

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA — UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO — FACE
CURSO PEDAGOGIA — FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS SÉRIES
INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL — PROJETO PROFESSOR NOTA 10

Cíntia Diniz de Oliveira	RA: 4035072-0
Claudio Fernandes Pimenta	RA: 4035080-7
Cristina Vilela dos Reis	RA: 4035098-0
Gilna Maria Silva Pires	RA: 4035196-9
Silene Alves Martins	RA: 4035519-5

**GESTÃO ESCOLAR, AUTONOMIA E QUALIDADE DE ENSINO
EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA, 1º SEMESTRE DE 2006

Cínthia Diniz de Oliveira	RA: 4035072-0
Claudio Fernandes Pimenta	RA: 4035080-7
Cristina Vilela dos Reis	RA: 4035098-0
Gilna Maria Silva Pires	RA: 4035196-9
Silene Alves Martins	RA: 4035519-5

GESTÃO ESCOLAR, AUTONOMIA E QUALIDADE DE ENSINO EM DUAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília — UniCEUB como parte das exigências para conclusão do curso de Pedagogia — Formação de professores para as Séries Iniciais do Ensino Fundamental — Projeto Professor Nota 10.

Orientadora: Professora Mestra
Vitorina Angélica Montelo Zinato

Brasília, 1º semestre de 2006.

Dedicamos esta monografia à professora Vitorina Angélica Montelo Zinato, por fazer com que sentíssemos pessoas de valor; por nos ajudar a descobrir o que fazer de melhor e, assim fazê-lo cada vez melhor. Obrigado por afastar o medo das coisas que pudéssemos não compreender; levando-nos por fim, a compreendê-las... Por resolver o que achávamos complicado... Por ser pessoa digna de nossa total confiança e a quem podemos recorrer quando a vida se mostrar difícil...

Obrigado por nos convencer de que éramos melhores do que suspeitávamos.

Agradecimentos

Agradecemos a Deus pelo dom da vida e pela graça de poder lutar para a conquista dos nossos ideais, hoje mais do que nunca, compreendemos a existência de uma força maior.

Sabemos que essa força nos ajudou a seguir por este caminho que chegou ao fim. Sabemos também que será essa mesma força que nos fará ir sempre em frente por qualquer caminho!

Aos nossos familiares por terem trazido em seus olhares orgulho e felicidade durante esse tempo. Quanto tempo se passou e ainda hoje vemos novamente o orgulho e felicidade em seus olhos.

Aos professores, obrigado por fazerem do aprendizado não um trabalho, mas um contentamento.

Aos colegas, fica aqui uma saudade...

Há três anos não passávamos de rostos desconhecidos.

Hoje cada ação tem algo a nos dizer, evocando simulações que muitas vezes nos fizeram pensar, sonhar, chorar ou mesmo mudar em definitivo nossas vidas.

A todos o nosso muito obrigado,

Cíntia Diniz de Oliveira
Cláudio Fernandes Pimenta
Cristina Vilela dos Reis
Gilna Maria Silva Pires
Silene Alves Martins

“Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se construindo nas experiências de várias, inúmeras decisões que vão sendo tomadas” (Paulo Freire).

RESUMO

A gestão escolar configurou-se nos últimos anos como a ferramenta central para a promoção de uma educação de melhor qualidade apoiada na organização, na mobilização e na articulação de todas as condições materiais e humanas envolvidas nos processos socioeducacionais. Neste contexto, adotar uma gestão autônoma e participativa, onde a escola pode definir sua trajetória com base nas necessidades e anseios democraticamente estabelecidos de sua clientela e, priorizar as parcerias, como meio de financiar os recursos necessários para a viabilização dos resultados, mostrou-se como fator preponderante para a efetivação da qualidade do processo educacional. Este trabalho teve como objetivo, investigar quais têm sido as estratégias e ações utilizadas pelos gestores escolares de duas escolas da rede pública do Distrito Federal para proporcionar autonomia e qualidade de ensino nas séries iniciais do ensino fundamental. Objetiva, também, refletir sobre as principais demandas que se apresentam às escolas no mundo contemporâneo; analisar a autonomia como elemento implícito à democratização das duas escolas pesquisadas. Essa pesquisa de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso, teve como cenário, duas escolas públicas de séries iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal, sendo uma localizada no Varjão e outra o Plano Piloto/ Asa Norte. Utilizou-se como instrumento para coleta de dados a entrevista estruturada. Participaram os diretores, orientadores educacionais, professores e pais das respectivas escolas. Verificou-se que quando o gestor escolar tem autonomia para procurar parcerias com organizações governamentais e instituições privadas, gera o desenvolvimento pedagógico, financeiro, cultural, artístico, psicológico e afetivo entre os atores da comunidade escolar, promovendo assim, a qualidade do ensino-aprendizagem e a superação dos problemas enfrentados com a participação coletiva nas decisões e tomadas de ações. Enfim, detectou-se que todos esses aspectos mencionados anteriormente vêm contribuindo para um ensino de qualidade e assegurando uma trajetória de sucesso. Pode-se concluir com essa pesquisa que a gestão escolar participativa foi um fator preponderante para a conquista da autonomia e qualidade de ensino nas duas escolas pesquisadas. Identificou-se, contudo, que essas duas escolas conseguiram sua autonomia pelas parcerias firmadas com órgãos públicos e privados que prestaram assistência pedagógica e financeira por meio de projetos e eventos culturais, científicos e sociais, promovendo uma qualidade significativa no ensino-aprendizagem e elevando a auto-estima dos discentes.

PALAVRAS – CHAVE

Gestão escolar. Autonomia e qualidade de ensino. Escola e parcerias.

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa originou-se das curiosidades e das observações realizadas pelos acadêmicos em duas escolas públicas de séries iniciais do ensino fundamental do Distrito Federal a partir de fevereiro de 2000, para verificar como se dava o processo de gestão escolar com autonomia para se buscar parcerias com a sociedade, tendo em vista a melhoria da qualidade de ensino e, o bem estar dos alunos, dos pais e dos demais profissionais envolvidos com a escola.

É fato que a gestão escolar configurou-se nos últimos anos como a ferramenta central para a promoção de uma educação de melhor qualidade apoiada na organização, na mobilização e na articulação de todas as condições materiais e humanas envolvidas nos processos socioeducacionais. Neste contexto, adotar uma gestão autônoma e participativa, onde a escola pode definir sua trajetória com base nas necessidades e anseios democraticamente estabelecidos de sua clientela e, priorizar as parcerias, como meio de financiar os recursos necessários para a viabilização dos resultados, mostrou-se como fator preponderante para a efetivação da qualidade do processo educacional.

1.2 - DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Mediante as considerações apontadas anteriormente, essa pesquisa se concentrou nos seguintes questionamentos:

Quais têm sido as alternativas encontradas pelos gestores escolares para suprir os problemas pedagógico-administrativos que conduziram a uma melhor qualidade de ensino nas duas escolas pesquisadas?

Quais são as ações pedagógico-administrativas, utilizadas pelos gestores educacionais, que tem aumentado a autonomia da gestão e buscado a qualidade de ensino nestas duas escolas?

Como se deu na prática a participação e o envolvimento da comunidade escolar com as parcerias já existentes? E quais foram às contribuições para o desenvolvimento cognitivo, emocional, social, econômico, político etc., do corpo discente e docente, além dos demais profissionais auxiliares do ensino e das entidades parceiras envolvidas nessas duas escolas pesquisadas?

Quais foram os motivos que levaram os gestores escolares a buscarem as parcerias existentes na escola?

1.3 - OBJETIVOS

1.3.1 - Objetivo Geral

Investigar quais têm sido as estratégias e ações utilizadas pelos gestores escolares de duas escolas da rede pública do Distrito Federal para proporcionar autonomia e qualidade de ensino nas séries iniciais do ensino fundamental.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Refletir sobre as principais demandas que se apresentam às escolas no mundo contemporâneo;
- Analisar a autonomia como elemento implícito a democratização das duas escolas pesquisadas;
- Identificar e analisar como as duas escolas conseguiram estabelecer com sucesso as suas parcerias;
- Identificar e analisar quais foram as diversas contribuições e benefícios oriundos dessas parcerias existentes na escola;
- Refletir sobre a importância ou não de se estabelecer parcerias com a escola para a viabilização de uma educação de melhor qualidade.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR – UMA VISÃO BREVE DO ONTEM E DO HOJE

Em 1549, por determinação de D. João III, chega ao Brasil o Padre Manuel da Nóbrega com mais um grupo para fundar um convento e um colégio para cada igreja existente, sendo por dois séculos o único movimento de educação no Brasil. Esse movimento visava converter os indígenas a fé cristã pela obediência à igreja católica.

Como diz Niskier (1972 p. 49):

As leis que os indígenas brasileiros deveriam cumprir no início da colonização do Brasil pelos portugueses foram: Defender-lhes, comer carne humana e guerrear sem licença do Governador; fazer-lhes ter uma só mulher, vestirem-se, pois tem muito algodão, ao menos depois de cristãos; tirar-lhes os feiticeiros; mantê-los em justiça entre si e para com os cristãos; fazê-los viver quieto sem se mudarem para outra parte, senão entre cristãos, tendo terras repartidas que lhes bastem e com os padres da Companhia para os doutrinarem..

Esse programa de educação visava a escravidão dos índios, e a partir daí surgiram duas personalidades que se destacaram como educadores e também administradores da educação: José de Anchieta e Padre Antônio Vieira que seguiram as linhas mestras proclamadas por Nóbrega.

O ensino Jesuíta tinha característica administrativo-educacional a obediência e se baseava no autoritarismo.

Em 1759, o Marquês de Pombal expulsa os jesuítas do Brasil acusando-os de atentarem contra o Rei D. João I. levando o ensino ao caos, já que no Brasil não havia profissionais de educação, nem instituições preparadas para gerir a educação.

Em 1808, o Rei de Portugal, D. João VI, chega ao Brasil trazendo mudanças para a educação brasileira.

No período do segundo Império (1840 – 1889), o sistema de ensino sofreu várias reformas que tratavam principalmente da obrigatoriedade de ensino primário, (hoje séries iniciais do ensino fundamental), foi definido o

fornecimento de material escolar, criação de um asilo escola para crianças abandonadas, criação de escolas profissionais. Apesar de aprovada, foi uma reforma bastante combatida, levando o idealizador Leôncio de Carvalho a ser substituído de seu cargo.

A expressão Administração Educacional surge pela primeira vez no Brasil: em 1883, nos pareceres e projetos de Rui Barbosa, notando-se também a preocupação com a mesma.

Ao mesmo tempo em que surgem reformas, chegam ao Brasil a Administração Escolar e os modelos administrativos de Taylor e Fayol, porém, esses modelos só irão influir mais diretamente a Administração Escolar a partir dos anos 50. Como ramo de estudo a administração Escolar aparece na França. Na Itália e Alemanha com sentido jurídico.

Ribeiro (1979, p. 85) afirma que “foram os norte-americanos os fundadores dos estudos de Administração Educacional”. Foi nos Estados Unidos que surgiu primeiramente como disciplina e, em 1904, inicia-se como especialização em Administração Educacional, no curso Administração.

Somente em 1933, é que se tem a expressão “Administração Escolar” incluída no currículo do curso pedagógico do Instituto de Educação no Rio de Janeiro, com grande influência das idéias de Taylor (EUA) e Fayol (França), transplantando-se para a área educacional.

A Abordagem Clássica da Administração se desenvolveu a partir do trabalho destes dois engenheiros. Frederic Winslow Taylor (1856-1915), desenvolveu no EUA, a escola de Administração Científica, que se preocupava inicialmente com, através da racionalização do trabalho operário, aumentar a eficiência da indústria. O outro engenheiro Henri Fayol (1841-1925), na França, preocupado em aumentar a eficiência da empresa por meio da organização e de aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.

Segundo Motta (1993, p. 9) As idéias básicas da Escola Clássica a respeito da organização são as seguintes:

1. quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;

2. quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;
3. um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;
4. o objetivo da ação de organizar são mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal”.

Elton Mayo (EUA), psicólogo industrial, foi um dos precursores da Escola Humanística e dava relevância aos aspectos humanos na Administração.

As idéias básicas que norteiam as objeções de Mayo à Escola Clássica:

- a) a sociedade natural constitui uma horda de indivíduos;
- b) todo indivíduo age de forma calculada, a fim de assegurar sua preservação e seus próprios interesses;
- c) todo o indivíduo pensa logicamente, utilizando ao máximo suas faculdades, para a consecução de seus objetivos”. (Motta, 1993, p. 20).

Em função disso, Elton Mayo teve suas considerações práticas deslocando seu foco de interesse da Administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, dando ênfase aos incentivos psicossociais.

As características básicas desse modelo humanístico, segundo Motta (1973, p. 23) são:

- a) o homem é apresentado como um ser cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples mecanicistas;
- b) o homem é, a um só tempo, condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica;
- c) em que se pesem as diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígios e auto-realização”.

Nesse sentido, pode-se constatar que, a Escola Clássica difere da Escola das Relações Humanas, mas ambas ainda estão bastantes presentes na organização escolar dos dias atuais.

Segundo Paro (1991, p.166):

O diretor deve estar vivamente interessado na transformação da gestão escolar, interesse este que, ademais deve envolver o maior número de pessoas, na busca de alternativas colegiadas de administração da escola, nas quais estejam representados tanto os que dela se beneficiam.

A participação se torna o grande elo que a escola necessita na busca da transformação social, a comunidade escolar deve estar vivamente interessada nessa transformação a fim de romper as condições presentes, para isto a Administração Escolar poderá criar o favorecimento de um “clima agradável” para que todos assumam seu papel na concretização de uma escola que luta pelas aspirações de sua clientela, dando aos seus usuários liberdade para opinar, debater e refletir os problemas que cerceiam a escola. Paro (1994, p. 161), também afirma que a Administração Escolar democrática terá como característica a participação efetiva dos diversos setores da escola e da comunidade.

Numa administração democrática todos os envolvidos precisam ser considerados (professores, pais, alunos, etc), pois é a partir do estabelecimento de parcerias que se forma um grupo coeso.

2.2 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL SOCIAL DA ESCOLA

Para compreender a função social da escola, é importante situá-la no mundo moderno, observando os múltiplos papéis exercidos por ela ao longo do tempo. Sabendo que sua tarefa é proporcionar o acesso ao saber, sua função social mudou de acordo com o momento histórico pela qual ele passou. Ressalta-se que a descrição histórica a seguir baseia-se em Penn, Vieira, Machado (2001).

Inicialmente, e de forma genérica, a escola foi a instituição criada por cada sociedade para ser a responsável por repassar o conhecimento e as

normas de convivência que se julgavam necessárias para as próximas gerações.

Na antiguidade, tanto em Roma quanto na Grécia, existia a preocupação com a formação cultural daqueles que formariam as camadas dirigentes. “A educação dos meninos estava voltada a convivência pública e principalmente à guerra” (PENIN, VIEIRA, 2001).

No Brasil a história da escola teve seu início com os jesuítas. Neste período, a oferta de matrículas era escassa e a educação acontecia por improviso. Aos poucos, em outros países, tanto na Europa quanto na América Latina, a exemplo da Argentina, a escola expandia-se e o ensino fundamental atendia a amplas camadas da população. Entretanto, no Brasil, a educação continuava a ser privilégio de muito poucos homens. A função social que a escola exercia aqui era excludente e abrangia a elite masculina da sociedade.

Foi com a Revolução Francesa e com a Democracia Americana, a cerca de 200 anos, que a escola passou a ser percebida como essencial também para os filhos da camada trabalhadora. Isto, porque estes dois eventos, com a força da participação popular, representaram a ruptura do antigo modelo aristocrático.

Em 1824, a Constituição do Império estabelecia que a educação primária seria gratuita para todos os cidadãos. Seria o primeiro passo importante da escola no país. Contudo, a lei não saiu do papel e apenas a classe detentora de maior poder aquisitivo pode proporcionar estudos aos seus filhos.

Embora se falasse em educação pública, o ensino gratuito só se transformou em realidade com a chegada da república e mais especificamente no século XX. A partir daí, a escola começou a desempenhar o papel social de impulsionar e homogeneizar a sociedade.

No período compreendido entre os anos 20 e 30 do século XX, as mudanças no campo educacional foram mais evidentes e decorreram de todas as outras mudanças pelas quais a sociedade brasileira estava passando, política, econômica e culturalmente.

Em 1932 é divulgado o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, importante documento que marcou a educação nacional. O Manifesto defendia uma educação pública gratuita e sem características religiosas, porém, entre os ideais expressos no seu texto e a realidade havia uma grande distância.

2.3 - CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO ESCOLAR, AUTONOMIA E QUALIDADE DE ENSINO

O termo gestão escolar surgiu da necessidade de superação do enfoque considerado limitado do termo administração escolar. Esta expressão é relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos. Xavier (1994, p. 20).

Assim, o autor mencionado acima salienta que este novo termo foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do país, que começaram a promover novos conceitos e valores, associados, sobretudo à idéia de autonomia escolar, à participação da sociedade e da comunidade, à criação de escolas comunitárias cooperativas e associativas e ao fomento às associações de pais. Assim, no âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com uma cultura e identidade próprias, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

A gestão escolar aponta questões concretas da escola e de sua administração baseadas no que se convencionou chamar de escolas eficazes. Estas possuem características como orientação para resultados, liderança marcante, consenso e coesão entre funcionários a respeito dos objetivos da escola, ênfase na qualidade do currículo e elevado grau de envolvimento dos pais. Xavier (1994, p. 21).

Por outro lado, as autonomias administrativas, financeiras e pedagógicas e o estabelecimento de mecanismos que assegurem a escolha de dirigentes

são algumas das estratégias consideradas essenciais para o fortalecimento da gestão escolar. Xavier (1994, p. 21).

2.4 - FORMAS DE GESTÃO ESCOLAR E RELAÇÕES DE PODER NA ESCOLA

Considerando os diversos aspectos envolvidos na atuação dos agentes educacionais — professores, gestores, funcionários, alunos e pais de alunos — para viabilizar as condições materiais e humanas necessárias ao pleno funcionamento dos estabelecimentos de ensino e, conseqüentemente, à promoção efetiva e eficaz do processo de ensino-aprendizagem, a gestão escolar pode ser realizada de algumas formas diferentes.

Neste contexto, algumas formas de gestão escolares podem, de certa forma, traduzir alguns interesses alheios àqueles inerentes a educação de qualidade, alcançando resultados que nem sempre refletem as aspirações da comunidade atendida pela escola. Estas formas de gestão, segundo Luck, (2001, p. 13-16) podem ser: gestão estática, gestão autoritária e gestão democrática.

2.4.1 — Gestão Estática

A gestão estática, mencionada por Luck (2001, p.13) caracteriza-se pelo “diretor tutelado por órgãos centrais, sem voz própria em seu estabelecimento de ensino para determinar seus destinos e, em conseqüência, desresponsabilizado dos resultados de suas ações”. Verifica-se, então, que o papel do diretor é o de repassar as operações estabelecidas pelo órgão central, sem se preocupar em adaptá-las a realidade de sua escola. Estratégias e modelos de administração que deram certo não devem mudar para evitar possíveis insucessos. Desta forma, o diretor, por sempre cumprir as ordens e manter a sua escola nos padrões esperados pelos seus superiores hierárquicos, é vista, por estes últimos, como um bom gestor escolar.

Ainda conforme esse mesmo autor, identifica-se que a relação deste gestor com os seus professores é controladora e se baseia na submissão às normas e regulamentações que visam garantir a uniformidade das ações e dos comportamentos.

O professor é considerado como participante ativo desde que aceite facilmente as ordens impostas. Por outro lado, a escola e seus funcionários são considerados simples componentes de uma máquina a ser controlada de fora para dentro. Desta forma, neste tipo de gestão, predomina a fragmentação do trabalho em pequenas tarefas e funções que é considerada a melhor maneira de administrar e controlar a produtividade dos funcionários.

Quanto aos alunos, estes devem estar dispostos a aceitar o modelo e os critérios de organização estabelecidos e agir de acordo com eles. Tensões, contradições e conflitos são considerados contravenções por não contribuir para a manutenção da homogeneidade e da unidade escolar.

Este modelo de gestão, em que o diretor prioriza a objetividade por entender ser ela a melhor maneira de garantir bons resultados e, considera a técnica, o elemento fundamental para a racionalização do trabalho, fomenta a hierarquização e a verticalização dos sistemas de ensino.

2.4.2 — Gestão Autoritária

Esta concepção, ainda conforme (Luck, 2001, p.14), estabelece uma administração escolar baseada em critérios científicos, orientados pelas dicotomias do certo e errado, do completo e incompleto, do perfeito e imperfeito e, pelos pressupostos da linearidade e da racionalidade limitada. Prioriza sempre o máximo em detrimento do melhor.

Neste enfoque, administrar significa controlar e comandar, e todas as funções estão centralizadas na figura do diretor que, embora tenha uma equipe ao seu dispor, não confia plenamente no trabalho dos outros.

O gestor que adota este modelo compreende a realidade de maneira estática e permanente e o ambiente de trabalho deve seguir um previsível padrão de procedimentos e atitudes regidos por um conjunto de normas e

regulamentos absolutamente rígidos. Os funcionários e alunos que geram incertezas, ambigüidades, tensões, conflitos e crises são rapidamente eliminados ou, em alguns casos, têm suas ações abafadas — são considerados problemas a serem eliminados ou reprimidos.

Por outro lado, a figura autoritária e controladora do diretor geralmente é sustentada por uma clientela homogênea e presa à visão elitista da educação de que, via de regra, quem não se adequar ao sistema estabelecido deve ser banido ou, em outros casos, sequer deve ter acesso ao mesmo. Desta forma, a expulsão explícita ou sutil de alunos é uma prática aceita e considerada natural para o bom funcionamento da escola.

Neste sentido, na tentativa desta concepção de gestão em manter a homogeneidade da clientela escolar — geralmente segundo os padrões elitistas — está, em parte, a explicação dos elevados índices de evasão escolar que marcam a educação pública no Brasil.

2.4.3 — Gestão Democrática

Devido às intensas modificações pelas quais a sociedade tem passado, a escola viu-se obrigada a adaptar-se a essa nova era. Portanto, iniciou-se o surgimento de uma nova escola, compromissada com uma educação cujo objetivo é a construção da cidadania e a transformação da sociedade.

Nesta nova visão de educação, centrada no coletivo, a prioridade é a participação da comunidade escolar no processo de funcionamento e tomada de decisões da escola. Desta forma, o gestor passa a contar com o auxílio de todas as pessoas que interagem no sistema e a perceber, mais claramente e mais globalizadamente, a realidade da escola. A escola passa a ser dinâmica, construída socialmente através das idéias, das ações e das interações de toda a sua comunidade. Deste modo, as ambigüidades, as incertezas, as tensões e contradições são vistas como partes de um processo em construção e, também, como oportunidades de repensar o trabalho realizado para o efetivo crescimento e transformação.

A figura do gestor assume a papel de articulador das iniciativas que nascem dentro da escola, considerando-as organismos vivos que, ao interagirem entre Si e com a escola, formam um ambiente cultural e organizacional propício ao aprendizado.

Nesse contexto, segundo Luck (2001 p.15-16):

emerge o entendimento de que, professores, equipe técnico-pedagógica, funcionários, alunos, pais, comunidade, todos, não apenas fazem parte do ambiente cultural, mas o formam e constroem, pelo seu modo de agir, em vista do que, de sua interação dependem a identidade da escola na comunidade, o seu papel na mesma e os seus resultados.

O diretor da escola é um gestor da dinâmica social, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência à construção do ambiente educacional. Seu papel educacional não visa o imediato, mas a repercussão no futuro. Implica em ter uma visão da escola inserida em sua comunidade, a médio e longo prazo e com horizontes largos.

2.5 - A GESTÃO ESCOLAR PARA UMA FORMAÇÃO NÃO AUTORITÁRIA

Durante muito tempo o gestor sempre foi o encarregado responsável para cuidar do funcionamento da escola. Essa visão de torna ultrapassada nos dias atuais, pois, sabemos que, a gestão participativa, contribui consideravelmente para transformar a escola num local de livre acesso.

Como a escola difere sob inúmeros aspectos de uma fábrica, o diretor constitui elemento chave para a mudança por via participativa e para a criação de um clima favorável ao ensino-aprendizagem, que evidentemente, não pode ser controlado por políticas nacionais e estaduais (XAVIER, 1994. p. 25).

É de grande significação que a gestão escolar seja transparente, trazendo à escola uma característica pedagógica própria.

O estilo de administração, via de regra, reflete-se no processo de ensino-aprendizagem, na prática cotidiana entre professor e aluno.

Mudar o perfil da escola, dando-lhe maior eficiência e possibilitando-lhe a oferta de um ensino que atenda às necessidades dos usuários, implica mudar seu perfil de funcionamento e seus métodos de gestão. As mudanças no sentido de melhorar a qualidade do ensino passam necessariamente, pelo sistema administrativo". (HANSON, 1991, p. 80)

O funcionamento da escola, no entanto, tem sido caracterizado pela rigidez e verticalização, em decorrência da centralização. O regimento escolar é geralmente comum a todas as escolas, independente de sua localização, de seu tamanho e até mesmo de sua clientela. Essa verticalização não contribui para a construção de uma escola igualitária e de qualidade para todos, e sim contribui para o pouco envolvimento e compromisso dos que fazem parte da escola, isto é, de seus usuários.

A gestão escolar, verdadeiramente comprometida com a transformação social, busca conscientemente objetivos que atendam aos interesses de professores e alunos, constituindo um ambiente escolar aberto para reflexões e questionamentos. Segundo Xavier (1994, p.80), "a escola precisa, então, aliar a competência administrativa à competência pedagógica. É preciso ter estrutura, saber onde e como se quer chegar".

A utilização por parte de professores e alunos em sala de aula, de uma prática pedagógica que garanta independência é importante para gerar autonomia, e para isto a gestão da escola deve saber articular os melhores meios para alcançar esse objetivo.

No sistema democrático, o gestor é muito menos um comandante e muito mais articulador habilidoso, capaz de identificar os interesses em conflito tanto entre os iguais como entre as diferentes instâncias do sistema educacional. (CURRÍCULO BÁSICO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DISTRITO FEDERAL, 1993, p. 492).

2.6 - POLÍTICAS PÚBLICAS E DE GESTÕES EDUCACIONAIS BEM SUCEDIDAS DE ESCOLAS DO BRASIL

A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura), o Consed - Conselho Nacional de Secretários de educação e a Undime - União dos Dirigentes Municipais de Educação, lançaram o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar, (Paraná – 2º semestre de 1998), cujo objetivo era “reconhecer, referendar e incentivar cada vez mais as novas políticas de gestão escolar e de melhoria da qualidade da aprendizagem dos alunos. Ao mesmo tempo, buscava-se com este prêmio disseminar as experiências de gestões bem sucedidas e promover a permanente auto-avaliação da escola pública”. (Jornal da direção, nº 30, apud MATOS, 2005).

Essa mesma centralidade da gestão escolar nas políticas educacionais é encontrada no Paraná que passou a nortear-se pela meta do alcance da excelência na educação, tudo como meio para isso a gestão compartilhada.

Nas gestões compartilhadas, os diretores podem buscar doações, ou parcerias na comunidade externa à escola. A capacitação de recursos pode ser feita junto a grandes empresas sindicatos e cooperativas onde funciona a escola.

Além de recorrer à Secretaria de Educação, os gestores podem buscar apoio na iniciativa privada. A APM é o “braço legal” da escola. A captação de recursos exige muita atenção dos gestores. A escola pode receber doações de material de limpeza, material escolar e alimentos. A necessidade de personalidade jurídica pode ser exigida pelo doador, empresa ou pessoa física, para fins de abatimento no seu Imposto de Renda. Se houver essa exigência, o “braço legal” da escola deve ser usado. (Jornal da direção, nº 30, apud MATOS, 2005).

A educação paranaense apresenta –se como vitrine explicitadora da realidade brasileira.

Percebe-se que o significado da participação da comunidade no processo de gestão e autonomia escolar intenciona o comprometimento

financeiro da comunidade local para com a manutenção da escola pública. Acena com uma liberdade no desenvolvimento de seu projeto político pedagógico, mas mostra que cada novo projeto deve ser mantido por meio dos pais e alunos, porém assim ficaria acentuada a desigualdade social na medida em que as comunidades mais carentes teriam projetos limitados capacidade de financiamento direto dessas atividades. Segundo essa concepção, a escola aceitaria o atual quando da realidade social como adequado e aprisionaria os cidadãos às suas restritas possibilidades locais, desse modo a escola “hipotecaria o futuro dos jovens.”

Nesse sentido, o governo do estado do Paraná, através da Secretaria de Estado da Educação (SEE/PR) tem desenvolvido nos últimos anos um conjunto de ações na área de gestão escolar, bastante diferenciadas do que se tinha até então como políticas de governo.

Percebem-se nesse Estado, a existência de um conjunto de ações públicas, materializadas em cursos e na publicação de veículos próprios de comunicação, todos direcionados às pessoas envolvidas com a gestão escolar da rede pública estadual.

Se o objetivo é a transformação da realidade, através da eliminação das desigualdades sociais e da busca do alcance de uma nova sociedade, a participação do cidadão e o exercício da cidadania são, sem dúvida, o fundamento da democracia. Tal participação compreende as dimensões política, social, econômica e cultural. A participação do cidadão e o exercício de sua cidadania no campo educacional, e mais especialmente na gestão da escola, estão ligados a um processo mais amplo de extensão de cidadania social à cidadania educacional. Assim, o pressuposto democrático da escola está ligado à sua função social. (FONSECA, 1994, p.84).

O argumento usado em todos os textos que levantam a bandeira da gestão compartilhada, sugere algo como se a realidade pudesse ser mudada tão somente por uma força do pensamento ou do comportamento da comunidade escolar mediante questões internas da escola.

A partir destas observações, fica evidente que cada escola precisa construir sua gestão democrática. Não há fórmulas ou receitas mágicas, mas

deve haver boa vontade, capacidades, criatividade, perseverança e certeza de que esse é o caminho para se alcançar uma escola pública de qualidade.

2.6.1 - Gestão educacional e qualidade da escola pública

O Brasil é um país em desenvolvimento que necessita articular os objetivos de crescimento econômico e inclusão social.

Difícilmente este duplo desafio poderá ser enfrentado com chances de sucesso sem uma melhoria consistente e progressiva da qualidade da educação pública. Todavia, o reconhecimento da centralidade da educação para o desenvolvimento do país coexiste com a constatação de inúmeras dificuldades para o fortalecimento dos sistemas educacionais, decorrentes de um processo histórico de transformação e desqualificação da escola pública.

Conforme Fonseca (1994):

A melhoria da qualidade da educação envolve a superação de problemas complexos, tais como a insuficiência de pessoal qualificado, carência de recursos tecnológicos e escassez de financiamento. Neste cenário, um esforço de mudança que, gradativamente, busque aumentar a eficácia dos sistemas educacionais, certamente requer investimentos em diferentes áreas: melhorias na infra-estrutura das redes de ensino, novas tecnologias educacionais, aprimoramento dos processos de formação de professores, ampliação dos mecanismos que estimulem a permanência na escola de crianças oriundas de famílias de baixa renda, além de outras.

No entanto, as chances de que quaisquer investimentos públicos na melhoria da educação possam ser efetivamente potencializados depende fortemente de um fator crítico: o aprimoramento da gestão dos sistemas públicos de ensino. Muitas administrações públicas locais e instituições privadas que apóiam escolas públicas têm tentado implantar medidas ou projetos de melhoria da qualidade do ensino nas várias áreas acima citadas, com resultados nem sempre satisfatórios ou pouco expressivos. Na maioria dos casos, constata-se que tais ações têm sido levadas a cabo de forma pontual, com foco em algumas poucas escolas e não no conjunto de uma rede

escolar e sem um correspondente esforço de articulação e desenvolvimento da capacidade gestora dos sistemas locais de ensino.

Reconhecendo esta lacuna, a PRATTEIN – Consultoria em Educação e Desenvolvimento Social -, desenvolveu uma estratégia de parceria e um método de trabalho em gestão educacional para auxiliar Secretarias Municipais de Educação a fortalecer sua capacidade gestora, liderar mudanças, identificar problemas, projetar e implementar soluções, definir estratégias, monitorar resultados, desenvolver parcerias geradoras de novos recursos e estimular a co-responsabilidade das lideranças locais para a sustentação dos processos de mudança.

Trata-se do método Cidade-Educação, que se fundamenta nos processos de gestão subjacentes aos sistemas escolares reconhecidos como eficazes pela literatura educacional nacional e internacional, e no compromisso ético com a democratização e a melhoria da qualidade da escola pública no país.

Esta é a hipótese básica de trabalho do método Cidade-Educação: sem o fortalecimento da capacidade endógena e da autonomia dos municípios para a gestão de seus sistemas escolares não é possível otimizar meios e investimentos na qualidade do ensino, melhorar os resultados das escolas e, sobretudo, sustentar mudanças alcançadas.

O método Cidade-Educação baseia-se em dois princípios básicos de gestão:

- Estilo democrático – Favorece o estabelecimento de rumos compartilhados e estimula o comprometimento dos agentes internos e das lideranças da comunidade com um projeto educativo.
- Visão sistêmica/trabalho em rede – Promove a articulação das funções e meios relevantes para se alcançar equidade e avanços progressivos de qualidade no conjunto das escolas de um dado sistema.

Um sistema educacional conduzido a partir destes princípios de gestão sedimenta gradualmente três condições fundamentais para a geração dos resultados esperados:

- Clareza coletiva de rumos – O sistema sabe qual é sua função e quais são os resultados pretende atingir, e estimula o compromisso com os rumos definidos.
- Adequação entre meios e fins – O sistema consegue mobilizar e articular recursos materiais, tecnológicos, humanos e culturais apropriados para o alcance de seus objetivos.
- Co-responsabilidade pelos resultados – O sistema estabelece um padrão ético e participativo de interação e tomada de decisões, atua com transparência na avaliação de resultados e promove a responsabilidade dos diversos agentes (escolas, pais, comunidade, alunos) na busca de resultados.

2.7 – POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BEM SUCEDIDA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CORÉIA DO SUL E BRASIL

Um dos maiores e atuais exemplos de modelo educacional bem sucedido é o da Coreia do Sul. Isto porque, graças ao investimento maciço em educação, a Coreia conseguiu aproximar-se dos países ricos nos principais índices socioeconômicos.

Ao analisar o crescimento e o desenvolvimento socioeconômico da Coreia do Sul no período compreendido entre os anos de 1960 a 2005, o economista americano Jim Rohwer em seu livro *Asia Rising (O Surgimento da Ásia)*, afirma que, para este país, o Investimento em capital humano foi e é a principal causa da geração de produtividade e de riqueza.

Uma outra análise deste crescimento e desenvolvimento coreano foi realizada pela repórter Mônica Weinberg em matéria da revista *Veja* de 16 de fevereiro de 2005 (p.61-69), onde constata que a origem dessa fenomenal evolução socioeconômica da Coreia do Sul está, principalmente, na forte e adequada aplicação de recursos na educação pública:

Em 1960, o Brasil e a Coreia, eram típicas nações do mundo subdesenvolvido, atolado em índices socioeconômicos calamitosos e

com taxas de analfabetismo que beiravam os 35%. Na época, a renda per capita coreana equivalia à do Sudão: patinava em torno de 900 dólares por ano. Nesse aspecto, o Brasil levava alguma vantagem - sua renda per capita era o dobro da coreana. A Coreia amargava ainda o trauma de uma guerra civil que deixou 1 milhão de mortos e a economia em ruínas. Hoje, passados quarenta anos, um abismo separa as duas nações. A Coreia exibe uma economia fervilhante, capaz de triplicar de tamanho a cada década. Sua renda per capita cresceu dezenove vezes desde os anos 60, e a sociedade atingiu um patamar de bem-estar invejável. Os coreanos praticamente erradicaram o analfabetismo e colocaram 82% dos jovens na universidade. Já o Brasil mantém 13% de sua população na escuridão do analfabetismo e tem apenas 18% dos estudantes na faculdade.

Ainda segundo essa mesma autora, constata-se, também, que alguns índices sociais mostram as diferenças entre o Brasil e a Coreia, onde se verifica, por exemplo, que: (1) Analfabetismo: enquanto a Coreia erradicou o analfabetismo o Brasil estacionou no patamar de países bem mais pobres, como a Indonésia; (2) Mortalidade Infantil: a atual média brasileira é equivalente à da Europa em 1960. Já a Coreia conseguiu superar o patamar dos Estados Unidos; (3) Percentual de Jovens na Universidade: o Brasil tem um dos piores desempenhos da América Latina nesse medidor. A Coreia tem um dos melhores do mundo.

Verifica-se ainda, que outro fator importante para analisar o nível de desenvolvimento entre os dois países é a relação econômica mantida entre os mesmos. Analisando as relações comerciais entre o Brasil e a Coreia, verificamos que esta última exporta para o Brasil aparelhos celulares, acessórios de computador e componentes para aparelhos de televisão. Já o Brasil, exporta milho, soja e suco de laranja concentrado. Ou seja, enquanto o Brasil exporta para a Coreia do Sul produtos do setor primário da economia, de menor valor econômico por serem de produção inelástica aos preços (isto é, sua produção não pode ser facilmente alterada porque depende de fatores exógenos como, por exemplo, as condições do tempo), a Coreia, por sua vez, exporta ao Brasil produtos industrializados de maior valor econômico haja vista, serem de produção elástica aos preços (sua produção pode aumentar, dependendo da demanda pelos produtos). Neste contexto, desconsiderando as vantagens comparativas que não faz parte do enfoque deste trabalho, fica

evidente que um país com um forte parque industrial pode prover maiores e melhores recursos à educação do que um outro país que tem o superávit da sua balança comercial baseado no setor primário da economia.

Por uma outra ótica, a renda per capita brasileira é hoje menos da metade da coreana. Isto porque a Coréia apostou no investimento ininterrupto e maciço na educação. Enquanto os coreanos investiam, de forma veemente, seus recursos financeiros nas escolas públicas de ensino fundamental e médio, “o Brasil preferia canalizar seus minguados recursos para a universidade e inventar projetos mirabolantes que viravam fumaça a cada troca de governo” Weinberg (2005, p. 62). Ou seja, no Brasil gastavam-se recursos de forma inescrupulosa sem alcançar resultado algum ou, na melhor das hipóteses, um resultado medíocre.

“Entre todas as políticas adotadas pela Coréia nos anos 60 para aumentar os índices educacionais do país, uma, de natureza simples, colheu efeito excepcional: o investimento público concentrou-se no ensino fundamental e ficou a cargo da iniciativa privada cuidar da proliferação do ensino superior”. Weinberg (2005, p. 62-63). Atualmente, a Coréia do Sul é uma sociedade obsecada pelo estudo. Competir nos estudos é, para os coreanos, como praticar um esporte. Estatisticamente, 80% das crianças da Coréia passam pelo menos dez horas diárias em frente ao quadro-negro. Neste país, a formação de cérebros é o principal motor de sua economia.

Entretanto, seria um equívoco achar que a experiência da Coréia possa ser fielmente copiada pelo Brasil. É preciso considerar as diferenças de realidade de cada país. As duas nações possuem muitas diferenças culturais que, no caso da Coréia, foram decisivas para o sucesso do modelo educativo. Por exemplo, neste país asiático, existe um sentido de hierarquia que não se encontra no Brasil; existe também uma grande homogeneidade cultural e étnica — por terem um pequeno território e não terem recebido milhões de imigrantes em sua história e, uma tendência nacional (e até neurótica) de competitividade.

Porém, conforme Weinberg (2005, p. 60) é possível extrair deste modelo coreano algumas lições que podem iluminar a trajetória do Brasil rumo ao desenvolvimento e ao bem estar social:

Concentrar os recursos públicos no ensino fundamental — e não na universidade — enquanto a qualidade nesse nível for sofrível; premiar os melhores alunos com bolsas e aulas extras para que desenvolvam seus talentos; racionalizar os recursos para dar melhores salários aos professores; investir em pólos universitários voltados para a área tecnológica; atrair o dinheiro das empresas para a universidade, produzindo pesquisa afinada com as demandas do mercado; estudar mais. Os brasileiros dedicam cinco horas por dia aos estudos, menos da metade do tempo dos coreanos; incentivar os pais a se tornarem assíduos participantes nos estudos dos filhos.

Neste sentido, pode-se considerar que funcionou lá e poderia dar certo por aqui. A Coréia também entendeu cedo que o professor é a alma do processo de aprendizado. Por isso o governo fez desse ofício um dos mais bem pagos e respeitados do país. Para os professores coreanos, ter mais de um emprego, coisa comum no Brasil, não só é proibido por lei como soa ilógico.

Por fim, constata-se que a Coréia conseguiu implantar um sistema movido pela idéia do mérito, no qual os bons estudantes são premiados desde a escola até a vida adulta. Foi com essa forma de educar que o país conseguiu entrar no século XXI com capacidade suficiente para alcançar renda per capita equivalente à de países europeus e um altíssimo nível de desenvolvimento tecnológico, segundo dados fornecidos pelo Banco Mundial e Pnad/IBGE em 2005.

Ressalta-se ainda que em um exame internacional feito em 2005 pela Organização para a Cooperação e desenvolvimento Econômico (OCDE), para avaliar o rendimento escolar em quarenta países, a Coréia mostrou ter o sistema mais uniforme de todos, com pouquíssimas diferenças de rendimento escolar entre os alunos. Isto porque a maioria dos jovens coreanos teve bons resultados.

Fato esse, que pode ser comprovado no ranking da OCDE onde a Coréia do Sul:

Alcançou o terceiro lugar em matemática e o quarto em ciências, enquanto o Brasil ficou, respectivamente, com a última e a penúltima colocações nas duas matérias. Por trás das notas, há um aspecto fundamental. A Coréia não apenas investe mais em educação do que o Brasil (6,8%, contra 5,2% em relação ao PIB), como também continua a fazer uso mais eficiente do dinheiro. Os coreanos gastam duas vezes mais na formação de um universitário do que na formação de um aluno de ensino fundamental, o que é uma proporção equilibrada para padrões internacionais. No Brasil, um universitário custa dezessete vezes mais. (WEINBERG, 2005, p.63).

Desta forma, pode-se verificar que o resultado do investimento coreano nas escolas públicas é visível. Ao visitar diversas escolas e universidades públicas da Coréia do Sul e entrevistar estudantes, professores e especialistas na área de educação, a repórter Mônica Weinberg descreveu em sua matéria o alto nível de importância que a educação tem para aquela cultura.

Conforme a descrição dessa autora, todas as salas de aula são equipadas com um telão de plasma onde os professores projetam suas aulas; os laboratórios de computação têm máquinas de última geração ligadas à internet e as bibliotecas, de tão completas, atraem famílias inteiras nos fins de semana. Além da infra-estrutura, o dinheiro despejado nas escolas produziu na Coréia salários bastante atrativos para os professores, que estão entre os mais bem pagos do mundo. Weinberg (2005, p.64) relata em sua matéria que:

A Coréia conseguiu promover um eficiente casamento entre o ambiente acadêmico e a indústria, força motriz para o tão almejado avanço tecnológico. O resultado é uma troca que beneficia as duas partes: os cofres das universidades coreanas são irrigados com dinheiro da iniciativa privada e as empresas fazem uso de pesquisadores e infra-estrutura para desenvolver seus produtos. Esse é um cenário do qual o Brasil está longe. As boas universidades empreendem uma explícita política de caça aos melhores alunos. Elas investigam os boletins dos estudantes de ensino médio, rastreiam os que têm desempenho escolar acima do comum e fazem de tudo para atraí-los, em alguns casos antes mesmo de terem completado o ciclo escolar, dando-lhes garantia de gratuidade, mesada, aulas extras e isenção de vestibular. O objetivo é lapidar

talentos individuais e transformar potencial em resultados concretos. Os jovens rivalizam, portanto, porque sabem que no futuro poderão ser recompensados por suas habilidades especiais e pelo esforço. Esse é o lado saudável da competição coreana. Mas há um efeito negativo. A pressão sobre os jovens é tanta, que contribui para a Coreia figurar entre os países com a maior taxa de suicídio na adolescência. Outro dado que preocupa é o fato de 20% dos alunos de ensino médio já terem pedido ajuda a um terapeuta para lidar com o stress dos estudos.

Por outro lado, de acordo com a OCDE, um professor experiente de ensino fundamental ganha na Coreia um salário mensal médio de seis mil dólares, numa medição internacional que leva em conta o poder de compra no país. É seis vezes mais dinheiro do que embolsa um profissional brasileiro de mesmo nível. Trata-se de uma carreira que confere status. Uma pesquisa feita pela Universidade Nacional de Seul chegou a uma conclusão interessante sobre o assunto: para as mulheres da Coreia, o professor é visto como o "melhor partido para casar" porque tem emprego estável, férias longas (raridade no país), jeito para lidar com crianças e ótimo salário. Além de dinheiro no bolso, ele dispõe de condições de trabalho exemplares, com dedicação exclusiva a uma só escola e direito a quatro horas diárias para preparar aulas e atender os estudantes. Leva-se o ensino tão a sério que até professor de jardim-de-infância precisa ter diploma de ensino superior — e a maioria conta com a pós-graduação. (WEINBERG, 2005, p.63-64).

Pode-se verificar, ainda, que exames que têm como objetivo medir o nível dos estudantes, entre eles o brasileiro Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), comprovaram que há dois fatores fundamentais para explicar o bom resultado nas provas. Um deles é o preparo e a dedicação do professor encarregado das aulas. O outro é a participação da família na educação dos filhos e, neste sentido, o Brasil é deficiente em ambos os casos.

3. METODOLOGIA

3.1 — ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS E O TIPO DE PESQUISA UTILIZADO

O presente trabalho se propôs a verificar e analisar no âmbito de duas escolas públicas do Distrito Federal, o processo de gestão escolar das mesmas, onde foram adotadas parcerias com empresas públicas e privadas que, de forma indireta, influenciaram a autonomia dos agentes educacionais atuantes na escola e, conseqüentemente, a qualidade de ensino.

Através de um trabalho reflexivo dentro de um contexto de pesquisa qualitativa foram abordados alguns aspectos que nortearam a Gestão Escolar, o seu desenvolvimento ao longo do tempo, e como ela está sendo praticada em duas escolas públicas do Distrito Federal que optaram por uma atuação mais autônoma e democrática, procurando estabelecer parcerias para a efetivação de uma educação de melhor qualidade.

Neste contexto, conforme Chizzotti (1991, p. 102), a pesquisa qualitativa é:

[...] uma caracterização abrangente para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos a fim de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avalia-la analiticamente, objetivando tomar decisões a seu respeito ou propor uma ação transformadora. [...] É considerado também, como um marco da referência de complexas condições socioculturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação.

A seqüência das atividades desenvolveu-se da seguinte maneira: inicialmente pela constatação e observação do objeto de estudo, seguido da pesquisa e do levantamento de material bibliográfico; elaboração da pesquisa qualitativa com a coleta e o registro de dados; análise e discussão dos dados coletados e a elaboração deste documento final que evidencia o trabalho realizado nas duas escolas pesquisadas.

3.2 — CENÁRIO E PARTICIPANTES

O cenário desta pesquisa consistiu em duas escolas públicas do Distrito Federal, sendo uma situada no Varjão e a outra no Plano Piloto; as duas pertencem a Diretoria Regional de Ensino do Plano Piloto/Cruzeiro.

Os participantes dessa pesquisa foram os Diretores, Orientadores Educacionais, Professores e Pais das referidas escolas pesquisadas.

3.3 – INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados dessa pesquisa, a entrevista estruturada, foi o instrumento escolhido, pois tem uma finalidade clara de obtenção de dados, como opiniões, fatos, testemunhos ou sugestões. Requer uma formulação prévia das questões e o treinamento do entrevistador, no sentido de obter a confiança do entrevistado e evitar influenciar suas declarações. Esta é, aliás, uma das principais técnicas de trabalho em quase todos os tipos de ciências sociais, pois se cria uma relação de interação entre entrevistador e entrevistado, facilitando ainda ao pesquisador anotar à parte dados que o próprio entrevistado tenha dificuldade de enunciar.

A grande vantagem da entrevista sobre as outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente, com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. (LÜDKE, 1986, p. 34).

A pesquisa por entrevista pode contribuir numa etapa inicial de elaboração de um trabalho e fornecem um amplo material a ser usado como base para entendimento da questão em pauta.

3.4 - ESPECIFICAÇÕES DAS FASES DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em seis fases. São elas:

1ª fase – Consistiu na escolha do tema. Optou-se por escolher “Gestão Escolar, Autonomia e Qualidade de Ensino em duas Escolas Públicas do Distrito Federal” e com o tema escolhido, passou-se à pesquisa propriamente dita, no mês de novembro de 2005, em literatura especializada, internet e revistas, iniciando assim um posicionamento em relação aos princípios teóricos e com o objetivo de explorar ao máximo a participação dos principais componentes dessa pesquisa que é a comunidade escolar.

2ª fase – Consistiu na elaboração do projeto de pesquisa, que se deu no período compreendido entre fevereiro e abril de 2006.

3ª fase – Consistiu na revisão e ampliação do referencial teórico da monografia no período compreendido entre março e abril de 2006.

4ª fase – Consistiu na elaboração e aplicação dos instrumentos de coleta de dados no período compreendido entre abril e maio de 2006.

5ª fase – Consistiu na organização, análise e discussão dos dados coletados no período compreendido entre maio e junho de 2006.

6ª e última fase – Consistiu na construção da monografia com suas considerações teórico-práticas no mês de junho de 2006.

3.5 — CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

3.5.1 — Especificação de categorias selecionadas

1ª Categoria: Definição de gestão escolar, autonomia e qualidade de ensino.

2ª Categoria: Percepção das principais demandas detectadas pelas escolas do mundo contemporâneo e a relação das demandas específicas das escolas pesquisadas.

3ª Categoria: Atividades promovidas pela escola que favorece a integração escola X comunidade.

4ª Categoria: Dificuldades e sucessos apontados pela escola que em relação às parcerias existentes.

5ª Categoria: Tipos de órgãos colegiados existentes na escola e suas contribuições na gestão escolar.

6ª Categoria: Processo de construção do projeto Político-Pedagógico e sua viabilização no contexto escolar.

7ª Categoria: Outros aspectos apontados sobre a gestão escolar promovidos pelas escolas pesquisadas.

3.5.2 — Organização, análise e discussão dos dados

* Quanto a entrevista a ser realizada com a orientadora educacional da escola 2, não foi possível, pois a escola encontra-se, atualmente, com o cargo vago.

** Não foi possível realizar a entrevista com os pais da escola 02, mesmo depois de várias tentativas dos pesquisadores e da diretora.

1ª Categoria: Definição de gestão escolar, autonomia e qualidade de ensino.

RELATO DO DIRETOR 1 — “Entendo que gestão escolar no aspecto pedagógico prioriza a construção, por parte dos alunos, de novas e mais elaboradas formas de pensar, sentir e atuar, principal razão de ser educação”.

“A autonomia dos gestores se dá em administrar e liderar a realização dos trabalhos da equipe escolar na busca coletiva de soluções apropriadas ao contexto de sua instituição. Estarão ainda, em condições de analisar e tomar decisões relativas a questões de ensino e aprendizagem, porque terão construído uma visão mais ampla sobre os obstáculos que existem no âmbito escolar. E assim, poderão encontrar caminhos para pensar a gestão

pedagógica da escola e também, maneiras de superar os problemas que se apresentam”.

“Todos esses aspectos contribuem para um ensino de qualidade, que consiste em promover a aprendizagem de todos os seus alunos e lhe assegurar uma trajetória de sucesso, progredindo a cada dia”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “Um líder que à frente da sua equipe prioriza a educação, buscando novos caminhos e novas parcerias na comunidade e fora dela com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino e de vida de seus educandos e familiares”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Entendo que é um trabalho de equipe onde o líder está sempre aberto às sugestões dos vários segmentos formadores do espaço escolar. Em relação à autonomia é à liberdade que o gestor tem na busca de novas parcerias como objetivo de melhorar a qualidade de ensino”.

RELATO DO PAI 1 – “Eu entendo que seja uma administração feita pelo diretor junto a equipe da escola e da comunidade”.

“Qualidade de ensino é aquela que prepara as crianças para vencer na vida”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “Acredito que a gestão escolar é a forma de administrar uma escola. Se esta escola é pública a autonomia é quase inexistente. A qualidade de ensino é o resultado do comprometimento e competência dos profissionais de educação, da participação da comunidade e do aproveitamento correto de recursos materiais e humanos, isto é, da gestão escolar”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Gestão escolar é a participação da comunidade, funcionários, e alunos na administração escolar. Autonomia na

tomada de decisões, sem depender totalmente da Regional. Qualidade de ensino acontece quando a equipe se compromete”.

RELATO DO PAI 2 - **

A partir desses relatos verificou-se que durante bastante tempo o gestor sempre foi o encarregado responsável para cuidar do funcionamento da escola. Entretanto, essa visão se tornou ultrapassada nos dias atuais, pois sabe-se que, a gestão participativa, contribui consideravelmente para transformar a escola num local de livre acesso.

Como a escola difere sob inúmeros aspectos de uma fábrica, o diretor constitui elemento chave para a mudança por via participativa e para a criação de um clima favorável ao ensino-aprendizagem, que evidentemente, não pode ser controlado por políticas nacionais e estaduais. (XAVIER, 1994, p. 25).

É de grande significado que a gestão escolar seja transparente, trazendo à escola uma característica própria.

O tipo de gestão escolhida pela escola reflete-se no processo de ensino-aprendizagem, na prática cotidiana entre professor e aluno.

Mudar o perfil da escola, dando-lhe maior eficiência e possibilitando-lhe a oferta de um ensino que atenda às necessidades dos usuários, implica mudar seu perfil de funcionamento e seus métodos de gestão. As mudanças no sentido de melhorar a qualidade do ensino passam necessariamente pelo sistema administrativo. (HANSON, 1993, p. 35).

Ao se propor gestão democrática às instituições escolares, se está possibilitando que as mesmas busquem a sua autonomia, pois nesse contexto de gestão educacional que se deseja, entende-se a autonomia como capacidade interna da comunidade escolar, através de seu projeto pedagógico, determinar seus objetivos e sua linha de ação.

A Autonomia, segundo Gadotti (1992, p. 10) significa autoconstrução, autogoverno. A escola autônoma seria aquela que se autogoverna.

Isso quer dizer que a própria escola que define suas diretrizes, a melhor forma de adequar-se à sua realidade, enfatizando não apenas a autonomia

financeira, mas também a pedagógica. Autonomia não significa auto-suficiência, transformando a escola em uma “república independente”, descartando inter-relação com as demais instituições; mas sim, como um dos elementos básicos da gestão democrática, fortalecendo o espírito crítico e coletivo da organização e funcionamento da escola.

2ª Categoria: Percepção das principais demandas detectadas pelas escolas do mundo contemporâneo e a relação das demandas específicas das escolas pesquisadas

RELATO DO DIRETOR 1 — “Hoje a principal dificuldade da escola é a função social. Precisamos formar cidadãos conscientes e politizados, autônomos, independentes que estará contemplando de acordo com suas capacidades cognitivas e só assim haverá oportunidade para tornar as crianças produtoras do conhecimento e de valores, bem como de vê-las fazer questão de freqüentar a escola, por que estarão livres para escolher as atividades prazerosas que marcarão, no futuro, o futuro profissional adequado as suas habilidades e sonhos”.

“Em nossa escola enfrentamos muitos obstáculos em realizar esta função social, pois a realidade de nossa comunidade não existe participação dos pais juntamente com os alunos para tomada de decisões e cobranças de disciplina”.

“Encontramos ainda, dificuldades no auxílio da realização e assistência do trabalho pedagógico. Saliento ainda, que 50% são mães solteiras, 90% são separados e 60% analfabetos. Ficando muito difícil estabelecer regras sociais, pois dentro do próprio lar as crianças não recebem esta referência por parte de seus familiares”.

“Temos também o problema da desvalorização do professor, que perderam a sua importância social, não tem devido reconhecimento da sua importância pela sociedade, tem uma remuneração muito inadequada e seu processo de treinamento continuado é insatisfatório”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “Preparar os educandos para enfrentar o mercado de trabalho tentando juntar os ideais à realidade do país em que vive. Na nossa escola, tentamos estabelecer as regras sociais, pois, as crianças têm na sua maioria um lar desestruturado”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade priorizando a formação profissional para o mercado de trabalho. Em razão de minha escola estar inserida em uma comunidade muito carente, trabalhamos o lado social paralelo ao pedagógico com oficinas, projetos, dia da família e a utilização da escola pela comunidade na realização de eventos”.

RELATO DO PAI 1 – “É que tem que preparar as crianças para que possam arrumar um bom emprego”

RELATO DO DIRETOR 2 – “A maior demanda no mundo contemporâneo e nesta escola é manter a qualidade de ensino e a buscar um maior numero de parceiros”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Valorização dos professores por parte da direção e para que possamos trabalhar mais satisfeitos”.

RELATO DO PAI 2 - **

Nesta categoria, pode-se destacar que em 1945, ao final da Segunda Guerra Mundial, o governo da Coréia do Sul, investiu pesadamente no treinamento de professores, na distribuição de livros na escola primária e na alfabetização de adultos, na expansão das vagas no ensino médio e superior e na criação de faculdades de Pedagogia para formar professores. Em 1950, o país tinha 19 universidades. Em 2001, chegou a 1.261. O número de alunos no ensino superior saltou de 7.819 para 3,5 milhões no mesmo período.

No Brasil ainda não há a conscientização de que, para dar certo é preciso que haja um projeto educacional que não cabe a cada mandato. Não pode mudar um projeto a cada mudança de governo, pois sempre será um governo fazendo e o outro desfazendo, havendo sempre um recomeço. Precisa ser um trabalho contínuo, independente de governo.

Atualmente com o crescimento da tecnologia, e a competição no mercado de trabalho e entre os países, o conhecimento, a educação são fundamentais para a sobrevivência dos cidadãos.

A gestão na escola assume papel fundamental na medida em que a administração democrática seja o referencial e desde que reflita uma forma de administrar que atenda às necessidades e realidade da comunidade escolar, inclusive, em seu papel pedagógico buscando envolvimento na tomada de decisões, com a participação dos professores e investimento no crescimento dos mesmos. Ao investir nos professores, investem-se mais ainda nos alunos.

3ª Categoria: Atividades promovidas pela escola que favorecem a integração escola X comunidade

RELATO DO DIRETOR 1 — “Promovemos projetos direcionados para o atendimento da família, tais como: oficinas profissionalizantes, dia da beleza, dia da família, realização de gincanas e, dia de ação social — projeto anual que procuramos reunir profissionais de várias áreas para atender as dificuldades das famílias como, por exemplo, pendências jurídicas, trabalhistas, atendimento médico e odontológico, documentos, etc”.

“Enfrentamos dificuldades em realizar tais eventos, pois necessitamos da boa vontade dos profissionais envolvidos e recursos financeiros que buscamos junto aos nossos parceiros”.

“Mas todas as dificuldades são superadas no momento em que vemos a satisfação, alegria e integração de nossas crianças com suas famílias.”

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “Palestras com psicólogos e médicos; projetos e festas comunitárias”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Oficinas, projetos, dia da família e utilização da escola pela comunidade na realização de eventos”.

RELATO DO PAI 1 – “Almoço comunitário, festa da família, festa junina, festas comemorativas e bazares”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “Reuniões pedagógicas, festas e feira de Ciências são promovidas com vistas à integração escola x família. A direção tem um projeto para formação de um círculo de palestras para pais (2º semestre) onde serão oferecidas palestras com temas de interesse das famílias e profissionais de educação”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Reuniões pedagógicas e festas (Festa da Família, Junina...)”.

RELATO DO PAI 2 - **

Nesta categoria pode-se perceber que a gestão da escola tem assumido compromisso com o meio social e físico, atendendo as necessidades de sua clientela, valorizando a formação de atitudes, e não somente de aquisição de conhecimentos, dando oportunidade aos alunos para trazerem suas experiências para dentro da escola, estimulando-os a participar mais da vida comunitária e dos problemas da própria escola.

Fato este que vem confirmar o postulado de Paro, (1991, p. 166), quando ressaltou que, “o diretor deve estar vivamente interessado na transformação da gestão escolar, interesse este que, ademais deve envolver o maior número de pessoas, na busca de alternativas colegiadas de

administração da escola, nas quais estejam representadas tantos os que fazem a educação escolar quanto os que dela se beneficiam”. Com a participação da comunidade, profissionais liberais e outras entidades a escola só tende a crescer, pois há uma troca de experiências, uma maior valorização dos alunos e interesse em no futuro também virem a participar de projetos em prol de comunidades carentes.

4ª Categoria: Dificuldades e sucessos apontados pela escola em relação às parcerias existentes

RELATO DO DIRETOR 1 — “A escola promove, com a parceria da Caixa Seguros o Projeto Se liga, Galera! O projeto possui oito monitores, um coordenador e um organizador de projetos que atuam diariamente fazendo o intervalo dirigido, promovendo atividades esportivas e recreativas. Realizam ainda, atividades visando à conservação da escola, a higiene e a convivência pacífica dos alunos, trabalhando principalmente a auto-estima, o afeto e o trato pessoal”.

“Desenvolvem projetos periódicos com temas transversais como: lixo, conservação das águas, preservação do meio ambiente. Em festividades de datas comemorativas nos ajudam com patrocínio e na maioria dos eventos recebemos grande número de funcionários que promovem uma integração de relevante importância para nossos alunos”.

“A escola possui, ainda, parceiros como a associação de moradores, o grupo de dança, a Galera dos Matutos e, viabiliza aulas de capoeira, judô e possui pais cadastrados como autônomos que realizam pequenos reparos. Possui também o IESB em ação – atendimento Jurídico e psicopedagógico que patrocina alguns eventos, gincanas e concursos e a participação da Administração Regional que promove alguns concursos periodicamente. Ainda tem a parceria da UNB com o Projeto de Educação Física, onde os alunos de educação física atendem aos alunos da escola em turno contrário ao da aula com atividades esportivas, e o projeto alfabetização solidária e reforço escolar”

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “Caixas seguros, ONGS, Igrejas, e pequenas empresas da comunidade, almoços comunitários, shows, bazar, festa junina”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Caixa seguros, igrejas, ONGs, Administração Regional, Projeto se liga galera”. As dificuldades estão ligadas à organização dos debates, das palestras de conscientização e dos projetos na área de saúde diante dos poucos recursos financeiros existentes. Os sucessos ficaram explícitos pela diminuição do uso de drogas na escola, pela melhora dos problemas de higiene e pela diminuição da violência na escola “.

RELATO DO PAI 1 – “Caixa seguros, IESB, Sara Nossa Terra, comerciante da comunidade, UNB”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “Feira de Ciências – UNB (departamentos de Biologia, educação e artes), Projeto de Matemática – serviço voluntariado especializado nesta área, Capoeira – serviço voluntariado de professor o especializado, Disneylândia papelaria e livraria, Casa do Colegial, comércio local: panificadoras: Santo Antonio, Capri e Verdurão (comércio local).

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Casa do colegial, Capoeira – melhor no comportamento, Papelaria Disneylândia, Projeto de Matemática – vem abrindo horizontes, novas formas de ensinar matemática, UNB – Feira de Ciências”.

RELATO DO PAI 2 - **

Nesta categoria identificou-se que a maior dificuldade encontrada pelas escolas é despertar o interesse da comunidade, ONG's, Faculdades e os comerciantes a participarem das atividades escolares e ajudar financeiramente. O motivo dessa dificuldade é que existe, ainda, a idéia de que o “governo paga tudo”, o que não é verdade.

“Tendo como alicerce a participação o caráter dinâmico da gestão democrática do sistema educacional, sem dúvida, implicará também em caráter pedagógico dessa gestão, ou seja, gerir o sistema educacional de forma participativa significa compartilhar de um processo contínuo e recíproco de ensino-aprendizagem que integra, de forma solidária, os servidores, os usuários, e por consequência a sociedade e o Estado”. (CURRÍCULO DE EDUCAÇÃO BÁSICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO DF. 1993 p. 493).

Sem participação não há autonomia, e, portanto não há escola democrática. Participação por sua vez só se dá com engajamento numa interação mútua entre os indivíduos.

Quando a direção, professores, pais e alunos conseguem essa participação, está formada a parceria, e aí todos ganham; os alunos e os pais, que ganham os serviços gratuitamente, os comerciantes que divulgam os seus serviços (propaganda gratuita) e a escola que com essa interação consegue fazer com que os pais participem mais das atividades escolares dos filhos.

Uma gestão que valoriza aluno e professores, em sua prática cotidiana terá mais condições de caminhar com parcerias, e essa é uma verdadeira gestão democrática.

5ª Categoria: Órgãos colegiados existentes na escola e suas contribuições na gestão escolar

RELATO DO DIRETOR 1 – “Temos a APM, o Conselho Escolar e a Gestão compartilhada. Com a participação de todos os segmentos: Direção, professores, servidores, pais e alunos, proporcionam as condições necessárias para o exercício da cidadania plena e para a construção de uma sociedade mais justa”.

“Partindo do pressuposto de que é na construção do projeto pedagógico que estão presentes as idéias da escola que temos e da escola que queremos, estes órgãos colegiados nos ajudam, por meio de estudos e debates, a estabelecer uma ponte entre os anseios da nossa comunidade e a realidade da

nossa escola. Com a participação de toda comunidade escolar temos uma melhor oportunidade para a tomada de consciência dos principais problemas da escola e da comunidade escolar”.

“A escola procura suprir suas dificuldades financeiras através da conscientização da comunidade escolar sobre a necessidade de captar recursos externos, com vistas à participação de todos os envolvidos nesta busca de recursos. Assim, realizam-se reuniões com as famílias, professores, servidores e alunos para realizar eventos culturais e sociais que possam auferir receitas para a escola. Além disso, procuramos estabelecer parcerias com empresas para viabilizar nossas metas”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “APM, Conselho Escolar e Gestão compartilhada. Elas são bem atuantes e contam com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres e Gestão compartilhada. Elas atuam ativamente com a participação de todos os segmentos da escola, visando uma melhor qualidade no ensino”.

RELATO DO PAI 1 – “As festas que são feitas para integrar a comunidade servem também para arrecadar dinheiro”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “Sensibilização dos pais/responsáveis para colaborarem com a APM, festas e apoio dos parceiros”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Reuniões com os pais, sobre o pagamento da APM, além das doações oferecidas pelos mesmos.

RELATO DO PAI 2 - **

Nesta categoria pode-se detectar que a conscientização de que é preciso participar, é o primeiro passo para uma gestão bem sucedida. A contribuição com doações, e pagamento da APM, são fundamentais para o bom andamento da escola, assim como a participação do Conselho Escolar em busca de parceiros junto à comunidade.

As palavras chave que estão presentes na gestão escolar pela maioria dos entrevistados são: participação, contribuição e autonomia. Isso quer dizer que, para alcançar tudo que a escola necessita, tem de haver a participação de todos; fato este que vem confirmar as orientações dadas por Marques, (1990, p. 21) quando diz que “a participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação”.

Para produzir mudança, deve haver esforço cooperativo, uma conquista de todos os que vivem na escola, inclusive dos membros da comunidade local.

6ª Categoria: Processo de construção do projeto Político-Pedagógico e sua viabilização no contexto escolar

RELATO DO DIRETOR 1 — “O projeto Político Pedagógico é o documento que relaciona a escola que temos à escola que queremos e, sendo assim, ele precisa favorecer o desenvolvimento de um ensino de qualidade, adequando o currículo à realidade e a necessidades do aluno, envolvendo sua família e, contribuindo assim, para a formação de um cidadão com espírito autocrítico, responsável e capaz de intervir no processo de transformação social, através do esforço pessoal e profissional”.

RELATOR DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “O projeto Político Pedagógico é elaborado com responsabilidade e com a participação de todos, a partir de objetivos comuns adequados ao currículo e a realidade local. O que mais se destaca no O projeto Político Pedagógico é a realização de eventos

com a finalidade de melhorar as instalações físicas e o entrosamento escola x comunidade”.

RELATO DO PROFESSOR 1 – “Com a participação de toda a equipe escolar. Os objetivos da escola são definidos adequando o currículo à realidade dos alunos. Ele tem por meta: Formar cidadãos críticos e autônomos capazes de desenvolver seu papel dentro da sociedade”. Os planos de ensino são trabalhados através de projetos. O que mais se destaca no Projeto Político Pedagógico da escola é, do ponto de vista administrativo é à busca de parcerias; do ponto de vista pedagógico é o diálogo no trabalho e os projetos; do ponto de vista financeiro é a realização de eventos que geram recursos para a viabilização dos projetos da escola. Estes pontos se destacam porque melhoram a atuação social, a parte física, e a parte pedagógica da escola”.

RELATO DO PAI 1 – “APM e Conselho Escolar. O desempenho tem sido bom com muitas reuniões para resolver os problemas e a participação de todos”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “Associação de Pais e Mestres, Conselho Escolar existe uma colaboração de forma expressiva destes colegiados”.

RELATO DO ORIENTADOR 2 - *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “Conselho Escolar, APM – Associação de Pais e Mestres que é muito ativa.

RELATO DO PAI 2 – **

Nesta categoria identificou-se que se deseja uma escola moderna, inspirada num modelo democrático, transformadora e ajustada à realidade social de sua clientela, constituindo o princípio básico para a formulação de projetos pedagógicos corajosos e inovadores, mesmo sabendo que as mudanças são lentas, exigem perseverança e boa vontade dos membros envolvidos.

“A educação é um processo, e não um produto a ser entregue de forma padronizada, a elaboração e implementação desse plano têm que contar com a participação dos professores, a liderança da direção e o suporte da comunidade”. XAVIER (1994, p. 20)

O ideal de gestão democrática deve estar na prática de cada um como um projeto em construção permanente. E quem deve construí-lo são os pais, servidores, alunos, e professores que, direta ou indiretamente, vivenciam o dia-a-dia nas escolas.

7ª Categoria: Outros aspectos apontados sobre gestão escolar promovidos pelas escolas pesquisadas

RELATO DO DIRETOR 1 — “Considero muito importante para uma boa gestão escolar o bom relacionamento entre todos os profissionais que atuam na escola, baseado no respeito, no companheirismo e na colaboração, para que o ambiente escolar possa ser agradável e prazeroso, facilitando o trabalho de todos e favorecendo o alcance das metas estabelecidas”.

RELATO DO ORIENTADOR EDUCACIONAL 1 — “Considero importante em relação à gestão desta escola, a busca constante de novas parcerias e a manutenção das já existentes”.

RELATO DO PROFESSOR 1 — “Considero importante à preocupação em realizar um trabalho junto à comunidade objetivando a melhor formação dos educandos”.

RELATO DO PAI 1— “Eu como membro do Conselho Escolar vejo que a diretora ouve muito a opinião de todos para a melhoria da escola e do ensino”.

RELATO DO DIRETOR 2 – “O conselho se reúne de acordo com as necessidades apresentadas na escola, buscando juntamente com a direção solucionar e dar sugestões pertinentes aos encaminhamentos”.

RELATO DO ORIENTADOR 2 – *

RELATO DO PROFESSOR 2 – “O Conselho Escolar se reúne quando há algum problema na tentativa de solucioná-lo”.

RELATO DO PAI 2 – **

Identificou a partir dessa categoria que o gestor escolar deve dar oportunidade para garantir um bom padrão de qualidade para todos e ao mesmo tempo respeitar a diversidade local, valorizando a iniciativa pessoal e os projetos da escola, cultivando no professor e conseqüentemente em seus alunos a paixão pelo estudo, o gosto pela participação, possibilitando o prazer pela construção coletiva.

Xavier (1994, p. 80) afirma que “a escola precisa, então, aliar a competência administrativa à competência pedagógica. É preciso ter estrutura, saber onde e como se quer chegar”.

O gestor que se empenha, busca e mantém as parcerias, tem a seu favor o interesse e a participação dos pais, alunos e professores e assim todos só tem a ganhar, pois, nada substitui a combinação trabalho/prazer.

A gestão democrática vive da ação coletiva. Assumir essa gestão é estar a favor da discussão e da reflexão buscando a participação de todos.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Enfim, pode-se concluir que numa visão clássica constatou-se que a escola busca sistematizar uma ação para que seja eficiente, conferindo uma verticalização e hierarquização das decisões.

Pois, atualmente a escola deve buscar novos paradigmas acentados numa visão de gestão democrática, onde se possam viabilizar propostas que atendam as necessidades dos que “vivem” a escola.

A escola hoje deve constituir-se em uma escola cidadã em que os seus sujeitos sejam elementos dinâmicos, onde professores e alunos possam trabalhar na realização de objetivos comuns. Participação e autonomia constituem elementos-chave para a vivência da democratização dentro da escola, sendo também importantes para a vivência da cidadania na vida em sociedade.

O gestor educacional em seu papel pode favorecer a escola, no momento em que proporcione a todos a transparência de sua administração, dando oportunidade a críticas, opiniões, sugestões e fazendo com que todos se tornem responsáveis pela escola que constituem.

A partir da prática pedagógica e participativa entre professores, alunos, demais membros da comunidade educativa e sociedade maior pode-se caminhar na busca de uma escola autônoma e consciente, onde professor e alunos possam desenvolver a alegria em construir o conhecimento e adquirir a formação de hábitos, atitudes e valores imprescindíveis à prática social.

É importante que a gestão escolar valorize as necessidades da comunidade escolar conforme sua realidade, só assim os seus ideais fluirão melhor e serão mais fáceis de serem alcançados. Precisa-se de parcerias e luta coletiva, não adianta caminhar sozinho, pois os objetivos se concretizarão em um emaranhado de problemas.

A conscientização de que as partes formam o todo é difícil, mas é fácil caminhar até quando todos andam juntos.

Gerir não é um ato de autoridade, mas sim, de conhecer o meio, e a partir dele tirar proveito de tudo que possa auferir qualidade à escola. Deste

modo, pode-se concluir com essa pesquisa que a gestão escolar participativa foi um fator preponderante para a conquista da autonomia e qualidade de ensino nas duas escolas pesquisadas. Identificou-se, contudo, que essas duas escolas conseguiram sua autonomia pelas parcerias firmadas com órgãos públicos e privados, que prestaram assistência pedagógica e financeira por meio de projetos e eventos culturais, científicos e sociais, promovendo uma qualidade significativa no ensino-aprendizagem e elevando a auto-estima dos discentes e contribuindo para a melhor atuação dos docentes.

Enfim, pode se dizer que as reflexões desenvolvidas neste estudo tiveram o propósito de compreender as propostas de gestão compartilhada, assumida por dois gestores pesquisados.

Para tanto, recomenda-se um estudo constante em busca do ideal de gestão democrática, como um projeto em construção permanente, procurando sempre inovar, acompanhando o desenvolvimento e a globalização.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	7
1.1 – JUSTIFICATIVA	7
1.2 - DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	7
1.3 – OBJETIVOS	8
1.3.1 - Objetivo Geral	8
1.3.2 - Objetivos Específicos	8
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 - O DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR – UMA VISÃO BREVE DO ONTEM E DO HOJE	9
2.2 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO PAPEL SOCIAL DA ESCOLA	12
2.3 - CONCEITUAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO ESCOLAR AUTONOMIA E QUALIDADE DE ENSINO	14
2.4 - FORMAS DE GESTAO ESCOLAR E RELAÇÕES DE PODER NA ESCOLA	15
2.4.1 — Gestão Estática	15
2.4.2 — Gestão Autoritária	16
2.4.3 — Gestão Democrática	17
2.5 - A GESTÃO ESCOLAR PARA UMA FORMAÇÃO NÃO AUTORITÁRIA	18
2.6 - POLÍTICAS PÚBLICAS E DE GESTÕES EDUCACIONAIS BEM SUCEDIDAS DE ESCOLAS DO BRASIL	20
2.6.1 - Gestão educacional e qualidade da escola pública	22
2.7 – POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO BEM SUCEDIDA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE CORÉIA DO SUL E BRASIL	24
3. METODOLOGIA	30
3.1 — ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS E O TIPO DE PESQUISA UTILIZADO	30
3.2 — CENÁRIO E PARTICIPANTES	31
3.3 — INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS	31
3.5 — CATEGORIAS, ORGANIZAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	32
3.5.1 — Especificação de categorias selecionadas	32
3.5.2 — Organização, análise e discussão dos dados	33
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	48
APÊNDICE	--

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. Biblioteca da educação. Série 1, Escola; v16. São Paulo: Ática, 1991.

COLOMBO, Sônia Simões. **Gestão Educacional: Uma Nova Visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DISTRITO FEDERAL. **CURRÍCULO DE EDUCAÇÃO BÁSICA DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO D.F.** Brasília, 1993

FONSECA, Marília. **O financiamento do Banco Mundial à Educação Brasileira: vinte anos de cooperação internacional**. São Paulo: Cortez, PUC: Ação Educativa, 1994.

GADOTTI, Moacir. **Organização do Trabalho na Escola**. São Paulo: Ática, 1993.

HANSON, E. Mark. **Recentralización y Regionalización em Educación**. revista de desarrollo. Educativo, Año 35, número 108 – 110, 1991.

JUNIOR, Fábio Ribas. **Gestão Educacional e Qualidade em Escola Pública**. Atualizada em: 08/06/2003. Acesso em 06-06-2006. Disponível em: www.prattein.com.br.

LUCK, Heloisa. **Em Aberto: Gestão Escolar e Formação de Gestores**. Brasília: INEP, 2001.

LÜDKE, Menga. , ANDRÉ, E. D. A. Marli. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MARQUES, Mário Osório. **Universidade Emergente**. Ijuí: Livraria UNIJUÍ Editora, 1994.

MOTTA, Fernando. **Teoria Geral da Administração Escolar**. São Paulo: Pioneira, 1991.

NISKIER, Arnauld. **Administração Escolar**. São Paulo: Tabajara, 1972.

PARO, Vitor. **Administração Escolar/ Introdução Crítica**. São Paulo: Cortez, 1991.

PENIN, Sônia Teresinha de S., VIEIRA, Sofia Lerche. **Progestão: Mod. 1. Como Articular a Função Social da Escola com as Especificidades e as Demandas da Comunidade**. Brasília, Editora Consed, 2001.

RIBEIRO, José Quirino. **Ensino de Teoria da Administração Escolar**. São Paulo: Saraiva, 1972.

WEINBERG, Mônica. **A Educação na Coréia do Sul**. Revista Veja – Rio de Janeiro nº 7, fev.2005.

XAVIER, Antônio Carlos. **Gestão Escolar: Desafios e tendências**. Brasília: IPEA, 1994.

APÊNDICE

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UNICEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO – FACE
CURSO PEDAGOGIA – FORMAÇÃO DE PROFESSORES PARA AS
SÉRIES INICIAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL PROFESSOR NOTA 10

DATA: ____/____/____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Somos alunos do Curso de Pedagogia – Séries Iniciais – Projeto Professor Nota 10 do UniCEUB . Esta entrevista tem por objetivo coletar algumas informações com as quais poderemos concluir nossa monografia. É de extrema importância que você fale sobre a gestão de sua escola, a partir das questões que serão colocadas durante esta entrevista.

Informamos-lhe que por um compromisso ético, essa entrevista não será identificada.

Desde já, agradecemos-lhe o apoio e a consideração,

Cinthia Diniz, Cláudio Fernandes, Cristina Vilela, Gilna Pires e Silene Alves.

PRIMEIRA PARTE – IDENTIFICAÇÃO

Localidade da escola:

Função que exerce na escola:

Formação Acadêmica:

Tempo de atuação na função: Nesta Escola _____ Outra Escola

SEGUNDA PARTE – QUESTÕES

1ª Questão

O que você entende por gestão escolar, autonomia e qualidade de ensino?

2ª Questão

Como você percebe as principais demandas que se apresentam nas escolas do mundo contemporâneo? E quais são as demandas específicas da sua escola?

3ª Questão

Que tipo de atividade a sua escola promove para conseguir a integração escola família?

4ª Questão

Quais são as parcerias que a sua escola tem? E como são resolvidas as dificuldades e quais tem sido os sucessos alcançados mediante essa parcerias existentes em sua escola?

5ª Questão

Que tipo de atividade sua escola promove para suprir as dificuldades financeiras que atenda as necessidades administrativas e pedagógicas?

6ª Questão

Quais são os órgãos colegiados existentes na sua escola e como tem sido o desempenho de cada um deles?

7ª Questão

Como se dá a participação do Conselho Escolar no processo de gestão da sua escola?

8ª Questão

Como é elaborado, organizado e articulado o Projeto Político-Pedagógico na sua escola quanto a: coordenação, participação da direção, professores alunos e pais? E como são definidos os objetivos da escola neste projeto? Quais suas metas prioritárias estabelecidas neste projeto? Quais as principais estratégias para implementação dos planos de ensino?

9ª Questão

Qual o aspecto – administração, pedagógico, financeiro ou jurídico – que mais se destaca no Projeto Político-Pedagógico na sua escola? Por quê?

10ª Questão

Que outros aspectos você considera importantes em relação à gestão escolar promovida pela sua escola?
