil, muito recentemente.

Segundo Aktouf (1996:236), os fatores de sucesso mudaram de natureza, assim como de campo. Até os anos 1970, o que importava era a quantidade de processos e pessoas envolvidas na instituição. A era da qualidade e da criatividade, porém, estende suas exigências e mostra que todas as pessoas devem ser comprometidas, ativas e pensantes, o que pressupõe um estilo de gestão mais participativo. Para Aktouf, tudo isso, aparece de forma evidente: “... os teóricos e os práticos da administração dominante não podiam ver que a fatores de sucesso profundamente distintos devem corresponder filosofias de gestão e uma concepção de trabalho, do trabalhador, também profundamente distinta.”

É inevitável buscar uma ou mais práticas de gestão que permitam demonstrar o desejo das pessoas de se envolverem com seu trabalho, de mobilizarem sua inteligência, superarem a administração ortodoxa, baseada na autoridade e sobre uma ordem imposta pela instituição.

A aplicação de um estilo de gestão participativo é fundamental para a implantação bem sucedida da filosofia da qualidade total em uma organização. Aktouf (1996:237) lembra ainda que: “Através

desta ferramenta, será assegurada a lucratividade e permanência daquela no mercado; entretanto, apesar de necessária, não é o bastante. Precisa-se acrescentar a isto a responsabilidade social, que no caso dos empregados, significa que a própria empresa deverá ser um veículo de realização daqueles, tanto profissional como pessoal... A realização profissional - e parcialmente a pessoal - pode ser conseguida através do processo de administração participativa...”

É importante salientar que um processo de qualidade de sucesso deve induzir mudanças positivas que formulem novos conceitos e métodos de gestão a partir das características da própria instituição e com respeito às peculiaridades do processo.

2.6 O sistema de gestão na moderna instituição

O estudo dos sistemas de gestão e sua relação com o êxito educacional acontecem a partir da identificação das características apresentadas pelas escolas e a relação destes fatores com o sucesso que a instituição alcança. Há uma preocupação em saber se, em longo prazo, são estas características que mantêm relação com o sucesso educacional, pois em curto prazo o tipo de estrutura ortodoxa da escola tradicional atinge o êxito com maior rapidez. A hipótese levantada é que o sucesso evidencia-se com maior frequência nas instituições que trabalham com um sistema de gestão participativo e com propostas mais progressistas.

Corneski (1993:31-32) afirma: “... o sistema significa organização das pessoas, lugares, coisas e/ou circunstâncias, que estabelecem facilidades ou permitem que as coisas aconteçam. O sistema inclui ensinamento de método, classificando procedimentos e designações.”

O sistema participativo vem se desenvolvendo rapidamente entre as modernas instituições, como uma filosofia e como pré-requisito para os mais diversos programas implantados pelas mesmas. Este sistema apresenta características organizacionais e de desempenho próprios de instituições de sucesso, tendo em vista ser o estilo de gestão que mais atende às necessidades humanas, mantendo, por isso, o nível de motivação e de desempenho em grau elevado.

Ao caracterizar o sistema de gestão predominante nas instituições brasileiras, Arantes (1994:102) observa que: “... não existe um sistema de gestão padrão que possa ser aplicável a todas as instituições indistintamente [...]. Todas têm o subsistema tecnológico e humano-comportamental, mas o conteúdo de cada um deles é, sem dúvida, diferente inclusive para instituições com o mesmo campo de atuação e que oferecem os mesmos serviços e atendem à mesma população.”

Da mesma maneira, a instituição escolar, onde, no exercício da gestão, é necessário levar em consideração as características próprias da escola, oriundas da cultura social da comunidade onde está inserida, embora todas as escolas estejam estabelecidas com a mesma finalidade.

Com relação ao estilo gerencial, Arantes (1994:179) destaca: “A essência do papel do administrador – ou gerente - está na obtenção de resultados que contribuem efetivamente para a consecução das finalidades externas e internas.” É o administrador que define o modo de influenciar sua equipe e a das demais áreas da instituição, para obter os resultados.

Este modo de agir em relação às pessoas para a consecução de resultados é caracterizado pelo estilo de gestão adotado, o qual é fortemente influenciado por variáveis de natureza humana. O que influencia a escolha do estilo de gestão são as crenças e os valores do gestor sobre a natureza do comportamento humano. Por isso, os sistemas de gestão que atuam com base apenas nas variáveis técnicas para implementação apresentam falhas na execução prática.

O estilo de gestão não é estático. Ele varia conforme as características do ambiente interno e externo da instituição e, também, com base nos valores do diretor, da sua maturidade no exercício da função, bem como do trabalho co-responsável da equipe. Não há, portanto, um estilo certo ou errado. Há um estilo adequado para cada situação específica. As necessidades de revisões e ajustes do sistema de gestão são decorrentes do próprio processo de evolução da instituição e inerentes aos requisitos de sobrevivência, crescimento e continuidade. A cada nova fase desse processo surgem novos requisitos de administração para atender às necessidades e novos desafios colocados para a instituição que requerem a formulação de instrumentos de gestão adequados.

Conforme Arantes (1994:179-180): hoje sabemos que a opção por um determinado estilo gerencial não é uma questão de natureza técnica simplesmente. Não são apenas as vantagens e desvantagens dos estilos democráticos, autocráticos, participativos, centralizados ou descentralizados que levam o administrador a decidir por determinada forma de gerenciar sua equipe. O estilo gerencial praticado é fortemente influenciado por variáveis de natureza humana.

2.7 Sistema de gestão: um instrumento da direção

As escolas têm uma função clara a desempenhar na sociedade: oferecer oportunidades para que seus alunos possam aprender para compreender a vida, a sociedade e a si mesmos como uma instituição dinâmica, articulada por uma rede de relações onde todos os elementos nela atuam ou interferem. Além disso, as escolas têm obrigações a cumprir: satisfazer às expectativas de sua comunidade escolar e ter uma conduta coerente com suas convicções, crenças e valores. Esses objetivos, que constituem a razão de ser das escolas, são atendidos por meio da execução de um conjunto de atividades que compõem o papel do gestor escolar.

Das expectativas da comunidade escolar à realização efetiva dos resultados esperados, várias atividades precisam ser desenvolvidas na escola para que ela atinja suas finalidades: é preciso assegurar que o trabalho da escola esteja de acordo com sua razão de existir e que a

prática da escola corresponda às necessidades e anseios da comunidade. Além disso, é preciso compreender o processo de evolução da sociedade, identificar as necessidades que surgem e acompanhar as transformações, de forma que os alunos sejam identificados, suas necessidades atendidas e assegurada plena satisfação. Assim, as crenças, os valores, as convicções e as expectativas da comunidade escolar estarão refletidas nas ações desenvolvidas pela escola.

Também os recursos precisam ser dimensionados, obtidos, alocados e usados produtivamente. A escola precisa ser eficiente, criando oportunidades capazes de atrair, desenvolver as potencialidades de cada aluno e mantê-los na escola.

Um processo de evolução criativo e inovador na gestão escolar é capaz de definir metas futuras da instituição e promover as mudanças, que para atingi-las, as pessoas se habilitem para assumir seus papéis e responsabilidades, motivadas e orientadas a trabalhar coletivamente.

Finalmente, é necessário assegurar a aprendizagem de todos os alunos, investir na formação dos professores e profissionais da escola, estabelecer parcerias de colaboração e superar as dificuldades para a promoção, crescimento e desenvolvimento da instituição escolar.

Segundo Pastore (1998:28): “O futuro exigirá profissionais competentes, multifuncionais, alertas curiosos que precisarão ter passado por uma educação que lhes tenha equipado com lógica de raciocínio; compreensão dos processos; capacidade de transferir conhecimentos; prontidão para antecipar e resolver problemas;

conhecimento de línguas; habilidade para tratar pessoas e trabalhar em equipe. Ou seja, um tipo de educação que dê às pessoas as condições de aprenderem mutuamente.”

Entre as atividades que integram a função do gestor escolar está o papel de organizar a dinâmica social; mobilizar e articular a diversidade dando-lhe consistência e unidade; e promover transformações nas relações de poder, nas práticas pedagógicas e administrativas e na organização escolar de forma global.

3 GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

As pessoas possuem a capacidade de transformar o presente utilizando a memória dos fatos passados na perspectiva de construir um processo de gestão que atenda às necessidades de toda a sociedade. Ao considerar a evolução da consciência humana torna-se necessário discutir gestão participativa nas escolas. A interação da comunidade escolar favorece a identificação dos fatores críticos e de sucesso das escolas como indicadores de qualidade.

Surge, então, a necessidade da elaboração de instrumentos chave do processo de gestão das escolas: o projeto político pedagógico da escola e o regimento escolar. O Projeto político pedagógico garante um planejamento das ações de curto, médio e longo prazo, observando-se a necessidade de construir coletivamente a proposta da escola e constantemente avaliá-la e replanejá-la para que atenda as necessidades da comunidade escolar e os objetivos da instituição. A elaboração do projeto político pedagógico é o primeiro exercício da autonomia.

O regimento escolar é o instrumento que regula a organização administrativa, didática e disciplinar da escola devendo, para sua elaboração, serem observados os princípios constitucionais, a legislação geral e as normas específicas, particularmente as fixadas pelos conselhos municipais, estaduais e nacional de educação. O

regimento constitui uma autêntica síntese do projeto político pedagógico da escola e dele decorre. Caso contrário, não passará de um conjunto de regulamentos deixados de lado. Deve ser eficaz na regulação de relações de todos os envolvidos no processo educativo. Suas atribuições fundamentais devem ser a sobriedade, a clareza e a economia, assentando-se claramente sobre os propósitos e os princípios estabelecidos pela proposta pedagógica.

É importante destacar alguns elementos da gestão escolar em uma perspectiva democrática: a descentralização do poder do diretor; a autonomia da escola; a participação dos alunos e da comunidade na construção coletiva e na definição dos objetivos da escola, estratégias de ações, compromissos e competências, garantia da representatividade do conselho escolar e vontade de todos para construir uma escola comprometida com a transformação social.

Os processos de gestão nas escolas vão além da gestão administrativa e, portanto, visam estimular a participação das pessoas, articulando os aspectos administrativo, financeiro, pedagógico e das relações. Esta participação articulada busca promover uma educação de qualidade que abranja os processos formativos que se desenvolvem na família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino, nos movimentos sociais, analisando e propondo objetivos a serem alcançados.

3.1 Contexto do Sistema Educacional

Na história da educação no Brasil, a administração escolar teve seu espaço adquirido a partir de práticas centradas no contexto econômico. Por isso, dentro das escolas, foram aplicadas as teorias administrativas de empresas.

A crise do sistema escolar, hoje, está vinculada à crise do sistema econômico, pois sabemos que a educação foi pensada e planejada pelos tecnocratas a fim de atender as reais necessidades do mercado, além disso, para ter à disposição do sistema, indivíduos úteis, dóceis e não cidadãos críticos e agentes de sua história.

Assim, existe a necessidade de buscar alternativas com a intenção de reverter o atual quadro do sistema educacional brasileiro, entre elas a prática de administrar. E por que se faz necessário redimensionar essas práticas? Certamente para que o administrador escolar seja um elo de ligação entre os agentes do processo educativo e que tenha capacidade de refletir suas ações coletivamente, atendendo os interesses da comunidade escolar e contribuindo para a melhoria da qualidade do processo educacional.

Planejar o desenvolvimento da escola é condição imprescindível para que perspectivas sejam traçadas, estilos de gestão sejam definidos e intervenções responsáveis e conscientes aconteçam.

É cada vez mais evidente a importância de que a escola tenha uma visão definida do que quer e conheça a exata dimensão da

distância entre a escola real e a escola ideal, para que se produzam propostas concretas, estratégicas e possíveis.

Planejar tem sido um modo de operacionalizar o uso de recursos materiais, financeiros, humanos, didáticos. Além de delimitar essas ações eficientes, o planejamento tem que cuidar das finalidades político-sociais da ação, tomando uma decisão de base, do ponto de vista da necessidade da transformação.

No seu livro, *Projeto Esperança*, Roger Garaudy (1978:85) nos lembra que para construir o futuro, não basta estarmos atentos aos meios educativos, temos de estar atentos aos fins. Diz ele: o problema em questão, não pode mais ser resolvido simplesmente por uma reforma de ensino, isto é, por uma modificação dos meios que permita atingir melhor os fins até aqui visados, mas por uma verdadeira revolução cultural; que ponha novamente em questão esses fins e se oriente para a pesquisa e a descoberta de um novo projeto de civilização.

Já não é suficiente pensar nos meios, técnicas e recursos tecnológicos sofisticados. Importa que a prática de planejar nos níveis educacional, curricular e de ensino ganhe a dimensão de uma decisão política, científica, ética e técnica.

Essa ação de planejar e intervir adequadamente garante sucessos, define atuação e responsabilidades, alivia tensões, gera certezas e isso tudo desencadeia a auto-estima tão necessária para a realização profissional e pessoal. Planos institucionais deixam de ser engavetados em função da burocracia, para se transformarem em

propostas dinâmicas de efeito, que devem ser o compromisso de todos os que trabalham na escola pública.

É fácil constatar a existência de escolas que planejam com a participação de toda a comunidade escolar, organizam seu currículo a partir das expectativas da comunidade, preparam seus alunos para a convivência social e de trabalho, incorporam aos currículos conteúdos atualizados, que acompanham mudanças históricas, sociais e culturais, buscam aperfeiçoamento constante, renovando-se e atualizando-se, levando a comunidade escolar a se sentir emocional e materialmente responsável e comprometida com a tarefa educativa, com o êxito e as dificuldades da instituição. Essas são escolas que buscam e conseguem a melhoria em seus processos e a qualidade do ensino. Assim, afirma Valérien (1993:15): o diretor é cada vez mais obrigado a levar em consideração a evolução da idéia de democracia, que conduz o conjunto de professores, e mesmo os agentes locais, a maior participação, a maior implicação na tomada de decisão.

As escolas, de modo geral, dão muita importância à qualidade centrada nos resultados da avaliação e pouca ou nenhuma atenção ao seu estilo de gestão, em sua maioria autocrático. Entretanto, fica claro que o conceito de qualidade que permeia as instituições desde os tempos mais remotos é um conceito de qualidade que apenas evoluiu de uma visão restrita de qualidade do produto, para a qualidade da instituição como um todo.

Muitos conceitos de qualidade são apresentados: atendimento às necessidades, satisfação de todos os envolvidos, superação e alcance dos objetivos. O importante é a inserção destes conceitos no projeto

político pedagógico da escola de forma que subsidie a gestão escolar e crie uma identidade para a escola. Pode-se dizer que qualidade é o que distingue uma pessoa ou uma instituição de outra. Esta nova maneira de ver antigos conceitos, quebrou paradigmas e fez com que as instituições revissem seus propósitos, métodos, processos e sistemas, assegurando um planejamento coletivo, com o comprometimento de toda a comunidade escolar e a realização dos objetivos da instituição e das pessoas, considerando para tanto, o estilo de gestão participativo como fator primordial para o sucesso da instituição na implantação de um programa de gestão pela qualidade na instituição escolar.

3.2 A evolução da escola pública

Nas décadas de 70 e 80, houve uma preocupação grande, por parte do governo, com a expansão da oferta de vagas no Ensino Fundamental. Nessa época, as redes escolares se encontravam em condições precárias de recursos materiais, humanos e organizacionais. As escolas não tinham identidade própria e se apresentavam como meras instituições burocráticas, cumpridoras de normas emanadas do Órgão Central.

A partir da década de 90, o aluno passa a ser o foco da atuação da escola e os sistemas educacionais têm como meta prioritária prover a escola para se tornar uma instituição responsável por uma educação

de qualidade, sendo este, dever da instituição e direito constitucional do aluno.

Havia, ainda, muito que expandir, mas foi um período de preocupação e foco de trabalho na coordenação dos sistemas escolares: construção da política para o orçamento da educação, dinheiro para o diretor administrar pequenos reparos e prioridades da escola, livros, merenda. Foi a época em que o país se mobilizou pela educação e obteve muitos avanços também a partir da legislação, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Nº 9394/96, a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Fundamental - Lei Nº 9424/96, associado a outros programas governamentais como: o Programa Nacional do Livro Didático, o Programa Nacional da Alimentação Escolar, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Programa Nacional da Biblioteca Escolar e outras ações como o acompanhamento por meio de estatísticas, o Censo Escolar, que é realizado anualmente pelo Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa do Ministério da Educação propiciando avaliação e construção de políticas de inclusão para alunos de nível social mais baixo.

A inclusão desses programas possibilitou melhorar a gestão dos sistemas escolares e reestruturar a escola. Porém, esta reformulação não foi traduzida por melhoria na qualidade do ensino.

Um modelo de gestão que contemple a qualidade educacional organiza a escola para que seja independente, tenha identidade própria, vivencie valores, tenha objetivos claros, visão de futuro,

estratégias de ação, metas de desempenho e, acima de tudo, compromisso com os alunos e com a sociedade.

No decorrer deste processo, mudanças foram necessárias e exigiram da escola um perfil diferente: com maior afetividade no processo ensino aprendizagem, com o exercício de uma gestão democrática, com profissionais competentes, com um ambiente escolar organizado e atrativo, enfim, uma escola com autonomia pedagógica, administrativa e financeira.

A gestão participativa propicia o desenvolvimento de princípios fundamentais para garantir a transformação do ensino em nosso País: uma escola que promova a inclusão social dentro da ética, igualdade, liberdade, pluralismo de idéias e valorização dos profissionais da educação.

A busca de ações que fortaleçam a cultura da participação e envolvam a comunidade escolar, constitui-se como uma meta do grupo gestor, que agrega valores e aproxima a todos para trabalhar com o desenvolvimento humano de pais, alunos, professores e funcionários. A atuação do grupo gestor na mobilização das pessoas e no desenvolvimento de lideranças é fundamental.

3.3 A autonomia da escola como ponto de partida

O compromisso da gestão do sistema educacional com a construção de uma escola pública de qualidade passa,

necessariamente, pelo desenvolvimento da gestão educacional, no marco da gestão democrática e participativa, conforme estabelecido na Constituição Federal e na LDB. Passa, também, pelo movimento de descentralização e de fortalecimento da autonomia escolar e por todos os processos de revisão e de reordenamento de poder e de encargos nos sistemas de ensino e entre os vários níveis de governo.

A escola, pelo fato de não possuir instrumentos nem autoridade para resolver suas questões, permaneceu muito tempo somente no discurso do que seria necessário para uma educação de qualidade.

Atualmente, a autonomia da escola está prevista na legislação e no referencial teórico, que asseguram que as escolas terão que construir sua identidade, para administrar o ensino. Assim, a transformação acontece quando a comunidade escolar organiza os meios e, com autoridade reconhecida realiza a gestão da escola.

Esse é o verdadeiro sentido da autonomia, construir na diversidade, uma educação de qualidade que disponha a todos os alunos a possibilidade de uma aprendizagem significativa com a oportunidade de adquirir competências e habilidades, utilizando o conhecimento para solucionar problemas tornando-se autônomos e participantes, com pensamento criativo e produtivo numa sociedade em transformação.

A escola com autonomia associada às políticas públicas de reforço, construídas de acordo com as necessidades locais pela gestão dos sistemas escolares, não permite que escolas permaneçam isoladas, mas criam condições para a formação de redes de ensino que atuem interligadas e focadas na melhoria da qualidade educacional.

Nesta perspectiva, o Ministério da Educação, os Conselhos de Educação, as Secretarias Municipais e Estaduais de Educação se constituem em instâncias importantes de apoio técnico e financeiro aos projetos das instituições escolares para a formação docente e modernização física e pedagógica das escolas.

A autonomia da escola se constitui, portanto, num meio de realizar, em melhores condições, as políticas de educação por meio de uma construção social e política, que se realiza pela interação dos diferentes segmentos em uma determinada escola.

A escola representa um espaço de produção de novas experiências e relações por meio da interação, união de idéias e ações, com respeito à individualidade de cada um. Nessa perspectiva, a gestão participativa desenvolve capacidade decisória percebendo e compreendendo as diferentes alternativas num contexto que é dinâmico, flexível, técnico, criativo e interdependente.

3.4 A gestão da escola

Gestão significa direcionar o processo de organização e funcionamento da instituição. Um processo que representa o compromisso e responsabilidade das escolas com a gestão da aprendizagem concentrando seu trabalho para formar o cidadão em direção às mudanças que necessitam ser implementadas para a garantia da qualidade do processo que se realiza na escola.

Este processo não é individual, mas coletivo, e envolve todo o corpo docente, os profissionais técnico-administrativos, os alunos e a comunidade no planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico. Segundo Veiga (1995): (...) Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, comprometido, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade.

A gestão escolar faz parte de um contexto maior e, por isso, necessita conhecer todos os fatos internos e externos, que cercam e interferem, positiva ou negativamente no desempenho da escola ampliando as condições de visualizar suas reais possibilidades, para elevar a qualidade do ensino. A gestão participativa colabora no desenvolvimento das competências profissionais estabelecendo um clima de confiança mútua, compartilhamento da prática de estudo promovendo uma mudança coletiva na maneira de pensar e agir.

O objetivo da escola é que define a direção da ação necessária e desejada, bem como as formas de organizar a execução da ação, que contando com a participação efetiva e coletiva, de todos os segmentos da escola, professores, alunos, funcionários, pais e comunidade escolar, garante que a verdadeira aprendizagem se viabilize e se concretize.

A gestão da aprendizagem se efetiva por meio do projeto pedagógico que colocado em ação, possibilita alcançar os objetivos propostos para o processo educativo, ao mesmo tempo em que se

fortalece a equipe da escola e possibilita a avaliação da sua própria prática.

A atuação da gestão da escola deve ser competente para que as práticas propostas no projeto pedagógico se efetivem e, fundamentadas no diálogo, respeito e solidariedade, sejam princípios de um processo que foi construído coletivamente, possibilitando a transformação.

A construção coletiva do projeto político pedagógico formata a identidade de cada escola e se torna um instrumento fundamental para a implantação de uma gestão inovadora da aprendizagem. A função do diretor, nessa perspectiva, é articular os diferentes segmentos da comunidade escolar, em torno do projeto da escola e assumir a liderança pedagógica e social com competência técnica, política e ética.

Portanto, o diretor deve exercer uma liderança democrática que seja capaz de dividir o poder de decisão sobre os assuntos escolares com todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, criando e estimulando a participação de todos.

3.5 A liderança na gestão

A liderança na gestão da escola é fator imprescindível para a mobilização e comprometimento das pessoas no processo e organização das diretrizes educacionais.

Para Neto (2001:62) “ ... liderar é conseguir que a pessoa ou as pessoas certas façam as coisas certas na hora certa da maneira certa, que é mais ou menos o mesmo que administrar com sucesso. É conduzir as pessoas rumo ao objetivo.”

Os diretores são pessoas que fazem a coisa certa. Eles tentam conectar o comportamento do líder transformacional na conceitualização do processo de mudança, levando em consideração as resistências técnicas, políticas e culturais de cada instituição.

Para a definição, execução e controle das práticas de gestão é necessário saber se a liderança atende de forma harmoniosa as necessidades da comunidade, de que forma as decisões são tomadas, quais as competências que devem ser desenvolvidas, pois o impacto da liderança só pode ser medido se ela for estudada como parte de um grupo.

O diretor deve conseguir criar um clima de confiança para aprender a fazer e a receber críticas, sem reações emocionais intensas, possibilitando identificar os avanços e dificuldades, a partir dos princípios que fundamentam a gestão voltada para o desenvolvimento do cidadão.

Afirma ainda Neto (2001:63), que: “... a liderança só pode existir em um contexto grupal, ou seja, é condição para se verificar a liderança que exista num indivíduo interagindo com um grupo e que este último o perceba como capaz de satisfazer alguma necessidade ou pelo menos como possuidor de qualidades que potencialmente possam ser utilizadas para atender as expectativas do grupo.”

Sobre os critérios para definir a qualidade nas instituições, três pontos básicos devem ser considerados: autonomia da escola, sendo esta mais forte que a parceria; construção do projeto político e pedagógico por meio do qual se define a participação dos integrantes e a filosofia da instituição; e a relação entre escola e comunidade que se constrói no cotidiano escolar.

O que se percebe é que os líderes assumem um estilo de liderança de acordo com a situação, adequados a um determinado contexto em um certo momento. A eficácia está exatamente em optar pelo estilo que mais atende a necessidade de encaminhamento da questão.

Os estilos a serem adotados podem ser de maneira autocrática: impondo suas decisões; de forma liberal, permitindo ao grupo decidir sobre a situação; e de modo democrático, com consenso grupal após discussão e análise do processo. Cabe ao líder definir qual o estilo mais apropriado para condução do processo de gestão, ou mesmo a utilização concomitante ao longo da execução de um mesmo trabalho.

É importante ao líder, segundo Neto (2001:64), que: “... antes de selecionar o estilo de liderança a ser adotado para enfrentar determinada situação, leve em conta a tarefa ou o trabalho a ser executado, as características dos seus subordinados, a cultura da organização, o contexto social e político do momento, o grau de confiança no grupo, experiências anteriores, restrições de tempo, custo e qualquer outro fator que se ache relevante para o atingimento dos objetivos propostos.”

3.6 Projeto de autonomia e democracia participativa

No projeto de autonomia da educação se manifesta a distinção entre a vertente representativa e a vertente participativa na gestão democrática das escolas, na intenção de fortalecimento, a vertente participativa.

Existe, na gestão das escolas, uma enorme dificuldade em compatibilizar democracia participativa com democracia representativa; assim a escola é aberta a todos aqueles que têm uma palavra a dizer sobre o seu funcionamento e finalidades, ou seja, prioriza um espaço à comunidade escolar.

A intenção é correta, porém não isenta o projeto de riscos a uma gestão de interesses pessoais em detrimento ao coletivo e permeável a todas as formas de corrupção.

Todas as tentativas de expandir os mecanismos de participação nas sociedades se confrontam com um problema de princípios que pode ser definido nesta questão: dado que a participação na tomada de decisões é um exercício de poder, como assegurar a legitimidade democrática de todos os participantes? Em uma assembléia representativa é sempre matematicamente possível, pelo menos em teoria, representar todos, mas numa assembléia 'participativa', por mais aberta que esteja à participação de muitos, os muitos serão sempre só alguns. um conflito entre legitimidade e autoridade.

Os mecanismos de democracia participativa, utilizados nas escolas devem ser precedidos por uma reflexão quanto às formas de

legitimação dos poderes que institui, formas essas, que não começam nem acabam no mero exercício do voto. Deve-se ter em mente alguns princípios como: a representação não é somente participação; a especificidade da ação no contexto da comunidade educativa; e a reciprocidade nas relações de participação entre os diversos segmentos da escola.

A participação efetiva é precedida de reflexão e não vicia o princípio da representação democrática. A Assembléia da escola concebe a participação indiscriminada dos professores, dos alunos, da equipe diretiva da escola, dos funcionários e da comunidade como órgão de poderes onde as decisões são tomadas. A legitimidade da sua representação é evidente.

Quanto à equipe diretiva da escola, representam os seus alunos, mas em caso algum é permitido que se representem a si mesmos. A representação dos pais se dá por aqueles que têm filhos na escola, que efetivamente a freqüentam e participam da gestão da escola, se responsabilizando pelas decisões tomadas.

Para finalizar, a participação legítima na gestão das escolas, falta referir os funcionários. Eles respondem perante um grupo limitado e definido. A legitimidade da sua participação não oferece dúvidas: a escola é o seu lugar de trabalho e têm nela interesses, designadamente funcionais, a defender. A sua participação na gestão das escolas tem de ser qualitativa e não apenas quantitativa. Segundo Hora (1994:133): "... a democracia só se efetiva por ações e relações que se dão na realidade concreta, em que a coerência democrática entre o discurso e a prática são um aspecto fundamental. A

participação não depende de alguém que dá abertura ou permite sua manifestação. Democracia não se concede, conquista-se, realiza-se.

Todos devem ter o direito de participar nas decisões da escola, os professores, os alunos, os funcionários, os pais, a comunidade se configurando como responsáveis pelo processo educativo.

É preciso que se reconheça a importância da comunidade escolar em relação à comunidade educativa. Onde houver um professor e um aluno, há uma comunidade escolar. A especificidade da comunidade escolar resulta da especificidade da função da escola no processo educativo. É certo que não só a escola educa: educam, também, as famílias, a comunidade, os clubes desportivos, os grupos de afinidade, as redes sociais. Todos estes contextos constroem conhecimentos, definem valores, alteram comportamentos, socializam atitudes, integram identidades.

4 METODOLOGIA

4.1 Método de Pesquisa

Saber como se desenvolve a gestão educacional nas escolas da rede municipal de ensino e seu impacto sobre a qualidade da educação é o principal objetivo deste estudo. A fundamentação teórica realizada demonstrou que os estilos de gestão adotados pelas instituições escolares refletem condições qualitativas inerentes à pessoa do gestor e sua competência técnica influenciando a forma de administrar.

Kerlinger (1980:171) afirma que: “os levantamentos descritivos procuram determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de amostras pequenas e presumivelmente representativas de tais populações”. Assim, para atingir os objetivos propostos, é necessário desenvolver um método de pesquisa que associe as concepções teóricas, a evolução temática e as necessidades práticas atuais que sustentam a coleta de dados.

O levantamento descritivo será o método utilizado para o alcance dos objetivos propostos. Por meio do questionário, que segundo Gil (1994:124): “... se constitui numa das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas sociais”, será possível identificar as diferentes concepções existentes.

A pesquisa se caracteriza como um estudo de multicasos e envolve diferentes opiniões dos diretores e ex-diretores das escolas da rede municipal de Santa Maria e a análise das práticas desenvolvidas que caracterizam o estilo de gestão adotado pelas mesmas. O conceito de opinião recomendado por Gil (1994:134): "... refere-se a um julgamento ou crença em relação a determinada pessoa, fato ou objeto."

O estudo compreenderá uma visão quantitativa e outra qualitativa para a complementação entre as duas abordagens. Assim, recomenda Thiollent (1997:136): "o qualitativo remete ao fundo, a uma questão de semântica da linguagem com a qual são descritas as situações observadas. O quantitativo, por sua vez é voltado para a medição. Mas, medição sem conceito ou sem apreensão qualitativa dos fenômenos, não faz sentido."

A pesquisa será organizada em etapas distintas e terá como objetivos: 1) conhecer o perfil de ex-diretores eleitos e de diretores em exercício, do ponto de vista de sua maturidade profissional para o cargo; 2) conhecer a concepção de ex-diretores eleitos e diretores recém-eleitos sobre gestão escolar e participação da comunidade; 3) coletar informações acerca das práticas de gestão das escolas, identificar suas características organizacionais e analisar sua relação com a qualidade no desempenho da função da escola.

A pesquisa de campo abrange dois grupos: o dos diretores da gestão 2000/2003, aos quais nos referimos como "ex-diretores", e o grupo de diretores eleitos e reeleitos em outubro de 2003, com

mandato 2004/2006, aos quais o termo usado é: "diretores em exercício."

Na etapa final, destacam-se práticas desenvolvidas pelas escolas e pela Secretaria de Município da Educação, que se salientam pela utilização de mecanismos e instrumentos de gestão que apresentam indicadores elevados de participação da comunidade escolar, desempenho da escola e melhoria da qualidade da educação, caracterizando o estilo de gestão adotado pela rede municipal de ensino de Santa Maria.

A adoção do método descrito objetiva proporcionar aos gestores do sistema municipal de ensino, das instituições educacionais, estudiosos da área de gestão educacional e comunidade acadêmica, um referencial para a compreensão da importância da gestão como instrumento fundamental para a melhoria da qualidade da educação.

4.2 Definição de termos

A pesquisa realizada procura identificar o estilo de gestão adotado pelas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria como requisito para a melhoria da qualidade de ensino. Para tanto, são apresentadas, a seguir, as condições analisadas e utilizadas para a definição do estudo.

Para definir a identidade profissional dos diretores eleitos, são considerados os seguintes indicadores: grau de escolaridade, tempo de

formação, idade, exercício profissional anterior dentro e fora da área educacional. No que diz respeito à concepção dos diretores sobre gestão escolar e participação, é importante saber, inicialmente, o que pensam sobre a própria condição de eleito e se essa condição representa algum tipo de compromisso com seus eleitores. Além disso, saber, se e de que modo, pensam incorporar a comunidade escolar e, especialmente, os pais de alunos no processo de gestão da escola, o que, em última análise, significa indagar sobre a sua representação de gestão democrática, buscando evidências nas posturas dos diretores eleitos em relação à gestão escolar.

O uso de indicadores da qualidade da educação é um instrumento flexível, que pode ser usado de acordo com a criatividade e a experiência de cada escola. A mobilização da comunidade escolar é o primeiro ponto importante na avaliação da qualidade da educação onde os vários segmentos participam e se engajam em ações para sua melhoria representando ganhos para a população e para a educação. A escola deve usar criatividade para mobilizar pais, alunos, professores e funcionários para o debate sobre sua qualidade.

Democracia é uma produção humana coletiva, gerada no debate das diferenças e das oposições, resultante da comunidade de interesses, da solidariedade e do diálogo. A democracia, enquanto tal, é capaz de fazer os homens ampliarem seu nível de consciência e participação em relação a si mesmos, aos outros homens e à natureza. Um estilo participativo de gestão é aquele, portanto, capaz de identificar a mudança como instrumento de humanização, utilizando o

princípio da ação-reflexão-ação como forma de aperfeiçoar um processo.

Nesta pesquisa, analisa-se a concepção de democracia, que serve de base às interpretações. O conteúdo é configurado pelos seguintes princípios: a ação coletiva e comunicativa, a liberdade de expressão e a criatividade.

Utilizando os dados coletados, verificar-se-á o estilo de gestão utilizado pelas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria. O gestor escolar deve zelar pela construção do projeto da escola, debatendo com todos os participantes, avaliando, repensando e replanejando suas ações constantemente e formando também um novo tipo de homem e de sociedade, ajudando, assim, a modificar e transformar o sistema político-econômico e social vigente.

Algumas práticas adotadas pelas escolas na condução do processo de gestão escolar e pela Secretaria de Município da Educação são descritas e identificadas por meio de uma abordagem qualitativa. Dessa forma, são apresentadas a partir de entrevistas e conversas informais, nas escolas participantes da pesquisa.

Na conclusão deste trabalho será possível sugerir e recomendar aos dirigentes escolares e gestores do sistema de ensino, propostas para melhorar a qualidade educacional existente e não só tentar melhorar aquilo que é dificultoso, mas solucionar as causas.

4.3 Delimitação da Pesquisa

Em um universo de 62 escolas públicas municipais, constitui-se uma amostra de 36 escolas (58% do universo), classificadas segundo o critério de tamanho: pequena (escola com até 200 alunos); média (escola com até 450 alunos); e grande (escola com mais de 450 alunos). Esta classificação é realizada com base na suposição de que a quantidade de agentes envolvidos no trabalho escolar poderia ser um determinante de maior ou menor sucesso no processo de implantação de um estilo de gestão.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio da técnica do questionário e envolveu as escolas que realizaram eleição para diretores, em outubro de 2003, data da última eleição, desde o início da pesquisa. O questionário destinou-se à população de ex-diretores e diretores em exercício. As questões abrangeram um conjunto de itens, que buscaram identificar o que pensavam os diretores eleitos a respeito das tarefas de um diretor, das expectativas da comunidade em relação ao seu mandato, da possibilidade e forma de contribuição da comunidade, dos problemas prioritários enfrentados ou a serem enfrentados e, ainda, dos atributos de uma gestão democrática.

O tratamento e a análise dos dados obtidos compreendeu a abordagem quantitativa e qualitativa e foram analisados aqueles relativos às instituições escolares da rede municipal de ensino que elegeram seu diretor, em outubro de 2003 e responderam à solicitação da pesquisa, que são em número de dezessete escolas não identificadas, aqui, por questões éticas. Esses dados pessoais na condução do processo de gestão foram necessários, associados à prática da gestão, para possibilitar uma análise do contexto em que está inserido o diretor. Os resultados da pesquisa são apresentados neste estudo, de forma descritiva e se destacam como aspectos positivos, a criatividade e a inovação, visando melhorar seu processo de gestão.

5 RESULTADOS

A análise das estratégias de gestão das instituições pesquisadas revelou que novos desafios se apresentam para a gestão na rede municipal de ensino de Santa Maria. A falta de sistematização de vários procedimentos e políticas organizacionais é uma barreira para o aperfeiçoamento da gestão, que se aprofunda diante da dificuldade de captação regular de recursos financeiros. No que tange à gestão de recursos humanos, o desafio adquire novas conotações. O problema do entrosamento e unidade de ação no trabalho é considerado um dos grandes desafios das escolas e foco de sofisticadas políticas organizacionais. Por outro lado, surgem demandas diferenciadas, sobretudo no que diz respeito à formação e qualificação do corpo docente para o trabalho.

A incorporação de colaboradores exige uma adaptação à realidade das escolas. Isso destaca um ponto relevante para a reflexão: como fazer com que as instituições escolares estejam abertas à comunidade para receber parcerias que venham a contribuir com o processo educacional e a gestão da escola.

Tendências contemporâneas aplicadas à educação tecnológica estão longe de serem concretizadas devido à falta de recursos e materiais que possibilitem um investimento por parte da gestão

municipal para a promoção da inclusão digital nas escolas da rede municipal de ensino.

As instituições escolares possuem um tipo particular de conduzir o processo de gestão. No entanto, para se posicionarem num processo que atenda as necessidades e anseios da comunidade na qual estão inseridas, se faz extremamente necessário a apropriação de novos conhecimentos e novas técnicas. Por essa razão, as orientações para os princípios de participação, democratização e inovação na educação são elementos fundamentais para a modernização da instituição.

Os questionários foram entregues ao universo da pesquisa que compreende 36 (trinta e seis) escolas. Diretores de 17 (dezessete) escolas responderam o instrumento de pesquisa (Tabela 01), sendo que responderam em algumas delas, tanto o ex-diretor como o diretor em exercício, permitindo-nos, assim, trabalhar com um total de 20 questionários, sendo 03 de ex-diretores e 17 de diretores em exercício, destes, 09 estão assumindo novo mandato e 08 são reeleitos (Tabela 02).

TABELA 1 – Total de Escolas participantes por classificação de tamanho.

Escolas	Escolas pesquisadas	Escolas que responderam
Pequenas	13	06
Médias	20	09
Grandes	03	02
Total	36	20

O critério de tamanho da escola também foi analisado, considerando-se a complexidade da gestão em relação ao número de alunos, bem como todos os envolvidos no processo de gestão da escola. Foi classificada como pequena a escola com até 200 alunos; média, a escola com até 450 alunos; e grande, a escola com mais de 450 alunos.

É importante considerar a situação funcional dos diretores para possibilitar uma análise da influência da experiência do diretor na gestão da escola. Dos diretores participantes da pesquisa, 3 (três) são ex-diretores que concluíram seu mandato em 2003 e não foram reeleitos; 8 (oito) diretores foram reeleitos para mais um mandato na gestão da escola e 9 (nove) foram eleitos para uma nova gestão. Embora deva ser levado em consideração que mesmo sendo uma nova gestão, quando consultados sobre a experiência anterior em gestão, (tabela 4), apenas 4 (quatro) diretores informaram não ter experiência anterior.

TABELA 2 – Total de questionários respondidos por situação funcional

Discriminação	Total
Ex-diretores	03
Diretores em exercício	17
Total	20

Além das informações obtidas por meio dos questionários, foi realizada uma cuidadosa revisão da literatura sobre o tema, somada à consulta aos documentos oficiais: a legislação pertinente, regimento

escolar, o projeto político pedagógico das escolas e dados da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria.

A análise dos questionários respondidos e das práticas de gestão realizadas nas escolas permitiu chegar aos seguintes resultados: o primeiro, concernente à identidade profissional dos diretores eleitos; o segundo, à sua concepção sobre gestão democrática e participação da comunidade escolar; o terceiro, o perfil das escolas e suas comunidades; o quarto se refere à identificação de práticas de gestão das escolas, em especial e práticas da rede municipal de ensino de Santa Maria que refletem a melhoria da qualidade da educação; e em quinto e último resultado apresentam-se propostas de solução para uma gestão eficaz, competente à luz de um paradigma progressista de gestão fundamentado na participação de todos os envolvidos no processo educativo.

5.1 Identidade profissional dos diretores

Diversos aspectos, alguns dos quais considerados de forma associada, foram elencados a fim de avaliar a identidade profissional do diretor eleito. Primeiramente, foi examinada a sua qualificação profissional; depois, de forma associada, a sua proveniência e o tempo de moradia no Estado do Rio Grande do Sul. Finalmente, também de forma complementar, analisou-se os dados dos diretores, referentes à

idade, ao tempo de formação e à experiência profissional dentro ou fora da área.

5.1.1 Qualificação profissional dos diretores

A quase totalidade dos profissionais possui formação superior na área das licenciaturas, representando 95%. Somente um deles possui formação distinta, havendo no grupo de ex-diretores 02 (dois) e de diretores em exercício 09 (nove), com curso de especialização.

A Tabela 3 mostra a formação dos diretores das escolas especificando o curso realizado para habilitação profissional.

TABELA 3 – Formação profissional de ex-diretores e diretores das escolas.

Discriminação	Ex-diretores	Diretores	Total
Licenciatura em Letras	-	02	02
Licenciatura em Pedagogia	02	11	13
Bacharelado em Ciências Contábeis	01	-	01
Licenciatura em Matemática	-	02	02
Licenciatura em Estudos Sociais	-	01	01
Licenciatura em Ciências Físicas e Biológicas	-	01	01
Total	03	17	20

Os diretores foram questionados, também, sobre a continuidade de sua formação, fator considerado fundamental para a melhoria da qualidade do processo educacional. Observou-se que, dos vinte (20) diretores pesquisados, apenas quatro (04) participaram de cursos, seminários ou congressos de quarenta (40) horas, nos últimos cinco anos, sete (07) participaram de encontros de vinte (20) horas e nove (09) só participaram de palestras isoladas nos últimos dez (10) anos, o que evidencia a baixa qualidade da formação profissional dos diretores das escolas. Salienta-se, ainda, que foi minoria os que realizaram cursos referente à temática da gestão escolar, apenas três (03), os demais realizaram a formação continuada na área relacionada à sua formação inicial.

5.1.2 Proveniência e tempo de moradia no Estado

No primeiro grupo – de ex-diretores – todos declararam sua proveniência no Estado do Rio Grande do Sul (100%) e se encontram há mais de 20 anos no Estado, sendo que um deles sempre morou em Santa Maria. Já no segundo grupo – de diretores em exercício – observamos que também todos são gaúchos (100%), e somente um (5%) morou por um tempo fora do Estado, mas já se encontra no local há 20 anos e teve toda a sua formação e exercício profissional no estado. Essas informações, associadas aos outros dados qualitativos,

ajudam na compreensão da familiaridade do diretor com a cultura local, característica importante à sua condição de líder.

5.1.3 Idade, tempo de formação e experiência profissional dos Diretores.

Os dois grupos concentravam-se em faixa etária similar, por ocasião do exercício do mandato. No grupo de ex-diretores, 100% concentram-se na faixa de 46-52; no grupo dos diretores em exercício, 18% encontram-se na faixa de 35-39 anos e 82% estão na faixa de 40-49 anos de idade. Essa condição etária, vinculada ao fato de que todos, sem exceção, haviam exercido uma função profissional docente, exigida como requisito mínimo de três anos para concorrer ao cargo de diretor, representa outro indicador de maturidade profissional importante para o cargo.

Considera-se, também, o tempo de formação, associado à experiência profissional dentro e fora da área, anterior à eleição. O tempo de formação do diretor em relação à data da sua respectiva eleição varia entre os dois grupos, observando-se no de ex-diretores uma concentração de 66,7% na faixa de 21-23 anos e somente um (33,3%) com quatro anos de formação. No grupo de diretores em exercício, um deles não respondeu (6%), havendo uma concentração de doze profissionais (70,5%) na faixa de 1-20 anos de formação e quatro (23,5%) na faixa de 21-25. Quanto ao exercício anterior na

função, a totalidade dos diretores (100%) exerceram funções anteriores na área educacional, distribuídas entre docência, cargo técnico e direção de escola. No que diz respeito às funções fora da área, verificou-se que são bastante variadas, no seu conjunto, observando-se, entretanto, um número expressivo de exercício de regência de classe, de atividades técnicas pedagógicas e supervisão, o que reforça a tese da sua maturidade profissional para o cargo de diretor.

Finalmente, a tabela 4 mostra que, dos ex-diretores que responderam ao questionário, 100% haviam tido experiência anterior como diretor, estando, já, com mais de um mandato. Já, entre os diretores em exercício, observou-se que quatro (23,5%), não têm experiência anterior em direção de escola e treze (76,5%) já possuem de 1-5 mandatos anteriores.

TABELA 4 – Número de ex-diretores e diretores em exercício com experiência anterior em cargo de direção

Experiência em gestão	Ex-diretores	%	Diretores	%	Total	%
Sim	03	23,5	13	76,5	16	100
Não	00	0%	04	100	04	100

Ainda que a experiência anterior em gestão de escola, não possa ser considerada como um aspecto determinante de bom desempenho no âmbito da gestão democrática, sem dúvida acrescenta mais um atributo a favor do item "maturidade profissional para o cargo". A propósito, se observa uma unanimidade nas respostas dos diretores

quanto ao entendimento da experiência, como requisito de uma gestão escolar mais segura e capaz de inovações.

5.2 Concepção sobre gestão democrática e participação da comunidade

A idéia de gestão democrática identificada na maioria das respostas se refere a uma gestão compartilhada com a comunidade, salientando a preocupação com a participação da comunidade escolar, mas que pouco indica estratégias planejadas no sentido de estimular a participação e atingir a meta de envolvimento da comunidade no projeto da escola. Fica evidente, também, o forte compromisso pelo fato de terem sido eleitos, deixando dúvida quanto ao compromisso assumido enquanto gestor público devido à função inerente ao cargo. É preciso esclarecer que a escolha pela comunidade é apenas uma opção de governo que foi sancionada por lei municipal.

Trata-se, portanto, de um método de escolha do diretor, adotado pelo município de Santa Maria, que poderia ser indicação ou não pela comunidade. Seja qual for a estratégia de escolha do diretor, o que importa são as reais intenções e o compromisso assumido perante o exercício de uma importante função como essa de administrar, com competência uma instituição escolar que faz parte de um conjunto de escolas que compõem a rede municipal de ensino de Santa Maria.

5.2.1 A condição de eleito

Os depoimentos dos ex-diretores foram analisados neste trabalho e dizem respeito ao que eles pensam sobre a condição de terem sido eleitos pela comunidade escolar e o que isso representou no processo de gestão realizado por eles.

Grande parte dos ex-diretores destacou que o fato de terem sido eleitos foi para eles uma referência importante que gerou um compromisso de trabalho com a comunidade e por isso fundamentaram a gestão como aquela que considera a opinião da comunidade escolar.

A análise dos depoimentos conduz à reflexão sobre a prática utilizada pelos ex-diretores que muitas vezes incorpora um perfil de compromisso decorrente da confiança que lhe foi depositada, como afirma um dos diretores pesquisados: “É um grande comprometimento com a comunidade escolar. A obrigação maior é atender suas necessidades, responsabilizar-se pelo crescimento de todos, saber ouvir, dialogar e trazer todos os segmentos para participar, sugerir e ajudar a construir um ensino de qualidade, que satisfaça as expectativas de todos.”

Os depoimentos dos diretores expressaram o que pensam desenvolver nos próximos três anos, no processo de gestão da escola, considerando sua eleição pela comunidade escolar. E, muitos deles se referiram à grande responsabilidade assumida, dizendo que as decisões seriam tomadas coletivamente e que desenvolveriam projetos, parcerias, num programa de gestão integrado com a família.

Um dos diretores destacou a importância da sua gestão para o alcance da melhoria do trabalho pedagógico: “Visando melhorar cada vez mais a qualidade de ensino, através de uma gestão democrática, adotarei mecanismos que possibilitem a efetiva participação de todos os segmentos da escola e da comunidade, na definição de valores sócio-culturais que fundamentem e direcionem o trabalho escolar com o conhecimento da realidade, melhorando índices de evasão, repetência, prioridades didático-pedagógicas...”

Também foi destacada a importância do trabalho transparente. Em um dos depoimentos, o diretor afirma a importância de: “Mais responsabilidade e compromisso ético e profissional com a comunidade escolar para que a mesma esteja presente no processo de gestão da escola. Iremos proporcionar mais encontros e reuniões a fim de dividir responsabilidades e tornar transparente o nosso trabalho.”

5.2.2 Prioridades na gestão da escola

Ao perguntar sobre quais problemas o diretor julgava importantes superar durante sua gestão, se constatou grande incidência de respostas que priorizavam a superação da evasão e repetência, secundadas por outras que abordavam a falta de recursos para a manutenção da escola, a burocracia dos órgãos centrais, os problemas estruturais do prédio e a capacitação dos professores. Tais prioridades não se faziam acompanhar, entretanto, da referência a qualquer

alternativa específica que implicasse os demais segmentos da comunidade escolar para sua solução. Assim, por exemplo, a grande maioria dos diretores mencionou a necessidade de superar a falta de participação dos pais, e ao mesmo tempo, responderam que a gestão democrática ocorre quando todos se sentem responsáveis e participam ativamente do processo de gestão da escola.

Quanto aos problemas que o diretor julga ser necessário superar ou superou durante a sua gestão, foram destacados depoimentos de ex-diretores, contando com sua experiência e diretores recém eleitos contando com suas expectativas, o que tornou possível chegar às conclusões deste trabalho. Os gestores afirmam ser necessário superar as divergências de toda a ordem, falta de pessoal, recursos, incompreensão. Segundo um dos diretores: “É preciso usar do bom-senso, equilíbrio, ética, moral, profissionalismo, desenvolver um trabalho voltado para as expectativas da comunidade escolar, tornando o ambiente da escola um lugar onde é prazeroso ensinar e aprender, humano, responsável”. Afirmam os diretores, que é importante superar todas as situações de dificuldades encontradas durante o desenvolvimento da arte de administrar uma escola.

Os gestores falaram da importância da participação da comunidade escolar, visando à integração família-escola; da avaliação constante de todos os segmentos para avançar e aprimorar o projeto político pedagógico da escola; do comprometimento de todos os envolvidos no processo de educação visando superar as dificuldades. Assim afirma um dos diretores: “Tentei resgatar, em primeiro lugar, a credibilidade de nossa escola e, aos poucos, fui trazendo de volta o seu

valor. Estamos felizes. Nossa escola está linda, cheia de alunos, projetos”.

5.2.3 Características de uma escola de qualidade

Os diretores das escolas foram solicitados a listar características de sua escola que se enquadram no conceito de escola de qualidade e suas respostas evidenciaram o envolvimento deles com a comunidade escolar e sua visão para com todos os processos que se desenvolvem na escola. Em todos os depoimentos, houve a preocupação com a abertura para a comunidade, o ambiente agradável, a importância da liderança, o uso do tempo, a presença, o exemplo dos pais e professores, a autonomia pedagógica e financeira, bons professores, o senso de missão e a ênfase na aprendizagem.

Também se manifestaram em relação aos aspectos que precisam ser melhorados para tornar a escola em que atuam, numa escola eficaz. Foram destacados os aspectos referentes à avaliação dos alunos e de todos os segmentos da escola, as expectativas da comunidade, apoio e participação dos pais, acompanhamento do progresso dos alunos, autonomia financeira, recursos tecnológicos, biblioteca, maior interesse na qualificação profissional dos professores, espaço físico, motivação dos alunos, auto-estima de alunos e professores.

5.2.4 Entraves na gestão da escola

Houve resistência, por parte de alguns diretores, devido a incompreensões em relação à gestão escolar. Um dos problemas que afetam a gestão educacional são as questões políticas locais, refletidas nos entraves apontados pelos diretores: “... a falta de recursos financeiros e o apoio que as escolas recebem do governo, pois para conseguir material para a escola, o diretor precisa estar sempre implorando e mendigando, e isso, muitas vezes, acaba desestimulando a gestão.”

Há uma disputa por espaço hegemônico nas escolas e os diversos grupos se articulam neste sentido. Segundo o pensamento de um dos diretores, “... os integrantes da atual Secretaria de Educação do Município chamam, por muitas vezes, supervisores e professores para cursos, reuniões. Esquecem de que seria importante programar para que todos da escola participassem desses momentos num mesmo período. Logo, possibilitaria seguir normal, o processo escolar”.

Algumas escolas carecem, segundo os membros da equipe, de melhor definição do perfil do diretor, uma vez que, movidos por uma visão democratista de gestão, eles se tornam reféns da base que os elegeu. A centralidade está principalmente no professor e sua carreira. Algumas escolas não se reconhecem como rede. São isoladas em sua proposta. Também são escolas que carecem de uma melhor definição quanto às suas prioridades. Está dispersa em diversas ações. Como afirma a direção de uma das escolas: “Existem muitos problemas de ordem estrutural como a dependência financeira, administrativa e

política da Secretaria de Educação. Não basta a escola construir um projeto pedagógico, de acordo com as necessidades de sua comunidade escolar, se não forem viabilizados recursos financeiros e de pessoal para implantá-lo”.

5.3 Perfil das escolas e suas comunidades

A rede municipal de ensino de Santa Maria é constituída por 62 escolas, com características muito diferenciadas entre elas, porém, como toda a rede escolar, possuem a mesma finalidade: o sucesso do ensino-aprendizagem de todos os alunos. Para um processo de qualidade na gestão e unidade nas ações das escolas, é importante o investimento na formação dos gestores, como já comprovado nas pesquisas com os diretores. A experiência, após algum tempo, é um fator de destaque, mas a competência técnica, ética e política que se obtém por meio do conhecimento de conceitos e métodos, faz parte do processo de gestão da escola.

Para efetivação de uma política de gestão escolar, comprometida com as reais necessidades e expectativas da comunidade, a Secretaria de Educação do Município coordena programas e projetos de rede, que são realizados nas escolas e que se destacam por promover a melhoria da qualidade nas mesmas e por se caracterizarem como importantes instrumentos de gestão educacional.

Destaca-se, prioritariamente, na rede municipal de ensino, a realização de um seminário com toda a comunidade escolar, sob a orientação e coordenação da Secretaria de Município da Educação, como política de gestão escolar. O I Seminário de Educação Popular realizou-se no ano de 2002 e objetivou a construção dos princípios norteadores da prática pedagógica das escolas. Este Seminário continua sendo realizado, com periodicidade anual e se caracteriza pelo envolvimento de todas as escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria, contando com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, professores, diretores e funcionários).

O desenvolvimento da temática da Gestão Escolar, no I Seminário, possibilitou conhecer o perfil das escolas e de suas comunidades, a partir dos conceitos trabalhados na ocasião do evento. Por meio de uma metodologia de realização de reuniões preparatórias nas escolas, foi possível consolidar conceitos e propostas, construídos coletivamente, sobre os princípios norteadores da prática pedagógica, compondo o processo de gestão escolar, conforme segue:

a) Conceito de aprendizagem

A aprendizagem consiste em fazer combinações entre as tendências existentes na carga genética, o que torna possível às pessoas extraírem das experiências e das interações com o ambiente, as informações, atitudes e habilidades necessárias para sobreviver e se desenvolver. A escola tem a missão de ensinar assuntos significativos e habilidades que terão valor durante a vida toda. A aprendizagem

ocorre porque as pessoas têm necessidades emocionais, desafios e desejos de conquistar a auto-superação.

O ambiente também determina as formas de aprendizagem-interação. A capacidade de aprender assegura a sobrevivência. As formas de aprender são, portanto, múltiplas: observação, ensaio e erro, cooperação com os outros. A aprendizagem não é algo apenas útil na escola e na sala de aula: ela tem a importante função de viabilizar a vida individual e a preservação da espécie humana. A aprendizagem pode ser vista como processo, a forma como aprendemos e seus resultados podem ser considerados como produto.

b) Condições necessárias e suficientes para dar uma “boa aula”

É necessário, primeiramente, conhecer o aluno, conhecer como as pessoas aprendem, desenvolver os conteúdos, as habilidades e competências dos alunos, elaborar planos de curso e de aula, dominar o conteúdo, dar exemplos, boa comunicação. Para isso, destaca-se a importância da motivação, estilo pessoal, observação, reflexão da experiência pessoal. Ensinar é um ato intencional, planejado, ministrado, diferente de aula expositiva, utiliza diferentes estratégias, pois aprender é construção, um ato consciente e também inconsciente, é observação, leitura, acerto/erro, saber ouvir.

c) Plano de aula

O professor precisa ter conhecimento das dificuldades apresentadas pelo aluno; realizar um diagnóstico abrangente, tendo clara a idéia do que pretende ensinar; rever informações, conceitos e princípios gerais no desenvolvimento do plano. Deve, também,

observar as respostas dos alunos na nova situação de aprendizagem, para detectar possíveis lacunas ou erros. O professor precisa saber especificar quais os conhecimentos que são pré-requisitos para uma nova aprendizagem.

Algumas estratégias são importantes para o desenvolvimento de um bom plano de aula: organização do espaço da sala de aula, reforço positivo, respeito, atitudes positivas, valores no dia-a-dia, relacionamento, comunicação clara e freqüente com a comunidade escolar, construção coletiva de normas de convivência; dinâmica adequada para cada professor e disciplina; aceitação e trabalho com as diferenças individuais.

d) Uso do tempo

A aprendizagem requer que seja bem administrado o tempo do professor e do aluno. Para isso, se faz importante um bom planejamento das atividades, dedicação para a aprendizagem, freqüência e pontualidade. A motivação valoriza o tempo e os problemas de disciplina, como má conduta, aborrecimentos, distrações, conflitos entre os relacionamentos, falta de comprometimento com as normas de convivência construídas coletivamente com a comunidade escolar e reprovação são os que mais tomam tempo da aprendizagem.

e) Parceria na construção da escola

Parceria é a relação de colaboração que acontece entre instituições que têm objetivos e interesses comuns. Podem ser organizadas com escolas próximas, associações, centros, clubes, agentes econômicos, autoridades religiosas, administração pública,

organizações não-governamentais. A parceria acontece por iniciativa da escola ou do parceiro. A escola tem vários tipos de parcerias que se realizam por meio de programas e projetos, tais como: disponibilização de espaço físico, realização de cursos e palestras para a comunidade, prestação de serviços de assessoria, campanhas, celebração de convênios, produção de materiais didáticos e de apoio.

f) Conselho Escolar

O Conselho Escolar é o elo de ligação entre o grupo e o individual. Ele é co-responsável pela gestão de recursos financeiros. Tem a função de apoio, com o poder de deliberar, consultar e fiscalizar e, portanto, atuar tanto no setor administrativo como no pedagógico. Conta com a representação de pais, professores, alunos e funcionários e objetiva tornar efetiva e concreta a participação da comunidade escolar. A ação do Conselho Escolar depende de três fatores: as normas que regem a criação dos colegiados, em cada sistema de ensino; as disposições do regimento escolar e as disposições do estatuto do próprio conselho.

É fundamental a participação de todos, participação de alguns e participação de cada um, pois o Conselho Escolar representa apoio à direção na tomada de decisões, avaliação e responsabilidades, sempre na busca do sucesso dos alunos. O Conselho Escolar, para ser implantado precisa de informação, credibilidade, normatização, comprometimento, abertura e constante avaliação. Tudo isso requer do diretor uma liderança exemplar, reafirmando sua missão e seus compromissos com a comunidade escolar.

g) Liderança com os alunos

Liderar é ouvir, escutar, compreender e conhecer a realidade do aluno; demonstrar confiança, valorizando os aspectos positivos; ver o aluno como educando, educar pelo tempo, presença, exemplo; oportunizar ao aluno a participação na vida da escola, pois o aluno é que conduz o processo de sua educação. O papel do diretor é ouvir, compreender o aluno como um ser em formação; intermediar as relações entre professores, família, funcionários e alunos; estabelecer metas para que haja uma superação.

Algumas ações concretas do gestor que propiciam esta liderança são a criação e manutenção de um clima de ordem, disciplina e colaboração; e o apoio aos professores, a intermediação nas relações, a promoção de condições de liderança aos próprios alunos, o incentivo à criação de grêmios estudantis, jornal da escola e aprendizagem colaborativa.

h) Liderança com os professores

O coordenador pedagógico atua como facilitador, trabalhando diretamente com os professores, estabelecendo um elo de ligação para a resolução de problemas, para o sucesso do aproveitamento do aluno e para estimular o professor na busca de seu autodesenvolvimento. A função da liderança é ajudar o professor a definir os caminhos mais adequados e a viabilizar os meios para o avanço profissional. A avaliação do desempenho do professor acontece mediante a avaliação do desempenho do aluno.

A liderança no dia-a-dia acontece pela dedicação do seu tempo em ouvir, escutar e compreender as pessoas basicamente pelo exemplo. É a contribuição do professor para a missão da escola.

i) Liderança e envolvimento com a família

A relação entre família e escola é uma articulação possível e necessária. Para uma escola eficaz, sabe-se que existe a necessidade permanente de envolvimento dos pais, pois também são responsáveis pelo sucesso escolar dos seus filhos, tendo uma importante função a desempenhar junto à escola. A percepção do diretor permite visualizar os diferentes tipos de pais: pais problema, pais hostis, pais indiferentes, pais unicamente preocupados com os filhos, pais que colaboram com a escola, pais que querem mandar na escola.

O grande desafio da escola é dinamizar cada vez mais a participação dos pais, por meio da organização de associações de pais, conselhos escolares, envolvimento na elaboração dos projetos.

j) Voluntários

Os voluntários são pessoas que colaboram, sem remuneração, minimizando as dificuldades de pessoal, colaborando para o alcance da eficácia no processo pedagógico, atendendo solicitações dos alunos, com: a realização de trabalhos manuais, projeto de capoeira para os alunos na escola. O trabalho voluntário é uma oportunidade que a escola encontra e, portanto, deve estar preparada para receber, sendo incentivada e promovida a ampliação da oferta de atendimento e serviços aos alunos e a toda a comunidade escolar.

k) Motivação

A motivação é a movimentação da ação humana. É o motivo mais a ação, que resultam no desejo de renovação. Pode ser intrínseca, dependendo de interesses naturais do aluno, da curiosidade, do desejo de auto-realização como também pode ser extrínseca, dependendo de uma provocação, estímulos, recompensas, prêmios, elogios.

O professor precisa ter competência para adotar uma postura realista e equilibrada, sempre tendo em vista, sua substituição por fatores motivacionais intrínsecos, criando situações de desafios para que os alunos realizem as atividades propostas.

l) A escola e os valores

A escola é o lugar de vivenciar valores. A escola como um todo, tem o dever de incentivar e proporcionar condições para a vivência desses valores, mesmo que, muitas vezes, não seja fácil, pois seres humanos são diferentes e a riqueza está justamente na diversidade. Esses são elementos fundamentais para o funcionamento da escola e devem estar bem definidos por toda a comunidade escolar e constantemente acompanhados e avaliados para uma gestão eficaz, pois a partir daí, é possível definir as metas da escola e estabelecer as estratégias necessárias para o alcance da sua missão, sem esquecer de seu objetivo primeiro de garantir a aprendizagem a todos os alunos. Na educação, existe uma seqüência natural de organização de uma escola e esses pontos são o alicerce para a construção de uma escola de qualidade.

Para melhorar a qualidade de ensino é necessário promover a equidade e, assim, apoiar as escolas localizadas em regiões mais

pobres e investir em programas sociais, o que tem sido priorizado, embora esteja distante a universalização do atendimento. Mesmo com a priorização e investimento na gestão dos sistemas educativos, é difícil atingir a tão almejada qualidade de ensino para todos os alunos. A solução talvez esteja em chegar mais perto da sala de aula, pois é lá que se produz a educação e onde é possível começar a mudar, a partir de práticas que atinjam diretamente o aluno e toda a sua comunidade. É hora de pensar na pedagogia, em como ensinar, investindo nas escolas e na formação de suas equipes, muitas delas frágeis, fortalecendo a gestão escolar.

5.4 Práticas de gestão desenvolvidas nas escolas

Com o atual perfil da escola, buscam-se novas formas de gestão, capazes de melhorar o ensino e atingir os objetivos. Uma dessas formas é a mudança na gestão escolar, ou seja, transformar suas ações para que se tornem democráticas, participativas e compartilhadas. A co-gestão busca equilíbrio de poderes e envolvimento dos segmentos da comunidade escolar no interior da instituição.

Neste trabalho, foram pesquisadas as práticas de gestão aplicadas na rede de ensino, coordenadas pela Secretaria de Município da Educação e desenvolvidas nas escolas municipais de Santa Maria e as práticas de gestão concebidas e exercitadas no interior da escola,

que constituem importantes ferramentas de gestão, que contribuem para a melhoria do processo ensino-aprendizagem e colaboram para o desempenho da função social da escola.

As práticas aqui elencadas tiveram como critério de escolha aquelas que apresentam indicadores de participação da comunidade escolar, se destacam por contribuir com a ampliação positiva dos índices de aprendizagem e conseqüente aprovação escolar e foram mencionadas pelos diretores das escolas pesquisadas como práticas importantes para a gestão escolar.

5.4.1 Práticas de gestão de rede desenvolvidas nas escolas

a) Programa de aceleração da aprendizagem

A Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria implantou, em 2002, o Programa de Aceleração da Aprendizagem. Inicialmente, o programa foi realizado em 19 escolas da rede municipal de ensino. Em razão da demanda, o programa foi ampliado para 18 escolas, no ano de 2003 e, atualmente, em virtude dos bons resultados alcançados, está sendo desenvolvido em 10 escolas. A avaliação da qualidade do programa tem como indicador a redução da defasagem idade-série, a correção do fluxo escolar, a oferta de novas vagas e a capacitação de professores.

O objetivo do Programa, em primeira instância, é assegurar a equidade nas condições de acesso, permanência e êxito do aluno no ensino fundamental, a que significa criar todas as condições

estruturais para a instalação e realização do ciclo completo do processo ensino-aprendizagem. Como parte do aprimoramento constante das escolas da rede municipal de ensino, o programa propõe corrigir a distorção existente entre a idade do aluno e a série que ele cursa, fator de ineficiência do ensino público e gerador de desmotivação do aluno e da família pela escola.

No Programa, compete à equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação realizar a coordenação, juntamente com a equipe diretiva da escola, verificando e acompanhando o trabalho dos professores, o rendimento dos alunos, a capacitação dos professores para a metodologia do programa, a realização de oficinas pedagógicas com os supervisores e a análise das fichas e relatórios mensais de avaliação do programa. A fundamentação pedagógica do programa se refere ao exercício da função social da escola, a superação da pedagogia da repetência e o resgate da auto-estima do aluno. A metodologia leva em conta as experiências, interesses e necessidades dos alunos como ponto de partida da ação dos professores. As atividades são desenvolvidas em pequenos grupos com participação efetiva de todos os alunos.

O Programa Aceleração da Aprendizagem busca a promoção dos alunos e priorizou, nos últimos três anos, o trabalho com os alunos de 1ª a 4ª séries, na faixa etária de 9 a 14 anos, que apresentam dificuldades de prosseguimento nos estudos. Os alunos são contemplados com livros didáticos, distribuídos em módulos, desenvolvidos por meio de uma metodologia diferenciada, fundamentada em aprendizagens significativas. Os conteúdos são

trabalhados de forma interdisciplinar, por meio de projetos, com estudo crítico e contextualizado e acompanhamento constante do desempenho do aluno. O fortalecimento da auto-estima do aluno é uma condição essencial para o êxito no processo de escolarização.

Um dos requisitos essenciais para promover o aluno de série é o domínio na leitura/escrita e das quatro operações matemáticas em situações do dia-a-dia. Quando o aluno apresenta estas condições, ele é promovido para as séries seguintes do ensino fundamental. Este programa é de caráter temporário e emergencial, o que se almeja é sua incorporação na proposta pedagógica da escola para que suas ações aconteçam dentro da metodologia do professor e das necessidades dos alunos, evitando-se a repetência e, com isso, o acréscimo no número de alunos com defasagem idade-série.

Na análise dos resultados obtidos no Projeto de Aceleração da Aprendizagem no ano de 2002, observou-se que 83% dos alunos obtiveram sucesso, expressando que a aplicação de novas metodologias focadas no desenvolvimento do aluno garantiu esse resultado e muito contribuiu para o desenvolvimento de uma gestão da educação compromissada com os interesses da comunidade escolar, pensando em cada aluno na sua singularidade. Dos alunos que não atingiram as metas, foram pesquisados os motivos e chegou-se a problemas de saúde e também de irresponsabilidade dos pais, o que foi caracterizado pela infreqüência do aluno na escola. Este resultado aponta para a necessidade de interface da educação com os programas sociais de atendimento à família e à criança à disposição no município.

b) Programa de formação de professores

A execução de um programa de formação continuada de professores se justifica pelo compromisso da Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria, com a melhoria do processo educativo realizado nas escolas. Esse compromisso implica na construção de uma política de atendimento às constantes solicitações dos professores, oferecendo formação e/ou aperfeiçoamento e criação de oportunidades de implementação de uma proposta metodológica de formação de professores pesquisadores de sua realidade e capacitados para organizar suas escolas em consonância com as necessidades de suas comunidade. O Programa tem como base a compreensão do direito de todos à educação, a necessidade da qualificação do ensino fundamental e a valorização do magistério.

O fundamental deste programa é construir uma relação professor-aluno baseada na apreensão das condições de produção do conhecimento do professor e do aluno e produzir as estratégias para que as atividades de ensino-aprendizagem sejam bem-sucedidas, com o intuito de equacionar a questão da falta de formação inicial dos professores e pensando em melhorar a formação de todos os profissionais, para acompanhar as transformações da sociedade.

A Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria organiza, anualmente, por meio do Programa de Formação de Professores, uma série de cursos, palestras, debates, encontros que permitem a desconstrução de práticas pedagógicas ineficientes, tanto técnicas como ideológicas e permite, principalmente, a construção de novas práticas, que a critério do aluno lhes oportunizem produzir

conhecimentos sobre novos horizontes, transformando o mundo que o cerca. É importante salientar, que muitos professores detêm um conhecimento já solidificado, por anos e anos de docência e é a partir desta realidade que deve estar alicerçada a atividade curricular. Professores e alunos, histórica e socialmente situados, reconstruirão relações, atividades, programações, conteúdos curriculares, de tal forma, que tanto solidifiquem práticas bem sucedidas, como reelaborem estratégias de ensino-aprendizagem consideradas ineficientes.

Este programa, enfim, vem ao encontro das proposições legais da necessidade da complementação do processo de formação dos professores "leigos" em nível superior e da demanda existente da formação continuada de professores para a construção de novas práticas metodológicas que dêem resposta aos altos índices de repetência existentes, concentrados principalmente no ensino fundamental, evitando, também, a evasão que ocorre pela desmotivação do aluno em permanecer na escola por falta de um ambiente acolhedor e interessante.

c) Conselhos de acompanhamento de programas e recursos da educação

Os conselhos são espaços coletivos para tomada de decisões e busca de soluções visando o bem-estar de todos. Na rede municipal de ensino de Santa Maria, além da orientação para a organização de conselhos escolares em cada estabelecimento de ensino, a Secretaria da Educação conta com a colaboração de outros conselhos que têm contribuído para a melhoria do trabalho desenvolvido para a

transparência dos serviços e para a execução das políticas públicas. Entre eles destaca-se o importante trabalho realizado pelos seguintes conselhos: o Conselho Municipal de Educação, o Conselho de Alimentação Escolar, o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Programa Nacional de Garantia de Renda Mínima Vinculado à Educação - Bolsa Família, o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério.

A Secretaria da Educação tem incentivado, ainda, a participação da comunidade e dos profissionais da educação nos conselhos de instituições afins, pois acredita que é por meio da participação, que se garantem os interesses coletivos, trabalhando a gestão compartilhada, facilitando o entendimento com toda comunidade e atendendo seus anseios.

d) Programa de combate à evasão escolar

O Estatuto da Criança e do Adolescente regulamenta o direito fundamental à educação, já previsto pela Constituição Federal, disciplinando as relações jurídicas e estabelecendo regras de controle externo para a manutenção do aluno na rede escolar, atribuindo aos gestores dos estabelecimentos de ensino fundamental, a responsabilidade de, superado o funcionamento da instância escolar, comunicar ao Conselho Tutelar e, na sua falta, à autoridade judiciária os casos de altos índices de repetência, reiteração de faltas injustificadas e evasão escolar.

Tal procedimento oportuniza o surgimento de novas relações institucionais, que superam práticas individualizadas e permitem

inserir a sociedade na discussão, para detectar as causas e encontrar meios de possibilitar o retorno e a frequência do aluno às aulas, integrando todas as forças para mantê-lo na Escola. Embasada nessas considerações e mobilizada a desenvolver ações educacionais de integração para superar as dificuldades existentes, a Secretaria de Educação do Município, mantém em sua organização, uma coordenação de combate à evasão escolar, que atua junto às escolas, com o objetivo de buscar uma melhor eficiência no trato da evasão escolar e da garantia de permanência do aluno na escola, aprendendo.

A organização deste trabalho de acompanhamento é distribuído de forma que uma semana seja para o professor regente de turma dar o alerta à direção sobre a infrequência de determinado aluno; uma semana para a equipe diretiva, juntamente com o Conselho Escolar, tomar as providências no âmbito escolar e comunicar à coordenação na Secretaria de Município da Educação e ao Conselho Tutelar; e duas semanas para o Conselho Tutelar aplicar as medidas cabíveis. Não tendo sido resolvida a situação, então é necessário o preenchimento da ficha de comunicação do aluno infrequente, sendo este, um instrumento institucionalizado pelo Ministério Público, que visa à adoção de um procedimento uniforme de controle da evasão escolar, com atribuições de punição aos pais, que falharem no controle da frequência do aluno à escola.

No sistema de operacionalização da ficha de acompanhamento do aluno infrequente, a atuação da escola é primordial, pois, além da família, as instituições educativas são fundamentais na complementação do desenvolvimento pessoal e social de crianças e

adolescentes, representando, não apenas um espaço físico, mas também, uma extensão da sociedade que convive com os desafios trazidos para seu interior. Foram décadas de trabalho baseados na lógica de apenas considerar o percentual de infrequência, sem fazer movimentos efetivos para o retorno do aluno. Mesmo que os resultados ainda não atendam totalmente as expectativas, sua realização é importante, uma vez que representa a construção e a constituição de uma nova prática de gestão, pela inclusão escolar.

e) Projeto Cidadania e Justiça também se aprende na escola

A rede municipal de ensino de Santa Maria realiza, em parceria com o Ministério Público o projeto "Cidadania e Justiça também se aprende na escola", projeto idealizado pela Associação dos Magistrados Brasileiros.

O referido projeto iniciou em 2001 e atinge duas escolas por semestre, com o propósito de levar aos alunos do ensino fundamental, informações sobre o funcionamento do Poder Judiciário e do Ministério Público, conscientizando-os a respeito do papel dessas instituições. A idéia central do projeto é fazer com que, desde cedo, as crianças conheçam seus direitos, para que possam exercer sua cidadania de forma responsável e consciente.

Inicialmente, todos os alunos recebem uma cartilha com informações básicas sobre os direitos do cidadão. Os professores e diretores atuam como multiplicadores, repassando aos alunos os conhecimentos adquiridos sobre cidadania e justiça. O juiz e sua equipe percorrem as escolas envolvidas no projeto, para esclarecer eventuais dúvidas dos alunos, realizando palestras e visitas às salas de

aula. O momento culminante acontece com uma programação que mobiliza toda a comunidade escolar, com atividades culturais, palestras e prestação de serviços à comunidade. Nesse dia, o Fórum se desloca até a escola, para que os alunos entendam melhor como é o dia-a-dia do Poder Judiciário. Destaca-se, nesta atividade final, a premiação dos melhores trabalhos artísticos: desenhos, peças de teatro, redações que motivam a participação dos alunos e são, logo após, divulgados na imprensa local e expostos no Fórum da Comarca da Infância e Juventude, aproximando, por meio da educação, a comunidade e a justiça, e, conseqüentemente, minimizando os efeitos causados pelo medo e falta de informação dos serviços prestados pelo judiciário.

f) Programa de erradicação do trabalho infantil

O Município implementou, em 2001, o Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, que tem como finalidade retirar as crianças e adolescentes de 07 a 15 anos de idade do trabalho perigoso, penoso, insalubre e degradante. Muitas famílias vivem em condições de extrema pobreza no município. A renda por pessoa é, no máximo, de meio salário mínimo por mês. Por necessidade, os filhos são colocados para trabalhar em atividades insalubres. São crianças que abandonam a escola quando crescem, se tornam adultos revoltados com sua situação, condenados ao subemprego, por causa da baixa escolaridade, propagando a pobreza de geração em geração.

O programa, desenvolvido no município de Santa Maria, como ação primeira, buscou identificar as crianças que não freqüentavam a escola porque no mesmo horário se dedicavam a catar lixo. Para isso,

realizou reuniões nas escolas localizadas nas proximidades do depósito de lixo municipal, levando informações às famílias com relação aos benefícios que teriam com a inclusão de seus filhos no programa, a começar pelo incentivo oferecido por meio de uma bolsa de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) por criança, que, após, foi adicionada a recursos advindos da contribuição da sociedade civil, totalizando um benefício de R\$ 50,00 (cinquenta reais).

O Programa de Erradicação do Trabalho Infantil, objetiva retirar as crianças e adolescentes do trabalho que coloca em risco sua saúde e segurança; possibilitar o acesso, a permanência e o bom desempenho de crianças e adolescentes na escola; fomentar e incentivar os conhecimentos da criança e do adolescente, por meio de atividades culturais, esportivas, artísticas e de lazer no período complementar ao da escola, ou seja, organizar uma jornada ampliada; proporcionar apoio e orientações às famílias por meio de oferta de ações sócio-educativas; promover e implementar programas e projetos de geração de trabalho e renda para as famílias.

Este programa tem sido fortalecido pelos diretores escolares, que acompanham a frequência do aluno e nele investem, como fator essencial para a aprendizagem dos referidos.

g) Projeto pelotão esperança

O Projeto pelotão esperança iniciou sua execução em 02/07/1993, com atendimento a 30 adolescentes no 4º Batalhão Logístico, com a denominação de Projeto “Sampaio”, graças à parceria do Conselho Tutelar Centro, Juizado da Infância e Juventude, Prefeitura Municipal de Santa Maria e 3ª Divisão de Exército. No ano

seguinte, o Projeto ampliou seu atendimento para 70 adolescentes, sendo executado em duas Unidades Militares, o 7º Batalhão de Infantaria Blindada e 29º Batalhão de Infantaria Blindada.

Considerando os dados do Instituto Brasileiro de Geostatísticas do ano de 2000, o município de Santa Maria possui 44.874 crianças e adolescentes na faixa etária dos 10 aos 19 anos; destes, 20.874 estão entre 10 e 14 anos e 4.523 têm 15 anos. Ainda, 9.462 estão na faixa etária dos 16-17 anos e 10.015 entre 18 e 19 anos. Deste total, 2.511 estão sendo atendidos na ação de Apoio Sócio Educativo em Meio Aberto, tanto em instituições privadas, como públicas. Observa-se a falta de cobertura a toda a demanda, pois apenas 5% dos adolescentes da cidade estão inscritos em programa sociais, marco legal do Estatuto da Criança e do Adolescente.

Pela relevância do trabalho realizado no Projeto Pelotão Esperança e pela forma positiva de seus resultados, uma vez que aumenta a auto-estima dos meninos e seus familiares, com resultados significativos, inclusive na melhoria do rendimento escolar, a Secretaria de Município da Educação, em parceria com a Secretaria de Assistência Social e Cidadania e o Quartel General do Exército Brasileiro, no ano de 2001, ampliou as competências e a abrangência do projeto.

O projeto se desenvolve por meio de ações sócio-educativas em meio aberto, contribuindo para a formação cidadã dos adolescentes, reforçando os vínculos familiares e comunitários, visando a proteção integral e a garantia dos direitos. Tem como objetivo implementar ações que garantam a proteção integral de adolescentes com diferentes

vulnerabilidades, oportunizar aos adolescentes vivências em grupo por meio da realização de atividades sócio educativas, encaminhar e acompanhar os adolescentes e seus familiares junto à rede de atendimento de educação, saúde e assistência social;

Para a realização do projeto, são selecionados adolescentes na faixa etária de 13 a 15 anos, que se encontram em vulnerabilidade social: situação de rua, drogadição, com deficiência, vítimas de violência, trabalho juvenil. São atendidos 120 (cento e vinte) adolescentes do sexo masculino, por ano. A metodologia do projeto acontece por meio de realização de oficinas, de segunda a sexta-feira, no horário das 13h30min às 17h15min, administrada por professores da rede municipal de ensino e monitores das unidades militares, em grupos de, no máximo, 30 adolescentes.

São realizadas oficinas de apoio pedagógico, artesanal, de gestão ambiental, de primeiros socorros, cultural, social e de lazer. A oficina de apoio pedagógico, objetiva o auxílio às atividades escolares para desenvolver habilidades intelectuais, perspectivas ao cotidiano, por meio do desenvolvimento da leitura, interpretação e dramatização, pelo período de 1h e 30min, diariamente, trabalho este, realizado por professor cedido da Secretaria de Município da Educação. A realização de oficina artesanal tem a intenção de socialização; a implementação de oficina de gestão ambiental busca a conscientização do valor da natureza; a realização de oficina de primeiros socorros: tem como eixo central a socialização dos conhecimentos de como prestar socorro, com a intenção de indicar procedimentos corretos em momentos de risco com seus colegas, familiares e comunidade; a

participação em eventos sociais e de lazer se efetiva com a realização de torneios de futebol, com a participação dos pais, adolescentes e militares visando uma maior integração.

Destaca-se, positivamente, a realização de visitas domiciliares mensais realizadas pela coordenação, professores e monitores do projeto, a fim de conhecer a dinâmica familiar, a organização cotidiana e o espaço doméstico. Para avaliação do programa, são considerados os seguintes indicadores: número de adolescentes que abandonaram o projeto; aproveitamento escolar; número de famílias em reuniões do projeto; número de encaminhamentos aos serviços e programas sociais.

h) Conselho escolar

Os conselhos escolares são um importante instrumento de autonomia e de afirmação de uma nova comunidade educativa. São formados por segmentos de professores, pais, servidores, sociedade civil, gestores e alunos, que participam da elaboração de projetos pedagógicos e podem interferir nas ações que estejam ocorrendo dentro da comunidade escolar. Sua função é atuar articuladamente com o núcleo de direção, no processo de gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Na atual administração, a formação dos conselhos tem sido incentivada pela Secretaria da Educação, por meio de uma ação direta de sensibilização de reestruturação da gestão escolar como importante instrumento a ser utilizado para melhor aplicação da Lei da Gestão Democrática e efetivação da transferência direta dos recursos para a efetivação da autonomia escolar, uma vez que a articulação entre

Conselho e estabelecimento escolar é fundamental, para a construção da escola pública de qualidade para todos.

Nesse trabalho de implantação dos conselhos, foram debatidos temas voltados para a importância da gestão participativa, visando à promoção de um estilo de gestão competente, que assegure o desenvolvimento de lideranças participativas e a autonomia da escola nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro, proporcionando assim melhor qualificação e execução dos seus serviços.

Assim, a Secretaria de Município da Educação estabeleceu metas necessárias para o bom desempenho e sucesso da proposta: integrar as escolas da rede municipal nos eixos temáticos a serem desenvolvidos, visando à unidade no desenvolvimento das ações; desenvolver competências relacionadas à formação profissional dos gestores, com aspectos voltados para liderança e a autonomia da escola e com foco no pedagógico; fortalecer a implementação da proposta pedagógica e o processo de execução das ações do projeto político-pedagógico da escola; mobilizar a comunidade escolar para envolvimento efetivo do conselho escolar; apoiar os gestores escolares e os coordenadores pedagógicos tendo como referência os planos de gestão e a proposta pedagógica; promover estratégias para implementação da proposta de autonomia financeira nas escolas.

O conselho de escola é um colegiado de natureza consultiva e deliberativa, constituído por representantes de pais, professores, alunos e funcionários. Entre suas competências estão: a garantia da participação efetiva da comunidade escolar na gestão da escola; a participação na elaboração da proposta pedagógica da unidade escolar

e fiscalização da sua execução; a avaliação dos resultados alcançados no processo de ensino-aprendizagem e a sugestão de soluções para sua melhoria; a aprovação do plano de aplicação dos recursos financeiros alocados à escola, o controle de sua execução, análise e aprovação da prestação de contas dos recursos aplicados; o auxílio à direção, na gestão da unidade escolar, pronunciando-se sobre questões de natureza administrativa, disciplinar e pedagógica que lhes sejam submetidas, visando à melhoria dos serviços educacionais prestados; analisar as representações que lhes forem encaminhadas por alunos, pais, professores, técnicos, servidores, especialistas e demais segmentos da comunidade escolar; fiscalizar o cumprimento do calendário escolar no que se refere aos dias letivos e à carga horária previstos em lei; auxiliar o processo de integração escola-família-comunidade; denunciar às autoridades competentes as ações e/ou os procedimentos inadequados que lhes cheguem ao conhecimento; aprovar a realização de eventos culturais, científicos, cívicos, comunitários e pedagógicos não previstos no calendário escolar e na Proposta Pedagógica da escola.

5.4.2 Práticas de gestão desenvolvidas em escolas

a) Conselho de classe participativo

As escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria têm implementado a prática do conselho de classe participativo, proposta organizada no projeto político-pedagógico. Pelo sistema, alunos, pais,

funcionários e professores avaliam e priorizam as necessidades da comunidade escolar em grupo. Com isso, as escolas conquistaram uma maior participação dos pais e alunos em todas as questões que se referem a ações políticas, pedagógicas e administrativas do estabelecimento de ensino. Conforme os gestores, "esse conselho é um espaço de trabalho em que alunos, pais e educadores avaliam e dão encaminhamentos para que haja um crescimento e amadurecimento coletivo". Segundo um dos diretores, "um trabalho coletivo proporciona mais acertos do que erros e nos faz responsáveis pelo sucesso ou insucesso da nossa prática."

O conselho de classe participativo viabiliza a articulação dos diferentes sujeitos da comunidade escolar, tem como foco o processo de ensino e aprendizagem, propicia a avaliação da prática dos professores e é um espaço de reflexão, diálogo e de descentralização do poder. É, portanto, um espaço social e também espaço político, formador de opiniões de comportamentos sociais. Sendo assim, a escola é uma instância, que sendo verdadeiramente democrática-participativa, abrirá portas para novas relações sociais.

Em uma das escolas, o projeto político pedagógico expressa em seu marco referencial, o desejo quanto à avaliação da aprendizagem: "O ato de avaliar deve ocorrer durante todo o processo de aprendizagem. Deve diagnosticar a apropriação do conhecimento. Deve ser participativa, sendo que os critérios e resultados devem ser discutidos com os alunos e servir de reflexão tanto para alunos como para professores".

O conselho de classe possui caráter avaliativo voltado para alunos, para professores, funcionários, pais e gestores da escola, que por meio de reuniões avaliam os seus alunos e a si mesmos, no que diz respeito a comportamento, conteúdo, metodologia, ações implementadas, tornando-se um espaço necessário e essencial no desenvolvimento da qualidade da mesma.

b) Projeto liderança

O Projeto liderança integra, num perfil formativo, as dimensões de uma escola de cidadania e gestão, que vai desde a defesa de direitos, passando pelo voluntariado de ação social e participação comunitária até a gestão de oportunidades.

O seu objetivo central é disseminar uma cultura de cidadania e gestão, integrando numa linguagem comum as suas exigências prático-teóricas, tais como o desenvolvimento das aptidões para o aprendizado e formação de lideranças comunitárias com capacidade organizacionais. Este projeto, realizado em algumas escolas da rede municipal de Santa Maria, propõe a realização de um processo de formação para os alunos, eleitos líderes das turmas, de todas as séries e níveis da escola num esforço de formação de liderança na organização do trabalho escolar.

Adota-se a perspectiva da mudança pela mobilização, sensibilização e formação de liderança, estrategicamente posicionada na escola. O seu foco está na participação das atividades da escola, na disciplina ali desenvolvida, na disseminação de informações, na representação em conselhos escolares, na tomada de decisões pelas turmas, na intervenção pedagógica, na articulação do processo ensino-

aprendizagem e na estimulação de práticas sociais consistentes para a promoção da cidadania.

O projeto proporciona ao estudante uma postura crítica em relação ao conhecimento e à sociedade. O setor de orientação educacional desenvolve um trabalho de acompanhamento das atividades pedagógicas, estimulando o aluno a pensar sobre suas ações, identificar algumas características e habilidades pessoais e refletir sobre a importância de sua atuação como líder de turma. Inicialmente, são realizadas reuniões na própria escola, sob a coordenação do orientador educacional, com o objetivo de conhecer os líderes das turmas e desenvolver um trabalho preliminar de motivação e para assegurar-se de critérios mínimos de interesse, assiduidade, e capacitação, para as etapas posteriores do processo formativo.

No decorrer do ano letivo, são realizados debates, palestras, encontros, estudos de caso e experiências para despertar nos alunos seus talentos e aprimorar suas habilidades de liderança e decisão. O projeto oportuniza, ainda, um canal de comunicação direto dos representantes de turma com a direção da instituição, onde eles podem apresentar problemas, propor soluções e colocar novas idéias.

c) Projeto de educação ambiental

A educação ambiental é uma ferramenta para se trabalhar a gestão escolar, capacitando, integrando e promovendo o diálogo entre as partes envolvidas e permeando, nos vários sentidos, informações e percepções sobre o sistema educacional, apontando para o aperfeiçoamento da preservação do meio ambiente. É ainda uma

forma de participação que supera o sentimento de distanciamento individual e coletivo, como uma estratégia para se avançar na causa ambiental e, mais especificamente, na conservação da diversidade biológica. O Projeto de educação ambiental desenvolvido pelas escolas busca dar resposta à necessidade de introduzir atividades educativas nos trabalhos realizados junto aos alunos. A etapa inicial dos trabalhos tem como objetivo desenvolver pesquisas, fazendo levantamento de dados existentes na comunidade e na sociedade em geral, para apoiar atividades, desenvolvendo metodologias de educação ambiental para toda a comunidade escolar.

Para isso, é preciso que todos os educadores estejam capacitados e atuem como colaboradores dentro da área de educação ambiental, visando ao desenvolvimento de técnicas e conhecimentos que fortaleçam os valores éticos de preservação ambiental e de cidadania.

Alguns projetos desenvolvidos pelas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria merecem destaque, pois qualificam o processo de gestão escolar pela sua abrangência e relevante importância:

c.1) O lixo numa abordagem educacional

Um dos assuntos mais trabalhados que configuram a inserção da educação ambiental nas práticas educativas é a questão do lixo. As crianças aprendem a separar o lixo seco do lixo orgânico, aprendem sobre compostagem, aprendem sobre reciclagem e aprendem, também, a jogar o lixo no lixo.

As escolas da rede municipal de Santa Maria abordam a questão da educação ambiental em seus currículos. Algumas delas trabalham a partir de projetos que envolvem não somente a sala de aula, mas a comunidade escolar, o que, com certeza, traz maior qualidade ao processo. Iniciar um trabalho de conscientização ambiental a partir do lixo (um dos maiores problemas ambientais) é extremamente válido, pois este é um problema ambiental existente em todos os contextos sociais, logo, trata-se de algo concreto, que pode ser visto, sentido e trabalhado, para que se processe a aprendizagem significativa, que, conseqüentemente, conscientiza os alunos.

c.2) Educação sócio-ambiental

A educação ambiental, enquanto processo participativo, por meio do qual o indivíduo e a comunidade constroem valores sociais, adquirem conhecimentos e tomam atitudes voltadas à manutenção do meio ambiente ecologicamente equilibrado, contribui fortemente para a formação da cidadania sócio-ambiental e para a adoção de novos comportamentos dos indivíduos em relação ao todo.

Neste projeto, a escola, juntamente com os alunos, seleciona os conteúdos científicos e os desenvolve de forma divertida e agradável. A ênfase do projeto está na abordagem integrada, na qual os princípios científicos e as questões sociais são trabalhados juntamente com atividades da vida prática, levando as crianças a estabelecer uma relação de respeito com a natureza. A meta principal é contribuir com a formação de cidadãos preocupados em manter o equilíbrio ambiental e comprometidos com a construção de um mundo melhor, saudável e

mais equilibrado, onde impere o respeito entre os seres vivos e o respeito destes para com o ambiente.

Nessa perspectiva, o programa curricular de cada série é elaborado obedecendo ao conhecimento estético, onde o aluno aprende a partir da vivência e se conscientiza da importância da preservação do meio ambiente, para uma melhor qualidade de vida.

A avaliação destas atividades é feita através da observação sistemática do professor, tendo como critérios a participação e o interesse de cada aluno, não se levando em consideração, a qualidade dos procedimentos usados pelo aluno durante o processo de criação, bem como sua satisfação em realizar o trabalho. São oportunizadas ainda, oficinas de produção, que não são direcionadas pelo professor, ficando os alunos livres para realizarem seus trabalhos, soltando a criatividade e a imaginação.

5.5 Propostas de solução

As sugestões propostas para minimizar ou mesmo solucionar os entraves encontrados é, primeiramente, organizar a agenda do diretor da escola dentro de prioridades estabelecidas no projeto político pedagógico da escola, após ter sido debatido e definido pela comunidade escolar. Faz-se necessário, também, garantir as condições mínimas para que a equipe de profissionais da escola possa realizar seu trabalho com qualidade.

É importante elaborar um planejamento estratégico da escola, que permita melhor definição de suas prioridades com seus respectivos responsáveis e com um cronograma de ação que integre os diversos segmentos da comunidade escolar, setores da escola e projetos. A realização de uma pesquisa sobre a escola, com aspectos administrativos, deve ser realizada para diagnosticar as necessidades e, com base no resultado, planejar o trabalho da gestão escolar.

Sabe-se que a busca pela qualidade da escola, seja ela pública ou privada, não é uma responsabilidade somente da comunidade escolar. Os três níveis de governo – municipal, estadual e federal – têm papel fundamental na melhoria da educação do país. Os instrumentos de avaliação devem ser utilizados periodicamente, pois tão importante quanto a avaliação da qualidade da escola pela comunidade é o processo de acompanhamento dos resultados, dos limites e das dificuldades encontradas na implementação do projeto político pedagógico da escola.

Fica evidente que a avaliação institucional deve perseguir objetivos precisos como: o autoconhecimento, a busca da qualidade, a sua inserção na realidade local e sua influência na formação de cidadãos competentes. A realização sistemática da auto-avaliação aprofunda a consciência das pessoas em relação às suas ações e os resultados da instituição, dotando-a de alto poder de planejamento e regulação para viver uma dinâmica transformadora e global de legitimação interna e externa, pedagógica e política, revelando a sua qualidade.

Sobre avaliação, Sobrinho (2003:39) esclarece: “para ser avaliação, o processo precisa estar orientado para a produção de sentidos e julgamentos que conduzam à construção de uma qualidade melhor de uma dada realidade. Para ser institucional, a avaliação deve ser uma ação socialmente acordada e executada que, em conjunto, produza uma visão d conjunto da instituição.

Numa gestão participativa, como proposta coletiva, a avaliação se caracteriza pelo vínculo estreito, ético e político, tanto com a comunidade interna da escola, conscientizando-a e envolvendo-a no e pelo processo avaliativo, como com a comunidade escolar externa, da qual deve receber subsídios críticos e que precisa prestar contas da sua fidelidade institucional.

Esse processo de análise crítica deve estar articulado em grandes linhas de ação:

1. Diagnóstico ou leitura crítica da escola, mediante instrumentos de captação de opiniões e dados;
2. Reflexão sobre os dados coletados;
3. Reuniões para sensibilizar e envolver a comunidade no debate e no compromisso com a renovação;
4. Divulgação interna dos resultados do processo de avaliação e autoconhecimento escolar;
5. Avaliação externa, com a colaboração de representantes da comunidade escolar;
6. Reavaliação do processo com a participação do conselho escolar, para replanejamento dos projetos e programas.

Essa metodologia não se esgota com a avaliação, cabe salientar que o importante é o encaminhamento para o que fazer com os resultados, para a transformação dos dados adquiridos em informações pontuais que inspirem e alimentem o planejamento estratégico de mudanças no cotidiano institucional, superando as dificuldades do processo avaliativo: a conhecida rejeição da avaliação; relativa ausência do corpo técnico-administrativo no processo; descontinuidade dos trabalhos dos conselhos; pouca participação dos professores; falta de sistematização nos processos avaliativos e dificuldades na divulgação dos resultados da avaliação.

Uma prática extremamente útil é a realização de reuniões periódicas com coordenadores, professores e funcionários, pessoas que conheçam e sofram o impacto diário das questões administrativas. Também a realização de assembléias gerais com toda a comunidade escolar para a construção e aprovação de propostas de melhoria da escola.

Outra tarefa importante dos gestores é a elaboração anual de demonstrações financeiras e balanço das ações durante a gestão. Esta prática constitui um compromisso conseqüente com os objetivos de uma instituição que pertence à comunidade e que deve lhe prestar contas, seja de maneira formal ou informal.

Por esses instrumentos indicadores de desempenho da instituição é possível avaliar o processo de gestão da escola e a consolidação de sua identidade na comunidade. Essa avaliação da gestão gira em torno de alguns eixos temáticos, como o projeto político pedagógico, a estrutura e o clima organizacional da escola, a

autonomia financeira, administrativa e pedagógica, o sistema de informações, os instrumentos de gestão de processos e resultados, a infra-estrutura, a tomada de decisão, os investimentos na área da comunicação e a consolidação da proposta da escola e sua expansão.

Uma resposta necessária para operacionalizar as demandas da gestão é sem dúvida, a implantação de um sistema de informações institucionais que inclua, entre outros dados, a execução financeira, cadastros de matrículas e dados de pessoal, captação de recursos, registro e controle da biblioteca e laboratórios, atividades de ensino, garantindo maior visibilidade e eficiência.

Com a caracterização da gestão escolar realizada até o momento, não há pretensão de se preconizar uma fórmula poderosa, nem mesmo uma receita pronta de gestão eficaz para uma instituição escolar. Com certeza, cada escola deverá construir seu melhor caminho e definir suas prioridades e seus direcionamentos, no âmbito do seu cenário estratégico, à luz de suas experiências positivas consolidadas e com olhar prospectivo muito claro, tendo em vista as metas a atingir, superando todo o interesse corporativista e priorizando a participação democrática, a transparência, a ética e a construção coletiva do fazer pedagógico.

A proposta (Quadro 1), se apresenta como sugestão de instrumento que pode ser utilizado como ferramenta de acompanhamento da gestão escolar. O indicador situacional da organização escolar pode ser aplicado pelo gestor para coleta de dados. Sugere-se que o diretor assinale em ordem crescente, conforme avaliação qualitativa da escola:

QUADRO 1 – Caracterização administrativa da escola

A ESCOLA			ESCALA			
			0	1	2	3
1	Organização geral da escola	Rede Física				
		Biblioteca				
		Secretaria				
		Cantina				
		Depósito de merenda				
		Limpeza				
		Banheiros				
2	Organização e funcionamento	Disciplina				
		Merenda – qualidade				
3	Frequência	Professores				
		Funcionários				
		Alunos				
4	Pontualidade	Professores				
		Funcionários				
		Alunos				
5	Utilização dos instrumentos pedagógicos	Projeto político pedagógico				
		Proposta de gestão				
		Regimento				
		Calendário				
6	Instrumentos do Professor	Plano de curso				
		Proposta metodológica				
		Plano de aula				
7	Indicadores de aprendizagem	Raciocínio Matemático				
		Leitura				
		Ortografia				
		Produção de texto				
8	Avaliação	Coerência c/ proposta escolar				
		Procedimentos variados				
		Avaliação qualitativa				
9	Relação família/escola	Acompanhamento do rendimento e frequência do aluno				
		Participação em reuniões e eventos				
10	Relação com a comunidade	Conselho de escola/COM				
		Parcerias				
		Voluntariado				

11	Perfil do diretor	Liderança				
		Gestor das autonomias: adm., ped. e fin.				
12	Dados	Coleta e análise				
		Encaminhamento				
		Pontualidade na entrega				
13	Programa de gestão escolar	Implantação e implementação				

5.5.1 Como utilizar os indicadores de qualidade na educação

Não existe uma só forma para o uso dos indicadores da qualidade na educação. Os instrumentos apresentados são flexíveis e podem ser utilizados de acordo com a criatividade e experiência de cada escola. Para tanto, é preciso que a escola constitua uma equipe para organizar a avaliação, planejar o modo de aplicação e a participação da comunidade.

Segundo o Manual do Prêmio Nacional da Qualidade, os critérios de avaliação da qualidade da gestão são assim definidos:

a) A liderança

O Critério Liderança examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.

b) Estratégias e Planos

Examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição do desempenho.

c) Clientes e Sociedade

Examina como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O Critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

d) Informações

Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.

e) Pessoas

Examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e

manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

f) Processos

Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

g) Resultados

Examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

As instituições precisam ter conhecimento sobre seus processos e resultados e, portanto, analisar e avaliar os mesmos, para poder administrar e tomar as decisões necessárias. As avaliações precisam ser uma decorrência da estratégia da instituição, abrangendo os seus principais processos e resultados. As informações necessárias incluem, entre outras, as relacionadas com a comunidade, o desempenho dos processos, as pessoas, a sociedade e comunidade e os aspectos financeiros.

O instrumento (Quadro 2) apresenta sete dimensões com base em elementos da qualidade da escola: espaço escolar, prática pedagógica, avaliação, gestão democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, espaço físico e acesso, permanência e sucesso na escola. Cada uma dessas dimensões é constituída por um grupo de indicadores que permitem avaliar a qualidade da escola.

QUADRO 2 – Indicadores de qualidade na educação

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	INDICADORES
1.Espaço escolar	A escola é um espaço de ensino, aprendizagem e vivência de valores, onde os indivíduos se socializam e experimentam a convivência com a diversidade humana. As práticas de convivência na escola garantem a socialização e fortalecem a noção de cidadania.	Amizade e solidariedade Felicidade Respeito às diferenças Disciplina Respeito aos direitos das crianças e adolescentes
2.Prática pedagógica	A ação planejada possibilita que os alunos aprendam com mais autonomia. É preciso focar a prática pedagógica no desenvolvimento dos alunos, compreendendo suas diferenças, conhecendo suas dificuldades e incentivando suas potencialidades.	Proposta pedagógica definida coletivamente; Planejamento da ação; Estratégias, metas e recursos para o ensino-aprendizagem; Incentivo à autonomia pedagógica. Prática pedagógica inclusiva
3. Avaliação	A avaliação deve ser um processo que acontece durante todo o ano letivo, em vários momentos e de diversas formas. Deve possibilitar ao aluno exercitar e inter-relacionar suas diferentes capacidades, explorando seu potencial e avaliando sua compreensão dos conteúdos curriculares e seus avanços. É importante que os alunos participem do processo de avaliação e que esta seja um instrumento participativo para a melhoria da qualidade da escola. Avaliar a escola como um todo e periodicamente também é importante.	Acompanhamento do processo de aprendizagem dos alunos Métodos e instrumentos de avaliação dos alunos Participação dos alunos na avaliação de sua aprendizagem Avaliação do trabalho dos profissionais da escola Acesso, compreensão e uso dos indicadores de avaliação da escola.

4.Gestão democrática	Compartilhar decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na gestão escolar. Os conselhos escolares são mecanismos de participação da comunidade e têm a função de orientar, opinar, decidir sobre a qualidade da escola. Discutir propostas e implementar ações por meio de parcerias proporciona grandes resultados para melhorar a qualidade da escola.	Acesso às informações Atuação dos conselhos escolares Participação efetiva da comunidade escolar Efetivação de parcerias Tratamento à diversidade nas relações humanas Participação em programas de incentivo à qualidade da educação.
5. Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola	É importante que se garanta formação continuada aos profissionais da escola, pois são os responsáveis pela realização dos objetivos do projeto político pedagógico e pela aprendizagem dos alunos. Tamanha responsabilidade exige boas condições de trabalho, preparo e equilíbrio.	Capacitação dos professores Formação continuada Equipe escolar Assiduidade da equipe escolar Comprometimento da equipe escolar
6.Espaço físico	Ambientes físicos escolares de qualidade são espaços organizados, limpos, arejados, agradáveis, com materiais e equipamentos adequados à realidade da escola, com recursos que permitam uma aprendizagem de qualidade, além de boas condições de trabalho aos professores, diretores e funcionários.	Organização do espaço físico escolar: disponibilidade de material, espaço ou equipamento. Qualidade do ambiente físico escolar: adequação do material à prática pedagógica Valorização e uso flexível e eficiente do ambiente
7.Acesso, permanência e sucesso na escola.	Um dos principais desafios das escolas é fazer com que crianças e adolescentes tenham acesso, permaneçam no ambiente escolar e consigam concluir os níveis de ensino em idade adequada. Também é importante que jovens e adultos tenham os seus direitos educativos atendidos.	Frequência dos alunos Abandono e evasão Atenção aos alunos com defasagem de aprendizagem Atenção às necessidades educativas da comunidade

Para cada indicador deverá ser formulada uma pergunta que possibilite identificar o que vai bem e o que vai mal na escola por meio de levantamentos de aspectos da realidade educacional que servem de parâmetros para identificar problemas, o que está melhorando, ou piorando. Estes indicadores devem ser aplicados em todas as escolas de forma que todos tomem conhecimento e tenham condições de discutir e decidir as prioridades de ação para melhorar a qualidade da escola compartilhando esta responsabilidade com toda a comunidade escolar.

Após a aplicação dos indicadores e sua conseqüente análise é importante que seja elaborado um plano de ação da escola que dê respostas aos problemas identificados, organizando a agenda do gestor de forma participativa e priorizando as ações para atingir as metas estabelecidas pela escola.

Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da qualidade da educação. O objetivo principal da construção dos indicadores de qualidade é compreender seus pontos fortes e fracos, dotando a escola de condições para intervir e melhorar a qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades. A variação dos indicadores possibilita constatar mudanças necessárias e revelar aspectos de determinada realidade que precisa ser qualificada, portanto, qualidade é um conceito dinâmico que deve ser avaliado e reconstruído constantemente.

5.6 Características das escolas eficientes

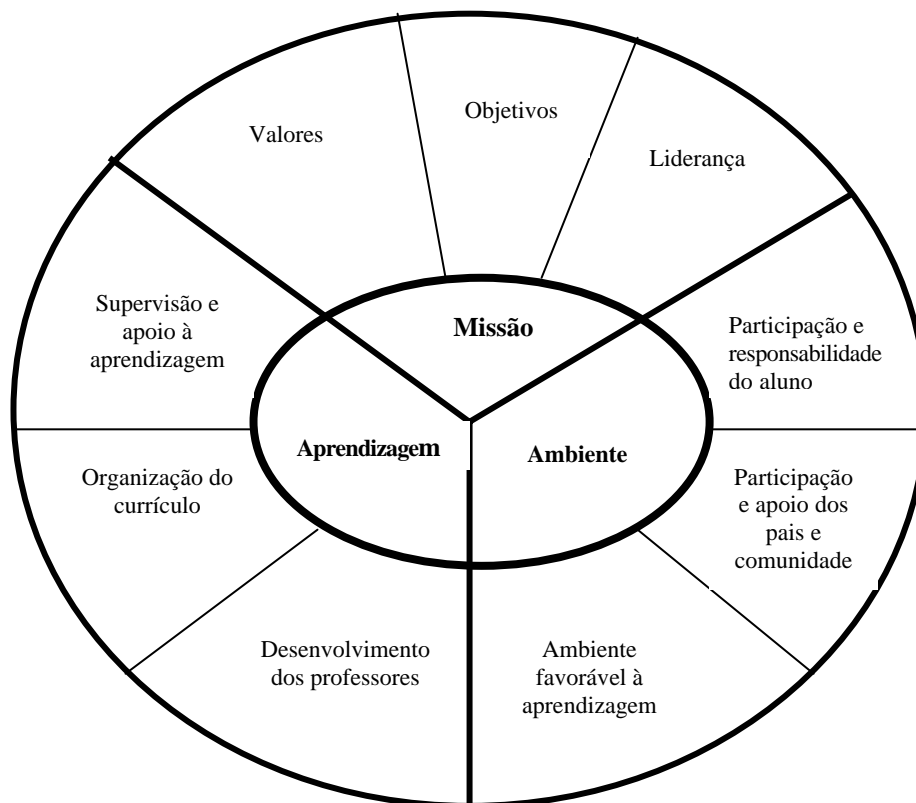


FIGURA 01 – Elementos de gestão escolar que devem ser considerados na elaboração de projetos educacionais.

O projeto educacional é o instrumento de gestão mediante o qual a escola define sua identidade, esclarece os participantes sobre as metas de fortalecimento institucional, orienta os diversos processos que se desenvolvem, organiza o planejamento a médio e longo prazo, permitindo a tomada de decisões sobre currículo, aprendizagem e formação dos alunos, articulando iniciativas inovadoras, a partir de objetivos compartilhados.

Considerando a complexidade que envolve os processos de melhoria na escola, é preciso indicar certas prioridades de mudança, reconhecendo os aspectos necessários a eficácia na prática.

5.7 Conclusão

Este trabalho objetivou a análise crítica da questão da qualidade da gestão escolar na rede municipal de ensino de Santa Maria e o seu significado, no contexto sócio-político e econômico, refletido no estilo de gestão adotado pelas escolas pesquisadas. A compreensão é de que tal projeto, quando vinculado à qualidade da gestão, ao atendimento das necessidades da comunidade escolar, amplia a esfera da democratização da escola.

As diretrizes assumidas nas políticas educacionais, especialmente no município de Santa Maria, incorporam o discurso da gestão educacional, inserindo o projeto de modernização da gestão e investindo na participação da comunidade escolar. Considera-se, portanto, que a qualidade na gestão da educação, como princípio educativo, investe a favor dos interesses de uma educação articulada para a transformação. A partir deste entendimento, a opção por uma qualidade educacional que objetive a democratização da escola, a socialização do saber, na direção da construção da escola inclusiva, é uma prática que se faz necessária para o alcance dos objetivos propostos pela escola e por todo o sistema educacional.

De modo geral, as escolas apresentam preferência pelo trabalho em equipe, aprendizado contínuo, com estímulo à troca de conhecimentos. Observa-se que são poucas as escolas que ainda persistem num trabalho centralizador, com imposições de idéias e ênfase em padrões disciplinares. O comprometimento da comunidade escolar é buscado por meio da construção do projeto político-pedagógico, construído coletivamente. Apesar disto, algumas escolas ainda necessitam de um maior engajamento entre as pessoas e participação no processo de definição de metas.

A transferência do poder e a descentralização exigem controles e ajustes permanentes onde se destaca o trabalho efetivo dos conselhos escolares, que contam com a participação da sociedade, como elemento fiscalizador e deliberador de políticas de financiamento e gestão.

Com base nos resultados da pesquisa, se conclui que os diretores que foram objeto de investigação apresentam maturidade profissional para o cargo, principalmente pela experiência adquirida, após várias administrações sucessivas, pois se comprovou que há uma grande incidência de reeleição, muitas vezes intercalada, para atender a critérios legais, que impedem a recondução ao cargo, por mais de duas vezes. Para atender a este dispositivo legal, ocorre uma alternância com a vice-direção, mas a equipe diretiva ainda permanece a mesma. Esta situação, ao mesmo tempo em que se apresenta como positiva pela experiência profissional adquirida pelo diretor, traduzida por trazer maior agilidade na gestão, em alguns casos, é interpretada

de forma negativa, pelo fato da acomodação do diretor, que gera falta de inovação na gestão.

Uma parcela pequena, mas não menos importante, de diretores eleitos pela primeira vez, considerados sem experiência pela pesquisa, demonstraram muita garra pelo trabalho e vontade de mudar e inovar na gestão, o que nos conduz a acreditar na importância de se realizar, a partir da Secretaria de Educação, cursos de formação para gestores durante o exercício da função e no período que antecede as eleições. A experiência na função é um elemento de fundamental importância na gestão das escolas, mas, com certeza, se associado a fundamentos teóricos e técnicos subsidiários à formulação das políticas de gestão escolar transformarão consideravelmente o resultado desse processo.

Observou-se, também, que os diretores revelaram em suas respostas uma preocupação com a participação dos pais. Contudo, seus argumentos expressam uma compreensão que se pode qualificar como limitada e, às vezes, preconceituosa a respeito do alcance das contribuições desse participante. Em outras palavras, parecem estar sustentados pela visão de que o participante dotado de menor cultura letrada, como é o caso mais freqüente nas escolas públicas, teria maior dificuldade ou, mesmo, impossibilidade de participar na tomada de decisões referentes a questões pedagógicas e administrativas.

Os diretores apresentaram contradições em suas respostas, indicando claramente a inexistência de uma consistente mudança de concepção acerca do que deva ser uma eficiente gestão escolar. Ao serem indagados sobre o que entendiam por gestão democrática, deram respostas vagas quanto à participação da comunidade,

referindo-se apenas à abertura da escola, sem manifestar o que concretamente é realizado para promover essa participação, isto é, responsabilizando somente os pais pelo fato de não haver maior participação: “Ele não participa porque não quer!”, demonstrando um conhecimento superficial do que poderia caracterizar-se como um processo democrático na escola.

Assim, em uma análise mais profunda, percebe-se que alguns diretores não conseguem identificar participação da comunidade e gestão democrática como processos a serem estimulados e desenvolvidos na escola, com vistas à obtenção de resultados educativos diferenciados. Ou seja, vários indicadores de uma gestão democrática foram referidos, porém não foram acompanhados de qualquer comentário ou explicação sobre a sua relação com mudanças na prática administrativa e pedagógica da escola. Muitos diretores sequer chegaram a mudar seus pontos de vista, tendo simplesmente incorporado ao vocabulário alguns termos que lhes permitem participar de um novo espaço social.

Contudo, não é possível qualquer apreciação sobre esses dados, sem levar em conta as difíceis condições de aprendizado das novas práticas. Uma delas, consiste nas descontinuidades e tropeços que têm caracterizado a política governamental referente a esse novo modelo de gestão escolar. As dificuldades geradas por essa política têm contribuído com a manutenção de posturas clientelistas, nada condizentes com o perfil de um diretor democrático, mas que se apresentam como o recurso possível de sobrevivência.

A análise das práticas de gestão e das características das instituições está identificada principalmente pelos propósitos do trabalho educativo e pela preocupação com a qualidade do processo educacional. Não se pode deixar de salientar a evidente necessidade de melhoria na estrutura física das escolas, que em nada contribui para a organização de um ambiente acolhedor e motivador, sendo este um fator de grande importância para a melhoria da qualidade na gestão da educação.

Contudo, mesmo com condições pouco favoráveis física e financeiramente, as escolas da rede municipal de ensino, se caracterizam, pela utilização de um estilo de gestão participativo, sobretudo pela coragem e capacidade de inovar e enfrentar desafios impostos pela modernidade, transformando-se em líderes e exemplos na comunidade onde atuam.

Dentro de tais condições, apresentam-se sugestões para a aplicação de indicadores de qualidade na educação, com ferramentas de gestão capazes de identificar as necessidades da comunidade escolar, os fatores que influenciam positiva e negativamente a gestão, os problemas da escola, possibilitando a construção coletiva de ações que devem ser priorizadas para o desempenho de uma gestão competente que garanta o alcance das metas estabelecidas pela instituição escolar e a eficácia do processo ensino aprendizagem como objetivo primeiro da existência da escola em cumprimento de sua função social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desafio é desenvolver um sistema educativo de qualidade para todos os alunos. A escola não pode mais ficar alheia a uma série de acontecimentos diários, que resultam na transformação permanente da sociedade, uma vez que se torna cada vez mais exigente, em relação ao perfil do homem moderno.

Este mundo moderno ampliou os limites da comunicação e informação, diminuindo a distância entre as pessoas. Precisamos, portanto, a partir da escola, dar os passos concretos para melhor ensinar a pensar, desenvolvendo o senso crítico e resgatando os valores que tornam os alunos de hoje, cidadãos competentes e com objetivos claros a perseguir no futuro. Tornou-se muito freqüente o discurso acerca da qualidade, em todos os setores da vida humana. Na educação, é preciso entender que a mudança começa a acontecer de dentro para fora. Nenhuma mudança significativa acontece, se não perpassar os caminhos da educação.

Uma escola de qualidade tem uma liderança firme, uma participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, professores motivados e bem formados, planejamento bem definido com expectativas altas e oportunidades para todos os alunos. Uma escola de qualidade possui também um projeto, ou seja, uma série de princípios claros, compartilhados por todos os membros da

comunidade escolar, que guiam a ação comum para obter os melhores resultados educativos.

Todas as áreas do ensino têm uma série de problemas fundamentais, enfrentados cotidianamente pelos professores. Um projeto de qualidade é um projeto de escola que apresenta soluções inovadoras para os problemas reais da comunidade escolar. Para fazer valer a educação, a escola deve ser, não um reduto de cultura transformado pela sociedade, mas sim, um espaço aberto e atuante, capaz de se posicionar como um agente transformador da sociedade.

A pesquisa realizada teve por base a literatura existente sobre o tema: "O Estilo de gestão das escolas da rede municipal de ensino como requisito para a qualidade" e envolveu a manifestação de diretores e ex-diretores, com uma análise qualitativa das práticas de gestão vivenciadas nas escolas da rede municipal de ensino de Santa Maria, consideradas como elementos fundamentais para a melhoria da prática da gestão escolar.

A educação como prioridade na gestão do município deve estabelecer políticas para qualificar a formação dos professores, sua carreira, a gestão das escolas, investir em programas sociais de atendimento às famílias mais necessitadas, promover a inclusão de todos os alunos e trabalhar conjuntamente com as comunidades escolares. Temos todos muito a aprender com a comunidade, pois após toda essa trajetória educacional, a sociedade descobriu a importância da educação e está aprendendo a exigir mais qualidade.

A pesquisa propiciou compreender o quanto é grande o desejo de mudanças na escola. Todos os envolvidos no processo educativo

percebem a necessidade de transformar a metodologia do processo de gestão escolar, a fim de garantir a qualidade do processo ensino-aprendizagem nas escolas. Entretanto, é visível que a caminhada é longa e que é preciso superar os obstáculos. As escolas precisam de gestores conscientes da importância do seu papel, comprometidos com a implementação de políticas educacionais inclusivas e que se empenhem em desenvolver na sua escola, um trabalho que vise ampliar a conscientização da comunidade escolar, por meio de práticas de gestão que conduzam à melhoria da qualidade da educação.

A gestão participativa na escola produz efeitos culturais importantes. Contribui para o desenvolvimento da comunidade escolar ao permitir e reconhecer o patrimônio das instituições educativas, bibliotecas, equipamentos, como um bem público comum, expressão de valor reconhecido por todos, que oferece vantagens e benefícios coletivos. Assim, a comunidade aproxima-se da escola, contribuindo para a tomada de decisões e permitindo transparência administrativa, gestão de recursos financeiros e controle público das suas ações e decisões.

Conclui-se que a gestão democrática é imprescindível ao exercício da cidadania dos pais, dos alunos, dos professores, dos funcionários e entidades representativas da comunidade. Nesse sentido, a realização de reuniões periódicas é importante, bem como a utilização de ferramentas de qualidade da gestão, a formação de conselhos e o estabelecimento de parcerias, como forma de garantir o

acompanhamento e a participação nas deliberações a serem adotadas pelos sistemas de ensino.

É preciso que a escola e seus educadores repensem a prática cotidiana, para que as pessoas tenham a oportunidade de elaborar idéias e atuar de forma consciente. Para isso, as instituições precisam rever suas ações e romper paradigmas que imperam há décadas. O investimento em pesquisas relacionadas à qualidade da gestão escolar se torna necessário para que as inovações dêem respostas criativas e garantam o acesso de todos à educação com uma aprendizagem de qualidade tendo como fundamento o estabelecimento de mecanismos de gestão que favoreçam a participação para maior qualidade do processo educativo.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BRASIL. Constituição Federal República Federativa do Brasil. – Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

BRUNO, Lúcia. **Educação Qualificação e Desenvolvimento econômico**. In BRUNO, Lúcia (organizadora). **Educação e trabalho no capitalismo contemporâneo**. Atlas. São Paulo, 1997.

CORNESKI, Robert. *The Quality Professor – Implementing TQM in the Classroom*. Magna Publications, Inc. Madison, 1993.

CURY, Carlos Roberto Jamil. O Conselho Nacional de Educação, In: Oliveira Dalila de Andrade (org). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

DEMO, Pedro. **A Nova LDB: Rarços e Avanços**. São Paulo: Papirus, 1997.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Atlas, 1989.

Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. 2004.

GARAUDY, Roger. **Projeto Esperança**. Rio de Janeiro: Salamandra, 1978.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Leoni Pentiado (org.). **Qualidade e Produtividade no PPGEP: histórico do Programa, análise dos serviços hospitalares, ensino superior e dos recursos humanos**. Santa Maria: UFSM, 2000.

GRANDO, Silvio Cezar. **A gerência da qualidade total na melhoria do ensino superior: um estudo no Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria**. In: Godoy, L. P. *Qualidade e Produtividade no PPGEP: Histórico do Programa, análise dos serviços hospitalares, ensino superior e dos recursos humanos*. Santa Maria: UFSM, 2000.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus, Vol. II, 1999.

HORA, Dinair Leal. **Gestão Democrática na Escola: artes e ofícios da participação coletiva**. Campinas: Papyrus, p.49, 1994.

Indicadores da qualidade na educação/Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004.

JENNINGS, E. E. **O executivo**. São Paulo: Pioneira, 1972.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em uma economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 1997.

MEZOMO, J.C. **Educação e qualidade total. A escola volta às aulas**. Porto Alegre: Vozes, 1997.

NETO, João Pinheiro de Barros. **Teorias de Administração: curso compacto: manual prático para estudantes & gerentes profissionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 2001.

NOGUEIRA, M. A. **Educação, saber, produção em Marx e Engels**. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1990.

OLIVEIRA, Dalila Andrade (org); BRUNO, Lúcia. **Gestão Democrática da Educação**. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

PASTORE, J. **A agonia do emprego**. São Paulo: LTr, 1998.

SOBRINHO, José Dias, in. **Avaliação institucional integrada: os dez anos do PAIUNG**, Ijuí, 2003.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO – MEC, 1993.

VEIGA, Ilma Passos A. (org.). **Projeto político-pedagógico da escola**. Campinas: Papirus, 1995.

ANEXOS

ANEXO I - Correspondência de encaminhamento do instrumento de coleta de dados

INSTRUÇÕES GERAIS

Senhor Diretor(a),

Estou realizando uma pesquisa que objetiva conhecer o perfil de ex-diretores eleitos e de diretores em exercício, do ponto de vista de sua maturidade profissional para o cargo; e conhecer a concepção de ex-diretores eleitos e diretores recém-eleitos sobre gestão escolar e participação da comunidade. Este questionário é um instrumento de pesquisa fundamental para o desenvolvimento do meu projeto de dissertação, visando a cumprir exigência curricular do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria e contribuir a partir dos resultados dessa pesquisa, para a melhoria da qualidade da gestão escolar nas escolas da Rede Municipal de Ensino de Santa Maria.

Para tanto, solicito sua colaboração no sentido de oportunizar a coleta de dados sobre as características dos estilos de gestão das escolas. Ressalta-se que o uso das informações será restrito ao ambiente acadêmico.

Cláudia Maffini Griboski
Aluna do Curso de Mestrado em Engenharia da Produção
Universidade Federal de Santa Maria

ANEXO II - Instrumento de coleta de dados

Senhor Diretor(a), não será necessário identificar-se na realização desta pesquisa se assim o desejar. Porém, saliento que as informações aqui expostas de forma clara e objetiva, serão de fundamental importância para a veracidade das informações e validação dos resultados que serão obtidos após análise de cada situação.

I – Quadro de funcionários:

1 – Situação do diretor: () eleito () reeleito () ex-diretor

a) Idade:

b) Quantos mandatos de diretor você já teve em sua vida funcional:

c) Grau de escolaridade:

d) Formação:

e) Tempo de formação:

f) Exercício profissional anterior:

g) Sempre morou em Santa Maria?

h) Qual a procedência em caso negativo?

i) Há quanto tempo mora na cidade de Santa Maria?

2 - O que pensa sobre a própria condição de eleito? Essa condição representa algum tipo de compromisso com seus eleitores? De que modo pensa incorporar a comunidade escolar e, especialmente, os pais de alunos no processo de gestão da escola?

3 - Quais problemas você julga necessário superar ou superou durante sua gestão?

4 - Que profissionais atuam na escola?

5 – Existe avaliação de seus trabalhos?

6 – São oferecidos cursos de atualização para eles?

7 – Quais as atribuições de cada profissional?

II –Alimentação:

- 1 – Existe cantina na escola?
- 2 – É realizada merenda escolar?
- 3 – Existe participação da escola na elaboração do cardápio da cantina e da merenda escolar?

III –Características Gerais:

- 1 – Qual o horário do funcionamento da escola?
- 2 – Com que nível de ensino a escola trabalha? Qual o número de alunos da escola? E em cada nível?
- 3 - A escola realiza pesquisa sócio-econômica? Há homogeneidade sócio-econômica entre os alunos?
- 4 – Caso não haja, como a escola trabalha a questão da diferenças entre os alunos?
- 5 – A escola se preocupa em criar vínculos com a comunidade? De que tipo? Ela abre as portas nos fins-de-semana? Há a promoção de eventos?
- 6 – É incentivada a participação dos pais nas atividades escolares?
- 7 – Como acontecem as reuniões com os pais? – horário e periodicidade. Que assuntos são tratados? Administrativos ou pedagógicos?
- 8 – Que disciplinas compõem o currículo escolar? Quanto tempo semanal é dedicado a cada uma delas?
- 9 – Existem atividades extra-classe? E extra-curriculares? Quais?
- 10 – O currículo é flexível?
- 11 – Qual é o sistema de avaliação? Os alunos conhecem os critérios pelos quais são avaliados?
- 12 – A escola adota o sistema de dependência, reforço escolar e/ou aceleração de estudos?
- 13 – Quando um aluno apresenta ou representa qualquer problema, os pais são chamados para conversar? Que profissional fica encarregado dessa conversa?
- 14 – Os profissionais que atuam na instituição trabalham em equipe?

15 – A escola elabora coletivamente o projeto político pedagógico e o avalia ao longo do ano letivo? Como isso ocorre?

16 – A escola possui Conselho Escolar, CPM ou Associação de Pais? Quais são as suas atribuições?

ANEXO III – Resultados das eleições para Direção e Vice-Direção das Escolas Municipais/2003

RESULTADOS FINAIS DAS ELEIÇÕES PARA DIREÇÃO E VICE-DIREÇÃO DAS ESCOLAS MUNICIPAIS 2003

<i>EMEF</i>	<i>DIRETOR(A) ELEITO(A)</i>	<i>VICE-DIRETOR(A)</i>	<i>%</i>
1- Altina Teixeira	Dilmar D.Silveira	Candida dos Santos	95,5
2- Castro Alves	Cenira de Oliveira Ferreira	Iara Trindade da Silva	89,66
3- CIIT	Valkíria Antunes Dias	Eliane Traptow Graef	99,46
4- Duque de Caxias	Ivete Fátima Rosa Budel	Ilda Chiapinoto	94,13
5- Dom Luiz Victor Sartori	Rossiane de Jesus Segatto	Eliana X. Hofmaister	98,58
6- Diácono João Pozzobon	Sônia Regina M. Pereira	Santa Elenir Nicoloso	51,68
7- Dom Antônio Reis	Silvia Dornelles da Cruz	Ida Fleig Saidelles	62,37
8- Edy Maya Bertóia	Flávio Rudinei Schmitz	Diva Guareschi	79,91
9- Erlinda Minóggio Vinadé	Márcia Lorenzet	—	96,88
10- Fontoura Ilha	Dalva Flores Marchezan	Adriana S. Detânico	85,63
11- Francisca Weinmann	Nilce Weber	—	97,57
12- Gabriel Bolzan	Rosecler Réquia	—	96,79
13- Hylde Vasconcelos	Marileni de O. Flores	Leonor Lucila Santana	100
14- Ione Parciannelo	Elenita Hartmann Cardoso	—	80,35
15- Intendente Manoel Regina Ribas	Beatriz Giuliani	—	92,30
16- Irmão Quintino	Nildo Inácio Tonin	Cristina G. Lopes	89,6

17- João da Maia Braga	Nívia Paim Correia	Vera Simon Da Cas	51,42
18- José Paim de Oliveira	Genésio Pigatto	Silvia Rossi Rocha	85,21
19- Júlio do Canto	Inês Bernadete Farias	Ruth Teresinha Lopes	93,09
20- João Pedro Menna Ilka de Oliveira Martins Barreto		Evanir da Silva Rigo	96,30
21- “Luizinho De Grandi”	Nadir Ferraz Carvalho	Marli R. Giacomelli	81,21
22- Leduvina da Rosa Rossi	Neutel Cardoso Figueiredo	___	100
23- Luiza Ungaretti	Rosane Chagas do Canto	Nelcy de Freitas	100
24- Martinho Lutero	Flordelina Maia Pillusky	___	99,22
25- Nossa Sra Conceição	Valéria Aparecida Haag	___	100
26- Oscar Grau	Élida Padoim de Santana	Gladis Silveira Leão	94,5
27- Perpétuo Socorro	Daniela G. de Oliveira	Eliane C. de Moraes	55,59
28-Renato Zimmermann	Catarina de A. Trindade	___	50,01
29- Santa Cecília	Tania Maria Moreira	___	100
30- Santa Flora	Ivoneti da Silva Bozza	Roberto B. da David	91,1
31- Santa Helena	Rosmari Correa Pedrollo	Maira Adam May	90,36
32- São Carlos	Terezinha Leiza Rempel	Rosilane L. Lorenzoni	73,81
33- São João Batista	Ione Steinstrasser	___	95,71
34- São Paulo	Vera de Oliveira de Souza	___	50,32
35- Tancredo de Moraes	Marilene Venturini	Terezinha B.Balconi	67,44
36- Zenir Aita	Denise Regina Cauduro	Luis Antônio Soares	96,86

Santa Maria, 20 de outubro de 2003.

ANEXO IV – Relação das escolas envolvidas na pesquisa

ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL PESQUISADAS

1- EMEF Altina Teixeira
2- EMEF Castro Alves
3- Centro Integrado de Iniciação ao trabalho – CIIT
4- EMEF Duque de Caxias
5- EMEF Dom Luiz Victor Sartóri
6- EMEF Diácono João Luiz Pozzobon
7- EMEF Dom Antônio Reis
8- EMEF Edy Maya Bertóia
9- EMEF Erlinda Minóggio Vinadé
10- EMEF Fontoura Ilha
11- EMEF Francisca Weinmann
12- EMEF Gabriel Bolzan
13- EMEF Hylde Vasconcelos
14- EMEF Ione Medianeira Parciannelo
15- EMEF Intendente Manoel Ribas
16- EMEF Irmão Quintino
17- EMEF João da Maia Braga
18- EMEF José Paim de Oliveira
19- EMEF Júlio do Canto
20- EMEF João Pedro Menna Barreto
21- Centro de Atendimento Integral a Criança “Luizinho De Grandi” – CAIC
22- EMEF Leduvina da Rosa Rossi
23- EMEF Luiza Ungaretti
24- EMEF Martinho Lutero
25- EMEF Nossa Senhora Conceição
26- EMEF Oscar Grau
27- EMEF Perpétuo Socorro

28- EMEF Renato Nocchi Zimmermann
29- EMEF Santa Cecília
30- EMEF Santa Flora
31- EMEF Santa Helena
32- EMEF São Carlos
33- EMEF São João Batista
34- EMEF São Paulo
35- EMEF Tancredo Penna de Moraes
36- EMEF Zenir Aita