



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA EM GESTÃO
EDUCACIONAL**

**OS DIRETORES E A GESTÃO ESCOLAR
DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM DESAFIO
PARA ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE FORTALEZA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Reginaldo de Castro Júnior

Fortaleza, CE, Brasil

2010

**OS DIRETORES E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E
PARTICIPATIVA: UM DESAFIO PARA ESCOLAS DA REDE
PÚBLICA DE FORTALEZA.**

por

Reginaldo de Castro Júnior

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

Orientador: Prof. Dr. Hugo Antônio Fontana

Fortaleza, CE, Brasil

2010

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

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

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM
DESAFIO PARA ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE FORTALEZA**

elaborada por
Reginaldo de Castro Júnior

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

**Prof. Dr. Hugo Antônio Fontana. (UFSM)
(Presidente/Orientador)**

Profª Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan. (UFSM)

Profª Ms. Maria Eliane Alves Lobo (PMF / SME)

Fortaleza, 17 de Setembro de 2010.

AGRADECIMENTOS

À Deus por tudo que temos, por nos ter deixado chegar aonde cheguei; entrego o futuro a Ele, o nosso louvor.

Aos meus pais, pessoas que certamente são responsáveis pela formação moral e educação.

Aos meus filhos, que tiveram reduzida a minha atenção com a dedicação que tive nos momento de estudos.

À Prefeitura Municipal de Fortaleza, à Coordenação do Pólo UAB Fortaleza pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos coordenadores e aos professores do Curso de Especialização em Gestão Educacional, da UFSM/EAD, em especial ao orientador Dr. Hugo Fontana que mesmo tão longe fisicamente, tornaram-se tão próximos nesta honrosa caminhada, proporcionando-me a oportunidade de aperfeiçoamento e de novas aprendizagens.

À diretora I.B, em nome da EMEIF A. R. que cordialmente atendeu-me na investigação de campo.

RESUMO

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

OS DIRETORES E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM DESAFIO PARA ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE FORTALEZA

AUTOR: REGINALDO DE CASTRO JÚNIOR
ORIENTADOR: **Dr. HUGO ANTÔNIO FONTANA**

Data e Local da Defesa: Fortaleza/CE, 17 de Setembro de 2010.

Esta monografia apresenta à temática “gestão escolar democrática e participativa”. Fiz a investigação de campo na escola pública de Fortaleza, EMEIF A. R, tendo o foco investigar o papel do diretor escolar para a gestão da escola democrática e participativa, princípio fundamental para desenvolver uma educação de qualidade e bons resultados na aprendizagem onde professores, funcionários, pais e alunos, são parte integrante desse processo de construção coletiva e colegiado. O levantamento teórico buscou para elucidar conceitos inerentes a educação de qualidade, a gestão escolar, a gestão participativa na escola pública, para definir possíveis caminhos que o diretor escolar pode desenvolver como liderança escolar compromissada com a escola de qualidade e com a gestão democrática e participativa. A investigação na EMEIF A. R, realizou-se por meio de observações e diálogos com os segmentos escolares, mas principalmente da apropriação das informações contidas nos documentos: prêmio nacional em referência em gestão escolar e pesquisa SESI de qualidade na educação, que diretamente obteve a participação dos diversos segmentos escolares, que foram fontes confiáveis e sólidas para a realização desta investigação científica para o desafio de produzir o conhecimento científico sobre a gestão escolar democrática e participativa para a escola pública municipal. O trabalho está dividido em cinco capítulos: educação de qualidade; a gestão escolar; competências para os gestores escolares praticarem uma gestão escolar participativa e democrática; gestão participativa na escola e o último capítulo é o resultado da investigação da gestão escolar na EMEIF A. R.

Palavras-Chave: Educação. Gestão. Participação. Democracia. Qualidade. Diretor.

ABSTRACT

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

OS DIRETORES E A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA: UM DESAFIO PARA ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE FORTALEZA

(THE DIRECTORS AND MANAGEMENT SCHOOL AND PARTICIPATORY DEMOCRATIC: A CHALLENGE FOR PUBLIC SCHOOLS OF THE NETWORK OF STRENGTH)

AUTHOR: REGINALDO DE CASTRO JÚNIOR

ADVISOR: **Dr. HUGO ANTONIO FONTANA**

Data e Local da Defesa: Fortaleza/CE, 17 de setembro de 2010.

This monograph presents the theme "democratic and participatory school management." Did field research in the public school in Fortaleza, EMEIF A. R, with the focus to investigate the role of school principal for the school management and participatory democracy, a fundamental principle for developing a quality education and good results in learning where teachers, staff, parents and students are an integral part of this process of collective construction and collegial. The theoretical literature sought to contribute to elucidate the concepts inherent quality education, school management, participatory management in public schools, to identify possible ways that the school principal and school leadership can develop commitment to the school quality and with the democratic and participative management. Research in EMEIF A. R, was carried out through observations and dialogues with the school segments, but particularly the appropriation of information contained in the documents: a national prize in reference to school management and research quality in education SESI that directly obtained the participation of various school segments, which were solid and reliable sources to carry out this research to the challenge of producing scientific knowledge about the democratic and participatory school management to the local public school. The work is divided into five chapters: quality education, school management, skills for school managers practice a participative and democratic school management, participatory management at the school and the last chapter is the result of research on school management EMEIF A. R.

Keywords: Education. Management. Participation. Democracy. Quality. Director.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
CAPÍTULO I – EDUCAÇÃO DE QUALIDADE	15
1.1 O que é qualidade na educação?.....	15
1.1.1 Princípios para uma educação de qualidade.....	15
1.2 Dimensões da qualidade da educação.....	16
1.3 Indicadores da qualidade na educação para o INEP.....	18
1.4 Considerações sobre a educação de qualidade para a gestão escolar.....	25
CAPÍTULO II - A GESTÃO ESCOLAR.....	26
2.1 O conceito de gestão e de gestão escolar.....	26
2.2 Mudando o paradigma da administração da escola à gestão escolar democrática e participativa.....	27
CAPÍTULO III - AS TRÊS COMPETÊNCIAS PARA OS DIRETORES ESCOLARES CONHECEREM E PRATICAREM UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA.....	36
3.4.1 Primeira: a competência humana.....	36
3.4.2 Segunda: a competência política.....	35
3.4.5 Terceira: a competência técnica.....	40
3.5 Autonomia da escola: desafios para a administração e liderança do diretor .	42
3.6 O papel do diretor na estruturação da gestão democrática e participativa	43
CAPITULO IV - A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA.....	46
4.1 O que é participação?.....	46
4.2 Gestão Escolar: Compromisso de Todos.....	48
4.3 A construção de uma escola na gestão escolar democrática e participativa ..	49
4.4 A autonomia da Escola Pública: fortalecimento da gestão participativa	51
4.5 Formas de gestão democrática e participativa na escola pública.....	53
4.5.1 Mecanismos e os processos de participação na gestão participativa da escola.....	53
CAPITULO V: A GESTÃO ESCOLAR NA EMEIF A. R.....	59
5.1 Relatos da trajetória da escola EMEIF A. R.....	59
5.1.1 Formação dos primeiros diretores da escola.....	60
5.1.2 Avanços para a melhoria contínua das relações escolares e de aprendizagem.....	61

5.1.3 O projeto pedagógico.....	62
5.2 Prêmio nacional de referência da gestão escolar, ano-base 2009.....	63
5.2.1 Descrição analítica dos principais processos de gestão.....	63
5.2.2 Gestão de resultados educacionais.....	64
5.2.3 Gestão participativa.....	67
5.2.4 Gestão pedagógica.....	69
5.2.5 Gestão de pessoas.....	71
5.3 Implicações na participação do prêmio nacional em referência de Gestão Escolar.....	72
5.3.1 Análise do plano de gestão escolar participativo e democrático ano-base 2010-2011, da EMEIF A. R.....	72
5.4 Prêmio SESI de qualidade na educação, ano-base 2009.....	74
5.4.1 Descrição analítica das dimensões avaliadas por cada segmento participante.....	74
5.4.1.1 Prática Pedagógica.....	75
5.4.2.1 Gestão Escolar.....	76
5.4.3.1 Ambiente educativo.....	78
5.4.1 Resultado da aprendizagem.....	80
5.5 Resultado geral das dimensões avaliadas pela participação na pesquisa da EMEIF A. R.....	81
5.6 Conclusões a cerca dos instrumentais de coleta de dados e observações.....	82
CONCLUSÃO.....	84
REFERÊNCIAS.....	86

INTRODUÇÃO

PROBLEMÁTICA

O Brasil é um país que teve na sua história política duas décadas de ditadura militar, entre os anos de 1964-1984. Sendo assim, neste período, o modelo de administração escolar era baseada na centralização e verticalização do poder.

Com a abertura política nacional, inicia-se no país um forte movimento popular para a “Redemocratização” do país. Então no campo educacional, abre-se um novo modelo de administração escolar, onde a figura do diretor escolar deixa de centralizar o seu fazer no desempenho de atividades técnico-burocrático, com forte poder de centralização nas decisões escolares, para se ter um novo paradigma educacional: da “gestão escolar”, com o foco no desempenho administrativo-pedagógico, na gestão participativa e democrática dos profissionais da educação e na abertura da comunidade escolar na gestão dos processos educacionais da escola, descentralizando a tomada de decisão da vida escolar na gestão escolar, como definido pela Constituição Federal de 1988 (conferir o artigo 206, VI) que dispõe a gestão democrática do ensino público.

Outro grande referencial legal sobre a gestão democrática e participativa da escola é tratado pela lei de diretrizes e bases nacional de 1996, lei 9394/96:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Como a gestão democrática e participativa da escola pública poderá contribuir sensivelmente no destaque da escola na comunidade e no processo ensino-aprendizagem? O que o diretor escolar precisa saber para compartilhar esta responsabilidade com todos?

JUSTIFICATIVA

A promoção da gestão educacional e escolar democrática e participativa está associada ao compartilhamento de responsabilidades e decisões entre os diversos seguimentos do sistema educacional. Assim, as escolas podem praticar a busca de soluções para seus problemas, de forma mais adequada às suas necessidades e expectativas, com autonomia e participação (VALERIN, 1998, p.36).

O modelo atual de Gestão Escolar da nova escola democrática e participativa está, pautado na descentralização do poder e na inserção participativa e democrática da comunidade escolar e seus colegiados.

A qualidade da educação brasileira é um desejo de todo aquele que sonham com transformação social deste país através da educação. Para isto, ocorreram mobilizações sociais para a melhoria da educação, como as conferências internacionais de educação de Jontiem, na Tailândia, no ano de 1990 e a de Dakar, no Senegal, no ano de 2000, ao qual o Brasil é signatário. O estabelecimento de metas e objetivos, para que os países desenvolvam a educação de qualidade para todos. Estas metas objetivam um caminho favorável para que o Brasil possa elevar a qualidade da educação, destacam-se as metas:

- O desenvolvimento da educação infantil como etapa importante da educação básica de qualidade;
- O reconhecimento histórico e social da exclusão da mulher e das minorias étnicas do acesso e permanência ao ensino básico, favorecendo a sua maior inserção social na educação, bem como a equidade de gênero nos níveis de educação;
- A ampliação da oferta da EJA e especialmente da alfabetização de adultos, sendo assim, fundamental que o direito a cidadania seja cumprido e como efeito coletivo melhorar todos os aspectos da qualidade da educação, através do monitoramento e avaliação da excelência da aprendizagem lingüística e matemática dos nossos alunos.

Portanto, o Diretor escolar tem na sua forma de gerir a escola um fator determinante no desenvolvimento do modelo de gestão escolar participativo e democrático, para que até o ano de 2015 sejam alcançados as diversas metas educacionais projetadas para a “educação de qualidade para todos”, que na verdade, são grandes desafios para a educação mundial e brasileira.

As políticas públicas brasileiras devem caminhar para essa realidade e

priorizar os aspectos a serem atendidos e que alguns, para 2015, não serão alcançados. O plano de desenvolvimento da educação (PDE) se apresenta como um desdobramento gerencial e estratégico da Lei de diretrizes e bases da educação nacional 9394/96 e do plano nacional de educação, que tornam a educação prioridade política e procura através da inclusão de metas de qualidade, para a educação básica, permitir que escolas (gestão escolar) e secretarias de educação (gestão educacional) se organizem no atendimento aos alunos e possibilita criar uma base que favoreça o cumprimento destas metas para atingir a educação de qualidade.

O diretor escolar tem através de uma gestão escolar participativa e democrática que focaliza o desenvolvimento de uma educação de qualidade, condições de obter bons indicadores de qualidade da aprendizagem escolar e o sucesso da gestão escolar.

DELIMITAÇÃO DO TEMA

Esta monografia apresenta à temática “Os Diretores e a Gestão escolar democrática e participativa: um desafio para escolas da rede pública de Fortaleza”. A investigação deste tema tem o foco na visão dos, professores, funcionários, pais e alunos, e gestores escolares de como a gestão escolar tem atuado na construção da escola de qualidade, democrática e participativa, obtendo bons resultados na avaliação da aprendizagem escolar e nos indicadores da qualidade educacional e ressaltar o papel do diretor escolar como liderança escolar para a gestão escolar compromissada com a escola de qualidade e com o princípio da gestão democrática e participativa.

A escola pública EMEIF A. R foi selecionada para o trabalho de investigação de campo, através de um levantamento realizando junto à chefia do departamento de ensino do distrito de educação da secretaria executiva regional I, no qual a unidade escolar supracitada foi escolhida por ser considerada na rede de educação como uma escola que oferece uma gestão escolar muito organizada, com a abertura da comunidade escolar para participar da gestão e vida cotidiana da escola, um conselho escolar forte e atuante e por ter apresentado uma melhoria considerável nos seus indicadores de qualidade da aprendizagem escolar nas últimas avaliações

realizadas, como no índice do IDEB, do SPAECE-ALFA, SPAECE. Foi muito importante na investigação científica a análise dos documentos referenciais: plano de gestão escolar participativo e democrático ano-base 2010-2011, projeto político pedagógico (PPP), prêmio SESI de qualidade na educação e por fim por ter participado por duas vezes do prêmio nacional em referência em gestão escolar (2008-2009).

Outro fator que considerei nesta escolha foi que a escola pesquisada está localizada no mesmo bairro da escola municipal no qual sou servidor público, onde o conhecimento produzido neste trabalho produziu subsídios para a elevação dos meus conhecimentos, na melhoria da minha prática educativa e na contribuição para apontar e adotar princípios relevantes ao sucesso da gestão escolar democrática e participativa da escola pública municipal que faço parte, contribuindo para que a sua gestão escolar possa elevar os seus indicadores educacionais de qualidade.

OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta monografia é mostrar que o modelo de gestão escolar baseado na gestão democrática e participativa poderá contribuir sensivelmente no destaque da escola na comunidade, contribuir no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem escolar e que os gestores deste modelo de escola devem compartilhar a responsabilidade deste desafio com todos, inserindo o conselho escolar, o grêmio estudantil e outras iniciativas que contribuam para uma escola democrática e a qualidade da educação pública municipal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar qual é a concepção de gestão escolar, gestão democrática e participativa na escola pública municipal EMEIF A.R, conforme o artigo 14 da LDB lei 9394/96;
- Identificar como alunos, pais, comunidade local, funcionários e professores são integrados no modelo de gestão escolar baseada na gestão participativa e democrática;

- Caracterizar como é feita a inserção da comunidade escolar no modelo de gestão escolar baseado na participação e na formação de entidades de classes representativas na gestão escolar, como os Conselhos Escolares e os grêmios estudantis;
- Apontar princípios relevantes ao sucesso da gestão escolar para os Diretores Escolares, baseada na gestão participativa e democrática, conforme o artigo 14 da LDB lei 9394/96, que resultaram um desempenho superior nos indicadores de aprendizagem da qualidade da educação pública municipal.

REFERENCIAL TEÓRICO

Realizei um levantamento bibliográfico na literatura educacional, investigando como ocorre o desenvolvimento do modelo de gestão escolar baseado na gestão participativa e democrática e da inserção da comunidade escolar neste modelo de gestão.

Como suporte teórico para investigar e aprofundar a temática de pesquisa busquei autores que versam sobre a gestão escolar, como Mousquer (2009), Vieira (2006), Paro (1997), Lück (2007), Andrade (2004), dentre outros grandes autores que versam sobre a concepção de gestão escolar na conjuntura educacional atual com vistas ao modelo de gestão democrático e participativo da escola pública.

Os Indicadores da qualidade na educação do INEP (2004), foram analisados para abordar o sub-tema educação de qualidade. Tais indicadores foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e melhoria da qualidade escolar, visando à compreensão dos pontos fortes e fracos da escola, refletindo e dimensionando o seu projeto educacional para a qualidade da educação pública brasileira.

O diretor escolar é peça chave na concepção de uma escola de qualidade baseada na gestão participativa e democrática. Andrade (2004) tem seu discurso sobre competências para o diretor escolar conhecer e praticar, está evidenciado nesta obra.

Os autores Lück (2006), Paro (2001), Ferreira (2002) e Dourado (2003) são referência para a abordagem do sub-tema a gestão participativa na escola.

Além do mais, a Constituição Federal de 1988 e a LDB 9394/96 são referenciais constantes no desenvolvimento desta pesquisa.

Para conferir a teoria levantada nesta monografia, realizei uma pesquisa de campo na escola de ensino de educação infantil e ensino fundamental EMEIF A. R, pertencente à rede de ensino pública municipal de Fortaleza.

DIVISÃO ESTRUTURAL DA MONOGRAFIA

Para tanto, apresento a monografia dividida estruturalmente em cinco capítulos.

O primeiro capítulo intitulado “Educação de qualidade” aborda o conceito de qualidade na educação, os princípios de uma educação de qualidade, as dimensões da qualidade e os indicadores da qualidade na educação. Desta forma, espero que colabore para o diretor escolar desenvolver a gestão escolar preocupada com a qualidade da escola e da educação que ela oferece a sua comunidade.

O segundo capítulo será ressaltado o conceito de gestão escolar como paradigma atual, mudando o paradigma da administração da escola à gestão escolar democrática e participativa.

O terceiro capítulo constituirá de um levantamento de competências para os diretores escolares praticarem uma gestão participativa e democrática na escola pública, e o papel do diretor escolar na liderança da comunidade escolar na construção da escola pública democrática e participativa.

O quarto capítulo trará o tema gestão participativa. Far-se-á uma exposição da construção de uma escola pública na gestão escolar democrática e participativa, o fortalecimento da gestão participativa na escola, as formas de gestão democrática e participativa e os mecanismos de participação na escola.

O último capítulo é o resultado da investigação de campo na escola pública EMEIF A. R. Procuro descrever como esta escola desenvolve o seu modelo de gestão escolar pelo princípio democrático e participativo, como eles contribuem sensivelmente para o destaque da escola na comunidade e da sua inserção na gestão escolar, conquistando bons resultados educacionais no processo ensino-aprendizagem escolar e que os gestores desta escola contribuam para uma escola democrática e a qualidade da educação pública municipal.

1 EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

1.1 O que é qualidade na educação?

É comum a gente ouvir dizer que o ensino público brasileiro é de má qualidade. A maioria das pessoas certamente concorda com o fato de que uma escola boa é aquela que os alunos aprendem coisas essenciais para a sua vida, como ler e escrever, resolver problemas matemáticos, conviver em grupos. Além disto, a escola contribui na formação do ser crítico-reflexivo, criativo, autônomo e solidário.

Qualidade é um conceito dinâmico. Cada escola tem autonomia para refletir, propor e agir na busca da sua qualidade educacional, ter a sua própria visão de qualidade. O diretor escolar também deve refletir a importância da gestão escolar para a melhoria da escola e da qualidade administrativa e pedagógica, principalmente do desempenho da aprendizagem dos seus alunos.

Embora haja muita dificuldade em definir o que é qualidade da educação, baseando-se no Relatório de Monitoramento Global da EPT (2005, p. 30), a maioria das discussões define dois objetivos: “o primeiro é garantir o desenvolvimento cognitivo dos aprendizes; o segundo enfatiza o papel da educação no provimento do desenvolvimento criativo e emocional dos aprendizes para o provimento de valores e atitudes de cidadania.”

1.1.1 Princípios para uma educação de qualidade

Nas discussões internacionais sobre a qualidade da educação, apontado no Relatório de Monitoramento Global da EPT (2005, p. 37), três princípios tendem a ser consensuais para um projeto educacional de qualidade: necessidade maior de relevância; observância adequada de direitos individuais; e maior equidade de acesso e de resultados.

1.1.1.1 Necessidade de maior relevância

Enfatiza a abordagem de um currículo que na medida do possível responde as necessidades e as prioridades dos alunos, das suas famílias e da comunidade escolar. Desloca-se o núcleo do processo de ensino e aprendizagem para o aluno, para a promoção das suas capacidades individuais, talento e desenvolvimento da personalidade, reconhecendo de fato que cada criança tem características e necessidades de aprendizagem únicas.

1.1.1.2 Observância adequada de direitos individuais

A maioria das legislações sobre direitos humanos focaliza a obrigatoriedade no acesso à Educação. Porém é omissa na garantia da qualidade. Destaca-se a Convenção sobre os Direitos da criança que tem uma proposta de vanguarda para a Educação de Qualidade. Ela diz que o desenvolvimento educacional do indivíduo como objetivo central. Indica que a educação deve permitir que todas as crianças atinjam seu pleno desenvolvimento em termos das suas capacidades cognitivas, emocionais e criativas, permita o desenvolvimento da sua identidade cultural e o respeito às diferentes identidades culturais de outros povos, promovendo a paz e a tolerância entre as nações do mundo.

1.1.1.3 Maior equidade de acesso e de resultados

Objetiva ampliar a igualdade nos resultados de aprendizagem em termos de raça, gênero e classe social, assim como para o acesso e permanência na escola. Este princípio reflete uma ambição para que todas as crianças possam desenvolver habilidades básicas, desde que disponham de um ambiente de aprendizagem adequado às suas necessidades.

1.2 Dimensões da qualidade da educação

O Relatório de Monitoramento Global da EPT (2005: 58), evidencia cinco dimensões que influenciam nos processos básicos de ensino e aprendizagem para

se determinar a melhoria da qualidade da educação. São elas:

“Dimensão das características dos alunos; Dimensão contextual; Dimensão de insumos facilitadores; Dimensão ensino e aprendizagem; e Dimensão de resultados.

Acredito que o gestor escolar tem um papel decisivo na gestão dessas três dimensões: insumos facilitadores, ensino e aprendizagem, e resultados, para colaborar beneficentemente na qualidade da educação escolar. Apresento como cada dimensão possibilitará tais benefícios.

1.2.1 Dimensão de insumos facilitadores

O sucesso escolar do ensino e aprendizagem de qualidade, quando gerenciado para a escola cumprir seu papel social educacional, dependerá dos recursos (material e humano) disponíveis e da eficácia na sua utilização. Neste ponto de encontro os gestores escolares têm importância vitalícia na eficácia da relação ensino-aprendizagem, provendo e administrando os insumos materiais e humanos, monitorando os processos que apóiam este fim que resultem nos alunos aprenderem com qualidade. A organização escolar, a liderança firme da equipe multiprofissional da escola, a presença de um ambiente seguro e acolhedor para a aprendizagem e disseminação dos saberes aliado com a parceria e envolvimento da comunidade no projeto pedagógico da escola é o que levarão ao sucesso de todos os envolvidos e envolventes na educação de qualidade.

1.2.2 Dimensão ensino-aprendizagem

Esta dimensão educacional é a principal via de transformação do homem pela educação. Para isto, o currículo escolar deverá ser significativo para despertar no aluno a autonomia do aprender a aprender. A motivação para aprender e para ensinar deve ser um caminho de mão dupla, onde o professor é um facilitador do aprender, tem método de ensino eficaz, onde a avaliação da aprendizagem é condizente com o desenvolvimento do projeto pedagógico, dá o feedback ao estudante do seu progresso estudantil. Deste modo, cabe aos diretores como

gestores da comunidade escolar, liderar o processo de construção de uma proposta educativa consciente e firme, para atingir as metas de qualidade que a própria escola definir com ousadia. Caberá também ao diretor avaliar a proposta pedagógica da escola, para preparar seus alunos para uma aprendizagem real de conhecimentos sólidos, para a construção de habilidades, valores e atitudes que os preparem para o exercício da cidadania e a educação ao longo da vida.

1.2.3 Dimensão de resultados

Os resultados da avaliação devem ser obtidos em consonância com os objetivos estabelecidos na proposta pedagógica escolar. Geralmente os alunos produzem um rendimento sob a forma de notas ou conceitos, por meio de provas e testes. Estes resultados tem tornado parâmetro para os sistemas de ensino na avaliação nacional como indicadores da qualidade da escola. Este é o caso das avaliações do SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica), que tem na Prova Brasil e no indicador IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) o monitoramento contínuo da qualidade dos resultados da escola pública brasileira.

Portanto, os diretores escolares precisam estar atentos às avaliações dos resultados da sua escola e rede de ensino, para adotar estratégias pedagógicas para obter a melhoria dos resultados de aprendizagem e elevar o nível de desenvolvimento da educação da escola, dos sistemas de ensino local e nacional. Também é fundamental salientar que a avaliação está a serviço da aprendizagem, para reforçar, corrigir ou alterar o fluxo do processo de aprendizagem e não só como um produto ou o resultado final da aprovação e da reprovação.

1.3 Indicadores da qualidade na educação do INEP

Voltando ao conceito de qualidade na educação, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais (INEP), realizou um estudo em 2004, sobre os indicadores da qualidade na educação. Tais indicadores foram criados para ajudar a comunidade escolar na avaliação e melhoria da qualidade escolar, visando à compreensão dos pontos fortes e fracos da escola, refletindo e dimensionando o seu

projeto educacional para a qualidade.

Segundo a publicação dos indicadores da qualidade na educação (2004:26), foram criadas sete dimensões fundamentais para serem consideradas pela escola, para a reflexão da sua qualidade. Um dos objetivos deste trabalho monográfico é justamente fornecer aos gestores escolares subsídios para uma gestão escolar alinhada com a qualidade por meio de uma gestão participativa e democrática. Seguem quais são as sete dimensões do INEP:

1ª Dimensão: Ambiente educativo.

2ª Dimensão: Prática Pedagógica.

3ª Dimensão: Avaliação.

4ª Dimensão: Gestão escolar democrática.

5ª Dimensão: Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola.

6ª Dimensão: Ambiente físico escolar.

7ª Dimensão: Acesso, permanência e sucesso na escola.

1.3.1 Dimensão ambiente educativo:

A escola deverá apresentar um ambiente que experimenta a convivência com a diversidade humana. No ambiente educativo, a alegria de freqüentar a escola tanto para alunos, funcionários e professores, a facilidade em fazer amizade devido ao ambiente acolhedor e a solidariedade, o respeito ao outro e o tratamento justo e idôneo, o combate à discriminação e o exercício dos direitos e deveres são práticas que garantem a socialização e a convivência, desenvolvem e fortalecem a noção de cidadania e de igualdade entre todos. As regras de convivência da escola são claras, conhecidas e respeitadas por toda a comunidade escolar e devem ser elaboradas de forma participativa e democrática, no qual todos na escola são tratados com justiça e equidade social nas suas ações positivas ou negativas, onde os direitos conquistados para a cidadania de crianças e jovens são respeitados totalmente.

Grande parte da conquista de um ambiente educativo que preserve todas as características apresentadas anteriormente deve-se muito ao clima organizacional que o diretor escolar pode favorecer na escola, agindo com ética e transparência nas suas ações e julgamentos. Como um líder da comunidade escolar, ele estabelecerá metas claras para que o ambiente educativo seja o melhor possível.

1.3.2 Dimensão da prática pedagógica

Orienta-se por meio de uma ação planejada e refletida do professor no cotidiano escolar da sala de aula. O maior objetivo de uma escola de qualidade é fazer com que seus alunos aprendam e adquiram o desejo de aprender cada vez mais e com autonomia. Para atingir esse objetivo é preciso focar a prática pedagógica no desenvolvimento dos alunos, o que significa conhecê-los, compreender suas diferenças, demonstrarem interesse por eles, conhecer suas dificuldades e incentivar suas potencialidades. A proposta pedagógica deve ser definida e conhecida por pais, alunos e funcionários, onde os professores participam ativamente da sua elaboração e a utilizem periodicamente.

O planejamento das aulas é realizado de forma regular, onde os professores planejam aulas contextualizadas e interdisciplinares, trocam experiências e consideram os interesses e sugestões dos alunos para o planejamento. São usados diferentes recursos pedagógicos em sala de aula, tais como internet, jornais, revistas, livros diversos, obras de arte, filmes e etc, no qual visam à variedade de recursos e de estratégias de ensino com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos e à autonomia para aprender, pesquisar e experimentar, incentivando a participação, o trabalho coletivo, um ambiente de aprendizagem cooperativo, onde os alunos têm a oportunidade de criar e realizar atividades na sala de aula e fora dela.

O diretor e a sua equipe pedagógica (supervisor, coordenador ou orientador, no qual deveria ser obrigatório por lei toda escola tê-los e em quantidade suficiente) devem fazer o acompanhamento e o monitoramento do planejamento pedagógico docente, dando todas as condições técnico-pedagógicas para o desenvolvimento do planejamento como ação-reflexão-ação do trabalho docente, seguindo todas as orientações pertinentes na proposta pedagógica curricular escolar, tais como o PPP, regimento escolar, proposta pedagógica, PCN's, LDB entre outros. Este trabalho escolar deve ter o acompanhamento e a participação de perto do diretor escolar, não no sentido fiscalizador, mas como uma ação pedagógica prioritária que deve ser feita com o foco na melhoria da aprendizagem dos alunos.

1.3.3 Dimensão avaliação

É parte integrante e fundamental do processo educativo. Por meio dela o professor fica sabendo como está a aprendizagem dos alunos e obtém indícios para refletir e melhorar a sua própria prática pedagógica.

Quando pensamos em avaliação, estamos falando de algo muito mais completo que uma prova. A avaliação deve ser processual, devendo acontecer em todo tempo e ao tempo todo do processo de aprendizagem, em vários momentos e formas. Uma boa avaliação é diagnóstica, formativa e somativa, é aquela que o aluno tem bons resultados, sem se esquecer de avaliar o processo, das etapas inicial à final que o aluno é submetido pelo processo de ensino-aprendizagem. Deve-se pensar também na auto-avaliação, isto é, quando o aluno avalia a si mesmo. Esta é uma ótima estratégia para verificar a construção da autonomia do estudante, facilitando a tomada de decisões dos seus avanços e dificuldades. É importante também que os alunos possam escolher o modo de como querem ser avaliados, o que traz o comprometimento de todos com a avaliação.

A avaliação aqui entendida, não se deve deter apenas na aprendizagem do aluno. Avaliar a escola periodicamente como um todo é muito importante. Nesta ótica, irá ajudar a gestão escolar para conhecer a escola. O processo de avaliação deve ocorrer de maneira participativa. A avaliação passa a ser um instrumento de gestão participativa da comunidade escolar para avaliar a melhoria da qualidade da escola.

Portanto, a dimensão avaliação procura monitorar o processo de aprendizagem dos alunos, ressignificando os mecanismos de avaliação para uma avaliação da escola democrática, no qual todos os segmentos escolares são avaliados periodicamente, de fora para dentro e vice-versa, para a construção da escola de qualidade para todos, onde seus resultados são socializados e discutidos, visando expressar um bom desempenho acadêmico dos alunos nos sistemas de avaliação municipal, estadual e federal, para a escola solucionar coletivamente possíveis falhas e fazer seus ajustes, para que eleve cada vez mais seus indicadores de qualidade e sucesso dos alunos como no aumento nas taxas de aprovação, diminuição da repetência e evasão escolar entre outros, como por exemplo, elevar progressivamente o indicador IDEB.

1.3.4 Dimensão gestão escolar democrática

Envolve as características: do compartilhamento de decisões e informações, da preocupação com a qualidade da educação, da transparência dos resultados educacionais e dos investimentos financeiros na prestação de contas.

Compartilhar decisões significa envolver os pais, alunos, professores e funcionários em questões da administração escolar. Assim, a escola deve implantar o conselho escolar (CE), composto por uma representatividade da comunidade escolar para ser um órgão colegiado que compartilha a administração escolar. A sua função é opinar, orientar e decidir sobre tudo o que tem a ver com a organização escolar e logo com a qualidade da escola, como em participar e acompanhar a construção do projeto político pedagógico (PPP), de planejamentos anuais e avaliar os processos escolares. A democracia também se aprende na escola, a participação deve ser estendida a todos os alunos, até as crianças pequenas. Como cidadãos, eles têm o direito de organizar e opinar sobre o que é melhor para eles e a gestão escolar podendo fomentar esta participação por meio do grêmio estudantil (GE).

Além do CE, a comunidade deve inserir-se na escola participando ativamente em reuniões pedagógicas, festas, exposições e apresentações dos alunos. Também a escola deverá atrair parcerias institucionais e não governamentais para desenvolver ações na escola que proporcionem melhores resultados na qualidade da educação, através de palestras, oficinas, cursos e projetos que a escola agregue mais valor à formação cidadã dos alunos e da comunidade, envolvendo mais pessoas e com melhores condições de favorecer oportunidades de crescimento da escola. A direção escolar precisa estabelecer um canal aberto para a comunicação com toda a comunidade escolar. O diretor precisa ser acessível ao acesso de quem se interesse por assuntos da vida escolar e dar os feedback's de forma rápida e clara.

A dimensão da gestão escolar democrática voltará a ser discutida com maior abrangência nos capítulos seguintes.

1.3.5 Dimensão formação e condições de trabalho dos profissionais da escola.

Todos os profissionais da escola são importantes para a realização dos

objetivos do PPP. Os professores são os responsáveis diretos pela transposição didática. Todos os demais agentes escolares, desempenham um valoroso papel na contribuição do processo educativo, pois atitudes corretas e respeitadas no cotidiano escolar colaboram com os resultados do ensino-aprendizagem em sala de aula.

O profissionalismo é sem dúvidas, importante para o desempenho pessoal de cada função desenvolvida na escola. Além do que a formação continuada para funcionários de serviços e principalmente para professores proporcionam a oportunidade de atualizarem o seu fazer, melhorando a qualidade do serviço educacional oferecido na escola. Também é necessária a suficiência da equipe escolar, no sentido da escola funcionar normalmente, com profissionais em quantidade e qualidade suficiente para atender as especificidades da escola, dando conta principalmente das questões pedagógicas.

Um fator apresentado como fundamental nesta dimensão é a assiduidade da equipe escolar, no qual a jornada escolar tenha pontualidade, garantindo o bom desenvolvimento do trabalho escolar e que as faltas dos profissionais da educação não prejudiquem os alunos e a escola, buscando logo discutir essas questões com toda a comunidade escolar para buscar soluções rápidas pelo diálogo e negociação. Por fim, a estabilidade da equipe escolar deve ser observada pelos gestores para que os funcionários e professores possam criar vínculos com a escola e com a comunidade para o fortalecimento do trabalho e das relações escolares através do monitoramento da qualidade dessas ações.

Concluo que o diretor escolar pode estabelecer as condições de trabalho para os profissionais da escola, de acordo com o alcance da autonomia escolar, valorizando os profissionais, tendo um tratamento humano, com diálogo e negociação, refletindo a prática individual e coletiva para a escola possuir e manter um bom resultado perante toda a comunidade escolar, com o foco na aprendizagem dos alunos.

1.3.6 Dimensão ambiente físico escolar

Ela reflete a qualidade dos ambientes físicos, a sua organização, limpeza, aplicabilidade e cuidados, que proporcionem boas condições de trabalho aos professores, funcionários, diretores e na aprendizagem e bem-estar dos alunos. Na

gestão dos espaços escolares, é preciso estar atento para estes três indicadores para o sucesso desta dimensão:

1- Suficiência: disponibilidade de material, espaço ou equipamento quando deles necessitem para todos da escola, tais como carteiras escolares, material didático (livros, cadernos, lápis), lavabos, pátio escolar, salas de aula, som, DVD, internet.

2- Qualidade: adequação do material a prática pedagógica, boas condições de uso, conservação, organização, beleza, etc.

3- Bom aproveitamento dos recursos existentes: fazer a compra de bons equipamentos e de materiais de qualidade, fazendo o seu bom proveito, uso eficiente e flexível de tudo o que se possui.

O papel do diretor escolar juntamente com o conselho escolar é gerenciar os recursos financeiros. Juntos podem organizar o ambiente físico escolar de forma agradável e funcional para a escola ser atraente para alunos pais e professores, principalmente manter a boa estrutura alcançada, pois é do senso comum do povo brasileiro a falta de consciência do bem patrimonial, de que o bem público, não vem direto do seu bolso, então poderá destruir, inutilizar que logo o “governo” repõe outro no lugar. Assim, não teremos sucesso em escola nenhuma em conservar o ambiente físico escolar de qualidade.

1.3.7 Dimensão acesso, permanência e sucesso na escola.

Este é um dos principais desafios da atualidade para as nossas escolas, fazer que as crianças e jovens permaneçam na escola e consigam concluir os estudos em idade adequada e que os jovens e adultos tenham seus direitos educativos atendidos.

A escola deverá ter o levantamento de dados referentes à aprendizagem e à vida escolar dos alunos, tais como as taxas de aprovação, reprovação e evasão escolar, conhecer quem são e o que leva os seus alunos a reprovação e a evasão? Enfim, discutir com toda a comunidade escolar formas da escola oferecer boas condições e oportunidades de aprendizagem e o respeito pela cidadania e pela participação democrática.

Portanto, este desafio deve ser incorporado pela gestão escolar/direção da

escola e compartilhado pelo conselho escolar, para buscar construir uma cultura escolar que propicie a superação das desigualdades e da inclusão escolar.

1.4 Considerações sobre a educação de qualidade para a gestão escolar

O INEP - MEC elaborou um material com os indicadores da qualidade na educação com o objetivo de ajudar a comunidade escolar na avaliação e na melhoria da qualidade da escola, compreendendo seus pontos fortes e fracos, a escola tem condições de intervir para melhorar sua qualidade de acordo com seus próprios critérios e prioridades.

Para tanto, o INEP - MEC identificou e organizou sete elementos fundamentais nomeados de *dimensões* que foram apresentados como: ambiente educativo, prática pedagógica, avaliação, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos profissionais da escola, espaço físico escolar e, acesso, permanência e sucesso na escola. Ou seja, a qualidade da escola envolve essas dimensões, mas certamente deve haver outras.

O diretor escolar que desenvolve uma gestão compromissada com a qualidade da educação para todos precisa observar as sete dimensões apresentadas e mais outros fatores que determinem ações e estratégias de alcançar os indicadores e dimensões da qualidade e garantir uma educação de qualidade para a sua escola.

2 A GESTÃO ESCOLAR

2.1 O conceito de gestão e de gestão escolar

Ao abordar-se etimologicamente o termo gestão têm vários conceitos. Dentre eles destaca-se este conceito: “o termo gestão vem de gestio, que por sua vez vem de gerere (trazer em si, produzir)” (CURY, 1988, p. 38). Clarificando o termo, já que a gestão não é só o ato de administrar um bem fora de si, mas também é algo que traz em si porque está nele contido. Esta abordagem etimológica reafirma que gerir é estar comprometido e envolvido com a escola e com a comunidade.

Vivemos um tempo de predomínio das racionalidades, das linguagens, dos códigos e das interpretações. Assim, falar da gestão da escola é bastante complexo. O conceito de educação nos leva à formação que dá conta da humanidade no outro. Esse é o grande significado do ato de educar, fazer o outro ser humano, radicalmente humano. Nesse sentido, a educação se pauta por uma racionalidade profundamente ética.

Considerando o campo situacional em que se coloca a escola na sociedade pós-moderna, profundas mudanças alteraram o saber-fazer educativo. O conhecimento e a aprendizagem sofreram rápidas e novas interpretações. O ensino passou por transformações que modificaram o sistema de funcionamento didático.

Partindo dessas mudanças, surge a figura do novo diretor escolar, como sendo o indivíduo que irá propagar ideias para que ocorra a transformação do processo de democratização escolar, junto à comunidade escolar, é o maior articulador da escola como espaço democrático de troca e produção de conhecimento.

Diante dessa constatação, o diretor escolar necessita criar situações para romper barreiras entre a teoria e a prática, repensar sua forma de administrar. O ponto de partida para que ocorram mudanças significativas no sistema escolar é o de uma gestão mais dinâmica onde todos possam participar deste processo, opinar com ideias coerentes, de acordo com as prioridades da escola. Tal prática exige do gestor conhecimento da realidade de sua escola, assim, poderá coordenar e dirigir

ações conjuntamente com todos os indivíduos, preparar o ambiente para um processo de mudança em que terão que se inserir, de forma gradual.

Portanto, o processo de gestão escolar deve voltar-se para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania.

A escola como local de formação humana é espaço de diálogo, de trocas, de vida. Deste modo é uma instituição diferente e que deve ser reorientada a fim de que se permita a vivência coletiva entre gestores, professores funcionários, alunos e a família para que se fortaleça a interação entre os grupos, respeitando as diferenças entre os sujeitos.

O diretor cumprirá a função de administrar a comunicação entre os sujeitos que compõem a escola, mediando o poder e as relações em busca de definir consensos, extinguindo os conflitos e assim, afirmando a transparência e a democracia.

As escolas enfrentam problemas devido à falta de renovação dos seus modelos de gestão, que se esgotam e se tornam deficientes, não respondendo, assim às novas situações exigidas pela sociedade. A escola que se faz hoje é diferente da do passado, e possivelmente no futuro as escolas existirão de forma a se adequar às necessidades da vindoura realidade. Não existe escola melhor ou pior. Mas é interessante perguntarmos: por que existem escolas que fazem mais sucesso que outras? Essa reflexão pode gerar excelentes respostas para as mudanças a serem promovidas na escola.

Os tempos são outros e, por isso, devemos ficar em alerta para os paradigmas que passam a ditar as regras do novo contexto. Atualmente a questão determinante é a qualidade do processo ensino/aprendizagem.

O avanço da política educacional pública tem como meta dar oportunidade para todos os segmentos sociais e promover uma ação pedagógica correta voltada para o êxito escolar, garantindo assim que a criança e o jovem atendidos nela permaneçam e aprendam. A própria sociedade, embora muitas vezes não tenha bem claro de que tipo de educação seus jovens necessitam, já não está mais indiferente ao que ocorre no interior da escola. Não apenas exige-se dela que seja competente e demonstre ao público essa competência, com bons resultados de aprendizagem

pelos seus alunos e bom uso de seus recursos, como também começa a se dispor a contribuir para a realização desse processo, assim como a decidir sobre os mesmos.

Todo esse movimento, alterando o sentido e concepção de educação, de escola e da relação escola/sociedade, tem envolvido um esforço especial de gestão, isto é, de organização da escola, assim como de articulação de seu talento, competência e energia humana, de recursos e processos, com vistas à promoção de experiências de formação de seus alunos, capazes de transformá-los em cidadãos participativos da sociedade.

De acordo com a revista Educação e Realidade (1999):

O novo modelo de gestão escolar faz questão de propor a construção de instituições autônomas com capacidade de tomar decisões, elaborar projetos institucionais vinculados às necessidades e aos interesses de sua comunidade, administrar de forma adequada os recursos materiais e escolher as estratégias que lhe permitam chegar aos resultados desejados e que, em seguida, serão avaliados pelas autoridades centrais. (Educação e Realidade, ano XX, nº 67, Agosto 1999, disponível: www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a07.pdf. Acesso em 20 de julho de 2010.)

De fato, o dado mais intrincado da proposta é a avaliação externa dos resultados por meio de testes, em vez dos mecanismos burocráticos do sistema, como o mecanismo de integração e unidade do sistema educativo para que este tipo de avaliação não venha escamotear a realidade e ser uma realidade contraditória dos bancos escolares, não fornecendo os subsídios necessários a elaboração de propostas concretas para a melhoria da gestão escolar.

2.2 Mudando o paradigma da administração da escola à gestão escolar democrática e participativa

Há bem pouco tempo, dirigir uma escola era uma tarefa rotineira. Bastava o diretor zelar bem pelo material físico e humano da escola, tomar centralizadamente todas as decisões da escola com prudência, que estaria administrando bem a escola.

Atualmente, isto mudou. Há uma nova visão do funcionamento da escola. Tem um novo perfil para o profissional dirigente de um estabelecimento escolar, com novos conhecimentos e habilidades e competências para a função de diretor escolar.

Gestão escolar corresponde às ações desenvolvidas no âmbito da escola. Elas englobam atividades de organização, planejamento, acompanhamento e avaliação. Percebe-se, então, que a gestão educacional corresponde ao macrosistema e existe em função da gestão escolar. Essa, por sua vez, situa-se na microsistema e tem por finalidade a garantia do ensino e aprendizagem a todos os cidadãos.

Paira ainda muitas dúvidas em relação aos conceitos de administração e gestão escolar e gestão educacional. Pode-se dizer que ambos encontram-se ligados às mudanças em diferentes contextos da sociedade. Através da visão de sua constituição histórica pode-se compreender como tais práticas de organização escolar se configuram.

Quando se discute a questão da gestão da educação muitas controvérsias polemizam o debate, dentre elas a falta de clareza nos significados e atribuições no que se refere à gestão educacional, escolar e democrática.

Mousquer (2009, p. 26),¹ elucida esta questão, onde afirma que “a gestão educacional se dá como resultado do processo de articulação nas diferentes instâncias educacionais de governo, ou seja, as esferas federal, estaduais e municipais.” Esta representação evidencia os espaços de legitimação de políticas públicas e normas para a educação brasileira. Portanto, a gestão educacional é o campo das normatizações e leis que gestam a educação, no Brasil, enquanto a gestão educacional engloba a esfera macro da educação, a gestão escolar situa-se no campo da escola, devendo sua gestão orientar-se para as suas finalidades.

A escola tem tarefas de sua exclusiva competência, que se processam no campo do pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade escolar. Assim, a gestão educacional no Brasil representa-se da seguinte forma, de acordo com o esquema² a seguir:

¹ Extraído do conteúdo da disciplina Gestão Escolar e Organização Curricular, do curso Gestão Educacional – turma 2009, da UFSM/ EAD. Elaborado pela professora Maria Elizabete Londero Mousquer.

² As Figuras 1, 2 e 3 foram extraídas do conteúdo da disciplina Gestão Escolar e Organização Curricular, do curso Gestão Educacional – turma 2009, da UFSM/ EAD. Elaborado pela professora conteudista, Maria Elizabete Londero Mousquer.

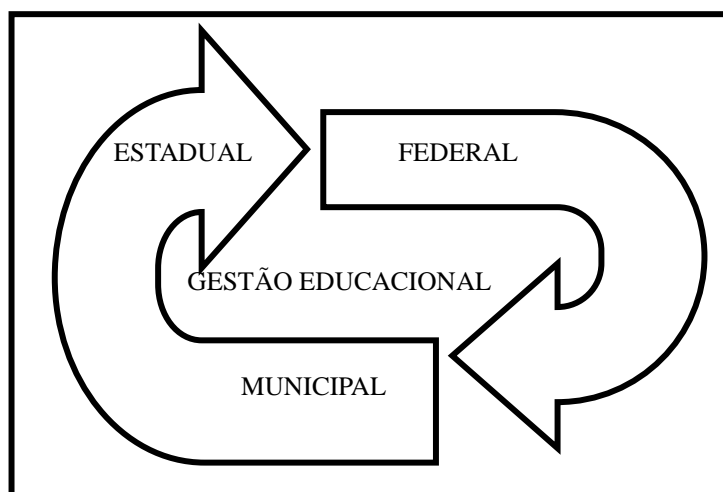


Figura 1: Composição da gestão educacional no Brasil

A partir dos princípios constitucionais de 1988 e da LDB nacional, lei 9394/96, o campo da gestão escolar é revestido de novos predicativos: os fundamentos democráticos. Em decorrência disso, o campo pedagógico, administrativo e financeiro passa a ser gestado de forma participativa, como se define na LDB lei 93934/96, no seu artigo 14, retrata que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A perspectiva política e a natureza pública da educação são realçadas na constituição federal de 1988, não só pela expressa definição de seus objetivos, como também pela própria estruturação de todo o sistema educacional. A constituição federal de 1988 enuncia o direito à educação como um direito social no artigo 6º; especifica a competência legislativa nos artigos 22, XXIV e 24, IX, dedica toda uma parte do título da ordem social para responsabilizar o Estado e a família, tratar do acesso e da qualidade, organizar o sistema educacional, vincular o financiamento e distribuir encargos e competências para os entes da federação.

Para Ranieri (2000) “a grande inovação do modelo constitucional de 1988 em relação ao direito à educação, está no seu caráter democrático, especialmente pela

preocupação em prever instrumentos voltados para sua efetividade”. (RANIERI, 2000:78)

Segundo Mousquer (2009, p. 27) a gestão escolar é representada da seguinte forma:

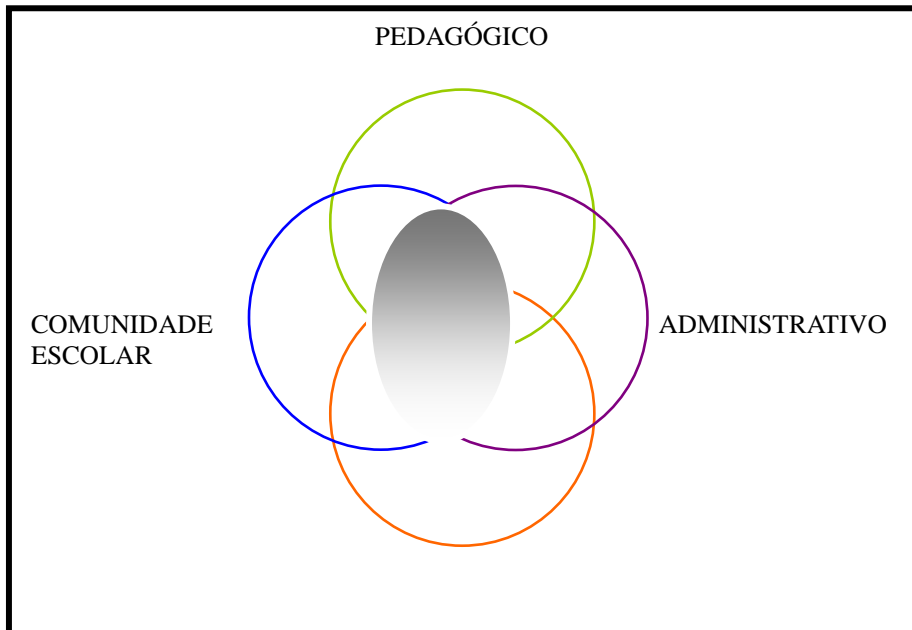


Figura 2: Gestão escolar

Então, a partir da constituição federal de 1988 e da LDB nacional, lei 9.394/96, tem a tomada da gestão democrática como fenômeno central das políticas públicas para a gestão educacional e para a gestão escolar da escola pública brasileira, para torná-la cada vez mais próximo dos objetivos emancipatórios. Vejamos a visão de Vieira (2006) acerca da evolução da gestão democrática:

A gestão democrática ao mesmo tempo em que se apresenta como uma conquista das forças civil-democráticas, marcada pelo contexto de movimentos e protestos de abertura política do Brasil nos anos 80, coincide com um contexto em que assolava no país os “raios” de um projeto político-econômico-ideológico globalizado: o neoliberalismo. Esta abertura à democracia, ou seja, a descentralização está também atrelada à operacionalização deste projeto econômico. Tem como pressuposto, a redução da interferência do Estado no campo social (VIEIRA, 2006 In: MOUSQUER, 2009, p. 27).

Desta forma, a configuração da gestão democrática das nossas escolas públicas, sob a ótica da nossa legislação educacional, deveria ser baseada conforme o esquema apresentado por MOUSQUER (2009, p. 28):

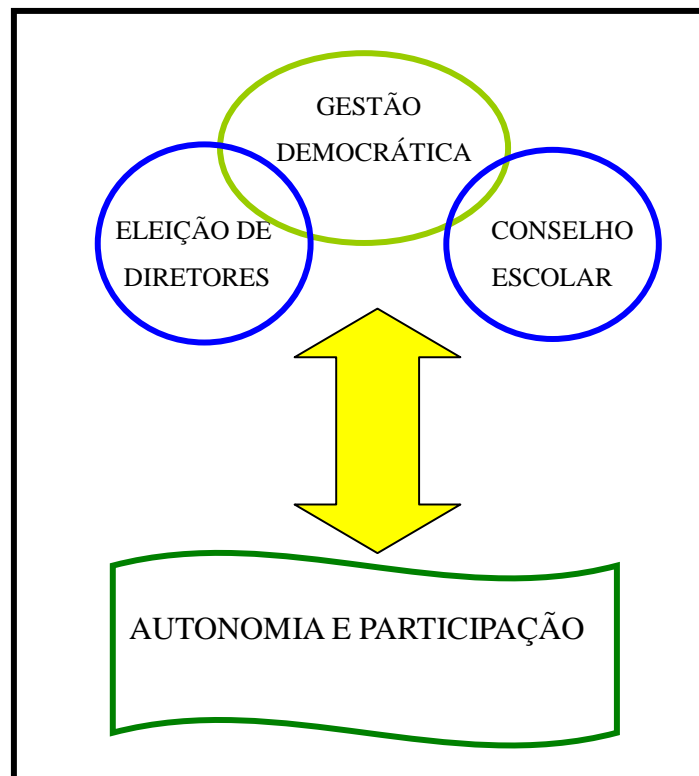


Figura 3: Gestão democrática da escola

Vista sob a perspectiva da participação da comunidade na gestão democrática da escola pública, conforme acentua Paro (1997) “a gestão democrática é o caminho para que o ensino financiado pelo Estado possa ser chamado de público” (PARO, 1997, p. 45).

Observando Barbosa (1999), “os novos conceitos de gestão se constituem numa preocupação da administração pública da educação na busca de um novo paradigma” (BARBOSA, 1999, p. 58). Acreditando na necessidade de se investir na gestão participativa, acrescenta que a administração pública deve ganhar maior espaço local, pois o aumento do poder sugere a ampliação de responsabilidades e, conseqüentemente, maior preparo dos seus gestores.

A gestão da escola passa a ser então o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente.

Para Barbosa (1999), “a gestão democrática, assim entendida, exige uma mudança de mentalidade dos diferentes segmentos da comunidade escolar” (BARBOSA, 1999, p. 59). A gestão democrática implica uma nova cultura organizacional, no qual a comunidade e os usuários da escola sejam os seus dirigentes e gestores e não apenas os seus fiscalizadores ou meros receptores de

serviços educacionais.

Ao enfatizar a importância da construção do projeto político-pedagógico da escola, encontra-se presente à necessidade de que a gestão se opere pelas vias da participação. Assim, a gestão participativa envolve em suas atividades além do diretor, professores, funcionários, alunos, pais e qualquer pessoa externa da escola que esteja empenhado em colaborar com a melhoria do processo pedagógico. Neste sentido, cabe ressaltar que a sociedade brasileira ainda está aprendendo a conviver com uma verdadeira cultura de participação.

A expressão de “Gestão Escolar” em substituição a de “Administração Escolar” representa uma postura radical no enfrentamento da atual organização que a escola está sendo exigida. O novo paradigma está ancorado nos princípios da participação, da autonomia, do autocontrole e da responsabilidade. Podemos verificar este novo paradigma educacional conforme Lück (2004): “a gestão não deprecia a administração, mas supera as suas limitações de enfoque dicotomizado, simplificado e reduzido, para entender às novas exigências de uma realidade cada vez mais complexa e dinâmica” (LÜCK In ANDRADE, 2004, p.10).

A partir desta ótica não de substituição, mas de superação, a administração passa a ser um dos elementos da gestão: a gestão administrativa, que corresponde à administração de recursos, do tempo, etc. A gestão, desta forma, envolve um sentido e prática mais abrangente, envolvendo os elementos culturais, políticos e pedagógicos do processo educativo.

Neste sentido, Paro (2000) observa também o caráter democrático para o novo enfoque da administração escolar, voltado para o novo enfoque da gestão escolar:

A principal característica do novo enfoque da administração escolar prioriza a participação dos sujeitos envolvidos no processo educativo, assumindo a preponderância do caráter político em detrimento do caráter técnico, embora isto não signifique a total extinção deste último. Passa a adquirir centralidade nesta prática administrativa à concepção de um projeto educativo voltado para as necessidades da população, a valorização de sua cultura, em detrimento da prática de operacionalização de um projeto definido por outrem, concebido a partir de outra cultura e interesses, como se dava/dá na concepção capitalista de administração escolar (PARO, 2000, p. 152).

É a partir destas críticas ao conceito e prática de administração escolar baseada no enfoque técnico, no contexto da década de 1980, que começa a

aparecer na literatura deste campo o conceito de gestão escolar. É este caráter de essência política e de preocupação com o pedagógico que dão base ao conceito de gestão escolar, como forma de diferenciar-se da visão técnica que historicamente permeou o conceito de administração escolar.

O novo conceito de gestão escolar está intrinsecamente ligado ao processo de abertura da democratização do país e da participação da comunidade escolar na organização da escola em processos decisórios descentralizados, onde o diretor não mais atua só pelo poder que detém, mas desenvolve ações articuladas e em conjunto que visam à escola eficaz e de qualidade.

Nesta conjuntura política da função da educação frente aos rumos da sociedade, a luta pela democratização do país na década de 1980 retoma a questão da democratização da escola pública, não apenas pelo viés de seu acesso, mas também pela democratização das práticas desenvolvidas em seu interior. Como resultado disso, tem-se a aprovação do princípio de “gestão democrática do ensino público”, na constituinte de 1988.

A partir da prerrogativa de gestão democrática veiculada pela atual constituição federal, a questão volta-se para a institucionalização de espaços de participação na gestão das instituições escolares. Apenas em 1996, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, estes espaços são instituídos (conferir o seu artigo 14).

Com estes espaços de participação da comunidade escolar nas definições das ações da escola, há a redefinição de muitas práticas que vinham sendo desenvolvidas. Quando se abre para a participação da comunidade escolar, seja através das eleições para diretores ou de conselhos escolares, a primeira questão que se coloca é a da descentralização do poder. No momento em que todos participam, constituindo-se em um processo democrático, não há espaço para relações hierárquicas, como ocorria anteriormente na administração escolar.

Há um redimensionamento na função do diretor, de administrador, responsável pelo andamento da escola passa a se constituir em mediador na execução da proposta político-pedagógica, construída coletivamente. Enquanto a busca pela unidade do processo educativo na concepção da administração escolar se dava através do controle do trabalho pelo supervisor, na gestão escolar a unidade é alcançada através da participação de todos na construção consciente da proposta que norteará as atividades educativas no ambiente escolar.

Pode-se dizer que hoje não mais se admite um processo de gestão que não leve em consideração a participação e a valorização dos interesses da comunidade escolar, bem como seus anseios quanto à educação. Os elementos técnicos estão substituídos frente a estes, que são o sentido do funcionamento da escola. A estrutura hierárquica não tem mais lugar, uma vez que, constituídos espaços de participação, a relação de comando é substituída pela noção de diálogo. No entanto, é importante lembrar que esta mudança de concepção no campo da gestão escolar dá-se em um terreno que abarca as resistências das relações de poder e a cristalização de uma cultura de não-participação nas questões político-pedagógicas e administrativas nas instituições educacionais. Desta forma, a possibilidade de mudança nas práticas de gestão passa necessariamente por uma transformação de concepção deste processo. Para Lück (2007) a possibilidade de mudança neste campo passa:

Sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas (...) se assim não fosse, seria apenas uma mudança de modelos. Essa mudança de consciência está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão. Cabe ressaltar que não se trata de simples mudança terminológica e sim de uma fundamental alteração de atitude e orientação conceitual. Portanto, sua prática é promotora de transformações de relações de poder, de práticas e da organização escolar em si, e não de inovações, como costumava acontecer com a administração científica (LÜCK, 2007, p.15).

Reconhecendo o campo educacional como um espaço central para os rumos da sociedade, a gestão democrática não encerra apenas os anseios sociais pela democracia, está circunscrita pelos distintos interesses que regem uma sociedade capitalista, sustentada nas desigualdades sociais e de poder.

3 AS TRÊS COMPETÊNCIAS PARA OS DIRETORES ESCOLARES CONHECEREM E PRATICAREM UMA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

3.4 As três competências

Segundo Andrade (2004, p. 44), “o bom diretor-gestor, precisará investir em seu crescimento pessoal e profissional.” Portanto para esse autor para conseguir cumprir suas tarefas, o diretor escolar precisará garantir que na sua atuação profissional detenha três competências básicas de forma íntegra e equilibrada para a sua linha de atuação:

- Competência Humana;
- Competência Política;
- Competência Técnica.

A seguir destaco estas três competências definidas por Andrade (2004), como requisitos para o diretor escolar praticar a gestão escolar democrática e participativa.

3.4.1 Primeira: a competência humana

Para trabalhar como um líder de pessoas é necessário saber colocar-se no lugar do outro e ter atitudes favoráveis a um bom ambiente de trabalho, no qual o trabalho em equipe se sobressai do trabalho isolado e individualista. Agora vejamos características desta competência para a atuação do diretor-gestor:

Visibilidade e acessibilidade: São inerentes ao cargo de diretor. Muitos incêndios são só fagulhas para o gestor presente no meio de seus alunos, professores, pais e comunidade. É preciso que o diretor tenha o gosto pelo relacionamento humano, que não tenha medo de atritos, assim crescerá muito como pessoa e gestor de pessoas.

Competência individual: É condição necessária para a democratização das relações, pois condutas anti-sociais como o egoísmo, mesquinhez, agressividade,

autoritarismo entre outros, dificultam o gerenciamento de uma equipe. Mesmo assim, o talento individual positivo, não garante a plenitude do trabalho de equipe. É necessário que os talentos se unam num objetivo incomum, todos tenham uma visão compartilhada, construída dentro do grupo, mas considerando-se também os objetivos pessoais. O desempenho de uma equipe depende da competência individual de seus membros e da capacidade de trabalhar bem em equipe. Segundo Borges (2004):

Muitos gestores se equivocam com o sentimento de equipe, se confunde com o sentimento de amizade, pois realizam reuniões, festas e confraternizações na ânsia de criar laços de amizade entre os membros do seu grupo escolar, pois a amizade não precisa ser patrocinada pela instituição (BORGES In ANDRADE, 2004, p. 44).

De acordo com o pensamento deste autor, o desempenho e o relacionamento interpessoal da equipe escolar, deve ser pautado na ética profissional. O indivíduo é capaz por si só escolher e cultivar seus amigos de verdade. O amor é gratuito. Quando as relações interpessoais no trabalho escolar ocorrem através da cooperação e lealdade, até os alunos percebem a unidade do grupo, se sentem mais seguros e confiantes.

O trabalho cooperativo pressupõe a integração, comunicação, responsabilidade mútua e consideração pelo próximo que também se comprometeu com o coletivo. Para Borges In Andrade (2004, p. 46) “é um comportamento aprendido.” O diretor precisa deixar claro para o seu grupo de trabalho que o melhor e mais positivo comportamento é o cooperativo em detrimento de comportamentos competitivos e comparativos. É uma exigência das tendências educacionais atuais para o trabalho escolar docente e discente o trabalho cooperativo, ambientes de aprendizagem cooperativa.

3.4.2 Segunda: a competência política

É fundamental para uma visão sistêmica da escola, da comunidade e dos sistemas e redes de ensino legais (Secretarias de Educação e o MEC), no qual a escola está inserida, para pautar as suas tomadas de decisão. Para Borges (2004), a escola faz parte de um sistema bem maior, no qual o diretor precisa ter realmente

o conhecimento da competência política:

Um diretor que não compreende a interdependência entre os componentes do sistema educacional vigente passa grande parte do seu tempo apagando incêndio e corre o risco de levar a escola ao fracasso. Vendo apenas árvores isoladas, sem competência para ver a floresta. Cada solução sua origina outros problemas (BORGES In ANDRADE, 2004, p. 18).

O diretor precisa ser um bom ouvinte, saber escutar as idéias e conhecer as expectativas de seus professores, funcionários e alunos, estando sintonizado com suas necessidades. Um aspecto muito relevante na postura de gestor-líder é o espírito de comunicação através de uma linguagem eficaz, objetiva e gentil. O bom diretor não tem o direito de exigir que professores, funcionários, alunos e pais adivinhem o que ele quer comunicar. É através da comunicação que o diretor divulga e orienta a proposta pedagógica da escola, sua filosofia de trabalho, crença e valores, os objetivos e metas educacionais. É uma das funções mais importantes de um diretor-líder escolar.

O diretor precisa demonstrar coerência entre o que diz e o que faz. Exige-se dele firmeza e convicção quanto aos seus valores e integridade na sua conduta pessoal e profissional, ou seja, passar de fato credibilidade para toda a comunidade escolar e a equipe escolar, tanto a nível escolar (interno), quanto ao nível do sistema ou rede (externo).

O principal responsável por todas as comunicações da escola é o diretor, até mesmo às que ele não assina. A escola é uma referência social e por tanto precisa exercer uma comunicação clara, fácil e objetiva. Obriga a todos o respeito pela língua gramatical, que se estende desde um simples avisos e comunicados verbais, quanto na redação oficial. Por exemplo, o diretor ao falar com um grupo de funcionários do setor de faxina, deve usar uma linguagem simples, acessível, sem querer humilhá-los por usar uma comunicação mais rebuscada e intelectual. Conversar, trocar idéias e ouvir as pessoas com atenção antes de escrever ou falar certos assuntos é fundamental na comunicação.

Um país que pretende ser rico e forte, que possui convivência democrática, com equidade interna, precisa cuidar melhor dos seus professores. Em qualquer processo de mudança na educação, os professores devem ser considerados no primeiro plano, como um elo dos processos. Se as famílias não reconhecem os professores e os tratam de qualquer jeito, logo os alunos terão as mesmas atitudes. Se a escola vê os professores apenas como transmissores de conhecimentos, é

demais esperar dos alunos meros acumuladores de informações.

Segundo Sarasson (2004), uma das funções mais importantes de um diretor é cuidar do desenvolvimento dos seus professores: “os professores são incapazes de criar e de manter condições adequadas para os alunos, se essas condições não forem criadas e mantidas para eles” (SARASSON Apud ANDRADE, 2004, p. 86).

Para Andrade (2004, p. 52), o sucesso da escola também tem um grande elo na valorização do magistério, pois “o professor deve ser um aliado do gestor. Ele não deve ser visto pela direção escolar como um inimigo ou concorrente de poder.” Portanto, melhorar as condições de trabalho dos professores, uma remuneração condigna, plano de cargos e salários e formação contínua são um dos caminhos para uma educação de qualidade.

O que acontece hoje em dia é que a sociedade encontra-se mais aberta e vêm-se tornando mais democrática. O gestor-líder atual, não deve descartar ou achar perigoso a presença dos pais na escola e no compartilhamento das decisões para a gestão eficiente da escola e democratizar as relações sociais na escola. Como diz Andrade (2004, p. 62) “é preciso ouvir mais e não demais.”

O exercício da democracia exige muito mais da liderança educacional da escola e requer maturidade avançada deste processo. Segundo Andrade (2004):

A experiência mostra que as escolas que estão melhorando são aquelas que possuem a efetiva participação da comunidade de pais e responsáveis, através do exercício pleno da gestão compartilhada, reconhecendo-os como atores sociais na construção da sua própria cidadania, buscando alternativas e estratégia da melhoria dos resultados educacionais (ANDRADE, 2004, p. 65).

Faz-se necessário ao gestor procurar sensibilizar a sua equipe de professores para perceberem e sentirem a importância de se ter uma escola capaz de intervir na realidade. Depois que o planejamento pedagógico é concebido e elaborado, represente uma mediação dessa realidade. O PPP (Projeto Político Pedagógico) é um trabalho resultante de uma ação coletiva, onde cada educador e membro da equipe escolar devem ter a vontade e o compromisso de discutir o papel da escola. É um processo de gestão participativa, legitimado pela vontade e pelo compromisso de cada ator social da escola.

O planejamento pedagógico e a construção do PPP são partes integrantes e no processo político da gestão escolar baseado no modelo de gestão participativa e democrática. Para Dourado (1998) a construção do PPP é o ponto de partida para

sua proposta pedagógica:

A sua construção implica aprendizado do jogo democrático entre os vários interlocutores da escola (professores, conselho, funcionários, etc.). Trata-se de uma luta política e, portanto, deve envolver todos os segmentos na busca da ruptura com a cultura autoritária da escola (DOURADO, 1998, p. 91).

3.4.5 Terceira: a competência técnica

É importante para buscar os subsídios necessários à função do gestor educacional, para o seu bom desempenho profissional, perante as exigências legais do cargo de diretor e do atendimento a comunidade escolar que a escola serve. Lembrando como bem disse Borges, estas competências devem ser equilibradas, pois todas elas são fundamentais para o desenvolvimento profissional do gestor escolar. Para o autor:

Um diretor de escola precisa ter idéias, projetos e convicções. O conhecimento técnico é imprescindível, mas não o suficiente para uma gestão eficiente. Nada substitui o conhecimento da realidade e da cultura escolar. Torna-se mister lembrar ao gestor que um bom líder precisa combinar bem esses dois fatores: *a competência técnica e o compromisso político*, para que o líder exerça o papel de articulador do crescimento das pessoas e da organização que fazem parte (BORGES In ANDRADE, 2004, p. 49).

Para o gestor escolar estabelecer a eficácia da sua gestão, depende da gestão das pessoas de como é composta a sua equipe de cooperação do trabalho em todos os segmentos da escola. Um bom diretor se faz de uma boa liderança. O diretor-gestor-líder, precisa superar o paradigma da administração escolar, para assumir o papel de gestor-líder, transformando suas práticas escolares. Agora vejamos características desta competência para a atuação do diretor-gestor, segundo Andrade (2004, p.11), a mudança perpassa por:

- Da ótica fragmentada para a globalizadora, em que todos participem da gestão de forma interativa;
- Da limitação de responsabilidades pelos resultados para a sua expansão, promovendo a redefinição de responsabilidades, delegando-as a terceiros com a devida autonomia, sob a sua orientação;
- Da hierarquização e burocratização, para a coordenação das contribuições individuais no coletivo;

- Da ação individual para a coletiva, porque o espírito de equipe, a participação e a democracia são os grandes desafios da gestão escolar e educacional.

Para fazer um projeto educacional voltado para a qualidade da escola pública os gestores devem atentar a estes aspectos da rotina escolar, definido por Andrade (2004, p.13):

- Abertura às necessidades da comunidade;
- Promoção e compromisso com a atualização dos professores e da sua própria prática pedagógica;
- Conhecer os avanços científicos e tecnológicos relacionados às suas atribuições.
- Compromisso com a formação integral e o sucesso dos alunos;
- Compromisso com o planejar, coordenar e avaliar a dinâmica da escola;
- Prontidão para vencer os desafios da gestão escolar com motivação, simplicidade e transparência, numa visão democrática, coletiva e participativa de pensar e agir frente à escola e à sociedade.

Tendo em vista estes aspectos o diretor escolar admite que a dimensão gerencial e a educacional (pedagógica), caminhem juntas, para que esta seja a atividade primordial na gestão do diretor escolar.

Partilhando desta ideia Borges (2004) reforça como deve ser a gestão escolar de uma escola bem sucedida: “a gestão escolar equilibrando permanentemente o fazer pedagógico e o fazer administrativo, para que a escola seja dinâmica, mas harmoniosa ao mesmo tempo, para conseguir seus objetivos” (BORGES In ANDRADE, 2004, p. 18).

É necessário salientar que o diretor não fará a escola acordar para uma gestão eficaz do dia para noite e nem tanto sozinho. Essa transformação deverá acontecer gradualmente, pois é uma tarefa árdua e coletiva. Ele deverá cercar-se de uma equipe de colaboradores competentes e imbuídas de fazer uma escola de qualidade, através de um processo de gestão compartilhada por colegiados, realizando um planejamento estratégico dialogado e aberto para o bom funcionamento da escola, destacando o que cada segmento do coletivo escolar (pais, alunos, professores e funcionários) precisa construir e contribuir para uma gestão escolar democrática e participativa que focaliza a aprendizagem escolar.

3.5 Autonomia da escola: desafios para a administração e liderança do diretor

Os principais argumentos a favor de maior autonomia escolar, baseando-se no Relatório de Monitoramento Global da EPT (2005, p. 172), defendem escolas mais democráticas, por permitir aos professores, aos funcionários e a comunidade que as decisões sejam conjuntas, baseadas na relevância da prática de quem convive próximo com as situações problemas enfrentadas; defendem menos burocracia e hierarquização, uma vez que as decisões são tomadas mais rapidamente; e mais transparência em termos de prestação de contas, já que permite a comunidade escolar ter voz mais ativa nas decisões e implica a responsabilidade por tomar decisões em prol do coletivo escolar.

Esses benefícios por si só não resultam por melhor qualidade. A tendência para maior autonomia da escola tem implicações significativas para os diretores escolares em termos da sua natureza e responsabilidades e o desempenho de papéis novos e complexos. Segundo Hopkins (2001): “a boa liderança escolar refere-se à transformação de sentimentos, atitudes e crenças e principalmente às práticas, para melhorar a cultura da escola” (HOPKINS Apud RELATÓRIO DE MONITORAMENTO GLOBAL DA EPT, 2005, p. 175).

Assim os diretores escolares devem apresentar um perfil de líder pedagógico inovador e um gestor proativo e participativo.

O papel da liderança é conhecer bem o seu grupo, trabalhar suas necessidades (pontos fortes e pontos fracos) e inspirá-los, liberar energias, apoiar e orientar. O diretor precisa de lucidez, de firmeza nos seus objetivos, perseguir e perseverar dos seus propósitos para confirmar a sua liderança frente à comunidade. Segundo Max De Pree (2004):

A arte da liderança consiste em libertar as pessoas para fazerem o que lhes cabe da maneira mais eficiente e humana possível. O líder é um servidor dos seus seguidores, pois afasta os obstáculos que os impedem de executar tarefas. Assim os líderes que sobrecarregam as pessoas, em vez de capacitá-las, não estão a serviço, mas se servindo da liderança (MAX DE PREE In ANDRADE, 2004, p. 98).

Portando, segundo este autor, cuidar do crescimento das pessoas é um dos caminhos efetivos que o diretor deve tomar para a formação de uma equipe de trabalho eficaz.

3.6 O papel do diretor na estruturação da gestão democrática e participativa

A Gestão da escola pública é um fenômeno complexo, pois a questão educacional reflete vários elementos de ordem técnica, política, ética, social e pedagógica que devem ser consideradas como um todo. Estão sobre as responsabilidades das esferas governamentais (federal, estadual e municipal), bem como da própria escola.

Conforme os estudos de Afonso (2008) existem vários apelos para a escola pública ser gerida através de modelos importados da esfera privada e empresarial, pois a qualidade da educação escolar pública não se concebe apenas na sua qualidade científica e pedagógica, mas também na sua qualidade democrática:

Não é uma empresa, não tem função social de oferecer seus produtos e serviços no mercado para fins lucrativos. O que caracteriza a escola pública é o domínio público dos valores sociais, da justiça e equidade social com vistas à cidadania que contribua para a ampliação dos direitos humanos básicos (AFONSO In ESTEBAN, 2008, p. 51).

O modelo da gestão democrática na visão de Paro (2001) trouxe uma nova: “legitimidade às tarefas de gestão escolar, aparecendo novas oportunidades de participação popular, contribuindo na construção coletiva na responsabilização pelos objetivos educacionais, na divisão de esforços congruentes e coletivos” (PARO, 2001, p. 36).

A gestão democrática da escola não pode ser apenas responsabilidade do Estado e do gestor escolar. Deve existir o interesse real dos pais, professores e alunos em participar do processo democrático e decisório da escola, além de integrar essa efetiva participação por meio de órgãos colegiados, como os conselhos escolares e grêmios estudantis.

No entanto, o diretor escolar ocupa uma posição importante na estrutura do ensino público, uma vez que responde pela articulação da escola com a comunidade em que se insere e com a rede de ensino. Além disso, deve garantir o bom funcionamento da escola, visando o melhor atendimento pedagógico aos alunos.

Sua tarefa torna-se difícil quando assume o trabalho sozinho e passa a ter uma postura de reprodutor de orientações oficiais e dedica a maior parte do seu tempo nas funções administrativas e burocráticas. Espera-se do diretor a mudança deste paradigma educacional, que antes de tudo seja um educador e se utilize das orientações dos sistemas de ensino para fortalecer a função educativa e consiga

atuar com toda competência administrativa para fazer fluir a ação pedagógica da escola como ação prioritária.

Contudo, mesmo reconhecendo que a questão pedagógica é a dimensão central do trabalho educativo da escola, na prática, a atuação do diretor é absorvida pelo atendimento das ações administrativas e burocráticas. A escola pública faz parte de um macro sistema de ensino, com instâncias de governabilidade, onde o diretor também recebe ordens superiores obedecendo às diretrizes da gestão educacional da sua rede de ensino, recebe cobranças para com a eficiência administrativa da escola, ou seja, enviar formulários nos prazos, relatórios, monitorar a frequência de funcionários e etc.

Além das pressões advindas dos órgãos da gestão educacional, o diretor precisa atender plenamente os professores para com as questões do processo de ensino e de aprendizagem, onde o colegiado espera dele o maior envolvimento nas questões pedagógicas.

Portanto o diretor deve-se apoiar-se na gestão escolar democrática e participativa para claro, não deixar de lado o cumprimento técnico-administrativo da sua função de administrador escolar, mas incentivar e desenvolver mecanismos de participação da comunidade escolar neste novo modelo de gestão da escola. Então, mesmo passando a existir no interior da escola formas de gestão compartilhada, ainda espera-se muito do diretor para o gerenciamento da escola, devido a nossa cultura escolar. Espera-se dele ser o articulador e líder da comunidade neste processo de envolvimento com a gestão da escola.

O diretor não tem soluções mágicas que retire da sua cartola. Para atender a todos, o diretor precisa ser capaz de delegar tarefas aos demais funcionários da escola e formar uma equipe de trabalho comprometida e competente, desenvolvendo uma gestão compartilhada e descentralizada, onde as responsabilidades são divididas, todos realizam as suas funções em conjunto e harmonia, para organizar melhor o trabalho e a rotina escolar. Isto pode favorecer a tomada de decisões de determinadas ações por quem executa, com a autonomia, não ficando dependente da decisão do gestor para agir com segurança e competência profissional.

Contudo, é o diretor escolar o profissional mais cobrado pelos resultados educacionais e pelo que acontece na escola de produtivo ou de improdutivo. Por isso reforça-se que o trabalho deve ser feito com um comprometimento de todos e

trabalhar em equipe, no sentido de ser eficiente e eficaz e haver o compartilhamento das responsabilidades que se tem na figura do diretor escolar par não sobrecarregar a sua função e deixá-lo à beira de um ataque de nervos.

Em suma, o diretor por estar à frente da instituição que dirige, torna-se um dirigente global, que organiza o todo e as partes, fazendo a grande articulação de todos os sujeitos da escola na gestão participativa e democrática, esforçando pela manutenção de um clima de aprendizagem e avaliação institucional da escola, cuidando para que os acertos sejam valorizados e os erros corrigidos, com transparência e ética pessoal e profissional.

4 A GESTÃO PARTICIPATIVA NA ESCOLA

Todavia, o desenvolvimento de uma cultura de participação ultrapassa a operacionalização dos dispositivos legais, considerando que a população tem sido historicamente excluída dos processos decisórios (PARO, 1997, p. 57).

4.1 O que é participação?

A participação é um processo dinâmico, interativo e consciente, que vai muito além da tomada de decisão, uma vez que caracterizado pelo interapoio na convivência da gestão educacional, na busca por seus agentes da superação das dificuldades e limitações do enfrentamento de seus desafios e bom cumprimento de sua finalidade e do desenvolvimento de sua identidade social (LÜCK In ANDRADE, 2004, p. 30).

De acordo como demonstrado por Lück (2004) e por Paro (2001), a participação efetiva na escola pressupõe que toda comunidade escolar coletivamente organizada discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam, interagindo com a organização escolar. A partir dessa análise determinam-se os caminhos para superar dificuldades e assumir o compromisso com a promoção da transformação das práticas escolares, gerando um sentimento de autoria e de responsabilidade coletiva pelas ações educacionais, alimentado pelo espírito de equipe, pela gestão democrática e a prática da autonomia escolar.

Numa participação presente e ativa na construção da realidade que se faz parte dela, há o envolvimento pleno e o compromisso de todos, diferentemente de uma atuação passiva, onde as pessoas fazem parte, cumprem socialmente um protocolo. As efetivas interações participativas para além do discurso do conhecimento, pressupõe a interação de pontos de vista, de ideias e de concepções, isto é, só se torna efetiva pelo esforço do diálogo e pela compreensão da realidade das pessoas envolvidas e sua reconstrução.

A participação não tem o mesmo significado para todos, tratando-se, portanto de uma palavra que tem vários significados quanto à natureza, ao caráter e às finalidades dos processos participativos de aprendizagem e de mudanças culturais a serem construídos cotidianamente. Por tanto, para Ferreira (2001), a participação pode ser entendida como:

Processo complexo que envolve vários cenários e múltiplas possibilidades de organização. Ou seja, não existe apenas uma forma ou lógica de participação: há dinâmicas que se caracterizam por um processo de pequena participação e outras que se caracterizam por efetivar processos em que se busca compartilhar as ações e as tomadas de decisão por meio do trabalho coletivo, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade escolar (FERREIRA, 2001, p. 25).

Para que a participação seja realidade, são necessários meios e condições favoráveis, ou seja, é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários, de distribuição do poder no seu interior. Dourado (2002) confere que: “dentre os meios e as condições destacam-se, ainda, a importância de se garantir a infra-estrutura adequada, o quadro de pessoal qualificado e o apoio estudantil” (DOURADO, 2002, p. 39).

Outro dado importante deste autor é entender que: “a participação como processo a ser construído coletivamente” (DOURADO, 2003, p. 45).

Nessa direção, o referido autor destaca que é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto não pode ser entendida apenas como mecanismo formal/legal. A concepção de participação como representação é uma forma significativa de participação. Essa concepção se torna necessária em grandes grupos sociais que se convencionam a escolher os seus representantes pelo voto direto, símbolo da democracia. No âmbito escolar, essa organização pode ocorrer por meio dos conselhos escolares (CE), associações de pais e mestres (APM), grêmios estudantis ou similares, escolhido por meio do voto direto para a escolha da representatividade dos seus pares, assim como se constitui no princípio da gestão democrática, defendido na LDB 9394/96, no artigo 14, inciso II.

Esta forma de participação é uma forma social de prática democrática que implica para o seu representante assumir as responsabilidades pelos resultados desejados, pois apenas figurar como representante dos seus pares, não garante a formação da democracia plena, isto é, representa-se como uma falsa democracia.

Segundo Lück (2006):

A participação implica compartilhar o poder e responsabilidades por tomadas de decisões em conjunto, como uma coletividade e o enfrentamento dos desafios da promoção dos avanços, no sentido da melhoria contínua da educação pública como emancipação do homem (LÜCK, 2006, p. 44).

A referida autora reforça a discussão sobre as expressões de poder na escola, onde a existência da separação entre a tomada de decisão e a tomada de ação, entre o pensar e o fazer, produz fragmentação e resultados negativos para o processo pedagógico e para a cultura escolar, pois uma equipe de profissionais pensa ações e para outra equipe executá-las, sendo então descontextualizadas para quem irá recebê-las. Para Lück (2006):

A qualidade do ensino depende de que as pessoas afetadas por decisões institucionais exerçam o direito de participar desse processo decisório democraticamente e a responsabilização pelo dever de agir para implementar tais decisões (LÜCK, 2006, p. 48).

Desta forma a autora afirma que existem maiores chances de envolvimento e sucesso nas ações pensadas e agidas assim, por garantir efetivamente o pensamento democrático.

Outrossim, a ação competente do dirigente escolar é assumir um sentido de responsabilidade política, mediante a sensibilidade, o bom senso, o discernimento na tomada de decisões compartilhadas com a coletividade, no sentido da autonomia na gestão das pessoas e do desenvolvimento profissional ético e responsável.

4.2 Gestão Escolar: Compromisso de Todos

Tudo o que a gente puder fazer no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir esse país democraticamente (FREIRE, 1979, p.54).

A educação, como prática social, constitui direito social do indivíduo. Historicamente, muitas lutas foram desenvolvidas buscando garantir esse direito a todos, a partir da expansão e da democratização das oportunidades de escolarização.

A escola pública brasileira vem ganhando a batalha da universalização do ensino fundamental, mas os altos índices de repetência, evasão escolar, a burocratização do sistema de ensino, entre outros problemas, ainda comprometem a educação de qualidade. Trabalhar para a melhoria do ensino público é um direito que é assegurado para o povo brasileiro.

Para Ferreira (2002, p. 38), educação é entendida como “todas as manifestações humanas que buscam a apropriação da cultura produzida pelo homem.” A escola, nesse cenário, é o espaço privilegiado de produção e socialização do saber e se encontra organizada por meio de ações educativas que visam à formação de sujeitos concretos: éticos, participativos, críticos e criativos.

A organização escolar cumpre o papel de garantir aos indivíduos o acesso ao saber historicamente acumulado. No Brasil, várias leis foram aprovadas visando garantir diretrizes e bases para a educação nacional. Essas leis interferem na lógica organizativa da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem o cotidiano escolar.

Nos anos 1990, mudanças legais ocorreram no âmbito legislativo, destacando-se a aprovação das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, por meio da Lei nº 9.394/96. A LDB alterou o panorama da educação básica, que passou a compreender a educação infantil, o ensino fundamental e o médio. Além dessa mudança, a LDB redirecionou as formas de organização e gestão, os padrões de financiamento, a estrutura curricular, requerendo entre outros a implementação de processos de participação e gestão democrática nas unidades escolares públicas (conferir o artigo 14 da LDB 9394/96). Ao encaminhar para os sistemas de ensino as normas para a gestão democrática, a LDB indica dois instrumentos fundamentais:

- 1) A elaboração do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, contando com a participação dos profissionais da educação;
- 2) A participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes.

Envolver os diversos segmentos na elaboração e no acompanhamento do PPP constitui um grande desafio para a construção da gestão democrática e participativa.

4.3 A construção de uma escola na gestão escolar democrática e participativa

A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica o aprendizado e a vivência do exercício de participação e tomadas de decisões. Trata-se de processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica de cada sistema de ensino (municipal, estadual ou federal),

de cada escola.

Para Paro (2001), o importante é “compreender que esse processo não se efetiva por decreto, portarias ou resolução, mas é resultante, sobretudo, da concepção de gestão e de participação que temos” (PARO, 2001, p. 18).

Pensarmos a democratização na perspectiva impressa por Paro (2001) implica por tanto compreendermos a cultura da escola e dos seus processos, bem como articulá-los com as relações sociais mais amplas. A compreensão dos processos culturais na escola envolve diretamente os diferentes segmentos das comunidades local e escolar, seus valores, atitudes e comportamentos, ou seja, a escola é um espaço de contradições e diferenças. Na visão de Paro (2001) “precisamos exercitar a pedagogia do diálogo, do respeito às diferenças, garantindo a liberdade de expressão, a vivência de processos de convivência democrática, a serem efetivados no cotidiano, em busca da construção de projetos coletivos” (PARO, 2001, p. 20).

Os autores Catani e Gutierrez (2001), ao discutirem a relação entre a participação e a gestão escolar, afirmam que:

Toda e qualquer organização que tente implantar e desenvolver práticas de natureza participativa vive sob a constante ameaça da reconversão burocrática e autoritária dos seus melhores esforços. As razões para isto são diversas: história de vida de seus membros, supervalorização ideológica das formas tradicionais de gestão, demandas específicas difíceis de conciliar, etc (CATANI & GUTIERREZ, 2001, p.69).

A gestão da escola se traduz cotidianamente como ato político, pois implica sempre uma tomada de posição dos atores sociais (pais, professores, funcionários, estudantes...). Logo, a sua construção não pode ser individual, pelo contrário, deve ser coletiva, envolvendo os diversos atores na discussão e na tomada de decisões.

Conforme pesquisaram Gracindo & Bordignon (2000), seriam necessários vários mecanismos de participação para que a tomada de decisão seja partilhada:

É necessária a implementação e o aprimoramento dos processos de provimento ao cargo de diretor, a criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares, Conselho de Classe...), o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e consolidação de grêmios estudantis, a construção coletiva do projeto político-pedagógico da escola, a progressiva autonomia da escola e, conseqüentemente, a discussão e a implementação de novas formas de organização e de gestão escolar e a garantia de financiamento público da educação e da escola nos diferentes níveis e modalidades de ensino (GRACINDO & BORDIGNON, 2000, p.156).

Toda essa dinâmica se efetiva como um processo de aprendizado político fundamental para a construção de uma cultura de participação e de gestão democrática na escola e, conseqüentemente, para a instituição de uma nova cultura na escola.

A efetivação de uma nova relação entre a educação, a escola e a democracia constitui um aprendizado político-pedagógico cotidiano que requer a implementação de novas formas de organização e participação interna e externamente à escola. Esta nova relação está apoiada na teoria de Lück (2006), onde na construção de uma educação emancipatória e, portanto democrática, se constrói por meio da garantia de novas formas de organização e gestão e: “pela implementação de mecanismos de distribuição do poder, que só é possível a partir da participação ativa dos cidadãos na vida pública, articulada à necessidade de formação para a democracia” (LÜCK, 2006, p.80).

Nesse cenário, a implementação de processos e práticas de participação coletiva, bem como a avaliação destas, é fundamental para romper com a lógica autoritária em que se estruturam as concepções e práticas dominantes de organização e gestão escolares. Desse modo Lück (2006) ressalta como fundamental a importância da:

Construção coletiva de um projeto pedagógico pela escola, envolvendo os diferentes segmentos da comunidade local e escolar; da discussão e mudanças na organização da gestão escolar; do estabelecimento de formas de distribuição do poder, e construção de novas formas de relacionamento interpessoal (LÜCK, 2006, p. 84).

Nessa direção, a efetivação da gestão democrática como um processo coletivo e compartilhado deve repensar a necessidade de se organizar a gestão escolar, tendo em mente a importância de processos formativos, de concepções e práticas democráticas que contribuam para a participação efetiva e para o alargamento das concepções de mundo, homem e sociedade dos que dela participam, pois é praticando a democracia que se aprende e faz a democracia sair do papel.

4.4 A autonomia da Escola Pública: fortalecimento da gestão participativa

A escola pública que fortalece a conquista da autonomia da escola aprende mutuamente a reivindicar seus direitos perante as autoridades competentes, além de

assumir e responsabilidade da sua própria atuação, com seriedade no seu trabalho, deferindo seus rumos, seu projeto de escola, integrando-se a favor do sucesso escolar da sua clientela.

Pensar a gestão democrática implica ampliar os horizontes históricos, políticos e culturais em que se encontram as instituições educativas, objetivando alcançar a cada dia mais autonomia. Para Ferreira (2002) quando se fala em autonomia, defende-se que:

A comunidade escolar tenha um grau de independência e liberdade para coletivamente pensar, discutir, planejar, construir e executar seu PPP, entendendo que neste está contido o projeto de educação e de escola que a comunidade almeja, bem como estabelecer os processos de participação na escola (FERREIRA In DOURADO, 2002, p. 36).

Democratizar o ensino representa o acesso e a permanência de crianças e jovens em idade escolar, oferecendo as condições de freqüentar uma boa qualidade. O princípio fundamental é a escola funcionar bem, no qual seus alunos tenham a vontade de aprender com prazer e não desistam da escola. Para tanto, a boa qualidade depende da boa gestão escolar, onde os diretores escolares buscam a participação da comunidade para encontrar saídas dos problemas escolares, das necessidades da família e dos alunos como parte também do processo de gestão democrático escolar, ampliando mais oportunidades de mais atores sociais participarem da vida escolar, com mais chances de atender as expectativas educacionais.

Segundo Lück (2006) democratizar a gestão escolar: “remodela a figura do diretor escolar, deixando de ser uma autoridade única da escola, um administrador burocrático que se preocupa mais com aspectos materiais e papeladas” (LÜCK, 2006, p. 40).

Na proposta participativa, o diretor passa a ser o grande articulador do projeto pedagógico da escola, priorizando a aprendizagem dos alunos para o sucesso escolar. O trabalho educativo torna-se o objeto central da gestão escolar. Inverte-se a lógica tradicional da administração escolar, onde é a administração que passa a estar a serviço do pedagógico.

Segundo Dourado (2002, p.40) “a gestão participativa muda o estilo da direção escolar.” As pessoas precisaram aprender a lidar umas com as outras, para partilhar decisões, ideias divergentes e convergentes. Na busca de soluções,

combinam-se as contribuições e fortalece-se a interação do grupo. Nesse percurso a comunidade escolar avança na conquista da cidadania, pois percebe e vivencia os seus direitos e deveres.

Desse modo, respeitando a escola, as pessoas envolvidas vão conhecendo e se envolvendo com os processos pedagógicos da escola. Quando pais e professores estão presentes nas discussões dos aspectos educacionais, estabelecem duas situações de aprendizagem: a escola estende sua função pedagógica para fora e a própria comunidade influencia os destinos da escola, fortalecendo a autonomia na escola.

4.5 Formas de gestão democrática e participativa na escola pública

Vejamos como Lück (2006) entende como desenvolver formas de gestão democrática e participativa na escola pública e os mecanismos de participação colegiada:

As maneiras ou formas que os segmentos sociais envolvidos nas comunidades escolares e na local têm de participar ativamente da escola e do seu funcionamento, por meio do envolvimento coletivo nas discussões, no planejamento e na definição de projetos para a instituição escolar (LÜCK, 2006, p. 54).

Essa participação pode ocorrer de várias formas. Cabe aos sistemas de ensino e às escolas definirem as formas e os mecanismos de participação. Em determinados momentos, a participação pode envolver toda a comunidade escolar e, em outros, pode envolver representantes democraticamente eleitos, e assim por diante. Entre os mecanismos e os processos de participação que podem ser vivenciados numa instituição educativa, estão: a escolha do dirigente escolar, o grêmio estudantil, o conselho escolar e o conselho de classe.

4.5.1 Mecanismos e os processos de participação na gestão participativa da escola

4.5.1.1 O Conselho Escolar

O documento orientador do MEC (2004), define-se o Conselho Escolar como:

Órgão de representação da comunidade educativa trata-se de uma instância colegiada, que deve contar com a participação de representantes dos diferentes segmentos das comunidades escolar e local, podendo constituir um espaço de discussão de caráter consultivo, deliberativo, fiscalizador e mobilizador (MEC, 2004, p. 44).

Uma das maneiras mais comuns de assegurar a participação de todos e a autonomia escolar é a instalação do Conselho Escolar (CE). Professores, funcionários, alunos e pais de alunos, são representados por seus conselheiros que se reúnem para sugerir medidas e soluções ou para tomar decisões. O CE é o órgão máximo de participação na gestão escolar.

A administração pública estatal de caráter progressista começou a instalar os CE a partir dos anos de 1980, para favorecer a democratização da gestão. Isto vem contribuindo para a inserção da escola na comunidade, e também para melhorar a qualidade do ensino, dando espaço e voz para as reivindicações de alunos e possibilidades que famílias, funcionários e educadores atuem juntos pela melhoria do atendimento escolar.

Com o desdobramento do CE na vida escolar, muitas pessoas passam a ajudar na gestão da escola. A função de cada profissional que atua dentro da instituição escolar é preservada. Entretanto, necessidades e indagações, discussões e decisões são divididas com toda a comunidade escolar. A estrutura do conselho escolar tem variado nas diferentes escolas, em níveis municipal e estadual. Já a forma de participação sempre ocorre com representatividade, uma vez que não dá pra discutir e reunir com todas as pessoas sobre todos os assuntos. A representatividade dos conselheiros viabiliza essa participação. Os representantes do CE são eleitos em processo democrático e passam a deter a autoridade para legitimar as decisões em favor do seu colegiado. Essa forma de participação não é uma tarefa simples, requer cuidados e ajustes de contas.

Assim, a conquista da autonomia e a democratização da escola exige-se a participação dos diferentes segmentos e o envolvimento destes por meio da representatividade ativa, como atendimento ao princípio legal da gestão democrática e participativa do ensino público, possibilitando a implementação de uma nova organização educacional, por meio do aprendizado coletivo e do partilhamento do poder.

Portanto, cabe ao diretor escolar que é considerado membro nato no CE, ser o articulador de possibilitar se fazer um CE forte atuante, com autonomia para efetivar sua contribuição para a escola de qualidade e uma gestão da escola participativa e democrática.

De acordo com documento orientador do MEC/Conferência Nacional da Educação Básica (2008, p. 54): “o conselho garante decisões coletivas, mas sua mera instalação não garante decisões democráticas, porque os representantes escolhidos podem defender interesses parciais e posições autoritárias.” É preciso um Conselho Escolar que tenha visão de 360º sobre a escola para melhorar a tomada de decisões mais democráticas. Assim, escolher bem os conselheiros, a integração de pessoas da comunidade escolar que não centralizem as decisões e o poder para possíveis manipulações de interesses para um determinado segmento escolar em detrimento de outro.

Para o diretor que não envergue para uma gestão democrática e participativa, teria dificuldades ou resistências de ter a sua autoridade ameaçada por não querer deixar de ter a palavra final, ou consultar os outros e partilhar decisões, poderá recair no risco das decisões serem coletivas, mas não democráticas. Com isto, pode criar para este diretor uma esfera de manipulação das “cabeças” para votarem na decisão que o diretor defende. Tal postura pode ser interpretada como uma não aceitação deste gestor de inovações progressistas escolares.

É importante que as pessoas participem das discussões em igualdade de condições, sem ter o receio de expor posições contrárias. A manipulação de reuniões na condução de decisões que privilegiam grupos ou pessoas pode gerar situações em que o autoritarismo ou centralização de poder, surge como uma gestão democrática falsa (mascarada).

4.5.1.2 Implicações para o processo participativo na escola pelo Conselho Escolar

É natural surgirem problemas no cotidiano escolar para com a atuação dos Conselhos Escolares. No entanto na implementação do conselho escolar, alguns problemas são mais freqüentes, como a resistência do diretor ou de professores, a persistência das relações de autoritarismo, ou a pouca participação dos pais.

O processo participativo pode ser difícil para uma comunidade desmotivada,

desinformada ou com pouca experiência em decisões coletivas. Por isso, não podem acontecer situações desmotivadoras como sugerem no documento do MEC/Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor (2004, p. 36):

- A comunidade recebe o convite para uma reunião do conselho escolar em cima da hora, sem esclarecimento da pauta;
- A escola não usa vários meios de comunicação para atingir a comunidade, tais como avisos circulares, cartazes, faixas, lembretes, notas em jornais de bairro e etc;
- A reunião é marcada no horário de trabalho dos representantes de pais ou fora do horário de funcionamento da escola, no qual impedem a participação efetiva;
- A escola não é boa anfitriã, não tem ninguém para receber os pais ou o local é pequeno e sem ventilação ou sem cadeiras suficientes...
- Na maioria das vezes a reunião é presidida pelo diretor, que passa pouca informação, pedi para as pessoas participantes referendar as decisões que já estão consensuadas.

Por outro lado, o conselho escolar pode assumir a sua autonomia quando a escola acredita nele, estimula a participação das pessoas e valoriza cada avanço nas situações vivenciadas com a comunidade escolar e com a gestão democrática.

Ferreira (2002) ao pensar a lógica e as dinâmicas de participação nas instituições escolares, acredita ser fundamental:

Repensar os processos de decisão e deliberação, a organização e as condições de trabalho, os objetivos e as prioridades da instituição, a autonomia e a identidade escolar e, fundamentalmente, o papel dos diferentes atores sociais, bem como as estratégias para a implementação de processos coletivos de decisão, especialmente do Conselho Escolar (FERREIRA, 2002, p, 44).

Nesse cenário, pensar a articulação entre a democratização da gestão, a autonomia e os conselhos escolar é fundamental. Isso quer dizer que a lógica centralizadora que, comumente, constitui o dia-a-dia das escolas precisa ser revista, repensada e reorientada.

Um exemplo de participação efetiva do conselho escolar é a sua participação no processo de escolha do diretor da escola. Em algumas escolas, essa participação se dá na organização do processo ou na forma de consulta, no recebimento de

inscrições, na divulgação das propostas de candidatos, na realização de debates e de outras atividades definidas pela comunidade escolar e pelo respectivo sistema de ensino, para que este processo ocorra com ética, transparência e democracia.

Nessa perspectiva, a atuação do conselho escolar é um sinal de que esse órgão realmente atua no processo de implementação da gestão democrática da escola como espaço coletivo e co-responsável pela gestão. A construção de um processo de gestão democrática implica repensar a lógica de organização e participação na escola.

4.5.2 Escolha dos Dirigentes Escolar

A democratização da educação pública também exige que tomemos uma posição muito clara quanto ao processo de escolha dos dirigentes escolares. A direção das escolas públicas deve sempre ser preenchida através da escolha direta eleições para direção entre os integrantes da comunidade escolar, que devem indicar soberanamente o profissional da educação que será o seu representante junto ao poder constituído e junto à sociedade.

4.5.2.1 Rotatividade no quadro de dirigentes da escola

As eleições são fundamentais para o processo de renovação e rotatividade dos quadros dirigentes escolares, assim as eleições devem evitar que professores/pedagogos se “perpetuem” no cargo de direção. É bastante positiva que um diretor não fique nesta função por mais do que dois mandatos (um mandato somado a uma reeleição). Isto se deve, basicamente, à natureza política da função de diretor de escola, não deixando o poder de direção da escola numa mesma mão por tanto tempo, dando a oportunidade para outros atores.

4.5.3 Grêmios Estudantis

O Grêmio Estudantil é a entidade colegiada do segmento estudantil. Ele está a serviço da ampliação da democracia na escola, através das suas funções de representação e organização dos alunos e, exatamente por isto, necessita a garantia de toda a independência para o seu funcionamento. Muitas vezes, vemos diretores,

pedagogos e professores bem intencionados dedicando-se para “organizar o Grêmio” para os alunos. Apesar da boa intenção, essa prática de tutela sobre os estudantes pouco (ou nada) ajuda, pois o caminho da autonomia e da democracia deve ser construído pelos próprios alunos. O que a escola e o seu grupo de funcionários podem fazer é dar todo o suporte material e teórico que os alunos necessitem para a implementação do Grêmio Estudantil, mas garantindo a liberdade de organização para eles, os quais mesmo com todos os erros que cometerão, terão no Grêmio mais do que uma entidade representativa, terão um grande aprendizado político.

Essas instituições auxiliam de forma importante a ampliação da democracia nos processos de gestão e organização da escola. Todavia, isto tudo pode significar muito pouco, particularmente se o princípio democrático não estiver sustentando a organização dessas instituições, isto é, de pouco vale a criação de conselhos, conferências e eleições se não há disposição dos profissionais que atuam na escola ou no sistema de ensino, ou dos estudantes e seus familiares ou mesmo da sociedade em geral, na edificação de espaços para o diálogo, nos quais todos independente de condição social ou vínculo com a educação, possam participar opinando e tendo suas opiniões ouvidas e respeitadas.

4.5.4 Associação de Pais e Mestres APM

Essa instituição objetiva servir de ponto básico de organização para o segmento das famílias dos alunos, uma vez que via de regra é o segmento menos articulado na realidade escolar. Não se trata de uma reedição das Associações de Pais e Mestres (APM), que são entidades de direito privado e que foram criadas há muito tempo em parte considerável do território nacional compondo uma tradição na educação pública. A Associação de Pais não objetiva auxiliar a escola pública através de processos de captação de recursos financeiros. Essa instituição se presta ao segmento de famílias dos alunos o mesmo papel que o grêmio estudantil tem para os alunos, ou seja, de organizar e representar os interesses de um segmento importantíssimo e muitas vezes alijado das principais discussões da escola pública.

5 A GESTÃO ESCOLAR NA EMEIF A. R

Neste capítulo o objetivo é relatar a pesquisa de campo realizada na EMEIF A. R. para este estudo monográfico. Teve como referencial metodológico uma pesquisa qualitativa da análise nos seguintes referenciais:

- Dossiê elaborado pela gestão escolar para participar do Prêmio Nacional em Referência em Gestão Escolar, ano-base 2009;
- Prêmio SESI de Qualidade na Educação (PSQE), ano-base 2009;
- Projeto Pedagógico da EMEIF A. R.;
- Plano de gestão escolar participativo, ano 2010-2011 da EMEIF A. R.;
- Pesquisa in loco, onde foram colhidos relatos, observações e a rotina escolar.

5.1 Relatos da trajetória da escola EMEIF A. R

A EMEIF A. R pertence à Prefeitura de Fortaleza. Tornou-se escola patrimonial em 05 de julho de 2004, pois anteriormente era uma escola anexo. A escola oferece da pré-escola ao 5º ano do E. Fundamental I, nos turnos manhã e tarde. A noite tem 02 salas de alfabetização de jovens e adultos. Têm atualmente 750 alunos matriculados no ano letivo de 2010. Nasceu para atender a demanda reprimida das escolas circunvizinhas. A comunidade escolar local é marcada por uma população pobre, oriunda de bairros marginalizados, de áreas de risco de Fortaleza e pelas marcas de violência.

A escola começou a funcionar num prédio alugado pela prefeitura, onde no turno da manhã funcionava uma escola particular e no turno da tarde o ensino público. Durante essa convivência privado x público, houve um grande prejuízo para a gestão escolar e para o ensino, pois o proprietário do prédio não disponibilizava as chaves de todos os ambientes, além das dificuldades de funcionamento precário, a falta de material de expediente, equipamento, móveis adequados e carteiras insuficientes. Os alunos não podiam fazer a recreação na quadra da escola, a

secretaria funcionava no mesmo espaço da sala dos professores, local quente e mofado, isto acontecia porque a prefeitura atrasava o aluguel. Já no segundo semestre do ano letivo de 2005 a prefeitura adquire a compra do prédio atual, passando a funcionar só como escola pública municipal.

5.1.1 Formação dos primeiros diretores da EMEIF A. R

A rede municipal de ensino de Fortaleza não tem um processo democrático de escolha dos diretores escolares, ocorre uma indicação política do gestor municipal (prefeita). No ano de 2005 existiu um processo de indicação dos diretores escolares. Foram nomeadas como diretora, a professora F.L.S, que já era a coordenadora da escola enquanto anexo e a vice-diretora J.M.C.S, colaboradora voluntária da escola e professora da rede noutra unidade. Porém a vice-diretora J.M.C.S, não assume o cargo, em seu lugar, por ato de nomeação, assume a professora I.B, que não havia sido indicada para esta escola.

Este episódio marcou a escola, pois os professores e funcionários inicialmente se revoltaram. Para a vice-diretora I.B, sua nomeação não foi bem vista, mas como ela estava nomeada legalmente e no seu plano de trabalho procurou mostrar competência e ajudar a retirar a escola da situação precária que estavam vivenciando, aos poucos tudo foi funcionando bem, segundo ela relata, “não tenho vergonha disto e hoje consegui o respeito de todos na escola, através do meu trabalho, dedicação e dos bons resultados da escola”.

Segundo relato da diretora I.B quando assumiu a vice-direção, encontrou a escola em péssimas condições físicas, onde as crianças merendavam no chão, era notória a falta de materiais, até mesmo a presença de ratos, ameaçando a saúde de todos, desorganização pedagógica, administrativa e financeira.

Portanto, ela procurou resgatar a auto-estima e a cidadania dos alunos, professores e funcionários. A merenda escolar passou a ser servida na sala de aula, obedecendo a uma rotina para cada tipo de merenda, com o apoio dos funcionários e professores para não colocar as crianças em risco de acidentes. Estes cuidados ainda permanecem na rotina da escola.

Na área pedagógica a vice-diretora I.B passou a ter mais atenção com os professores oferecendo-lhes um melhor acompanhamento do fazer pedagógico.

Construiu os planos de curso anual para cada disciplina/série, para dar o suporte ao professor no seu plano diário de aula, disponibilizou materiais pedagógicos para o desenvolvimento didático e aprendizagem escolar. A melhoria nos resultados do rendimento escolar foi reflexo dessas intervenções na prática pedagógica que contribuem significativamente para a motivação dos alunos permanecerem na escola e evitar o aumento da evasão escolar.

Na área administrativa a vice-diretora I.B passou a conhecer e a acompanhar todo os processos para compra de material e orçamentos, absorvendo na prática estas atribuições, onde a diretora F.L.S, tomava a ciência e assinava os documentos com a participação do conselho escolar.

Em concordância entre a vice-diretora e a diretora, por de fato e direito a vice-diretora I.B estar assumindo as funções de diretora, foi realizado um pedido junto ao órgão executivo da SME do processo administrativo para a troca dos cargos, que foi oficializado tal permuta.

A diretora I.B afirma que após um ano de trabalho e esforço coletivo para melhorar a qualidade da educação da EMEIF A. R, o clima organizacional já era bem melhor e os professores que não se enquadraram com o novo modelo de gestão escolar foram sendo substituídos e hoje amenizou-se os problemas de ordem comportamental.

5.1.2 Avanços para a melhoria contínua das relações escolares e de aprendizagem

No ano de 2006, é lotada na escola a supervisora escolar³ A.M.G.L, desenvolvendo um bom trabalho pedagógico que a escola vinha desenvolvendo. A área pedagógica tornou-se bem mais dinâmica. Trabalha em conjunto com as diretrizes da direção, inovando e incrementando ações pedagógicas na escola que

³ Poucas escolas da rede pública de Fortaleza tinham no seu quadro funcional o cargo de Supervisor Escolar, até o último concurso de 2003. Em 2006 a PMF vem convocar os demais aprovados neste edital. Após esta última convocação, a PMF extinguiu o cargo de Supervisor Escolar. Nem todas as escolas conseguiram ter este valioso profissional. Atualmente as atribuições do supervisor escolar, passaram para o cargo criado em 2008 de Coordenador Pedagógico, onde os professores efetivos participaram de uma seleção para assumir a nova função por um ano, prorrogável por mais três anos. Vale ressaltar que não existe nenhum estímulo financeiro (gratificação para este cargo) para quem assume este cargo. As escolas passaram a possuir supervisor e/ou coordenador pedagógico.

resultam na melhoria da aprendizagem.

No decorrer da gestão escolar 2005-2010, a EMEIF A.R. tem passado por muitas transformações. Para I.B “é visível as mudanças, para quem viu e vê esta escola.” Com o PROJovem, a escola ganhou em 2006 um laboratório de informática com 10 computadores, com acesso à internet banda larga. A sala de professores é um local modesto, mas agradável, é climatizada, possui 02 computadores com internet, geladeira, microondas, armários, TV, DVD, som e um banheiro. A supervisora A.M.G.L recebeu uma sala ampla, climatizada e mobiliada a contento para desenvolver o seu trabalho, atendendo a todos com maior conforto e privacidade. Todas as salas de aula possuem ventiladores, um armário para o professor e um mini system, possuem um garrafão térmico para água para os alunos. Todo o recreio é monitorado por funcionários, para que não ocorram tantos acidentes, tem um parquinho com PLAY GROUD e utilizam uma pequena quadra coberta no recreio e nas aulas de recreação.

Atualmente, secretaria e direção são informatizadas com acesso à Internet de banda larga. Os funcionários possuem o direito de acessarem os computadores da sala dos professores. No plano de gestão, foi realizada uma capacitação por meio da professora de Informática, para capacitar os funcionários e professores em informática básica com objetivo de combater a exclusão digital, criar e-mail, acessar a internet e comunidades virtuais.

5.1.3 O projeto pedagógico

O Projeto Político Pedagógico (PPP) da EMEIF A. R foi construído coletivamente para complementar e nortear as estratégias de gestão participativa fundamentadas na atual gestão escolar, visando priorizar o projeto pedagógico da escola com um ponto de partida para uma mudança positiva na qualidade do ensino desta unidade escolar.

Para as gestoras desta escola, “a necessidade de construção e elaboração do PPP, antecede a qualquer decisão política ou exigência legal.” Ele representa o início de uma escola cada vez mais participativa nas metas e ações educativas. O PPP é a chave do sucesso no processo de mudanças e posturas dos educadores e educandos, bem como de toda a escola.

5.2 Prêmio nacional de referência da gestão escolar⁴, ano-base 2009

A direção da EMEIF A. R acreditou que era possível participar deste prêmio, solicitou uma reunião extraordinária do conselho escolar que foi unânime em apoiar a escola na participação do prêmio, pois era uma forma de “divulgar a prática educativa da escola, reforçar a gestão participativa e democrática e incentivar outras escolas a participarem também do prêmio”. Segundo o grupo gestor foi estudado o manual de orientações e realizado reuniões com representantes dos professores, alunos e pais para explicar os procedimentos do referido prêmio, aplicação do instrumental de auto-avaliação e dos processos de gestão.

5.2.1 Descrição analítica dos principais processos de gestão

Destaca-se no dossiê elaborado pela direção da EMEIF A. R, a descrição analítica dos principais processos de gestão. São eles:

- O estabelecimento de um modelo de gestão democrática, baseado no PPP da escola e no Plano municipal de Educação, de forma a possibilitar a elevação da qualidade de ensino, a inclusão social do aluno e a valorização dos servidores da educação;
- A ajuda na prática pedagógica da escola nos processos de aprendizagem de conhecimentos, habilidades e atitudes;
- Atuação como facilitadora para que todos os alunos desenvolvam suas capacidades e aprendam os conteúdos necessários para a vida em sociedade exercitar a sua cidadania, para que possa contribuir com a transformação social da mesma.
- A direção escolar da EMEIF A. R tem buscado mecanismos que possibilitem facilitar de forma eficaz o aprimoramento da gestão democrática e participativa. Um dos desafios foi a formulação do Regimento Escolar, de

⁴ Promotores do prêmio: CONSED, Fundação Roberto Marinho, UNDIME e UNESCO. O Prêmio está no seu 11º ciclo de realização, destaca-se como um dos mais relevantes instrumentos de mobilização e de auto-avaliação das escolas públicas brasileiras, tendo por objetivo a melhoria da gestão e da qualidade do ensino. Tem servido como instrumento de sensibilização, motivação e orientação para o avanço da gestão escolar, nas questões que estabelecem a melhoria dos níveis de aproveitamento dos alunos e na gestão escolar colegiada.

forma que toda a comunidade escolar participassem desse movimento, passando a conhecer seus direitos e deveres para com a escola. Existe uma preocupação da gestão para o compromisso de integrar a escola com a comunidade/família.

Todas as ações de gestão escolar visam estabelecer de forma transparente e a gestão participativa e democrática propiciando aos docentes e aos discentes toda a infra-estrutura necessária para o processo de ensino-aprendizagem de qualidade. O grupo gestor coloca como prioridade a área pedagógica. Assim, os indicadores da qualidade vêm sendo melhorados através da eficácia destas ações: projeto educação infantil, fortalecimento do conselho escolar, regimento escolar democrático, acompanhamento pedagógico individual dos professores, plano anual de curso, construção da grade curricular, aulas de campo, reuniões de acompanhamento pedagógico com as famílias dos alunos, formação continuada para professores, incentivo à visitação à biblioteca e aulas de informática educativa.

O Prêmio Nacional de Referência da Gestão Escolar, ano-base 2009, p.12-24, abordou quatro grandes dimensões para a auto-avaliação que a escola realizou:

- 1) Gestão de resultados educacionais;
- 2) Gestão participativa;
- 3) Gestão pedagógica;
- 4) Gestão de pessoas.

5.2.2 Gestão de resultados educacionais

Abrange processos e práticas de gestão para melhoria dos resultados do desempenho da escola – rendimento, freqüência e proficiência dos alunos.

A seguir os indicadores da qualidade avaliados:

5.2.2.1 Avaliação do projeto pedagógico – Satisfatório (90% a 100%)

Deve-se a priorização da gestão pedagógica para a gestão escolar. Da parceria entre família e escola para tratar de assuntos pedagógicos em reuniões bimestrais e da abertura da família para a participação dos projetos escolares. A escola possui uma proposta curricular definida, o PPP é anualmente atualizado,

existe uma política interna de auto-avaliação da escola, para a gestão avaliar como todos estão avaliando a escola e melhorar continuamente.

5.2.2.2 Rendimento escolar - Satisfatório (90% a 100%)

A gestão escolar preocupa-se em avaliar o desempenho da aprendizagem de todas as turmas, principalmente para os alunos do 2º ano ao 5º ano do ensino fundamental I. Há uma divulgação para toda a comunidade escolar sobre esse rendimento escolar por turma. Esses dados são utilizados para possíveis mudanças na prática pedagógica e reformular novas condutas pedagógicas. A diretora I.B ressalta que procura elogiar toda a equipe escolar pelos excelentes resultados no intuito de elevar a auto-estima e ter cada vez mais a vontade de discentes e docentes fazerem uma educação de qualidade.”

Nas turmas de infantil IV, infantil V e 1º ano, são feitos relatórios semestrais para informar aos pais com está o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos. Por iniciativa da direção e professoras, as turmas da pré-escola recebem uma apostila elaborada pelos professores, com as atividades desenvolvidas em classe e em casa.

Nas turmas do 2º ano ao 5º ano é feito análise das avaliações interna do desempenho escolar. Além disto também são analisados os indicadores da aprendizagem nas avaliações externas, como SPAECE, SPAECE-ALFA, PROVINHA BRASIL E PROVA BRASIL. Ressalta-se que a escola conseguiu alavancar o indicador IDEB no comparativo 2005-2007. O resultado do Ideb 2009 obteve o valor de **3,9** pontos, permanecendo o mesmo em relação ao comparativo com o ano 2007, o que não deixa de ser um bom resultado, mas que deve ser melhorada 0,5 pontos para se equiparar com o IDEB municipal. A seguir, os valores do IDEB:

Tabela 1 - Ideb da EMEIF A. R.

Histórico do Ideb observado				Metas projetadas do Ideb							
Ano	2005	2007	2009	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
Ideb	2,5	3,9	3,9	2,6	2,9	3,3	3,6	3,9	4,2	4,5	4,8

Fonte: <http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado> - acesso em 12/07/2010

Tabela 2 - Ideb dos Anos iniciais do Ensino Fundamental I da EMEI A. R

Dependência Administrativa	Ideb observado			Metas projetadas do Ideb		
	2005	2007	2009	2007	2009	2021
Pública	3,6	4,0	4,4	3,6	4,0	5,8
Estadual	3,9	4,3	4,9	4,0	4,3	6,1
Municipal	3,4	4,0	4,4	3,5	3,8	5,7
Total	3,8	4,2	4,6	3,9	4,2	6,0

Fonte: <http://sistemasideb.inep.gov.br/resultado> - acesso em 12/07/2010

5.2.2.3 Frequência escolar – satisfatório (90% a 100%)

Existe um monitoramento da frequência escolar dos alunos, onde a equipe escolar desdobra-se para adotar estratégias de identificar os alunos faltosos, o motivo da falta e procurar o contato com a família para resgatar este aluno, seja se comunicando por telefone, mandando recados e até mesmo um funcionário se deslocar até a residência do aluno. Nas reuniões com os pais a direção escolar procura tratar deste assunto, conscientizando aos pais da importância da frequência escolar para o processo de ensino-aprendizagem dos alunos. A direção conta que foi até mapeado aqueles alunos que moram em bairros mais distantes e distribuído uma carteirinha de identificação para que tenha uma tolerância mais flexível para com o atraso e isto não ser um motivo para a falta nas aulas.

5.2.2.4 Satisfação dos alunos, pais, professores e demais profissionais da escola - satisfatório (90% a 100%)

Com o amadurecimento do grupo de trabalho, a boa relação com os pais e a comunidade e o fortalecimento da gestão democrática e participativa na escola, a ideia de realizar uma avaliação institucional interna saiu do papel e no ano de 2009 foi colocada em prática. Desta forma, contribuiu para o conhecimento e avaliação da instituição e propiciou medidas de ajustes para o ano de 2010, norteando as ações para a construção de uma escola pública democrática e de qualidade. Falta ainda divulgar estes dados para a comunidade escolar que será feito em breve, segundo a

direção escolar.

5.2.2.5 Transparência e divulgação dos resultados - satisfatório (90% a 100%)

A escola tem uma cultura de comunicação com a comunidade escolar, faz reuniões de pais e mestres periodicamente com uma boa frequência. Os projetos pedagógicos e os resultados escolares são bem divulgados na escola. Na área financeira, são divulgadas com transparência a comunidade escolar as despesas efetuadas, nas reuniões do conselho escolar.

5.2.3 Gestão participativa

Abrange processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público. A seguir os indicadores da qualidade avaliados:

5.2.3.1 Projeto Político Pedagógico (PPP) - satisfatória (90% a 100%)

Desde o primeiro projeto pedagógico da EMEIF A. R, a participação coletiva esteve presente. Todos colaboram na construção e reconstrução do PPP, das suas metas e ações. Ele é avaliado e redimensionado a cada ano letivo, é um instrumento vivo e norteador da prática pedagógica da escola, onde a participação coletiva é fundamental.

5.2.3.2 Avaliação participativa - satisfatória (90% a 100%)

A escola está sempre divulgando suas propostas e ações, pedindo a participação mais efetiva dos pais e da comunidade escolar. Segundo a direção existe uma melhoria no acompanhamento escolar dos pais e tem mostrado efeito positivo no dia-a-dia da sala de aula. A primeira avaliação interna institucional realizada em 2009, caminha na orientação para a avaliação participativa na gestão escolar.

5.2.3.3 Atuação dos Colegiados - satisfatória (90% a 100%)

O conselho escolar é um órgão colegiado muito atuante. Sempre está participando das decisões administrativo-financeiro e quando necessário, é consultado nas decisões de assuntos pedagógicos. Sua atuação propõe melhorias, aproximando pais e comunidade das ações escolares, propondo cursos de formação para pais e professores, para coletivamente achar soluções que viabilizem uma educação plena, com qualidade e cidadania dos alunos.

5.2.3.4 Integração escola-sociedade – acima da média (70% a 89%)

A escola procura a integração com a comunidade local no seu dia-a-dia. Possui projetos que condizentes para tal situação. O projeto de saúde bucal em parceria com um posto de saúde local teve o início no ano de 2006 e objetiva estratégias de saúde bucal das crianças, com a escovação e a aplicação de flúor regularmente na própria escola e que as crianças levem este hábito saudável para dentro dos seus lares.

A escola abre no fim da tarde para os jovens praticarem atividades esportivas na quadra e a noite um grupo de senhores tem o horário para a prática de futsal. Também aos fins de semana é liberada a quadra para jogos de futsal, festas de aniversários, recepção de eventos familiares e etc, sempre com a devida autorização e acompanhamento da direção. Assim estas atividades recreativas e festivas fomentam a integração escola-família-comunidade.

A gestão desta escola tem buscado identificar casos de violência doméstica e abusos sexuais na escola e na comunidade para fazer o combate a esta violação dos direitos da criança e do adolescente. O conselho tutelar vem agindo em parceria com a escola para agir em casos de denúncia e realizar palestras na escola para informar e denunciar este mal social.

5.2.3.5 Comunidade e Informação - satisfatória (90% a 100%)

A presença dos pais na escola quando são convocados é bastante participativa, como no dia-a-dia. Isso se deve segundo as diretoras, “ao respeito e a confiança que a comunidade passou a ter com a atual gestão da escola e por confiar na sua proposta pedagógica. Toda prestação de contas é afixada na entrada da escola e faz parte das pautas de reuniões com a comunidade. Quando há algum

falta de professor ou reunião programadas existe uma comunicação por escrito para que o aluno não venha para a escola e volte para casa sem aula.”

5.2.3.6 Organização dos alunos – acima da média (70% a 89%)

É desenvolvido um trabalho na escola para reduzir a agressividade no horário do recreio escolar. O projeto paz é desenvolvido atividades com música para acalmar as crianças, brinquedo lúdicos, no dia-a-dia é conversado em sala de aula este tema e por fim a escola realizou uma passeata da paz e da diversidade cultural. Em 2009 a professora do laboratório de informática, a professora W.F, programou o blog da escola. As crianças participaram com muito empenho e fez elevar à auto-estima desses alunos.

5.2.4 Gestão pedagógica

Abrange processos e práticas de gestão pedagógica que orientam diretamente o sucesso da aprendizagem escolar dos alunos em consonância com o projeto pedagógico da escola. A seguir os indicadores da qualidade avaliados:

5.2.4.1 Proposta curricular contextualizada - satisfatória (90% a 100%)

A escola promove a cada início de ano letivo a semana pedagógica para a atualização da proposta curricular, reformulação dos planos de curso e grade curricular e visitar o PPP. No ano letivo de 2009, foi incluído na grade curricular o ensino da história e da cultura africana no currículo escolar, conforme a lei n.º 10.639/2003.

5.2.4.2 Monitoramento da aprendizagem - satisfatória (90% a 100%)

Segundo a gestora escolar, a escola promove a análise dos resultados e ações efetivas para melhorar os índices de aprendizagem. Desde 2008, o conselho de classe surgiu da necessidade de professores e da gestão pedagógica de acompanhar individualmente cada aluno do ensino fundamental I. Cada série possui

uma pasta com as fichas de acompanhamento individual de cada aluno, que são analisados os rendimentos escolares a cada fim de etapa do ensino, ao todo são 4 (quatro). Uma das ações desenvolvidas pelo conselho de classe é o projeto de leitura e escrita para incentivar a leitura e colaborar com o processo de alfabetização das crianças.

A supervisora escolar Aline é um elo importante para o êxito na qualidade do ensino, afirmam as gestoras, pois sistematicamente ela realiza o acompanhamento das professoras contextualizando os planos de aula e o plano de curso anual, orienta o uso do material didático e propõe intervenções nas práticas pedagógicas das professoras para a melhoria da aprendizagem escolar das crianças.

5.2.4.3 Inovação pedagógica - satisfatória (90% a 100%)

As práticas pedagógicas que mais se destacam segundo a gestão são a utilização efetiva dos recursos pedagógicos existentes na escola, como os jogos lúdicos, confecção de sucatas, o jornal escolar, as aulas de informática educativa no currículo escolar, o cantinho da leitura em sala de aula e o empréstimo de livros da biblioteca. O programa estadual PAIC (programa de alfabetização na idade certa), desenvolvido no município de Fortaleza desde 2006, com uma proposta pedagógica inovadora, ajudou muito na mudança do paradigma tradicional de ensino e tem sido fundamental para a melhoria do ensino dos alunos.

Atividades extraclasse são organizadas no período de planejamento anual e programados no decorrer do ano letivo, planejados pelos professores e organizados pela direção/supervisão, para que a teoria e a prática sejam vivenciadas pelos alunos.

5.2.4.4 Planejamento da prática pedagógica - satisfatória (90% a 100%)

Os planejamentos mensais são levados a sério e contribui decisivamente no desenvolvimento de um ensino de qualidade. Todos os professores debatem suas práticas didáticas e trocam experiências. O acompanhamento dos professores pela supervisora escolar é importante para a valorização dos docentes pela escola e comunidade.

5.2.5 Gestão de pessoas

Abrange processo e práticas de gestão, visando ao envolvimento e compromisso das pessoas (professores, pais, alunos e demais profissionais) com o projeto pedagógico da escola. A seguir os indicadores da qualidade avaliados:

5.2.5.1 Visão compartilhada - satisfatória (90% a 100%)

A escola realiza reuniões periódicas com os pais e os profissionais da escola, para compartilhar as ações educativas, conforme o que afirma a gestoras. Também é aberto um espaço para integração escola-família em datas festivas e culminâncias de eventos na escola. Para a diretora I.B “o sentimento de pertencer a um único projeto é que faz a escola acertar na sua dimensão maior, o processo de ensino-aprendizagem... todos nós somos juntos o grande suporte ao processo educacional inserido na escola”.

5.2.5.2 Desenvolvimento profissional - satisfatória (90% a 100%)

O grupo gestor desta escola tem procurado implantar uma política de capacitação em serviço para professores, funcionários, pais de alunos e membros do conselho escolar, atendendo uma demanda de cada grupo, visando à melhoria da qualidade do ensino escolar.

5.2.5.3 Clima organizacional - satisfatória (90% a 100%)

É uma preocupação constante da gestão em manter um clima organizacional produtivo dentro das relações interpessoais dos profissionais da escola. As confraternizações no decorrer do ano letivo são momentos de convivência social do grupo que fortalece as relações de amizade e fraternidade do grupo de profissionais da escola. Já foi oferecido capacitações para funcionários terceirizados para trabalharem com responsabilidade e segurança no desempenho de suas funções. Segundo a diretora I.B sempre que possível, ela agradece e parabeniza o empenho dos diversos profissionais da escola e o esforço de toda a equipe para desempenhar bem cada papel para a escola transformar-se numa escola de qualidade.

5.2.5.4 Valorização e reconhecimento - satisfatória (90% a 100%)

De acordo com a descrição da diretora I.B, todas as melhorias e conquistas realizadas pela escola são valorizadas e compartilhadas com todos os segmentos escolares, para que o trabalho e esforço de todos sejam reconhecidos, acompanhando cada colegiado, estimulando e dando condição para o aperfeiçoamento da atuação de cada segmento escolar.

5.3 Implicações na participação do prêmio nacional em referência de gestão escolar

O dossiê preparado para a participação do prêmio gerou um plano de gestão escolar para a melhoria da gestão. Segundo a direção, os objetivos da participação no prêmio foram alcançados e colaboraram para a escola fazer uma auto-avaliação institucional e focalizar ações resultantes deste plano de ação para o avanço cada vez maior na gestão escolar eficiente e democrática. São eles:

- a) estimular o desenvolvimento da gestão democrática na escola, tendo como foco o compromisso com uma aprendizagem de qualidade;
- b) valorizar as escolas públicas de educação básica que se destaquem pela competência de sua gestão e por iniciativas e experiências inovadoras e bem-sucedidas na melhoria da aprendizagem dos alunos;
- c) apoiar o desenvolvimento de uma cultura de auto-avaliação da gestão escolar; e
- d) incentivar o processo de melhoria contínua na escola, pela elaboração de planos de ação, tendo como base a sua auto-avaliação.

5.3.1 Análise do plano de gestão escolar participativo e democrático ano-base 2010-2011 da EMEIF A. R

O plano de gestão escolar participativo e democrático objetiva fornecer ferramentas de gestão para uma educação de qualidade que priorize a formação da cidadania e o contínuo desenvolvimento dos educandos.

O seu objetivo geral é estabelecer um modelo de gestão democrático

baseado no PPP da escola e no Plano municipal de educação, de forma a possibilitar a elevação da qualidade de ensino, a inclusão social do aluno e a valorização dos nossos servidores.

Dentre os objetivos específicos, destacam-se os seguintes:

1. Criar mecanismos de participação que traduzam o comportamento de todos na melhoria da qualidade do ensino e o aprimoramento do processo pedagógico;
2. Fortalecer a promoção da integração escola-comunidade;
3. Gerenciar os recursos financeiros de forma democrática e responsável com a comunidade escolar propiciando aos educando e docentes todas as condições de desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem.

No item do Filosofia de trabalho e ações da escola do plano de gestão 2010-2011, destacam-se os tópicos a seguir que reforçam a idéia de gestão escolar compromissada com o modelo de gestão participativa e democrática, buscando ouvir a comunidade escolar na elaboração dos projetos e oferecendo o feedback dos processos e ações escolares e ter metas para elevação dos índices de aprovação, a redução da evasão escolar e da repetência.

Analisando então a parte deste plano que retrata as ações a serem desenvolvidas nas áreas pedagógicas, administrativo-financeiro e esportivo-cultural, as gestoras da escola tem pensado ações que enfocam a qualidade do ensino para que a escola se torne uma referência local de educação de qualidade, continue avançando nos bons resultados educacionais e no bom relacionamento com a comunidade escolar e a integração escola-família. Eis algumas das ações que estão contidas neste plano:

- Fortalecimento do conselho de classe e a integração com o conselho escolar;
- Instigar cada vez mais a participação de cada segmento no conselho escolar e da sua importância para auxiliar a gestão escolar de forma participativa e democrática;
- Promoção do projeto escola e comunidade, no qual se organizaria feiras de artesanato e de comidas típicas, apresentação de eventos culturais com os talentos da escola e da comunidade. O objetivo seria a integração família-escola-comunidade e proporcionar a geração de renda para as pessoas que participassem da feirinha tornando a escola um “point de encontro da comunidade”, conforme afirma a diretora I.B.

5.4 Prêmio SESI de qualidade na educação (PSQE)⁵, ano-base 2009

O prêmio nacional SESI de qualidade na educação (PSQE) tem o seguinte slogan: “O prêmio que vai criar um novo tempo verbal: o futuro mais-que-perfeito”. Este prêmio procurou investigar as dimensões, prática pedagógica; gestão escolar; ambiente educativo e resultado a aprendizagem. A direção da escola mobilizou os segmentos envolvidos para participarem democraticamente da auto-avaliação, para melhoria do processo educacional.

Foi selecionada uma amostra por segmentos: alunos, professores, funcionários e equipe gestora, no qual apresentou uma representatividade de 10% de cada segmento participante. Para a diretora I.B, “a participação pela primeira vez deste prêmio foi importante por possibilitar mais um parâmetro na avaliação da gestão escolar da escola e pelo desafio de avaliar a educação de qualidade para nossos educandos.”

5.4.1 Descrição analítica das dimensões avaliadas por cada segmento participante

A avaliação da escola na pesquisa do prêmio (PSQE) SESI será feita em três etapas: Quantitativa, Qualitativa e pela Comissão Julgadora. Serão considerados desde indicadores oficiais de qualidade de educação (IDEB, ENEM, SIMEB), até informações colhidas por especialistas que farão visitas técnicas.

Foram estabelecidas quatro condições fundamentais para avaliar as escolas inscritas. Com base nestes critérios, o SESI busca incluir aspectos específicos que influenciem diretamente na qualidade final da educação oferecida pelas instituições. Segundo o SESI, questões como o tamanho da estrutura física ou o número de membros do corpo docente e discente não são empecilhos para participar do prêmio. As quatro dimensões avaliadas pela escola, cada qual se relaciona com suas sub-dimensões e por segmento escolar:

⁵ O Prêmio SESI de Qualidade na Educação (PSQE) é uma iniciativa dos empresários do setor industrial, em parceria com a UNESCO e o Movimento Todos pela Educação. A premiação visa estimular a melhoria da educação básica no país, considerando a prática pedagógica, a gestão escolar e o ambiente educativo.

- 1.Prática pedagógica;
- 2.Gestão escolar;
3. Ambiente educativo;
4. Resultados da Aprendizagem

5.4.1.1 **Prática Pedagógica** – segmento (alunos e pais):

Acompanhamento e avaliação da aprendizagem dos alunos: Relaciona-se com o controle da assiduidade e pontualidade dos alunos; conhecimento sobre os índices de permanência dos alunos, o índice de aprovação e do sistema de avaliação dos alunos; acompanhamento individual da aprendizagem; a atenção ao desenvolvimento das capacidades de leitura e escrita, o raciocínio lógico-matemático e a interação social dos alunos; atenção às dificuldades de aprendizagem e a contextualização dos conteúdos na vida social dos alunos.

Proposta pedagógica e planejamento compartilhado: Relaciona-se com as metas de aprendizagem da escola; o acompanhamento individual da aprendizagem e avaliação dos alunos; as reuniões periódicas e o diálogo promovido pela escola.

5.4.1.2 Prática Pedagógica - Segmento (Professor):

Atenção especial dos alunos com as dificuldades de aprendizagem: oportunizam atividades complementares aos alunos com dificuldades de aprendizagem e para os alunos com deficiência e contextualização do ensino com a vida social dos alunos;

Proposta pedagógica e planejamento compartilhados: nível de participação na elaboração e planejamento da proposta pedagógica; coerência do planejamento das aulas com a proposta pedagógica e a vida cotidiana dos alunos; conhecimento e aplicação da proposta pedagógica; uso de recursos pedagógicos (internet, livros, filmes,etc) em sala de aula.

5.4.1.3 Prática Pedagógica - segmento (funcionários):

Proposta pedagógica e planejamento compartilhado: nível de participação na

elaboração e planejamento da proposta pedagógica.

5.4.1.4 Prática Pedagógica - segmento (Equipe da Gestão):

Atenção especial dos alunos com as dificuldades de aprendizagem: oportunizam o apoio necessário para atividades complementares aos alunos com dificuldades de aprendizagem e para os alunos com deficiência e contextualização do ensino com a vida social dos alunos e metas de aprendizagem; realização de atividades de planejamento, produção e revisão de textos com base em diferentes fontes de conhecimento; utilização de jogos pedagógicos, software educativo, internet no processo de aprendizagem; realização de atividades voltadas para o desenvolvimento da capacidade de comunicação e negociação.

Proposta pedagógica e planejamento compartilhado: clareza dos objetivos e metas da proposta pedagógica; divulgação para toda a equipe e a comunidade escolar da proposta pedagógica; planejamento interdisciplinar de projetos; uso variado de recursos pedagógicos em sala de aula: internet, livros didáticos, filmes, palestras.

5.4.2.1 **Gestão Escolar:** Segmentos (Alunos e Pais):

Gestão dos processos de ensino e aprendizagem: o interesse e a alegria dos funcionários em trabalhar na escola; o desempenho dos professores em sala de aula; a assiduidade e a pontualidade dos professores; o respeito e a dedicação dos professores para com os alunos; O interesse e a alegria do aluno em frequentar a escola.

Integração e articulação entre escola e sociedade: há divulgação das informações relacionadas às atividades da escola; as atividades de integração família-aluno-escola;

Participação efetiva na escola dos alunos, pais e comunidade geral: nível de participação na elaboração da proposta pedagógica; convocação de reunião pedagógica.

5.4.2.2 Gestão Escolar: Segmentos (Professor):

Integração e articulação entre escola e sociedade: articulação da escola com empresas, ONG, postos de saúde e empresas; o uso da escola pela comunidade nos fins de semana e horários após as aulas.

Participação efetiva na escola dos alunos, pais e comunidade geral: nível de participação na elaboração da proposta pedagógica, conselho escolar, orçamento escolar e etc; promoção de encontro com a comunidade geral em festas, eventos culturais e esportivos.

5.4.2.3 Gestão Escolar: Segmentos (Funcionário):

Gerenciamento dos processos de ensino e aprendizagem: preocupação e o interesse da comunidade escolar com o desempenho dos funcionários e em trabalhar na escola.

Integração e articulação entre escola e sociedade: projetos de responsabilidade socioambiental desenvolvidos pela comunidade escolar e o entorno da escola; o uso da escola pela comunidade nos fins de semana e horários após as aulas.

Participação efetiva na escola dos alunos, pais e comunidade geral: nível de conhecimento dos principais acontecimentos da escola e de mecanismos de informação; nível de envolvimento da comunidade escolar em festas, eventos culturais, esportivos e etc.

Valorização e formação dos profissionais da escola: existem mecanismos para reconhecimento do mérito e do desempenho dos professores da escola; as oportunidades de formação e capacitação dos funcionários pela escola.

5.4.2.4 Gestão Escolar: Segmentos (Equipe de gestão):

Gerenciamento dos processos de ensino e aprendizagem: monitoramento do desempenho dos professores; mecanismos de controle da assiduidade e da pontualidade dos alunos, funcionários e professores; monitoramento dos resultados de aprendizagem escolar.

Integração e articulação entre escola e sociedade: projetos de responsabilidade socioambiental desenvolvidos pela comunidade escolar e o entorno da escola; o uso da escola pela comunidade nos fins de semana e horários

após as aulas; realização de projetos relacionando currículo às características socioeconômicas e culturais local no contexto global.

Participação efetiva na escola dos alunos, pais e comunidade geral: atuação do grêmio estudantil; existência de mecanismos ágeis de informação à comunidade escolar; nível de participação da comunidade escolar no conselho escolar, decisões de aplicação de recursos. Avaliação da qualidade da escola e etc; participação da família nas reuniões pedagógicas; nível de envolvimento da comunidade escolar nas festividades e eventos da escola.

Responsabilidade pelo patrimônio da escola: Cuidado e bom aproveitamento dos recursos materiais e a infra-estrutura pelos profissionais da escola e alunos; realização de procedimentos à reposição dos materiais e manutenção geral.

Uso dos indicadores de desempenho da escola na definição de estratégias de ensino e aprendizagem: discussão do significado dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino nas reuniões pedagógicas; consideração dos indicadores de desempenho da escola no estabelecimento de metas de aprendizagem.

Valorização e formação dos profissionais da escola: mecanismos de reconhecimento dos professores em função de seu desempenho; favorecimento da participação de professores da escola em oportunidades formativas; oferta de ações de formação para professores e funcionários; garantia de momentos periódicos para avaliação da prática pedagógica.

5.4.3.1 **Ambiente educativo:** Segmentos (Alunos e Pais):

Cuidado e bom aproveitamento da infra-estrutura da escola: as atividades exercidas pelo grêmio estudantil na organização e participação dos alunos; uso, limpeza e organização das salas de aula, banheiros, dos laboratórios, biblioteca e etc.

Disciplina e tratamento adequado aos conflitos no cotidiano escolar: as atividades que promovam o diálogo e a resolução de conflitos na escola; ações de prevenção à violência dentro e fora do ambiente escolar, o respeito, a solidariedade e o combate à discriminação.

5.4.3.2 Ambiente educativo: Segmento (Professor):

Cuidado e bom aproveitamento da infra-estrutura da escola: uso, cuidado, limpeza e organização das salas de aula, banheiros, dos laboratórios, biblioteca etc.

Disciplina e tratamento adequado aos conflitos no cotidiano escolar: as regras de convivência estabelecidas na escola e o respeito que a comunidade escolar tem por eles. Respeito ao outro, solidariedade e combate à discriminação: ações que promovam o diálogo e a resolução de conflitos na escola; ações de prevenção à violência dentro e fora do ambiente escolar, o respeito, a solidariedade e o combate à discriminação; o interesse e a alegria de professores em trabalhar na escola; o nível de respeito, amizade e solidariedade existentes entre alunos, professores, pais, funcionários e etc; o tratamento que a escola dá diante de atitudes preconceituosas e discriminatórias.

5.4.3.3 Ambiente educativo: Segmento (Funcionário):

Cuidado e bom aproveitamento da infra-estrutura da escola: cuidado, limpeza e organização das salas de aula, banheiros, dos laboratórios, biblioteca e etc.

Disciplina e tratamento adequado aos conflitos no cotidiano escolar: atividades que promovam o diálogo e resolução de conflitos na escola, o conhecimento e o respeito ao regimento escolar; o respeito às regras de convivência.

Participação efetiva de alunos, pais, mães e comunidade geral: atividades promovidas pela escola a fim de facilitar a participação destes.

5.4.3.4 Ambiente educativo: Segmento (Equipe de Gestão):

Cuidado e bom aproveitamento da infra-estrutura da escola e materiais pedagógicos: uso, cuidado, limpeza e organização das salas de aula, banheiros, dos laboratórios, biblioteca, cozinha, quadra esportiva; recursos pedagógicos como DVD, TV, som, computador; variedade do acervo da biblioteca e abertura aos alunos, funcionários e à comunidade local.

Disciplina e tratamento adequado aos conflitos no cotidiano escolar: atividades que promovam o diálogo e resolução de conflitos na escola, o

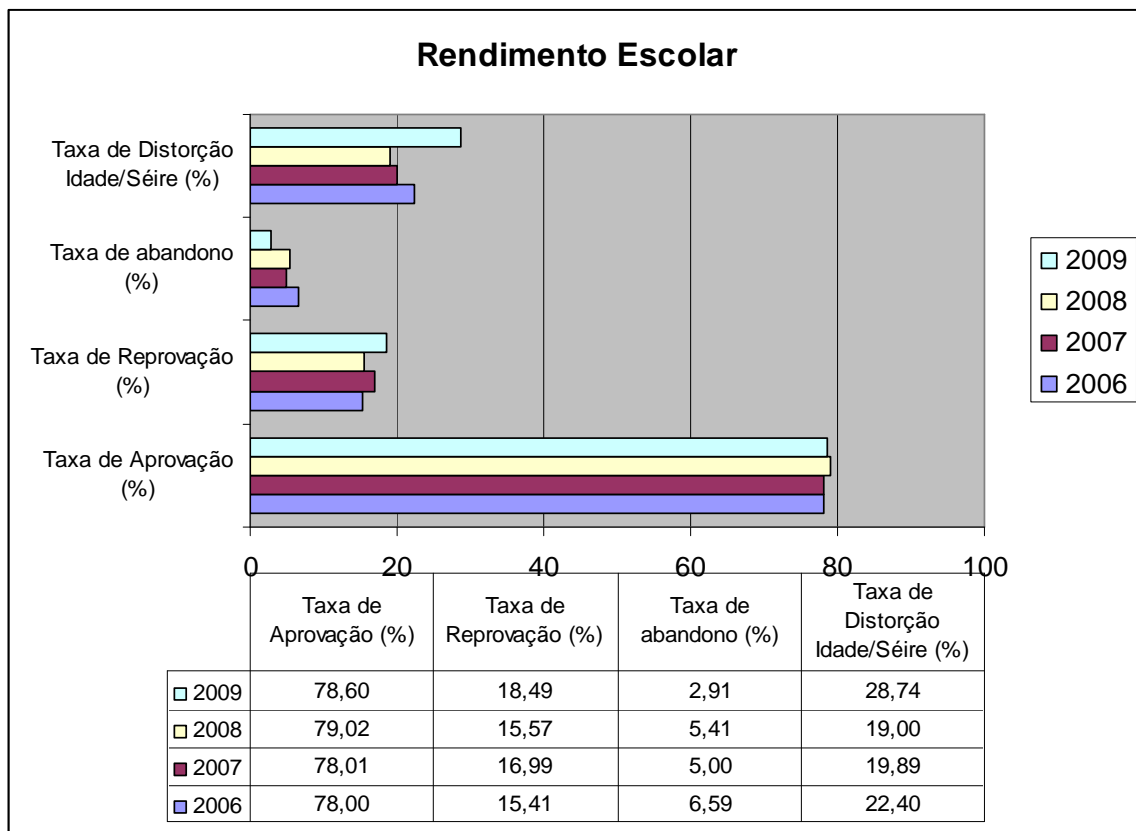
conhecimento e o respeito ao regimento escolar; o respeito às regras de convivência.

Respeito ao outro, solidariedade e combate à discriminação: ações que promovam o diálogo e a resolução de conflitos na escola e prevenção à violência; o respeito, a solidariedade e o combate à discriminação; atitude de acolhimento aos problemas com os alunos e da comunidade escolar; o tratamento que a escola dá diante de atitudes preconceituosas e discriminatórias.

5.4.1 Resultado da aprendizagem

Nesta dimensão a pesquisa SESI observa os dados sobre o processo de aprendizagem escolar. O objetivo é analisar, dentro de tudo o que é ensinado, o que é realmente útil para o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.

Gráfico 1 – Evolução do Rendimento Escolar (2006-2009) da EMEIF A. R



Fonte: Dossiê do Prêmio Nacional em Referência da Gestão Escolar, ano-base 2009, p. 11.

Evolução do rendimento escolar dos alunos demonstra que o trabalho desenvolvido pela gestão escolar é rigoroso para manter as taxas de aprovação, reprovação e evasão de acordo com o planejamento estratégico da instituição.

5.5 Resultado geral das dimensões avaliadas pela participação na pesquisa SESI

Tabela 3 - Resultado geral das dimensões avaliadas da EMEIF A. R

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO	MÉDIA NACIONAL	MAIOR NOTA
Prática Pedagógica	4.088	4.161	5.00
Gestão Escolar	4.130	4.028	5.00
Ambiente Educativo	4.239	4.115	5.00
Resultado de Aprendizagem	1.950	1.688	4.55
Pontuação total do prêmio	3.602		

Fonte: Relatório final da Pesquisa SESI de Qualidade na Educação, ano-base 2009

A EMEIF A. R obteve uma pontuação geral aproximada da média nas quatro dimensões avaliadas. Isso revela que a escola obteve um bom rendimento na pesquisa SESI qualidade na educação. Das 211 perguntas realizadas na aplicação do questionário avaliativo, contabilizando todos os quatro segmentos avaliados, 31 itens com nota acima de 0,9 pontos (%) e 30 itens igual a 1.0 ponto nota máxima (%), 36 itens com nota igual a média (%) para o item avaliado conforme a média nacional.

Esses dados foram obtidos a partir da análise do relatório final emitido on-line pelo site www.psqe.sesi.org.br, fornecido pela direção da escola, no qual após a aplicação do questionário por segmento, fora lançado cada questionário site do SESI. Após todos os questionários serem transmitidos, foi obtido o relatório final da participação deste prêmio. A diretora I.B afirma ter ficado muito contente com o resultado obtido e espera que a escola tenha uma boa colocação. Ela conta que o próximo passo será marcar uma reunião com a comunidade escolar, pais e alunos para comunicar esses resultados o que deverá ocorrer no início do segundo semestre de 2010. Para os funcionários e professores, o resultado já foi comentado e teve uma boa aceitação de toda a equipe de profissionais da escola.

5.6 Conclusões a cerca dos instrumentais de coleta de dados e observações

A EMEIF A. R teve a sua origem conturbada, pois já funcionou com um turno oferecendo o ensino público e outro o particular. Já passou por muitas dificuldades, segundo relataram seus agentes sociais. Encontra-se atualmente bem equipado, com profissionais competentes e dedicados em fazer uma escola de qualidade. Observei ser uma escola muito acolhedora, apesar de ter uma estrutura física pequena que não tem muito para onde expandir. Seus funcionários, professores e alunos são felizes e contentes com a escola. A gestão escolar é organizada e foi muito compreensível com o desenvolvimento desta pesquisa.

Segundo os depoimentos de funcionários e professores a equipe gestora é muito carismática e a diretora I.B acompanha de perto todos os detalhes do funcionamento da escola, os projetos da escola, os alunos e funcionários, “não é centralizadora e dar autonomia a equipe para gerir os processos”, como afirma a supervisora Aline no seu depoimento.

As informações são bem divulgadas e públicas, as ausências das gestoras e motivos delas são informadas ao colegiado escolar. A supervisora escolar afirma que os pais dos alunos mostram-se bem satisfeitos com a escola e a com a aprendizagem escolar dos seus filhos. Os pais têm acesso fácil ao diálogo com os professores e a com a equipe gestora.

De acordo com o depoimento da presidente do conselho escolar, professora J. “a direção realiza muitas reuniões e tem o espaço para a participação, escuta a opinião dos participantes”, ela ainda reafirma que a diretora I.B não centraliza as decisões da escola.

A diretora I.B relata em seus depoimentos que “procura colocar a parte pedagógica como prática no dia-a-dia da escola.” Ela conta que foi mudando a escola aos poucos, implantando a sua metodologia de trabalho com ética e respeito, compartilhando a gestão escolar com o conselho escolar, “o objetivo é sempre o aluno.” Ela disse que trata os alunos como se fossem seus filhos. Assim I.B procura fazer uma gestão da qualidade escolar, com bem afirmou: “a busca da qualidade é nossa, não dá para querer o mínimo do mínimo.”

A participação do prêmio nacional de referência da gestão escolar, ano-base 2009, ofereceu subsídios para averiguar o modelo de gestão escolar implantado nesta escola. O dossiê preparado para o prêmio foi bem elaborado e afirmou dados

para confirmar os objetivos desta investigação monográfica, haja vista que em todos os itens avaliados para o roteiro de avaliação da escola para a elaboração do referido dossiê a escola obteve a maioria 90% a 100% de satisfação do quesito avaliado.

A análise do plano de gestão escolar participativo e democrático ano-base 2010-2011, da EMEIF A. R. proporcionou verificar mais um forte indicador para mostrar que o modelo de gestão escolar baseado na gestão democrática e participativa. O foco da gestão escolar é o aprimoramento do processo da gestão pedagógica, para a qualidade do ensino. Buscam-se ações para fortalecer a promoção da integração escola-comunidade, sobretudo construir a cultura da participação na vida escolar, com canal aberto de comunicação. O conselho escolar é forte e atuante como um mecanismo de participação na vida escolar.

A análise do prêmio SESI de qualidade na educação, ano-base 2009, foi muito valiosa, pois este instrumental validou a constatação da visão positiva da gestão escolar pela comunidade escolar: alunos, pais, funcionários e professores. Nesta auto-avaliação a comunidade respondeu satisfatoriamente as dimensões avaliadas (prática pedagógica, gestão escolar, ambiente educativo, resultados da aprendizagem) identificando aspectos indicativos para uma qualidade educacional, haja vista que em todos os itens avaliados a escola obteve uma pontuação próxima a média nacional demonstrando uma boa avaliação de maneira geral e na dimensão resultado de aprendizagem obteve pontuação quase 20% maior do que a média nacional.

CONCLUSÃO

De acordo com as diversas evidências apresentadas nesta pesquisa, o modelo de gestão escolar da EMEIF A. R, está baseado na gestão democrática e participativa. Faz parte da filosofia da escola buscar e aprimorar ações estratégicas para vencer este grande desafio, no qual alunos, pais, funcionários e professores são integrados ao modelo de gestão participativa e democrática da escola, como diz respeito ao art. 14 da Lei 9394/96.

A direção escolar da EMEIF A. R, contribui bastante no desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem escolar, no destaque da escola na comunidade, no ambiente educativo favorável à aprendizagem, às relações de amizade, solidariedade e harmonia entre todos os segmentos da escola. Ficou evidenciado a preocupação da direção para o compromisso de integrar escola/comunidade/família no desafio de instituir uma educação de qualidade.

A equipe da direção escolar reconhece a importância da gestão escolar para a melhoria da escola e da qualidade administrativa e pedagógica, principalmente do desempenho da aprendizagem dos seus alunos. Os diretores escolares estão atentos às avaliações dos resultados da sua escola, adotando estratégias pedagógicas para obter a melhoria dos resultados de aprendizagem e elevar o nível de desenvolvimento da educação da escola.

No processo educativo a gestão escolar democrática e participativa é alcançada através da participação de todos na construção consciente da proposta pedagógica escolar que norteará as atividades educativas no ambiente escolar. O processo de gestão escolar deve levar em consideração a participação e a valorização dos interesses da comunidade escolar, bem como seus anseios quanto à educação.

O diretor escolar como liderança educacional precisa deixar claro para o seu grupo de trabalho que o melhor e mais positivo comportamento é o cooperativo em detrimento de comportamentos competitivos e comparativos. É uma exigência atual para a gestão escolar o trabalho cooperativo e o fortalecimento de ambientes de aprendizagem cooperativa. A gestão participativa na escola é um salto para a educação de qualidade e no partilhamento do poder.

Por fim, para que as escolas públicas municipais melhorem devem possuir a

efetiva participação da comunidade de pais e responsáveis, alunos, professores e funcionários através do exercício pleno da gestão compartilhada, para a construção de alternativas e estratégias para a melhoria dos resultados educacionais, resultante de uma ação coletiva, onde cada educador e membro da equipe escolar devem ter a vontade e o compromisso de discutir o papel da escola capaz de intervir na realidade.

REFERÊNCIAS

- ALARCÃO, Isabel. Escola reflexiva e nova racionalidade. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- ANDRADE, R. C. A (Org). Gestão da Escola. Porto Alegre: Artmed, 2004. (Coleção Escola em Ação; v. 4)
- BARBOSA, J. R. A. Administração pública e a escola cidadã. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – ANPAE. Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 217-226, jul/dez, 1999.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar em Portugal. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.
- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R.V. A nova LDB e a política de formação de professores: um passo à frente e dois atrás... In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. da S. (Org). Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos. SP: Cortez, 2000.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em: 20 de junho. 2004.
- _____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Lei n. 9.394/96. Disponível em: <www.mec.gov.br/legis/default.shtm>. Acesso em: 20 de junho. 2004.
- CATANI, Afrânio M.; GUTIERREZ, Gustavo L. Participação e gestão escolar: conceitos e potencialidades. In: FERREIRA, Naura C. (Org.). Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 2001.
- CURY, C. R. J. Ideologia e educação brasileira. Católicos e liberais. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1988.
- DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas de gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.
- _____. A escolha dos dirigentes escolares: políticas de gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura Syria C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.
- _____. A gestão democrática e a construção de processos coletivos de participação e decisão na escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). Supervisão educacional para uma escola de qualidade. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- _____. (Org.). Gestão democrática: a perspectiva dos dirigentes escolares da rede municipal de ensino de Goiânia. Goiânia: Alternativa, Sintego, 2003. (Coleção Políticas Educacionais)
- EDUCAÇÃO E REALIDADE*, ano XX, nº 67, Agosto 1999. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a07.pdf> Acesso em 20 de junho de 2010.
- ESTEBAN, M. T. Escola, currículo e avaliação. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2008. (Série cultura, memória e currículo; v. 5)
- FREIRE, Paulo. Educação e Mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- INSTITUTO NACIONAL de ESTUDOS e PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Indicadores da Qualidade na educação. Brasília. 2004.
- _____. Pesquisa Nacional da Qualidade da Educação. Brasília. 2006.

- _____. Construindo caminhos para o sucesso escolar. Bernadete Gatti (Org.). Brasília. 2008.
- LÜCK, Heloísa. A gestão participativa na escola. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2006. (Séries Cadernos de Gestão)
- _____. A gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006. (Série Cadernos de Gestão; v. I)
- LUCK, Heloísa. A liderança na escola com foco na promoção da aprendizagem. Gestão em Rede, Brasília, n.81, p.11-18, out. 2007.
- MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Conferência Nacional da Educação Básica – Documento Final. Brasília. 2008. 90p.
- _____. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor. Brasília. 2004.
- PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ática, 1997.
- _____. Administração Escolar: introdução crítica. 9. Ed. São Paulo: Cortez, 2000.
- _____. Escritos sobre educação. São Paulo: Xamã, 2001.
- RANIERI, Nina. Autonomia Universitária. São Paulo: Edusp, 1994.
- SANDER, Brenno. Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação. Brasília: Líber Livro Editora, 2005.
- UNESCO. Relatório de Monitoramento Global da Educação para Todos: O imperativo da qualidade. Tradução e Revisão S/C Ltda. São Paulo: Moderna, 2005.
- VALERIN, Jean. Gestão da Escola Fundamental: Subsídios para a Análise e Sugestões de Aperfeiçoamento, 2 ed. São Paulo: Cortez, Brasília: UNESCO - MEC, 1998.